



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ УРОВНЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

82,4% авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована
к защите

«17» марта 2022 г.

Зав. кафедрой Э,УиП

Рябчук П.Г.

Выполнил:

студент группы ЗФ-409-114-3-1КУ

Юрков Евгений Андреевич Юрков

Научный руководитель:

доцент экономических наук, профессор

Лысенко Юлия Валентиновна Лысенко

Челябинск

2022

ОГЛАВЛЕНИЕ:

**РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ
УРОВНЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА**

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ОСНОВЫ АНАЛИЗА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ	6
1.1. Понятие, сущность, ключевые понятия оценки производительности труда на предприятии	6
1.2. Методика анализа использования трудового потенциала организации	11
1.3. Пути повышения производительности труда	17
Выводы по первой главе	26
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В ЗСК ООО «ГАЗПРОМ ПЕРЕРАБОТКА»	27
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия	27
2.2. Анализ и исследование производительности труда в организации	35
2.3 Разработка и экономическое обоснование мероприятий по повышению производительности труда в ЗСК ООО «Газпром переработка»	43
Выводы по второй главе	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	54
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	57
ПРИЛОЖЕНИЕ	61

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что результативность работы сотрудника зависит от двух факторов. Первый и, как показывает практика, не самый главный - профессиональные знания, умения и навыки, компетенция специалиста. Второй - отношение сотрудника к работе, желание ее выполнять, то есть уровень мотивации.

В условиях нестабильности экономической среды общества особую актуальность приобретает эффективность использования трудового потенциала организации.

Пандемия коронавируса внесла свои коррективы в кадровые политики коммерческих организаций: на первое место вышли факторы производительности труда, качества работы. Оценка использования трудового потенциала организации позволяет своевременно среагировать и разработать управленческие решения по повышению его эффективности.

Актуальность исследования обусловила выбор темы квалификационной работы: **«РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ УРОВНЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА»**.

В данном исследовании на основании проведенного анализа будут предложены мероприятия по повышению эффективности использования трудового потенциала организации.

Объект исследования: ЗСК ООО «Газпром переработка».

Предмет исследования: процесс роста производительности труда персонала на предприятии ЗСК ООО «Газпром переработка».

Цель исследования: разработка мероприятий по повышению производительности труда в ЗСК ООО «Газпром переработка».

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические основы анализа производительности труда.
2. Дать организационно-экономическую характеристику ЗСК ООО «Газпром переработка».
3. Провести анализ производительности труда в ЗСК ООО «Газпром

переработка».

4. Разработать и экономически обосновать мероприятия по повышению производительности труда на исследуемом предприятии.

Практическая значимость исследования заключается в выявлении проблем в области производительности труда в ЗСК ООО «Газпром переработка» и разработке мероприятий по повышению производительности труда на исследуемом предприятии.

Степень научной разработанности проблемы. Теме оценки эффективности использования трудового потенциала организации, посвящено множество трудов известных авторов, среди них можно назвать таких, как: А.Р. Алавердов, И.М. Алиев, Е.Ю. Алексейчева, А.И. Балашов, И.В. Гелета, Я.С. Голов, Т.И. Григорьева, И.Н. Иванов, А.Л. Мазин, Ю.Г. Одегов, Н.В. Пошерстник и многие другие.

Научный обзор литературы по теме исследования показал, что авторы по-разному понимают сущность оценки: И.М. Алиев и Я.С. Голов предлагают производить оценку эффективности посредством исследования экономических показателей организации, Т.И. Григорьева, Ю.Г. Одегов, Н.В. Пошерстник и другие акцентируют внимание на том, что достоверные данные по эффективности можно получить, анализируя производительность труда персонала, а также результативность использования рабочего времени.

Методологическая база исследования. В ходе исследования автором использованы следующие источники информации: учетно-методическая литература по курсам: «экономика труда», «Экономический анализ деятельности предприятия», «Экономика устойчивого развития», периодические издания, бухгалтерская отчетность ЗСК ООО «Газпром переработка» за 2017-2019гг.

Методы исследования. Исследование базируется на описании и обобщении мнений ученых и практиков, также для установления количественных зависимостей между изучаемыми явлениями были использованы экономические и математико-статистические методы

исследования, в том числе классификация, детализация и группировка, сравнение, синтез и анализ и пр.

База исследования: ЗСК ООО «Газпром переработка»: 628452, Ханты-Мансийский Автономный округ – Югра, Сургутский район, поселок Солнечный, 2 км.

Структура исследования. Исследование состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников.

В первой главе рассматриваются теоретические основы анализа производительности труда, раскрывается сущность и роль производительность труда на предприятии, описываются методы анализа и показатели производительности труда, характеризуются резервы и факторы роста производительности труда.

Вторая глава посвящена анализу производительности труда в ЗСК ООО «Газпром переработка», организационно-экономическая характеристика предприятия, проводится анализ производительности труда на предприятии и факторный анализ производительности труда. На основании анализа автором предложены направления повышения производительности труда в ЗСК ООО «Газпром переработка», здесь же оценивается эффективность каждого мероприятия и представлен расчет сводного экономического эффекта от них.

ГЛАВА 1. ОСНОВЫ АНАЛИЗА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1. ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ, КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ ОЦЕНКИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Производительность труда по праву считается одним из важнейших экономических показателей, определяющих эффективность труда.

Существуют десятки определений «производительности труда», каждый автор рассматривает производительность труда с различной точки зрения, подчеркивая ее важность в повышении конкурентоспособности предприятия, для эффективной жизнедеятельности организации.

