МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

 **«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Кафедра управления персоналом и организационной психологии**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**АНАЛИЗ РАБОЧИХ МЕСТ: ТЕХНОЛОГИИ И ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ**

Работу выполнил \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Мальцева О.А.

(подпись, дата)

Факультет \_Управления\_и\_психологии\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_3\_курс\_\_

Специальность/направление \_\_\_\_\_управление персоналом\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Научный руководитель

доцент кафедры управления персоналом и организационной психологии,

канд. психол. наук\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Юркова И.Г.

 (подпись, дата)

Нормоконтролер

доцент кафедры управления персоналом и организационной психологии,

канд. психол. наук\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Юркова И.Г.

(подпись, дата)

Краснодар 2017

СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |
| --- | --- |
| Введение ………………………………………………………………………….... | 3 |
| 1 Рабочее место.………………………………………………………………......... | 6 |
|  1.1 Понятие рабочее место.……………………………………………………. | 6 |
| * 1. Классификация рабочих мест.……………………………………………….
 | 9 |
| * 1. Требования к организации рабочих мест.……………………………….....
 | 13 |
| * 1. Технологии анализа рабочего места.……...…………………………………
 | 19 |
| 2 Рабочее место менеджера по персоналу ООО «ЛУКОЙЛ- Югнефтепродукт»…………………...……….…………………………………. | 23 |
|  2.1 Характеристика организации – базы исследования ……………………… | 23 |
|  2.2 Анализ рабочего места менеджера по персоналу ООО «ЛУКОЙЛ- Югнефтепродукт»………………………………………………………...... | 31 |
| Заключение.………………………………………………………………………… | 36 |
| Список использованных источников.……………………………………………. | 39 |
| Приложение А Анкета для анализа рабочего места.…………………………… | 42 |

ВВЕДЕНИЕ

В наше время все актуальнее становится тема рабочего места. Если несколько десятков лет назад при проектировании и организации рабочего места учитывались только физиологические параметры, то на сегодняшний день рабочее место должно удовлетворять ряду психофизиологических, эргономических, экономических и др. параметров. Безусловно, каждый руководитель должен понимать всю важность правильно спроектированного рабочего места и уделять этому немалое количество внимания. Ведь от этого зависит эффективность деятельности работника и организации в целом. Основа организации деятельности фирмы – совокупность рабочих мест и операций, выполняемых сотрудниками, которые должны быть согласованы, скоординированы и увязаны [3]. Описание рабочего места может использоваться как в целях организации, так и в целях самого работника. Данное описание используется организацией для определения задач отдельного исполнителя, изучения производительности труда, определения категории работы, а также для аргументации в суде в случае трудового конфликта.

В нашей курсовой работе мы рассмотрели общее понятие рабочего места и его составляющих, подробно изучили виды рабочего места, требования к его организации и технологии анализа, а также проанализировали рабочее место менеджера по персоналу ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт».

Актуальность выбранной нами темы заключается в важности рабочего места как составляющей организации, а также его проектирования, организации и обслуживания.

Цель курсовой работы – изучить подходы к определению рабочего места, его виды, требования к организации, технологии анализа, а также подробно проанализировать рабочее место менеджера по персоналу ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт».

Объектом курсовой работы является рабочее место.

В качестве предмета мы рассматриваем рабочее место менеджера по персоналу ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт».

Теоретические задачи курсовой работы:

- раскрыть понятие и сущность рабочего места и его составляющих;

- проанализировать виды рабочих мест;

- познакомиться с требованиями к организации рабочих мест;

- изучить способы анализа рабочих мест;

Практические задачи курсовой работы:

- дать характеристику организации – базы исследования;

- проанализировать рабочее место менеджера по персоналу ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт».

Методы исследования – изучение литературы и анализ статей на тему рабочего места и его организации, а также литературы по охране труда, сравнение мнений различных авторов относительно данного вопроса, методы наблюдения и опрос сотрудников при анализе рабочего места менеджера по персоналу ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт», изучение документов, описывающих рабочее место менеджера по персоналу ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт», обобщение и структуризация изученного материала и описание выводов.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованных источников.

Введение посвящено описанию объекта, предмета, цели и задачи данной курсовой работы, а также обосновывается актуальность выбранной темы.

В первой главе «Рабочее место» мы проводим анализ теоретического материала, связанного с понятием «рабочего места», его видами, требованиями к организации, методами анализа, а также современными технологиями при проектировании рабочих мест.

Во второй главе «Рабочее место менеджера по персоналу ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт» мы даем описание организации-базы исследования и подробно анализируем рабочее место менеджера по персоналу ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт».

В заключении подводятся итоги и приводятся общие выводы по анализу рабочего места менеджера по персоналу ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт», а также даются рекомендации по совершенствованию исследуемого рабочего места.

1. Рабочее место

1.1 Понятие рабочее место

В современное время персонал организации является одной из основных ее составляющих и организации труда персонала уделяется большое внимание. Одно из ведущих мест в организации труда персонала занимает рабочее место и его обслуживание. На сегодняшний день существует немало определений и подходов к определению понятия рабочее место. Многие авторы считают, что рабочее место является первичным звеном в организации производственного процесса и создании материальных ценностей работников. Как правило, систему организации рабочего места считают показателем организованности всего процесса управления предприятием. В обыденном сознании закрепилось понимание рабочего места, как того места, где должен находиться работник в процессе выполнения своих трудовых обязанностей. Примером такого определения может послужить следующая трактовка. Рабочее место– это зона приложения труда определенного работника или группы работников (бригады). Размер зоны приложения труда зависит от характера труда и может быть площадью (пространством), оснащенной производственным, вспомогательным и подъемно-транспортным оборудованием, технологической оснасткой, инструментами и приспособлениями [23].

Но развитие технологий не стоит на месте и в связи с этим появляются новые типы рабочих мест (работа по интернету и др.), а, следовательно, и новые определения данного термина. На данный момент нормативное понятие рабочего места закреплено в статье 209 Трудового Кодекса Российской Федерации. Оно гласит, что рабочее место - это место, где работник должен находиться или куда ему необходимо прибыть в связи с его работой и которое прямо или косвенно находится под контролем работодателя [29]. В санитарных правилах и нормах говорится, что рабочее место - участок помещения, на котором в течение рабочей смены или ее части осуществляется трудовая деятельность. Рабочим местом может являться несколько участков производственного помещения. Если эти участки расположены по всему помещению, то рабочим местом считается вся площадь помещения [26]. Егоршин считал, что рабочее место это пространственная зона, оснащенная техническими средствами, в которой совершается трудовая деятельность работников, совместно выполняющих работу или операции [8].

В.А. Зубарева отметила, что в сфере охраны труда термин «рабочее место» имеет два значения. Первое значение связано с физически понятием места (точки, зоны, территории). В этой связи рабочее место рассматривается как место, на котором непосредственно занят работник. Второе значение - юридическое, закреплено в статье 209 Трудового Кодекса Российской Федерации [9]. А.Я. Кибанов понимал под рабочим местом часть производственного пространства или зону трудовых действий, оснащенную необходимыми средствами труда, на котором выполняется трудовая функция работником или работниками [11].