С.А. Шапиро в своих работах указывает, что «производительность труда – показатель, определяющий отдачу каждой единицы используемого ресурса труда. Такая отдача может выражаться в виде продуктивности трудовой деятельности и эффективности затрат, связанных с привлечением и использованием ресурса труда.

А.Я. Кибанов в своем учебнике «Управление персоналом» приводит другое определение производительности труда. Производительность труда он рассматривает как основной показатель всей системы трудовых показателей в организации [19, с.38].

Остапенко Ю.М. считает, что «производительность труда выражает степень эффективности трудовых затрат специалиста в производстве материальных благ или способность труда создавать в единицу времени то или иное количество продукции».

Одно из самых полных определений производительности труда приводит Л.А. Мазин. По ее мнению, в самом общем смысле, производительность труда – это показатель, характеризующий результативность труда и отдачу каждой единицы используемого его ресурса.

Производительность направлена на максимальное использование ресурсов для производства как можно большего количества товаров и услуг, желаемых потребителями, при минимально возможных затратах.

Выделяют следующие объекты управления производительностью труда: персонал, работник, результаты труда, рабочее место, рабочее время.

Субъектами управления производительностью труда являются: высшее руководство, линейные руководители, соответствующие кадровые подразделения.

Эффективность труда является важнейшим фактором роста производительности и конкурентоспособности организации. Так как производительность труда является показателем изменяющимся, то ее значение зависимо от некоторых факторов.

Повышение выработки – главное условие, гарантирующее существование компании и рост ее доходов.

Причины изменения производительности труда условно делятся на внутренние и внешние, что представлено в таблице 1.

Таблица 1. Причины изменения производительности труда

Внутренние причины	Внешние причины
– обновления структуры производства	– изменения в политической сфере
– изменение системы управления на предприятии	– особенности окружающей среды
– введение технологических новшеств, обеспечивающих совершенствование рабочего процесса	– общемировые экономические факторы
– мотивационные меры, призванные повысить продуктивность рабочих	–

Причинами низкой эффективности труда может служить недостаточный уровень управленческих качеств руководства, иными словами персонал не воспринимает на должном уровне поставленные задачи, возможно даже негативное давление со стороны.

Негативное влияние может оказывать слишком быстрый карьерный рост отдельных сотрудников, когда уровень занимаемых ими должностей оказывается значительно выше имеющихся профессиональных навыков и знаний. Виды производительности труда представлены в таблице 2.

Таблица 2. Виды производительности труда

Виды	Характеристика
Фактическая производительность труда	определяется отношением фактического выпуска продукта к трудовым затратам, которые были необходимы для его изготовления
Наличная производительность труда	показывает количество продукта, который можно произвести при исключении таких потерь как ожидания и простои
Потенциальная производительность труда	расчетная величина выработки, которая возможна в случае устранения всех остальных факторов потерь в процессах организации производственных операций, а также при совершенствовании, как материалов, так и оборудования

Повышение производительности труда требует большего, чем просто меньшая оплата труда рабочих и производство большего количества продукции.

Любой владелец бизнеса, для повышения производительности труда может предоставить новое более современное оборудование, технологии для более эффективного выполнения задач и производства более качественной продукции. Это требует от бизнеса более значительных краткосрочных затрат капитала во имя обеспечения долгосрочного прироста производительности.

Вложение денег в свой бизнес для улучшения оборудования также показывает работникам приверженность компании, что может улучшить моральный дух сотрудников и привести к повышению общей производительности.

Для того чтобы качественно управлять эффективностью сотрудников, необходимо уметь ее правильно оценивать и измерять в масштабах всего предприятия. Причины изменения производительности условно делятся на внутренние и внешние.

1. Внутренние причины:

- Обновления структуры производства;
- Изменение системы управления на предприятии;
- Введение технологических новшеств, обеспечивающих

совершенствование рабочего процесса;

– Мотивационные меры, призванные повысить продуктивность.

2. Внешние причины:

– Изменения в политической сфере;

– Особенности окружающей среды;

– Общемировые экономические факторы.

Факторы производительности труда представлены в таблице 3.

Таблица 3. Факторы производительности труда

Факторы	Характеристика
1. Производственные факторы производительности труда	представляют собой качество, уровень развития и степень использования инвестиций и различных материальных средств компании. Показатели напрямую связаны с постоянным внедрением инновационных технологий, с автоматизацией и механизацией труда, внедрением прогрессивных технологий, закупкой и использованием высококачественных материалов. Но на практике трудно с точностью вычислить рост выработки, достигнутый исключительно за счет увеличения названных фондов.
2. Социальные факторы	входят состав, качество сотрудников, то есть их квалификация, хорошие условия труда, отношение самих специалистов к выполняемым обязанностям и прочее. Однако современные методы не могут учитывать этого при расчете производительности труда. Работоспособность конкретно взятого сотрудника напрямую зависит от его способностей, возраста, образования, опыта, состояния здоровья и других причин
3. Организационные факторы	относятся исключительно к вещам, которые окружают сотрудников непосредственно на рабочем месте. Это весь процесс организации труда и принцип управления и система менеджмента. Особое место занимают факторы, определяющие внутренние взаимоотношения в коллективе и влияющие на дисциплинированность специалистов. В этом случае играет большую роль понятие «корпоративной культуры» или, как говорят некоторые ученые, «организационной культуры», благодаря которой всем специалистам прививаются одинаковую систему ценностей, единые принципы взаимодействия между подразделениями и корпоративное поведение сотрудников как внутри организации, так и во внешней среде

Таким образом, производительность труда, также известная как производительность рабочей силы, определяется как реальная экономическая производительность труда в час.

Рост производительности труда измеряется изменением экономической производительности в расчете на час труда за определенный период.

Производительность труда не следует путать с производительностью работника, которая является мерой производительности отдельного работника.

Производительность труда напрямую связана с повышением уровня жизни в форме более высокого потребления. По мере роста производительности труда в экономике она производит больше товаров и услуг за то же количество относительной работы.

Это увеличение выпуска позволяет потреблять больше товаров и услуг по все более разумной цене.

Политика повышения производительности труда

Есть несколько способов, с помощью которых правительства и компании могут повысить производительность труда.

- инвестиции в физический капитал: увеличение инвестиций в капитальные товары, включая инфраструктуру со стороны правительств и частного сектора, может повысить производительность при одновременном снижении затрат на ведение бизнеса;

- качество образования и обучения: предоставление работникам возможностей для повышения их квалификации, а также обучение и профессиональная подготовка по доступной цене помогают повысить производительность корпорации и экономики;

- технологический прогресс: разработка новых технологий, включая жесткие технологии, такие как компьютеризация или робототехника, и мягких технологий, таких как новые способы организации бизнеса или свободные рыночные реформы в государственной политике, могут повысить производительность труда.

В следующей части исследования остановимся более подробно на методологии анализа использования трудового потенциала организации.

1.2. МЕТОДИКА АНАЛИЗА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Производительность относится к физическому соотношению между произведенным количеством (выпуск) и количеством ресурсов, используемых в процессе производства (ввод). «Это соотношение между выпуском товаров и услуг и затратами ресурсов, потребляемых в процессе производства».

Выпуск подразумевает общий объем производства, в то время как ввод означает землю, рабочую силу, капитал, менеджмент и т. Д. Производительность измеряет эффективность производственной системы.

Эффективность использования ресурсов называется производственной эффективностью. Более высокая производительность означает производство большего количества ресурсов или производство определенного количества с меньшими затратами.

На уровне завода или отрасли производительность - это соотношение выпуска и затрат.

Но на макроуровне производительность - это показатель эффективности экономики или страны. С точки зрения страны, производительность - это отношение имеющихся товаров и услуг к потенциальным ресурсам страны.

Производительность означает экономическую меру выпуска на единицу затрат.

Выпуск относится к общему производству в единицах или в терминах доходов, в то время как затраты относятся ко всем используемым факторам производства, таким как капитал, рабочая сила, оборудование и т. Д. Производительность является хорошим показателем эффективности, с которой работает предприятие.

Если у фирмы более высокая производительность, т.е. она производит больше при заданном количестве ресурсов, это означает, что она правильно использует ресурсы.

Точно так же более низкая производительность указывает на потерю ресурсов и времени. Жизненно важно иметь высокую производительность,

потому что такие ресурсы, как капитал и время, ограничены и должны использоваться наилучшим образом.

Сформулируем цель и задачи анализа использования трудового потенциала организации.

Цель анализа использования трудового потенциала организации - оценка эффективности использования трудового потенциала организации, выявление недостатков и возможностей ее повышения.

Задачи анализа использования трудового потенциала организации:

- оценка экономического положения организации;
- оценка кадрового состава и потенциала предприятия;
- анализ использования трудового потенциала организации и выявление резервов его роста;
- разработка мероприятий по повышению эффективности использования трудового потенциала организации, и их экономическое обоснование.

Чтобы грамотно управлять эффективностью труда в организации, следует научиться знать, как проводить ее оценку и измерение.

Хороший руководитель будет регулярно отслеживать эффективность использования трудового потенциала организации, опираясь на принципы и критерии анализа. Как показал обзор научной и статистической литературы соблюдение принципов анализа является ключевым аспектом получения реальных данных.

К основным принципам анализа относятся такие, как достоверность и легкая проверяемость используемой информации, сочетание количественных и качественных оценок и т.п.

Вид анализа – трудовой. Методы обработки данных: расчет относительных и средних величин, группировка, математические и графические методы и т.д. Информационная база анализа – финансовая и статистическая отчетность предприятия.

Ключевые критерии эффективности использования трудового потенциала организации представлены в таблице 4.

Таблица 4. Критерии эффективности использования трудового потенциала организации

Критерии	Описание
Действенность	в какой мере достигнуты поставленные цели
Качество	соответствует ли произведенная продукция техническим требованиям, оправданы ли ожидания
Экономичность	какое количество средств и ресурсов использовано сотрудниками в процессе производства
Производительность	сколько труда затрачено системой в целом на то, чтобы создать определенное количество продукции
Прибыльность	доход от продажи произведенной продукции, насколько окупаются усилия, на него затраченные

И в заключение дополнительно рассмотрим показатели, используемые для анализа производительности труда. Показатели производительности труда могут рассчитываться на разных уровнях экономики, которые представлены в таблице 5.

Таблица 5. Показатели производительности труда на разных уровнях экономики

Уровень	Показатели производительности труда
На уровне экономики страны в целом (общественная производительность труда)	по объему валового внутреннего продукта (ВВП) на одного занятого работника
На уровне региона (субъекта РФ), отрасли, группы предприятий основного вида экономической деятельности	исходя из объема полученной добавленной стоимости на одного среднесписочного работника или на отработанный человеко-час
На производственном объекте (предприятии, цехе, участке)	по объему добавленной стоимости на одного среднесписочного работника или на отработанный человеко-час
На рабочем месте (индивидуальная производительность труда)	по выработке на одного работника или на отработанный человеко-час

Повышение производительности труда на любом из перечисленных уровней означает рост эффективности производства, а снижение – экономический или социальный спад.