Не менее интересное определение рабочего места дал в своей работе А.М. Серегин. Он отметил, что существует несколько подходов к определению данного понятия. Первый подход - организационно-технологический. В этом подходе рабочее место рассматривается как зона приложения труда в конкретных производственных условиях, оснащенная необходимыми технико-технологическими и организационными средствами для осуществления высокопроизводительной работы. Вторым подходом является экономический подход. С точки зрения этого подхода, рабочее место представляет собой объект, на котором должны быть направлены усилия всех работников по повышению производительности труда и росту прибыльности. Следующий подход - социологический. В контексте этого подхода рабочее место определяется как источник обеспечения занятости работников и удовлетворения трудом при оптимальном его интенсивности. Четвертым подходом является эргономический подход. С точки зрения этого подхода рабочее место – это место работника, соответствующее антропометрическим характеристикам человека. И последний подход – управленческий подход, определяющий рабочее место как элемент системы управления предприятием [16]. Сторонником этого подхода также являлся Б.М. Генкин, который рассматривал понятие рабочего места в двух аспектах для решения двух групп задач. К первой группе он отнес технологические, организационные и эргономические задачи. Ко второй группе Б.М. Генкин отнес задачи планирования численности персонала, анализа рынка труда и обеспечения занятости. В этом контексте он рассматривал рабочее место как сферу деятельности одного работника или совокупности функций, которые он должен выполнять [4]. Сам А.М. Серегин считал, что рабочее место – это основной, первичный элемент любой организации и предприятия, которое представляет собой объект, в котором преломляются все процессы и отношения на предприятии, а именно экономические, организационные, технологические, юридические, социальные, психологические и др. [27]. Л. Фролова в своей работе разделила взгляд А.М. Серегина на определение понятия рабочего места и дала следующее определение. Рабочее место – это первичное звено производственно-технической структуры любого предприятия, необходимое для осуществления процесса управления, обслуживания и производства. Именно в этой зоне соединяются все эти элементы, и достигается конечная цель труда – выпускается готовая продукция, оказываются услуги и т.д. На любом предприятии должна быть осуществлена правильная организация рабочего места. Это позволит максимально эффективно использовать труд работника, а также орудия и средства производства. Все это в конечном итоге скажется на себестоимости готовой продукции, ее качестве, а также многих других экономических показателях.Некоторые авторы придерживаются мнения, что рабочее место – это зона, которая закреплена за каждой отдельной штатной единицей предприятия. Это может быть и определенная территория производственного помещения, на которой установлено подъемно-транспортное, технологическое или вспомогательное оборудование. Чаще всего такие зоны закрепляют за группой рабочих. Здесь осуществляется какая-либо часть производственного процесса [24]. В.Р. Веснин считал, что рабочее место – это первичное звено в структуре любого производства и рассматривал его в двух аспектах:

- как зону приложения труда, оснащенную, определенным образом организованную и предназначенную для трудовой деятельности одного или нескольких работников (на первом месте идут проблемы проектирования, планирования и аттестации);

- как зону организации жизнедеятельности людей [3].

Таким образом, можно убедиться в многообразии подходов к определению термина «рабочее место». В каждой отрасли производства по-разному воспринимается данное понятие. Это зависит от многих факторов, таких, например, как сфера деятельности организации, масштаб, стиль управления, организационная структура предприятия и др.

Проанализировав определения различных авторов, в нашей работе под термином рабочее место мы будем понимать зону приложения труда в конкретных производственных условиях, оснащенную необходимыми технико-технологическими и организационными средствами для осуществления трудовых функций работника с целью достижения эффективного результата.

1.2 Классификация рабочих мест

Мы убедились, что существует немалое количество определений рабочего места, в связи с этим рабочие места можно классифицировать по различным признакам. В.Р. Веснин предложил следующий подход к типологии рабочих мест. Классификация рабочих мест – определение относительной ценности каждого с точки зрения его вклада в достижение целей, уровня ответственности, требуемого образования, напряженности, условия труда и др.

Рабочие места бывают:

- исходя из числа занятых: индивидуальные и коллективные (бригадные);

- по степени специализации: универсальные рабочие места, специализированные и смешанные (поливалентные);

- про признаку фиксированности: стационарные, подвижные и неопределенные;

- по уровню механизации: ручные рабочие места, механизированные и автоматизированные;

- по числу обслуживаемых единиц оборудования: рабочие места без оборудования, одностаночные и многостаночные;

- с учетом пространственного расположения: рабочее место в помещении на открытом воздухе, под землей, под водой, на высоте;

- в соответствии с количеством смен: односменные рабочие места, полуторасменные и многосменные;

- по направленности деятельности: основные и вспомогательные;

- с учетом характера трудовой деятельности: места рабочих и места служащих;

- по принадлежности к сфере деятельности: производственные, управленческие, научно-исследовательские и др.

- в зависимости от функций: рабочие места руководителей, специалистов, служащих, рабочих и т.д.;

- по профессиональному признаку: рабочие места различных профессий.

Веснин Р. Также отмечал, что универсальные рабочие места связаны с выполнением разнообразных операций, в то время как на специализированных рабочих местах выполняется только одна определенная функция. Рабочее место в идеале должно быть специализированным – объединять однородные функции, так как это способствует повышению эффективности труда работника и приобретению опыта. При работе на постоянном рабочем месте исполнитель находится на рабочем месте непрерывно в течение двух часов своего трудового дняили более 50% этого времени [3]. Если при этом работа осуществляется в разных пунктах рабочей зоны, то постоянным рабочим местом считается вся эта зона. Также выделяются рабочие места по типу производства. К этому признаку относятся рабочие места массового, серийного и единичного производств. Рабочие места могут быть классифицированы по рабочему положению – сидя, стоя, сидя-стоя, по условиям труда – с нормальными условиями, с тяжелым физическим трудом, с вредными условиями, с особо тяжелым физическим трудом, с особо вредными условиями, с высокой нервно-психической напряженностью, с монотонным трудом; по времени использования – постоянные и временные, в том числе сезонные; по характеру использования – функционирующие, нефункционирующие, в том числе: вакантные, резервные, излишние [9]. Л. Фролова в своей статье придерживается классификации В. Веснина, однако она внесла некоторые дополнения. Фролова Л. утверждает, что одним из основных классификационных признаков рабочих мест является уровень механизации и автоматизации производства. Выделяется пять групп рабочих мест. К первой группе относятся рабочие места с использованием ручного труда. В этих производственных зонах конечный продукт является результатом энергетических затрат работника. Исполнитель выполняет трудовые операции с помощью ручного инструмента.Все, что выполняется на таких рабочих местах, имеет высокую трудоемкость и низкую производительность. С экономической точки зрения предприятию это невыгодно, однако невозможно полностью исключить из технологического процесса ручной труд и такие рабочие места. Вторую группу составляют рабочие места для машинно-ручного труда. На этих производственных участках конечный продукт получается путем использования различных механизмов. К третьей группе рабочих мест относятся рабочие места для механизированного труда. Они создаются в том случае, когда все этапы технологического процесса осуществляются с помощью механизмов и машин. Роль человека при этом заключается в управлении данными средствами труда, контроле над качеством выпускаемой продукции. Эта группа рабочих мест отличается от двух предыдущих тем, что исполнитель в ходе выполнения трудовых обязанностей затрачивает собственную энергию только на вспомогательные движения. Четвертая группа – автоматизированные рабочие места. На таком рабочем месте все технологические операции выполняются автоматическими станками или механизмами, и роль человека сводится к их запуску, остановке и контролю над выпуском продукции. Пятую группу составляют аппаратурные рабочие места. Данная зона отличается от тех, которые существуют при механизированных и автоматизированных производствах. В этой зоне находится особое оборудование (аппараты), которое для получения конечного продукта преобразует тепловую, электрическую или химическую энергии. Работник при этом, как и при автоматизированном производстве, наблюдает за работой техники, контролируя показания приборов [24].