Лучший способ измерить продуктивность вашей компании зависит от

вашей отрасли, размера компании и типов продуктов или услуг, которые реализуются. Большинство компаний измеряют производительность на основе следующих подходов.

Достигнутая цель в процентах - один из способов определения производительности - установить цель для каждой команды или отдела. Это может быть количество продаж, которое необходимо продвинуть команде, или сумма дохода, которую они должны генерировать. Цель должна быть конкретной и измеримой. Затем рассчитайте продуктивность на основе того, какой процент от цели команде или отделу удалось достичь за определенный период.

Например, есть куча новых продуктов для интернет-магазина, но их нельзя учесть в продажах, пока команда не закончит фотосъемку, не напишет описания и не добавит новые предметы в инвентарь.

Можно поставить перед командой цель добавить 65 новых продуктов на веб-сайт в этом месяце. Если они получают 73 товара на сайте, они достигнут 112% цели. Если они добавят только 52 продукта, они достигнут 80% цели.

Это измерение хорошо работает для целей с числовыми значениями, но не дает никакого индикатора качества.

Количество выполненных задач - также можно измерить производительность, посмотрев, сколько задач сотруднику или группе удалось выполнить за определенный период.

Этот метод лучше всего подходит для повторяющихся производственных заданий. Например, можно отслеживать количество закрытых заявок в службу поддержки. Для заданий с большим разнообразием повседневных задач этот показатель может вводить в заблуждение.

У разработчика может быть задача исправить проблему с отображением и задачу создать и протестировать новый тип контактной формы на веб-сайте.

Требуемое время и усилия разительно отличаются, поэтому простое выполнение задачи - плохой показатель производительности.

Доход на сотрудника - некоторые компании предпочитают

рассматривать продуктивность как сумму дохода, которую они генерируют на одного сотрудника.

Можно рассчитать доход своей компании на сотрудника, разделив общую выручку на общее количество сотрудников.

Это измерение говорит об общей производительности команды, а не показывает, насколько эффективен отдельный сотрудник. Поскольку цель повышение производительности всей компании, это информативное число.

Уровень активности - если команда работает удаленно, отслеживание уровня активности - это разумный способ выявлять проблемы с производительностью в режиме реального времени. Уровни активности следует рассматривать как индикатор, а не как конкретную меру производительности.

Можно использовать статистику предприятия, как сотрудники работают на регулярной основе.

Изменения индивидуального или группового уровня активности могут сказать вам, что пора проверять.

Выбирая методику оценки использования трудового потенциала организации, нужно учитывать специфику деятельности организации.

Также необходимо отметить, что оценка производительности труда производится по определенному алгоритму, который самостоятельно для себя принимает финансовая служба каждого предприятия.

Обзор научной и статистической литературы показал, что на современном этапе развития науки существуют различные методики анализа трудового потенциала организации, предлагаемые в исследованиях ведущих специалистов в данной области.

В рамках данного исследования рассмотрим наиболее интересные схемы анализа.

Рассмотрим схему анализа производительности труда на предприятиях. В рамках данного исследования будем использовать методику, предлагаемую Г. В. Савицкой (рисунок 1).



Рисунок 1 – Модель факторного анализа производительности труда Г.В. Савицкой

Согласно рисунку, в общем виде влияние факторов можно представить следующей формулой (1):

$$ГВ = Уд \times Д \times П \times ЧВ, \quad (1)$$

где ГВ – годовая выработка;

Уд – удельный вес рабочих в общей численности;

Д – количество отработанных дней одним рабочим за год;

П – средняя продолжительность рабочего дня;

ЧВ – среднечасовая выработка продукции.

а) влияние количества отработанных дней (2):

$$\Delta ГВр(д) = \Delta Д \times Пп \times ЧВп, \quad (2)$$

б) влияние продолжительности рабочего дня (3):

$$\Delta ГВр(п) = Дф \times \Delta П \times ЧВп, \quad (3)$$

в) влияние среднечасовой выработки (4):

$$\Delta ГВр(чв) = Дф \times Пф \times \Delta ЧВ, \quad (4)$$

Используя данную факторную модель можно определить, что оказало наибольшее влияние на изменение среднегодовой выработки.

На основании анализа разрабатываются управленческие решения по повышению производительности труда работников, о чем более подробно рассмотрим в следующей части выпускной квалификационной работы.

1.3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Оценка эффективности использования трудового потенциала организации считается одним из важнейших условий устойчивого и успешного развития организации. Для того чтобы повысить производительность труда работников необходимо в первую очередь оценить текущую производительность труда и выявить факторы, которые оказывают отрицательное воздействие, чтобы затем их нивелировать.

Чтобы работать продуктивно, команда должна соответствовать трем критериям:

- они справляются со своей работой и выполняют разумное количество задач. Это означает, что они соблюдают сроки и не тратят слишком много времени на что-то одно;

- они делают качественную работу. Готовые результаты соответствуют вашим ожиданиям или превосходят их;

- они не тратят время на то, что менее важно. Время и силы

используются эффективно.

Другими словами, продуктивные сотрудники сосредотачиваются на правильных вещах в нужное время. Тратится очень мало усилий, а работа, которую они делают, дает желаемые результаты.

Вот почему бывает так сложно изменить команду, которая изо всех сил пытается быть продуктивной. Сотрудники работают, вероятно, более 40 часов в неделю, и они думают, что вы говорите им работать еще усерднее.

Снижение производительности может происходить по ряду причин:

- общая потеря интереса со стороны сотрудника к выбранной сфере;
- отсутствие корпоративной культуры;
- отсутствие ответственности и подотчетности среди сотрудников;
- нет командного духа;
- отсутствие возможностей карьерного роста;
- плохое управление;
- неэффективные системы связи;
- отсутствие лояльности к организации.

Приведенный выше список не является исчерпывающим - есть много причин, по которым сотрудники становятся непродуктивными.

Однако с этим можно что-то сделать. Обзор научной и методической литературы позволил выделить несколько ключевых подходов, которые практикуются в современном бизнесе для повышения производительности труда работников.

Вот несколько советов, которые помогут повысить продуктивность работников.

Определите убийц производительности. Прежде чем предпринимать шаги по повышению производительности, необходимо определить убийц производительности.

Первый шаг – постоянно беседовать с персоналом компании и обсуждать их мнение о рабочем месте. Встречи один на один могут сработать, или вы можно попробовать анонимные опросы, в которых люди более

открыты и честны.

Как только результаты будут собраны, появится больше возможностей для создания стратегии. Эти открытые обсуждения также помогают создать прозрачное рабочее место, где каждый знает, что его мнение ценится.

Ставьте цели с сотрудниками. Какой бы ни была стратегия компании, абсолютно необходимо, чтобы каждый сотрудник знал свои конкретные цели на каждую неделю / месяц.

Одним из важнейших факторов производительности сотрудников является достижение целей. Успешные сотрудники соблюдают сроки, совершают продажи и создают бренд за счет позитивного взаимодействия с клиентами. Когда сотрудники не работают эффективно, потребители чувствуют, что компания безразлична к их потребностям, и будут искать помощи в другом месте.

Сотрудники, которые работают эффективно, делают все правильно с первого раза. Представьте, что человек, создавший отчеты о клиентах, всегда опаздывал с их заполнением.

Отдел обслуживания клиентов всегда будет ждать, выглядя непрофессионально и, возможно, некомпетентно.

Когда люди знают, чего от них ждут, они с большей вероятностью добьются успеха. Для этого регулярно проводите встречи с сотрудниками для обсуждения краткосрочных и долгосрочных целей.

Также необходимо использовать эти встречи как возможность обсудить, достигли ли сотрудники целей прошлого месяца или превзошли их, и при необходимости выступить с конструктивной критикой. Таким образом, сотрудники знают, что они несут полную ответственность за свою работу и всегда стремятся к чему-то.

Используйте гибкую корпоративную культуру. Гибкая корпоративная культура чрезвычайно важна для повышения производительности на рабочем месте. Это включает в себя предоставление сотрудникам возможности работать неполный рабочий день из дома или, например, работать в других

удаленных местах. Скорее всего, некоторые из сотрудников более продуктивны, работая удаленно в определенные дни, и будут более удовлетворены, если они сократят трудоемкие и дорогостоящие поездки на работу.

Соблюдение баланса между работой и личной жизнью - хорошо зарекомендовавший себя метод повышения производительности. Однако этим сотрудникам по-прежнему важно уважать профессиональные границы вашего рабочего места.

Чтобы поддерживать продуктивность сотрудников на высоком уровне, нужно убедиться, что удаленные команды обеспечены всем необходимым.

Предоставьте возможности карьерного роста. Доступные возможности карьерного роста - еще один важный способ поддержания оптимальной производительности.

Дело в том, что если люди будут выполнять одну и ту же работу изо дня в день, 40 часов в неделю, им будет скучно. Некоторым сотрудникам их текущих ролей и обязанностей недостаточно, чтобы поддерживать их продуктивность.

Заставив сотрудников осознать, что у них больше ответственности и возможностей, они могут быть более продуктивными и счастливыми.

Хороший вариант - это учебные курсы, которые можно проводить как внутри компании, так и за ее пределами. Если бюджетные ограничения являются проблемой, можно подумать о развитии института наставничества.

Создайте благоприятную рабочую среду. Когда люди выполняют свою работу эффективно, моральный дух в офисе повышается. Сотрудники, которые не заинтересованы в выполнении работы, как указано, могут вывести из строя целый отдел. Важно создавать позитивную и энергичную рабочую среду.

Создавайте благоприятную рабочую атмосферу, поощряя высокоэффективных сотрудников поощрениями и групповым признанием во время встреч.

Высокопроизводительные офисы также привлекают талантливых специалистов по подбору персонала, потому что офис чувствует себя живым и работает для достижения целей.

Определите командные тенденции. Когда сотрудники не работают хорошо, это отрицательно сказывается на производительности и, в конечном итоге, на чистой прибыли.

Не делайте ошибку, предполагая, что низкая производительность указывает на плохого сотрудника.

Ищите общие тенденции, в которых группы сотрудников преуспевают, а где есть недостатки. Умные менеджеры оценивают недостатки, чтобы понять, является ли это проблемой талантов или проблемой управления и развития. Это может повлиять на стратегии командного обучения, а также на будущие стратегии найма.

Организируйте сплочение команды. Иногда все, что требуется, - это сплочение команды, чтобы повысить производительность на рабочем месте. Если работа проходит в тихой офисной обстановке, этот вид деятельности дает поразительную эффективность. Это дает сотрудникам возможность уйти от своих рабочих столов, а также более конструктивно взаимодействовать друг с другом.

Можно организовать что-нибудь в развлекательном центре или даже заняться каякингом.