При проведении аттестации и анализа рабочих мест существует такое понятие как аналогичное рабочее место. В статье 209 Трудового Кодекса Российской Федерации указывается, что рабочие места считаются аналогичными, если они обладают следующими признаками:

- имеют одно наименование профессии и должности;

- обладают одними и теми же профессиональными обязанностями и однотипным технологическим процессом в одинаковом режиме;

- требуют использования однотипного производственного оборудования, инструментов, сырья, приспособлений;

- работа таких рабочих мест протекает в однотипных условиях и одинаковом местоположении;

- имеют однотипное расположение производственного оборудования на рабочем месте;

- имеют одинаковый набор вредных или опасных производственных факторов одного класса и одной степени;

- им присуще одинаковая обеспеченность средствами индивидуальной защиты [29].

Крузе А.В. с учетом требований законодательства выделил рабочие места, не требующие специального оснащения, и специальные рабочие места для трудоустройства инвалидов, а также рабочие места, на которых проведена специальная оценка условия труда и рабочие места, на которых данная процедура еще не проводилась. Для определения подходящей и неподходящей работы согласно ст.4 ТК РФ рабочие места можно разделить на находящиеся в транспортной доступности от места жительства работника и не находящиеся. Как считает Крузе А.В., к особым видам рабочих мест следует относить нестационарные рабочие места, удаленные рабочие места и рабочие места работников, выполняющих работу по договору предоставления персонала. Работа на нестационарном рабочем месте предполагает отсутствие у работника закрепленного за ним рабочего места и постоянные передвижения, разъездной характер работы и работа в территориально меняющихся рабочих зонах. Удаленным (дистанционным) рабочим местом считается рабочее место вне производственных помещений или места расположения работодателя [16].

Исходя из выше указанного, мы убедились в многообразии признаков и оснований для классификации рабочих мест. Знание вида рабочего места поможет работодателю правильно организовать рабочее место, учитывая все правовые и организационные аспекты.

1.3 Требования к организации рабочих мест

На сегодняшний день, как мы уже убедились, существует немало определений и видов рабочих мест. Каждому виду рабочего места присущи свои требования к организации и условия содержания. Основные требования к организации и содержанию рабочих мест прописываются в Трудовом Кодексе Российской Федерации, нормативных и законодательных актах субъектов РФ, международных и государственных стандартах, коллективном соглашении и трудовом договоре [28]. Рабочим местам на производстве уделяется повышенное внимание в их организации, однако это не значит, что к организации рабочих мест в офисе требований предъявляется меньше. Для того, чтобы перейти к требованиям к организации рабочих мест, необходимо разобраться с базовыми понятиями.

Организацией рабочего места принято считать систему мероприятий по оснащению рабочего места средствами и предметами труда и их размещения в определенном порядке. Под рабочей зоной понимается участок трехмерного пространства, ограниченный пределами досягаемости рук в горизонтальном и вертикальном направлениях [24]. Оснащение рабочего места это, как правило, обеспечение его всеми необходимыми средствами, при помощи которых работнику создаются условия для эффективного выполнения им своих профессиональных обязанностей. Средства оснащения рабочего места должны соответствовать специфике конкретного рабочего места, создавая возможности для рационального его использования работником, а также экономя время работника и физические усилия. Безусловно, они должны соответствовать всем нормам по безопасности труда, быть в определенной степени комфорты для эффективной работы персонала [17].

Денисенко Т.Д. выделяет в своей работе три уровня требований к организации рабочих мест. К первому уровню Т.Д. Денисенко отнес регламентацию элементов рабочего места, которые являются предметом жесткого нормирования. Вторым уровнем является менее формальная регламентация требований к рабочему месту (цвет стен, мебели и др.). Регулирование третьего уровня предполагает решение ряда вопросов, связанных со спецификой предприятия и относящихся в основном к организационной культуре [5]. Нельзя не отметить, что нормирование первого уровня осуществляется в соответствии с Федеральным законом от 30.03.1999 № 52-ФЗ "О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения" (ред. от 28.12.2010) и Положением о государственном санитарно-эпидемиологическом нормировании, утвержденным Постановлением Правительства РФ от 24.07.2000 № 554. Требования первой и второй групп, как правило, устанавливаются в законодательном порядке в соответствии с Федеральным законом, а к третьему уровню требований относится требования локальных нормативных актов [30].

На сегодняшний день многие авторы выделяют внутреннюю и внешнюю организацию рабочего места. В.Р. Веснин определил внутреннюю организацию рабочего места как систему мероприятий по оснащению рабочего места всем необходимым. В ее основе лежит проект рабочего места, включающий следующие основные разделы:

- содержание труда (что и с помощью чего делается);

- технологические, информационные и иные связи;

- эскиз размещения мебели и оборудования на конкретном рабочем месте;

- обеспечение необходимыми ресурсами;

- хозяйственное и техническое обслуживание;

- квалификационные и образовательные требования к работнику;

Проектирование рабочего места (ПРМ) должно быть направлено на рационализацию и устранение лишних движений и перемещений работника и материальных условий. При ПРМ обычно составляется схема, с помощью которой все необходимые средства для трудовой деятельности размещаются рационально и удобно для работников. К ПРМ предъявляются определенные требования, которые могут быть выражены как в количественных, так и в качественных показателях. Количественными показателями служат определенные нормы, а качественными – само описание требований [19]. Ряд требований, прежде всего в области санитарии, техники безопасности, правил эксплуатации оборудования, является обязательным, и за их нарушение руководитель может понести административную или даже уголовную ответственность. Другие требования относятся пока к желательным (эстетичность, эргономичность и проч.), но их соблюдение или несоблюдение непосредственно отражается на производительности труда работников организации.

При внутренней организации рабочего места необходимо учитывать взаимосвязь работников в процессе трудовой деятельности, а также последовательности выполнения тех или иных операций, соблюдать действующие санитарные нормы, относящиеся в классификации уровней требований Т.Д. Денисенко к первому уровню. Рабочее пространство, как правило, ограничено зоной досягаемости объекта вытянутыми руками (около 1,5 м в ширину и 0,5 м в глубину), а нормальная зона предполагает возможность работать кистями рук и пальцами при фиксированных локтях - в ширину около 1 м. В вертикальной плоскости рабочее пространство делится на три зоны: до 75 см и после 192,5 см - неудобные, между 92,5 и 167,5 - удобные, остальные - менее удобные. Каждое рабочее место должно быть соответствующим образом оснащено необходимым оборудованием, инструментами и проч. Это оборудование может быть основным, постоянно находящимся на нем (компьютер, стол, станок, пульт управления), вспомогательным (тележка, транспортер), технологической оснасткой (измерительный, режущий инструмент), организационной оснасткой (шкафчики, предметы ухода за оборудованием, сигнализация, защитные устройства и проч.) [10]. Для руководителя наиболее подходящим считается размер стола 150 \* 90 см; для специалистов - 135 \* 80 см; для операторов ПЭВМ - 130 \* 75 см. На данный момент обретает популярность рабочее место в виде буквы «Г» или бумеранга с целью более экономного использования пространства. Стол для персонального компьютера, согласно принятым нормам, должен иметь общую ширину 120 см и высоту 68−76 см. Как минимум о двух документах необходимо знать при организации рабочего места пользователя ПК. К таким документам относятся санитарные правила и нормативы СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 и методические рекомендации 2.2.9.2311-07 [30]. Минимальная удаленность монитора от глаз составляет 50 см. Как правило, во время работы с компьютером оператор должен работать не более 4 часов в день с перерывами через каждый час равными 5−10 минутам, если перерыв делается через каждые 2 часа, то он составляет 10−15 минут [2]. Для обеспечения оптимальной работоспособности на протяжении рабочей смены устанавливается регламентированные перерывы. При 8-ми часовой рабочей смене с учетом работы с компьютером регламентированные перерывы установлены через 2 часа от начала рабочей смены и через 2 часа после обеденного перерыва продолжительностью 15 минут каждый [24]. Оборудование и мебель коллективного пользования размещают в легкой доступности. Это обеспечивается за счет удаления из служебных помещений всего лишнего и сохранения оптимальной ширины проходов. Существуют также определенные требования к освещению на рабочем месте. Выделяют естественное и искусственное освещение. Естественное должно создавать нормальную освещенность с учетом его изменения в течение дня, а искусственное освещение должно быть достаточным для того, чтобы глаза работников не напрягались. Искусственное освещение бывает общим, рабочим, предназначенным для выполнения конкретных работ, локализованным, т.е. на несколько рабочих мест, местным и аварийным. Лучше всего, если свет падает сверху или с левой стороны, но в светлом помещении допустимо падение света с правой стороны. Источники света необходимо правильно подбирать и рационально распределять в помещении. На рабочем месте в дополнение к общему освещению желательно пользоваться лампой накаливания на гибком шланге. Резкие контрасты, недостаток или избыток освещения, блики, белый, холодный, резкий свет напрягают глаза, приводят к утомляемости зрения, к снижению его остроты. В качестве защиты от прямых лучей может послужить использование светорассеивающих штор и жалюзи [2].

Наравне с внутренней организацией рабочего места немалое внимание уделяется внешней организации рабочего места.

Внешняя организация рабочего места базируется на таких аспектах:

- его позиционирование относительно других мест, потолков, стен, колонн и проч. в рабочем помещении (офисе, цехе, мастерской, на складе, в гараже и проч.);

- проектирование рабочих помещений;

- выдачу заказов на планировку строящихся по индивидуальным заказам зданий;

- распределение подразделений в помещениях уже имеющихся зданий;

- проектирование оборудования коллективного пользования самих помещений.

При проектировании рабочих помещений особо учитывается функциональное назначение помещений, особенности технологии той деятельности, которая в них будет осуществляться, санитарно-гигиенические, психологические и иные требования. Требования к расположению рабочих мест регламентируются ГОСТом 21.958-76, к расположению комнат - ГОСТом 22.269-76 [21]. Площадь помещений должна отвечать действующим санитарным нормам и специфике работы. Как правило, общая потребность в площадях вычисляется, исходя из размеров объектов, которые должны размещаться на них. Площадь рабочего места имеет решающее значение, так как ее занижение сокращает эффективность работы, а завышение приводит к избытку хранимых материалов, захламленности и также ухудшает работу. Оптимальное соотношение длины и ширины служебных помещений равно 1:1 – 1:1,5, возможно 1:2. При этом минимальная ширина должна быть 250−300 см, длина при одностороннем естественном освещении не более 700 см, оптимальная высота - 310−325 см. По существующим нормам, согласно правилам, на каждого работника приходится 15 м3 помещения и 4,5 м2 рабочей площади. В частности, на технического исполнителя - не менее 3 м2, а на специалиста - 4 м2. Вестибюль обычно проектируется из расчета 0,15 м2 на человека, но он не должен занимать менее 18 м2. Размещение сотрудников в офисе может осуществляться по двум принципам - зальному и кабинетному. Зальный принцип размещения предполагает, что управленческий персонал располагается в залах вместимостью в сотни человек, оборудованных кондиционерами и звукопоглощением. Рабочие места отделяются друг от друга передвижными перегородками высотой 150 см или шкафами. Второй принцип предполагает распределение работников в отдельных кабинетах по 1−3 человека, малых комнатах по 4−10 человек и больших - по 11−30 человек с учетом возможностей организации и необходимости в персонале различных категорий. Кабинеты руководителей организации, часто используемые для совещаний и встреч делегаций, должны иметь площадь 24−55 м2, а руководителей структурных подразделений от 8 до 24 м2. Рекомендуемая площадь приемной в среднем составляет 19 м2. Рабочие столы лучше всего располагать перпендикулярно к окнам на некотором расстоянии от отопительных приборов [2]. В помещениях должны присутствовать системы отопления, кондиционирования воздуха или эффективной приточно-вытяжной вентиляции. Большинство помещений также должны быть оснащены аптечкой первой помощи и углекислотными огнетушителями. Предельно допустимый уровень шума в рабочем пространстве равен 80 дБ, рекомендуемая температура для нормальных условий труда составляет 18-22°С, относительная влажность - 60-80 %, скорость движения воздуха - 0,5-1,5 м/сек, освещенность - 300 люкс на 1 м2 [24]. Важным эргономическим требованием к внешней организации рабочего места является цветовое оформление производственных и офисных помещений. Если оно удачно подобрано, то оно обеспечивает комфортные условия труда для работника, создавая психологический комфорт и уменьшая утомление. Окраска помещения производится с учетом характера освещенности, уровня производственного шума, климатических условий, количества работающих, их состава по полу и возрасту и ряда других факторов. Но, как правило, стены рекомендуется окрашивать в пастельные тона, а жалюзи и шторы подбирать под цвет стен [2].

Таким образом, мы убедились в многообразии требований к рабочему месту, а также в важности соблюдения требований при организации и содержании рабочих мест. Ознакомились с такими документами, как ГОСТ21.958-76, регламентирующего требования к расположению рабочих мест, ГОСТ 22.269-76, регламентирующего требования к расположению комнат. При проектировании рабочих мест должны быть также учтены освещенность, температура, влажность, давление, шум, вибрация, пылевыделение и другие санитарно-гигиенические требования к организации рабочих мест [2].

1.4 Технологии анализа рабочего места

Анализ рабочих мест является обязательной частью программы управления персоналом и помогает проектировать рабочие места. Анализ позволяет определить содержание выполняемой работы, необходимые для этого условия, совокупность требований к исполнителю и границы его ответственности. Детализированный анализ рабочего места начали проводить с 1950 г. после первого международного конгресса по оценке труда по факторам: квалификация, ответственность за технологический процесс и средства производства, безопасность, психофизиологические возможности. По мнению, В.Р. Веснина, целью анализа рабочего места является создание определенных документов. А.Я. Кибанов полагал, что понятие «анализ рабочего места» является частью понятия «анализ работы (должности)». Он утверждал, что анализ работы помогает обеспечить безопасность труда, а безопасность труда напрямую зависит от организации, расположения и обслуживания рабочих мест [13]. Одним из самых главных документов, который создается при анализе рабочего места, является описание рабочего места (ОРМ), предполагающее перечисление видов деятельности, решаемых задач, оборудования, материалов, которые на нем используются. Описание рабочего места включает в себя такие элементы, как: наименование, местоположение, классификационная группа, количество работников, суть выполняемой работы, используемые оборудования и технологии, необходимые требования к работнику, характеристика процесса управления, физические воздействия на организм, нагрузки на психику, распорядок работы и затраты времени на основные операции, уровень оплаты, премии, компенсации [3].

При составлении ОРМ существуют определенные методы получения информации:

- систематический опрос сотрудников и руководителей;

- наблюдение;

- анкетирование (см. Приложение А);

-анализ методом критических случаев;

- заполнение дневника;

- опрос экспертов.

Наиболее полное представление о рабочем месте даст использование этих методов в комплексе. Систематический опрос сотрудников и руководителей позволит описать рабочее место с позиции его непосредственного пользователя или людей, контактирующих с этим пользователем. Однако зачастую этого бывает недостаточно. Наблюдение, как и опрос сотрудников и руководителей, относится к группе методов с субъективной направленностью. Наблюдение позволяет выявить некоторые моменты, относящие к рабочему месту, не указанные самим сотрудником. Анкетирование считается количественным методом и дает нам представление об общих характеристиках рабочего места, таких как освещенность, температура, расположение и размер мебели и др. Интересным способ описания рабочего места является метод критических случаев или событий. Данный метод позволяет рассмотреть рабочее место на наличие ситуаций, когда-либо выходящих за рамки обыденных и являющихся скорее экстренными. В основе методов лежит анализ критических событий и причин их появления. Это позволяет выявить или предположить возможные недостатки или неучтенные моменты при проектировании рабочего места. Заполнение дневника относится к группе количественных методов и является одним из самых распространенных и стандартных методов при описании рабочего места. В дневник также заносятся стандартные показатели, характеризующие рабочее место. Опрос экспертов позволяет получить мнение профессионалов о рабочем месте. Наиболее качественное и полное описание рабочего места можно получить лишь при использовании нескольких методов сразу [12].