Сделать эти действия регулярным явлением также является хорошей идеей, поскольку это дает сотрудникам что-то с нетерпением ждать, кроме их пакета заработной платы. Эти мероприятия также обеспечивают психологическую и физическую пригодность сотрудников для работы.

Измеряйте рост сотрудников. Последовательное использование оценок сотрудников помогает сотрудникам видеть их рост, чтобы они могли чувствовать себя хорошо, добиваясь прогресса с течением времени.

Это также помогает им ставить новые цели, сохраняя энергию в офисе на высоком уровне.

Поощрение высокопроизводительных сотрудников часто побуждает этих сотрудников превосходить свои усилия по сравнению с предыдущим периодом. Одно дело - иметь эффективных сотрудников, отлично выполняющих свою работу. Лучше развивать эту силу, чтобы она переросла во что-то большее и принесла пользу всему отделу или компании.

Наблюдение за ростом сотрудников показывает их потенциал для продвижения по службе и лидерства.

В конечном итоге хорошие сотрудники продуктивны, что создает отличную рабочую среду и увеличивает общую производительность. Оценки помогут вам определить, где вы можете помочь сотрудникам расти, чтобы они могли работать еще лучше.

Таким образом, производительность сотрудников жизненно важна для успеха бизнеса. Повышение продуктивности сотрудников требует от владельцев малого бизнеса мотивации и вовлечения своих сотрудников. Если вы владелец малого бизнеса и хотите повысить производительность, вы можете столкнуться со значительными ограничениями ресурсов. Добиться повышения производительности не всегда просто.

На основании опыта ведущих компаний были выделены основные тактические направления, позволяющие повысить производительность труда сотрудников.

Предоставьте сотрудникам нужные технологии. Особое влияние на понижение производительности труда оказывает отсутствие подходящих инструментов для работы.

Аналитические агентства в своих исследованиях акцентируют внимание на том, что 44% персонала компаний считают, что их компания предоставляет им технологии, необходимые для эффективного выполнения своих обязанностей.

Долгое время владельцы малого бизнеса отставали от более крупных организаций, потому что не могли позволить себе приобретать передовые технологии и оборудование.

Облачные вычисления и мобильные устройства помогают решить эту проблему. Облако исключает капитальные затраты и позволяет вам оплачивать используемые ресурсы вместо того, чтобы покупать лицензии на программное обеспечение оптом. Смартфон может предоставить пользователям доступ к приложениям и поддерживать их связь при относительно небольших затратах.

Оборотный капитал может предоставить вам средства, необходимые для инвестирования в программные технологии и приобретения нового оборудования.

Предоставление сотрудникам инструментов, необходимых для достижения успеха, - отличный первый шаг к повышению производительности труда сотрудников.

2. Перекрестное обучение и развитие.

Повышение производительности труда сотрудников становится проще, если сотрудники проходят перекрестное обучение для работы на различных должностях. Предоставление сотрудникам разнообразных навыков укрепляет их вовлеченность и может снизить вероятность текучести кадров.

Перекрестное обучение ваших сотрудников готовит сотрудников к разным типам работы. В результате ваши сотрудники не пытаются постоянно справляться с новыми задачами.

Перекрестное обучение и развитие навыков сотрудников также полезно для вашего бизнеса. Наличие сотрудников, которые могут быстро переходить к другим ролям, может помочь избежать пробелов в производительности в случае, если сотрудник увольняется из компании.

Эффективные стратегии развития гарантируют, что у вас всегда будет кто-то с опытом и способностями для обучения новых сотрудников и заполнения вакантных должностей.

3. Улучшение корпоративной культуры.

Культура вашей компании состоит из множества элементов, включая рабочую среду, видение компании, этику и цели. Исследование,

опубликованное в IOSR Journal of Business and Management, показало, что культура, которая делает упор на построение отношений и вознаграждает командную работу, способствует производительности сотрудников, в то время как компании, ориентированные на иерархию и индивидуальный успех, подрывают производительность.

Повышение производительности труда сотрудников за счет улучшения корпоративной культуры начинается с корректировки практики найма. Очень важно нанимать сотрудников, которые хорошо подходят к культуре. Найм сотрудника, который будет хорошо работать с остальной частью команды, поможет зарядить энергией и мотивировать ваших нынешних сотрудников.

4. **Общайтесь эффективно.** Организации, в которых отсутствует открытое общение между менеджерами и сотрудниками, могут столкнуться с проблемами производительности. Менеджерам, которые доступны для своих сотрудников и эффективно сообщают об ожиданиях и обязанностях, легче создать общий бизнес.

Такой подход помогает повысить продуктивность сотрудников, поскольку сотрудники чувствуют прямую связь с миссией и целями организации.

В конечном счете, лучшее общение может повысить эффективность и повысить удовлетворенность работой.

5. **Ставьте цели и анализируйте эффективность.** Сотрудники будут более продуктивными, если у них будет достижимая цель. Постановка целей помогает сотрудникам мотивировать себя и укреплять уверенность в своей способности добиться успеха. После того, как вы поставили цели, создайте систему измерения, в которой сотрудники могут отслеживать свою индивидуальную производительность.

Установление значимых целей для вашего бизнеса и сотрудников может повысить производительность и повысить производительность. Это также может побудить сотрудников сотрудничать и работать в команде. Регулярно проверяйте со своими сотрудниками цели и их личный прогресс и предлагайте

вознаграждение за хорошо выполненную работу.

Согласно недавнему исследованию Glassdoor, почти четыре из пяти сотрудников предпочли бы новые или дополнительные льготы увеличению заработной платы. Поэтому можно рекомендовать для работников на выбор или медицинскую страховку, или абонемент в тренажерный зал.

ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ

В первой главе выпускной квалификационной работы были исследованы основы анализа производительности труда работников. В первую очередь были рассмотрены понятие и сущность производительности труда на предприятии. Обзор научной и методической литературы позволил отметить, что производительность труда является основным индикатором эффективности труда персонала компании. Рост производительности труда измеряется изменением экономической производительности в расчете на час труда за определенный период. Производительность измеряет эффективность производственной системы.

Производительность является хорошим показателем эффективности, с которой работает предприятие. Если у предприятия более высокая производительность, т.е. она производит больше при заданном количестве ресурсов, это означает, что она правильно использует ресурсы.

Точно так же более низкая производительность указывает на потерю ресурсов и времени. Жизненно важно иметь высокую производительность, потому что такие ресурсы, как капитал и время, ограничены и должны использоваться наилучшим образом.

Выбирая методику оценки использования трудового потенциала организации, нужно учитывать специфику деятельности организации. В тексте работы предложена наиболее оптимальная методика по оценке производительности труда, предлагаемую Г. В. Савицкой.

Таким образом, для того чтобы повысить производительность труда работников необходимо в первую очередь оценить текущую производительность труда и выявить факторы, которые оказывают отрицательное воздействие, чтобы затем их нивелировать.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В ЗСК ООО «ГАЗПРОМ
ПЕРЕРАБОТКА»

2.1. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА
ПРЕДПРИЯТИЯ

Сургутский ЗСК ООО «Газпром переработка» – крупнейший завод в России по переработке газового конденсата и крупнейшее предприятие Тюменской области по переработке углеводородного сырья.

Юридический адрес ЗСК ООО «Газпром переработка»: 628452, Ханты-Мансийский Автономный округ – Югра, Сургутский район, поселок Солнечный, 2 км.

Суммарная годовая проектная мощность активов по переработке – 3 млрд. куб. м природного газа, около 12 млн. тонн нестабильного конденсата и 12 млн тонн нефтегазоконденсатной смеси. В ЗСК ООО «Газпром переработка» действует интегрированная система менеджмента в соответствии с требованиями ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007 и ISO 50001:2011. Основные экономические показатели деятельности предприятия ЗСК ООО «Газпром переработка» рассмотрим по данным финансовой отчетности в таблице 6.

Таблица 6. Экономические показатели деятельности предприятия ЗСК ООО «Газпром переработка» в 2019-2021 гг.

Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	Отклонение 2020г. от 2019г.		Отклонение 2021г. от 2020г.	
				Сумма	%	Сумма	%
Выручка, тыс. руб.	81 689	96 708	146 529	15 019	118,39	49 821	151,52
Себестоимость продукции, тыс. руб., в том числе:	35847	49 461	78 046	13 614	137,98	28 585	157,79
– материальные затраты	4 596	6 053	23 399	1 457	131,70	17 346	386,59
– затраты на плату труда и отчисления в фонды	28 891	34 304	45 809	5 413	118,74	11 505	133,54
– амортизация, тыс. руб.	180	412	642	232	228,89	230	155,83

Продолжение таблицы 6

Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	Отклонение 2020г. от 2019г.		Отклонение 2021г. от 2020г.	
				Сумма	%	Сумма	%
– затраты на управление и организацию производства	2180	8692	8196	6 512	398,72	-496	94,29
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов	422	495,00	4267,50	73,00	117,30	3772,50	862,12
Среднесписочная численность персонала	91	109	142	18	119,78	33	130,28
Прибыль от реализации, тыс. руб.	-2055	-2220	9141	-165	108,03	11 361	-411,76
Чистая прибыль, тыс. руб.	1	-4761	3811	-4762	180,0	8 572	-80,05
Рентабельность продаж, %	-2,52	-2,30	6,24	0,22	91,25	8,53	-271,76
Материалоотдача, руб.	17,77	15,98	6,26	-1,80	89,89	-9,72	39,19
Амортизациоотдача, руб.	453,83	234,73	228,24	-219,10	51,72	-6,49	97,24
Фондоотдача, руб.	193,58	195,37	34,34	1,79	100,93	-161,03	17,57
Фондорентабельность, %	0,24	-961,82	89,30	-962,06	-405887	1051,12	-9,28
Средняя величина оборотных средств, тыс. руб.	10102	11357	20093	1 255	112,42	8 736	176,93
Оборачиваемость оборотных средств	8,09	8,52	7,29	0,43	105,30	-1,22	85,64
Коэффициент закрепления оборотных средств	0,12	0,08	0,14	-0,05	62,68	0,06	176,93
Длительность оборота, в днях	45	43	50	-2	94,96	7	116,77
Выработка продукции на 1 чел., тыс. руб.	897,68	887,23	1 031,89	-10	98,84	145	116,31
Продукция на 1 руб. оплаты труда	2,83	2,82	3,20	-0,01	99,70	0,38	113,46

Анализ данных таблицы показывает, что объем выручки ЗСК ООО «Газпром переработка» в 2019-2021гг. динамично растет: на 15019 тыс. руб. (на 18,39%) в 2020г. и на 49821 тыс. руб. (на 51,52%) в 2021г. Себестоимость также увеличилась: в 2020г. на 13614 тыс. руб. (на 37,98% от объема 2019г.), в 2020г. на 28585 тыс. руб. (на 57,79% от объема 2020г.).