Описание рабочего места позволяет определить:

- наиболее рациональное пространственное проектирование с целью увеличения производительности труда работника;

- виды нового оборудования и технологий, которые требуется внедрить;

- негативные факторы производственной и социальной среды, влияющие на людей, необходимые устранить;

- условия труда для обеспечения физической и психологической безопасности и комфортности работника;

- оптимальный режим труда и отдыха;

- необходимое время для выполнения основных операций;

- ценность и значимость рабочего места с целью определения заработной платы и наличия льгот [20].

Вторым документом, который создается при анализе рабочего места, является спецификация, которая отражает совокупность требований к работнику на данном месте, в частности физических, профессиональных и личностных характеристик.

Спецификация позволяет:

- повысить эффективность поиска и оценки претендентов;

- обеспечить кандидатов необходимой информацией;

- улучшить планирование карьеры;

- совершенствовать аттестацию персонала;

- формулировать критерии, необходимые для занятия должности;

- создать обоснованную систему стимулирования;

- конкретизировать цели и формы обучения и развития персонала.

Еще одним типовым документом является паспорт (типовой проект) рабочего места, в котором содержится нормативная информация о нем или указываются источники соответствующих нормативов [22]. Составляется этот документ на основе ОРМ и спецификации применительно к работам, выполняемым в границах данного места. Паспорт рабочего места регулярно пересматривается, единая форма у него отсутствует [2].

Все методы анализа рабочего места можно разделить на два вида:

- анализ, ориентированный на рабочее место, поскольку сначала собирается информация о рабочем месте, а потом рассматриваются те задания, которые выполняет работник;

- анализ, ориентированный на рабочие процессы, который сконцентрирован на режимах работы, заданиях и действиях, которые необходимо выполнить работнику [14].

Анализ рабочего места как процесса, к примеру, условно может состоять из восьми этапов. На первом этапе изучается структура организации и место каждого рабочего процесса в ней. Вторым этапом может послужить изучение целей и задач анализа рабочего места, а также того, как будет использована информация о рабочем месте. На третьем этапе происходит отбор типичных рабочих мест для анализа. Четвертый этап заключается в выборе метода анализа рабочего места и его использования, также на этом этапе происходит сбор необходимых данных. На пятом этапе происходит описание рабочего места, на шестом – его спецификация. На предпоследнем этапе можно приступать к проектированию рабочего места, а на заключительном этапе провести оценку внедренного проекта рабочего места. Нельзя не отметить, что Анализ рабочего места позволяет рассчитать “приемлемый” уровень производительности труда для конкретного рабочего процесса. Безусловно, безопасность рабочего процесса зависит от правильного расположения рабочих мест, соблюдения определенных стандартов, оборудования и других условий. Необходимую информацию можно получить в ходе анализа рабочих мест [15].

При осуществлении анализа рабочего места, как того места, где находится работник в процессе своей трудовой деятельности, используются в основном расчетные, сравнительные и вычислительные методы.

Таким образом, мы изучили документы, необходимые при анализе рабочего места, а также познакомились с этапами, из которых может состоять анализа рабочего места как процесса, и какие методы используются при анализе рабочего места как того места, где находится работник в процессе выполнения своих трудовых функций. Качественный анализ рабочего места позволит получить наиболее полное представление о рабочем месте с целью создания работнику комфортных условий труда и получения от него максимальной эффективности, а также избежать впоследствии экстренных ситуаций.

1. Рабочее место менеджера по персоналу ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт»

2.1 Характеристика организации – базы исследования

Общество с ограниченной ответственностью «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт» - это дочернее предприятие публичного акционерного обещества «ЛУКОЙЛ» на Юге России, представляющее собой сеть автозаправочных станций (АЗС), нефтебаз и газонаполнительных станций. Основное направление деятельности ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт» - это реализация высококачественных нефтепродуктов через розничную и мелкооптовую сеть в Краснодарском, Ставропольском краях, Республиках Адыгеи, Карачаево-Черкесии и Кабардино-Балкарии.

ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт» было создано 5 марта 1998 года (прежние названия ООО «Нефтепродуктсервис», ООО «ЛУКОЙЛ-Краснодар»). Коллектив численностью 448 человек во главе с нефтянником И.М. Гаврильцомначинал свою деятельность в этой сфере. Работа молодого предприятия изначально строилась по двум направлениям: сотрудники Северного подразделения трудились в городе Когалыме, Южное подразделение создавало в Краснодарском крае сеть автозаправочных станций «ЛУКОЙЛ». На балансе предприятия было всего 2 АЗС. По итогам 1998 года Общество заработало первую прибыль.В 1999 году была Построена первая нефтебаза в селе Юровка Анапского района. На счету Общества насчитывалось 13 автозаправочных станций, благодаря чему реализация нефтепродуктов увеличилась в четыре раза. С 2000 года Нефтепродукты ЛУКОЙЛ на Юге реализуются уже через 18 АЗС. А также предприятие активно снабжало реактивным топливом ОАО «Авиалинии Кубани». Свой 10-летний юбилей в 2008 году коллектив ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт» встретил с внушительными результатами: на балансе предприятия 8 нефтебаз, 150 автозаправочных комплексов, 15 млрд. руб. уплаченных налогов. В 2012 году все нефтеперерабатывающие заводы ЛУКОЙЛ в России перешли на производство автомобильных бензинов АИ-92 и АИ-95, соответствующих только классу 5 (ЕВРО). Количество АЗС превысило 200 объектов. Сегодня «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт» представляет собой мощнейшее предприятие с разветвленной сетью АЗС и нефтебазовым хозяйством. В состав предприятия входят 233 автозаправочных комплекса, 7 нефтебаз и газонаполнительные станции [18].

ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт» - крупное предприятие с непростой организационной структурой. Данное предприятие является головным офисом на Юге России. Структура организации делится на 2 больших блока: аппарат управления и производственные подразделения. Во главе ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефрепродукт» стоит генеральный директор, которому подчиняются 6 заместителей различных сфер деятельности, а именно главный бухгалтер, главный инженер, заместитель генерального директора по финансовым вопросам, заместитель генерального директора по персоналу, заместитель генерального директора по коммерческим вопросам и заместитель генерального директора по капитальному строительству. В подчинении заместителя генерального директора по персоналу находятся отдел по работе с персоналом, отдел оплаты труда и социальных программ, административно-хозяйственный отдел, относящиеся к аппарату управления и учебный центр, относящийся к блоку производственных подразделений. Отдел по работе с персоналом играет важную роль в организации, так как именно от правильно и качественно подобранного персонала зависит успешная деятельность компании и ее будущие перспективы [18]. Место отдела по работе с персоналом в структуре организации можно проследить на рисунке 1.

Генеральный директор ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт»

Заместитель ген. директора по персоналу

Аппарат

управления управления

Отдел по работе с персоналом

Отдел оплаты труда и соц. программ

Административно-хозяйственный отдел

Производственные подразделения

Рисунок 1 - Место отдела по работе с персоналом в структуре организации ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт»

Отдел по работе с персоналом состоит из 13 HR-менеджеров. Данный состав менеджеров не делится на менеджеров по отдельным направлениям, таким, как менеджер по обучению персонала, менеджер по подбору персонала и др. Отдел по работе с персоналом состоит из начальника отдела по работе с персоналом, ведущих специалистов в количестве 2 человек, специалистов 1 категории в составе 6 человек, специалистов 2 категории в количестве 2 человек и просто специалистов в составе 2 человек. Состав службы персонала можно рассмотреть на рисунке 2.

Начальник отдела по работе с персоналом

Ведущие специалисты

Специалисты 1 категории

Специалисты 2 категории

Специалисты

Рисунок 2 - Состав службы персонала в ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт»

Все специалисты каждой из категорий имеют схожие обязанности с различным уровнем ответственности. ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт» имеет в своем составе 7 нефтебаз и 233 АЗС, относящихся к этим базам. Каждый специалист курирует определенную нефтебазу и относящиеся к ней АЗС и занимается всеми вопросами, относительно подбора персонала, увольнения, принятия на работу и др. по своей нефтебазе и АЗС. Ведущие специалисты, как правило, занимаются составлением резерва организации, поддержанием коммуникаций с администрациями городов и другими организациями, а также курируют работу других специалистов. Составлением отчетов и общением с высшим руководством занимается руководитель отдела по работе с персоналом.

Функции отдела по работе с персоналом можно изучить на основе таких документов, как «Положение об отделе персонала», штатное расписание, структура отдела по работе с персоналом и должностные инструкции.Для каждой должности составлена своя должностная инструкция.

Положение об отделе по работе с персоналом ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт» состоит из 5 частей.

В первой части описываются общие положения, в которых говорится о полном наименовании отдела, структуре соподчинения в отделе, порядке изменения штатного расписания, должностных инструкций работников отдела по работе с персоналом, а также чем в своей деятельности руководствуется отдела по работе с персоналом.

Вторая часть положения об отделе по работе с персоналом посвящена основным функциям и задачам отдела. Основными задачами отдел по работе с персоналом являются:

- внедрение и контроль исполнения кадровой политики, принятой в Компании и Обществе;

- создание эффективной системы управления персоналом;

- формирование, поддержание и развитие корпоративной культуры Общества;

- создание эффективной системы подбора и адаптации сотрудников организации;

- организация кадрового делопроизводства;

- определение и подготовка организационной структуры общества в соответствии с задачами развития;

- работа с молодежью и молодыми специалистами;

- работа с резервом кадров Общества;

- соблюдение требований трудового кодекса РФ и другого применимого к работе законодательства РФ;

- соблюдение требований Федерального закона «О защите персональных данных»;

Для решения основных задач на отдел по работе с персоналом возложены функции:

- осуществлять все необходимые процедуры, связанные с принятием, увольнением, переводом, оформлением отпусков, листов нетрудоспособности;

- обеспечивать профессиональное соответствие каждого работника тому рабочему месту, которое он занимает;

- качественно формировать и рационально использовать кадровый потенциал предприятия с учетом перспектив его развития и расширения;

- применять современные технологии при подборе, расстановке и планировании профессионального роста персонала, создании действенного кадрового резерва всех уровней управления;

- поддерживать необходимый квалификационный уровень персонала;

- анализировать причины текучести кадровой, динамики изменения трудового коллектива, разработку мер по стабилизации кадров;

- контролировать состояния кадровой работы в Обществе и разрабатывать мероприятия по повышению ее уровня;

- внедрять современные методы управления персоналом, кадрового делопроизводства. Координировать и контролировать работу специалистов (по персоналу);

- укреплять дисциплину и организованность работников Общества;

- обеспечивать организацию работы с негосудаственным пенсионным фондом «ЛУКОЙЛ-Гарант», работу по добровольному медицинском страхованию;

- осуществлять контроль своевременности составления положений об отделах Общества и должностных инструкций, а также отслеживать своевременное ознакомление работников Общества с данными документами;

- проводить оценочные процедуры при приеме на работу, планировать и осуществлять мероприятия по организации наставничества, оценке и аттестации персонала Общества;

- разрабатывать, внедрять и контролировать мероприятия, направленные на удержание ключевых сотрудников организации и создании репутации предпочтительного работодателя;

- формировать локальную нормативную базу в области управления персоналом в соответствии с корпоративными требованиями и трудовым законодательством РФ;

- обеспечивать составление отчетности, установленной в Компании, а также статистической отчетности;

На отдел по работе с персоналом возложено немало функций, это еще раз доказывать важность и значимость службы по работе с персоналом в структуре организации.

Третья часть Положения об отделе по работе с персоналом ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт» описывать права работников отдела по работе с персоналом. Работники по персоналу имеют право запрашивать, получать и отправлять необходимую информацию, участвовать в проектах и мероприятиях, связанных с их деятельностью, участвовать в работе с нормативными документами, давать обязательные для исполнения указания работникам кадровых служб Общества, информировать руководителей Общества обо всех выявленных недостатках и вносить предложения по их устранению и др.

В четвертой части говорится о взаимодействии отдела со структурными подразделениями Общества и сторонними организациями, подробно описывается, с какими именно блоками организации и сторонними организациями взаимодействует отдел по работе с персоналом в процессе выполнения своей деятельности. Также описывается, какими путями и с какими целями происходят данные взаимодействия.

Пятая часть положения посвящена ответственности работников службы по работе с персоналом. Работники отдела по работе с персоналом несут ответственность за своевременное выполнение своих функций и обязанностей, предоставление достоверной информаций, своевременное исполнение решений, соблюдение требований Федерального закона «О защите персональных данных», разглашение коммерческой тайны Общества без его разрешения или согласия.

В конце положение об отделе подписывается начальником отдела по работе с персоналом, заместителем генерального директора по персоналу, начальником отдела промышленной безопасности, заместителем начальника Департамента правового обеспечения, а также всеми сотрудниками отдел по работе с персоналом.

Таким образом, можно сделать вывод, что на сегодняшний день ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт» - это крупнейшая организация в сфере добычи и сбыта нефтепродуктов, находящаяся на стадии стабильности. Данная организация имеет централизованный хорошо отлаженный бюрократический аппарат с четко построенной структурой и иерархией должностей.

2.2 Анализ рабочего места менеджера по персоналу ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт»

Как мы уже отметили, отдел по работе с персоналом компании ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт» состоит из 13 HR-менеджеров. В этот состав входят начальник отдела по работе с персоналом, ведущие специалисты в количестве 2 человек, специалисты 1 категории в составе 6 человек, специалисты 2 категории в количестве 2 человек и просто специалисты в составе 2 человек.

В нашей работе мы анализировали рабочее место менеджера по персоналу ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт» - специалиста 1 категории, учитывая внешнюю и внутреннюю организацию рабочего места.

В данной организации есть в наличии такие документы, как описание рабочего места, спецификация и паспорт рабочего места. Описание рабочего места и паспорт существуют в двух экземплярах и находятся в отделе по охране труда и в отделе по работе с персоналом. Спецификация рабочего места находится в отделе по работе с персоналом. В описании рабочего места менеджера по персоналу ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт» описывается всесторонняя информация о требованиях, нагрузках и содержании работы на рабочем месте. Данный документ включает в себя типовые разделы:

- наименование рабочего места – специалист по персоналу;

- классификационная группа рабочего места – индивидуальное, основное рабочее место;

- количество работников на рабочем месте – 1 работник на 1 рабочее место;

- характеристика органов управления им – специалист по персоналу подчиняется начальнику отдела по работе с персоналом;

- технические характеристики рабочего места;

- требования, предъявляемые к квалификации работника;

Структура паспорта рабочего места состоит из восьми разделов: назначение рабочего места, план работы, функционально-организационная структура, регламентирующие документы, пространственное расположение рабочего места, оснащение рабочего места, условия труда на рабочем месте, перечень документов на рабочем месте. Подробнее данный документ рассмотрим ниже. К каждому из разделов прикреплен отдельный документ (план работы, функционально-организационная структура и др.).

Используя данные документы, методы наблюдения и опрос сотрудников и руководителя отдела, мы выявили, что правила в области санитарии, техники безопасности, правил эксплуатации оборудования соблюдены, а все количественные показатели организации рабочих мест удовлетворяют требованиям ГОСТа 21.958-76 и ГОСТа 22.269-76. Мы изучили внешнюю организацию рабочего места менеджера по персоналу. Площадь отдела по работе с персоналом соответствует действующим санитарным нормам и специфике работы. Общая площадь отдела составляет 63м2. Соотношение длины и ширины находится в пределе примерно 1 : 1.5. На каждого работника помещения приходится примерно 4 м2 общей площади. Размещение сотрудников в помещении осуществляется по кабинетному принципу. В кабинете находится 12 специалистов и начальник отдела по работе с персоналом. Рабочие зоны специалистов, работающих рядом, разделены между собой невысокими перегородками. Помещение оборудовано системой отопления и кондиционирования воздуха. В помещении ежедневно проводится влажная уборка. Каждую субботу в помещении проводится полная дезинфекция, чистка ковров и окон. Температура в помещении составляет примерно 21 - 22°С. Помещение постоянно проветривается, особенно в весенне-летний сезон. Что касается цветового оформления кабинета, кабинет оформлен в светлых тонах, стены окрашены в белый цвет, столы светло-серого цвета. В кабинете присутствует как естественное освещение, созданное благодаря большим окнам, так и искусственное.

Во время изучения внутренней организации рабочего места, мы выяснили, что рабочая смена менеджера по персоналу ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт» длится 8 часов. Рабочее пространство менеджера по персоналу состоит из стола, стула и прилежащих шкафчиков. Стол является однотумбовым с ящиками разных размеров (для папок, канцелярских принадлежностей и рабочих бумаг). Размер стола менеджера по персоналу составляет приблизительно 1,52 м\*0,8 м. Рабочая зона таких размеров считается удобной. Рабочее место качественно оснащено с технической стороны. У менеджера по персоналу есть свой личный ПК и телефон, также рабочее место менеджера по персоналу оснащено всей необходимой канцелярией. Удаленность монитора от глаз 50−60 см. Оборудование и мебель коллективного пользования размещены удобно и в доступности для каждого сотрудника отдела. Принтер и сканер вынесены в коридор для того, чтобы освободить место в кабинете. На рабочем месте, в дополнение к общему освещению, у менеджера по персоналу есть личная лампа накаливания на гибком шланге.

Спецификация рабочего места специалиста 1 категории лежит в основе должностной инструкции менеджера по персоналу 1 категории. В ней отражены основные требования, предъявляемые к сотруднику данной категории. Данный документ описывает параметры, необходимые для занятия должности, кем назначается и освобождается от должности специалист 1 категории, кому подчиняется, навыки и знания, которыми должен обладать. Для того, чтобы стать специалистом 1 категории сотруднику необходимо иметь высшее образование по профессии или по смежной профессии, опыт работы в данной сфере не менее 6 лет, а также иметь знания и навыки, необходимые для работы специалиста 1 категории.

В спецификации рабочего места специалиста 1 категории следующие навыки и умения, которыми он должен обладать:

- осуществление подбора кадров, проведение тестирующих мероприятий;

- оформление приказов на прием, перевод, увольнение, трудовых договоров и изменений к ним, а также другой установленной документации по персоналу;

- заполнение трудовых книжек;

- умение работать с ПО «БОСС-Кадровик»;

- обеспечение ведения кадровой документации в соответствии со стандартами, принятыми в Обществе;

- формирование и ведение личных дел работников;

- анализ причины текучести кадров, участвует в разработке мероприятий по ее снижению;

- оформление договоров о коллективной и индивидуальной материальной ответственности соответствующей категории работников, ведение их регистрации, хранение и своевременное внесение в них изменений и дополнений;

Подводя итог нашего анализа, можно сказать, что все необходимые документы по организации рабочего места менеджера по персоналу в ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт» существуют, правила организации рабочего места в области санитарии, техники безопасности, правил эксплуатации оборудования соблюдены, а все количественные показатели организации рабочих мест удовлетворяют требованиям ГОСТа 21.958-76 и ГОСТа 22.269-76. Можно отметить, что в целом внешняя и внутренняя организация рабочего места менеджера по персоналу ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт» направлена на создание благоприятных условий труда сотрудникам, а также способствует эффективному выполнению своих трудовых функций, однако, нельзя не обратить внимания на то, что при опросе сотрудников, работающих в данном кабинете, многие из них отметили, что быстро утомляются. Безусловно, это связано с огромным количеством факторов. Возможно, одними из таких факторов является реакция на серые цвета стен и столов, а также наличие большого шума в кабинете. Чтобы уменьшить уровень утомляемости сотрудников, можно разграничить их рабочие места более высокой перегородкой, а на окна или некоторые столы поставить комнатные цветы в горшках. С точки зрения эргономики, высокие перегородки помогут сотрудникам почувствовать себя более защищено, а комнатные цветы будут радовать глаз и способствовать эмоциональной разгрузке. В качестве рекомендаций также можно предложить разнообразить цвета канцелярских принадлежностей. Так как папки, ручки и др. канцелярские принадлежности, как правило, в данном кабинете серого и черного цвета, можно закупать канцелярские товары и других цветов – общего оформления и дизайна это не нарушит, однако для сотрудников будет смотреться более эстетично и ярко. Так как сотрудникам на рабочих местах необходимо постоянно переобуваться в офисную сменную обувь, можно сделать ящик для сменной обуви, чтобы она не стояла под столом, стесняя движения ног сотрудников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проанализировав литературу, мы познакомились с различными подходами к определению базовых понятий, включенных в тему организации рабочего места. Мы убедились в многообразии подходов к определению термина «рабочее место». В каждой отрасли производства по-разному воспринимается данное понятие. Это зависит от многих факторов, таких, например, как сфера деятельности организации, масштаб, стиль управления, организационная структура предприятия и др. В обыденном сознании закрепилось понимание рабочего места, как того места, где должен находиться работник в процессе выполнения своих трудовых обязанностей. На данный момент нормативное понимание рабочего места закреплено в статье 209 Трудового Кодекса Российской Федерации. Оно гласит, что рабочее место - это место, где работник должен находиться или куда ему необходимо прибыть в связи с его работой и которое прямо или косвенно находится под контролем работодателя. В.А. Зубарева, А.Я. Кибанов, В.Р. Веснин придерживались мнения, чторабочее место – это зона приложения труда в конкретных производственных условиях, оснащенная необходимыми технико-технологическими и организационными средствами для осуществления трудовых функций работника с целью достижения эффективного результата.

Такие авторы, как Б.М. Генкин, А.М. Серегин и Л. Фролова выявили несколько подходов к определению рабочего места и включили в определение данного понятия различные организационно-технологические, экономические, эргономические, социологические и управленческие аспекты. В общем виде, данные авторы определили рабочее место как основной, первичный элемент любой организации и предприятия, который представляет собой объект, в котором преломляются все процессы и отношения на предприятии, а именно экономические, организационные, технологические, юридические, социальные, психологические.

Нами было изучено многообразие признаков и оснований для классификации рабочих мест. Знание вида рабочего места помогает работодателю правильно организовать рабочее место, учитывая все правовые и организационные аспекты. Рабочие места принято классифицировать по различным основаниям. Рабочие места бывают индивидуальные и коллективные, специализированные, стационарные, ручные рабочие места, механизированные и автоматизированные, рабочие места без оборудования, одностаночные и многостаночные, рабочие места в помещении, на открытом воздухе, под землей, под водой, на высоте, односменные рабочие места, полуторасменные и многосменные, основные и вспомогательные, места рабочих и места служащих, производственные, управленческие, научно-исследовательские, рабочие места руководителей, специалистов, служащих, рабочих и др.

Каждому виду рабочего места присущи свои требования к организации и условия содержания. В нашей работе мы ознакомились с различными экономическими, эргономическими, организационно-техническими, требованиями, предъявляемыми к организации рабочего места. Также ознакомились с требованиями к внутренней и внешней организации рабочего места. Выяснили, что требования к расположению рабочих мест регламентируются ГОСТом 21.958-76, к расположению комнат - ГОСТом 22.269-76.

Также были проанализированы документы, необходимые при анализе рабочего места, этапы данного процесса и технологии, которые применяются при анализе рабочих мест. Качественный анализ рабочего места позволяет получить наиболее полное представление о рабочем месте с целью создания работнику комфортных условий труда и получения от него максимальной эффективности, а также избежать впоследствии экстренных ситуаций. Существует ряд документов, которые создается при анализе рабочего места. Такими документами являются описание рабочего места, спецификация и паспорт рабочего места (типовой проект). Спецификация отражает совокупность требований к работнику на данном месте, в частности физических, профессиональных и личностных характеристик. В паспорте рабочего места содержится нормативная информация о нем или указываются источники соответствующих нормативов.

В нашей работе была дана характеристика базы-исследования ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт». На сегодняшний день ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт» - это крупнейшая организация в сфере добычи и сбыта нефтепродуктов, находящаяся на стадии стабильности. Данная организация имеет централизованный хорошо отлаженный бюрократический аппарат с четко построенной структурой и иерархией должностей.

Отдел по работе с персоналом компании ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт» состоит из 13 HR-менеджеров. В этот состав входят начальник отдела по работе с персоналом, ведущие специалистов в количестве 2 человек, специалисты 1 категории в составе 6 человек, специалисты 2 категории в количестве 2 человек и просто специалисты в составе 2 человек.

В нашей работе мы анализировали рабочее место менеджера по персоналу 1 категории ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт», учитывая внешнюю и внутреннюю организацию рабочего места. Используя документы, связанные с организацией рабочего места менеджера по персоналу, методы наблюдения и опрос сотрудников и руководителя отдела, мы выявили, что правила в области санитарии, техники безопасности, правил эксплуатации оборудования соблюдены, а все количественные показатели организации рабочих мест удовлетворяют требованиям ГОСТа 21.958-76 и ГОСТа 22.269-76. Также мы подробно изучили рабочую зону менеджера по персоналу ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт», входящие в нее элементы и окружающие объекты.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Базарова, Т.Ю., Еремина Б.Д. Управление персоналом: учебник для ВУЗов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Ерёмина – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2005. – 560 с.
2. Веснин, В.Р. Управление персоналом. / В.Р. Веснин. – М.: Кнорус, 2009. – 520 с.
3. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб./ В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. – 688 с.
4. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: учебник / Б.М. Генкин. - М., 2009.
5. Денисенко, Т.Д. Охрана труда / Т.Д. Денисенко. – М.: «Высшая школа», 2010.
6. Дуракова, И.Б. Управление персоналом / И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2009.
7. Егоршин, А.П. Управление персоналом./ А. П. Егоршин – Н.Новгород: НИМБ, 2008.
8. Егоршин, А.П., Зайцева А.К. Организация труда персонала: учеб./ А.П. Егоршин, А.К. Зайцева. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 320 с.
9. Зубарева, В.А., Иванов Ю.И., Поляк Л.М. Аттестация рабочих мест:учеб.пособ. / А.В. Зубарева, Ю.И. Иванов, Л.М. Поляк. – К.: Кемерово, 2010. - 274 с.
10. Кибанов, А. Я., Каштанова Е. В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебно-практическое пособие / А. Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2012.
11. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учеб.для вузов / А. Я. Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2008. - 447 с.
12. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 449 с.
13. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА - М, 2010. - 695 с.
14. Коробкина, М.А. К вопросу о технологиях в кадровом менеджменте / М.А. Коробкина // Сборник научных трудов. Новосибирский государственный университет экономики и управления. – 2015. – с 80-91.
15. Коробкина, М.А. Проблемы и перспективы внедрения кадровых технологий в практику кадрового менеджмента / М.А. Коробкина // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2015. - № 6. – с 9-14.
16. Крузе, А.В. Рабочее место как категория трудового права / А.В. Крузе. – Екатеринбург, 2015.
17. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом: учеб.пособие / В.В. Лукашевич. – М.: КиноРус, 2012.
18. ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.lukoil-unp.ru](http://www.lukoil-unp.ru), свободный. - Загл с экрана.
19. Одегов, Ю.Г., Руденко, Г.Г. Управление персоналом / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2016.
20. Описание рабочего места [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://hr-portal.ru, свободный. – Загл. с экрана.
21. Организация рабочего места [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru, свободный. – Загл. с экрана.
22. Паспорт рабочего места [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.kadrovik-praktik.ru, свободный. – Загл. с экрана.
23. Рабочее место на производстве [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://trudova-ohrana.ru>, свободный. – Загл. с экрана.
24. Рабочее место работника: виды, учет и аттестация [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://fb.ru>, свободный. – Загл. с экрана.
25. Рудавина, Е. Р. Книга директора по персоналу / Е. Р. Рудавина, В. В. Екомасов. – СПб.: Питер, 2009. – 368 с.
26. СанПиН 2.2.4.548-96. 2.2.4. Физические факторы производственной среды. Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений. Санитарные правила и нормы (утв. Постановлением Госкомсанэпиднадзора РФ от 01.10.1996 N 21).
27. Серегин, А.М. Оценка рабочих мест банка в процессе их организации / А.М. Серегин. – М.: Омск, 1998.
28. Требования к организации рабочего места [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://businessman.ru, свободный. – Загл. с экрана.
29. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ
(ред. от 03.07.2016, с изм. и доп., вступ. в силу с 03.10.2016).
30. Уровни требований к рабочему месту [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://hr-portal.ru, свободный. – Загл. с экрана.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета для анализа рабочего места

1. ФИО, должность, подразделение.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Основная цель и форма результата выполняемой на рабочем месте деятельности.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Обязанности и функции:

1) постоянные: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2) периодические: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3) ненужные: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4) несвойственные: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5) иные: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4. Требуемый уровень образования и квалификации работника.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Необходимый опыт и навыки.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Физические нагрузки (подробно перечислить и охарактеризовать).

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Психологические нагрузки.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Эмоциональные нагрузки.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Общая характеристика рабочего места.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Характеристика условий физической среды (по 3-балльной шкале):

1) освещение: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2) состояние воздуха: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3) температурный режим: \_\_\_\_­­­­­­­­­­­­­­\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4) вибрация: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5) иное: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Частота негативного воздействия на рабочее место неблагоприятных факторов (редко, иногда, часто):

1) пыли: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2) грязи: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3) повышенной температуры: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4) пониженной температуры: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5) дыма: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6) запахов: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7) шумов: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

8) влажности: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

9) иных факторов: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

12. Частота воздействия на рабочее место опасных факторов:

1) радиации: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2) огня: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3) взрывов: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4) движущихся объектов: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5) иного: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

13. Управленческие действия.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

14. Перспективы карьеры.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

15. Возможности развития и повышения квалификации.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

16. Объем прав и ответственности.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_