В анализируемом периоде увеличилось и количество новых клиентов, обратившихся к компании ЗСК ООО «Газпром переработка» за товарами и услугами. Это вызвано, в первую очередь, увеличением темпов и объемов строительства и ремонтных работ. На начало анализируемого периода

количество договоров с юридическими лицами составляло 54,58%. В течение 2019-2021гг. удельный вес договоров с организациями увеличился до 69,64%, а удельный вес договоров с физическими лицами, напротив, сократился до 30,36%. Динамика и структура выручки ЗСК ООО «Газпром переработка» за 2019-2021гг. представлена в таблицы 7.

Таблица 7. Динамика и структура выручки предприятия ЗСК ООО «Газпром переработка» за 2019-2021гг.

Показатели	2019г.		2020г.		2021г.		Отклонение	
	Сумма , тыс. руб.	%	Сумма , тыс. руб.	%	Сумма , тыс. руб.	%	2020г. от 2019г.	2021г. от 2020г.
Выручка	81689	100,00	96708	100,00	146529	100,00	0,00	0,00
Себестоимость продаж	35847	43,88	49461	51,14	78046	53,26	7,26	2,12
Валовая прибыль (убыток)	45842	56,12	47247	48,86	68483	46,74	-7,26	-2,12
Коммерческие расходы	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Управленческие расходы	47897	58,63	49467	51,15	59342	40,50	-7,48	-10,65
Прибыль (убыток) от продаж	-2055	-2,52	-2220	-2,30	9141	6,24	0,22	8,53
Прочие расходы	284	0,35	827	0,86	2507	1,71	0,51	0,86
Прибыль (убыток) до налогообложения	-2339	-2,86	-3047	-3,15	6629	4,52	-0,29	7,67
Чистая прибыль (убыток)	1	0,00	-4761	-4,92	3811	2,60	-4,92	7,52

Анализ данных таблицы показывает, что выручка предприятия анализируемом периоде динамично росла. Тем не менее, в 2019г. чистая прибыль составила 1 тыс. руб., а в 2020г. получен убыток в размере 4761 тыс. руб. Лишь в 2021г. чистая прибыль предприятия составила 3811 тыс. руб.

Динамика и структура себестоимости ЗСК ООО «Газпром переработка» за 2019-2021гг. представлена в таблице 8. Анализ данных таблицы 8 свидетельствует о том, что себестоимость предприятия состоит преимущественно из затрат на оплату труда и отчислений в фонды. Второй по объему расходной статьей являются материальные затраты. Таким образом, в целом динамика экономических показателей деятельности предприятия ЗСК ООО «Газпром переработка» свидетельствует о развитии и расширении

деятельности предприятия в 2019-2021гг.

Таблица 8. Динамика и структура себестоимости ЗСК ООО «Газпром переработка» за 2019-2021гг.

Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	Отклонение 2020г. от 2019г.		Отклонение 2021г. от 2020г.	
				Сумма	%	Сумма	%
Материальные затраты	4 596	6 053	23 399	1 457	131,70	17 346	386,59
Затраты на плату труда и отчисления в фонды	28 891	34 304	45 809	5 413	118,74	11 505	133,54
Амортизация, тыс. руб.	180	412	642	232	228,89	230	155,83
Затраты на управление и организацию производства	2180	8692	8196	6 512	398,72	-496	94,29
Себестоимость всего	35847	49 461	78 046	13 614	137,98	28 585	157,79

В качестве основных факторов, влияющих как на состоянии отрасли в целом, так и на деятельность ЗСК ООО «Газпром переработка», можно выделить: ценовая конъюнктура на строительные материалы; конкурентная среда ЗСК ООО «Газпром переработка»; динамика жизненного уровня населения и изменение потребительских предпочтений; государственная поддержка и регулирование деятельности строительных предприятий; стоимость привлечения заемного капитала.

С целью более полного анализа производительности труда проведем анализ структуры кадров предприятия в 2019-2021г. Структуру кадров ЗСК ООО «Газпром переработка» по возрастному составу рассмотрим по данным таблицы 9.

Анализ данных таблицы позволяет сделать вывод, что большая часть персонала организации имеет возраст от 36 до 45 лет. Для этого возраста характерно то, что сотрудники в состоянии самостоятельно контролировать ход своего интеллектуального развития и добиваться высот профессионального мастерства и творчества. В общем количестве доля этой категории составила 30% в 2019г., 32% в 2020 г. и 32% в 2021 г.

Таблица 9. Структура кадров ЗСК ООО «Газпром переработка» по возрастному составу

Наименование	2019г.		2020г.		2021г.		Отклонение 2020г. от 2019г.		Отклонение 2021г. от 2020г.	
	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	(+;-)	%	(+;-)	%
до 20 лет	2	2,00	5	4,00	7	4,00	3	2,00	2	0,00
от 20 до 25 лет	10	10,00	12	10,00	18	11,00	2	0,00	6	1,00
от 26 до 35 лет	26	27,00	29	24,00	39	24,00	3	-3,00	10	0,00
от 36 до 45 лет	29	30,00	39	32,00	52	32,00	10	2,00	13	0,00
46-55 лет	22	23,00	29	24,00	39	24,00	7	1,00	10	0,00
55 лет и старше	8	8,00	7	6,00	8	5,00	-1	-2,00	1	-1,00
Всего	97	100,00	121	100,00	163	100,00	24	0,00	42	0,00

В течение 2019-2021 гг. доля сотрудников в возрасте 26–35 лет снижается за счет увеличения доли сотрудников в возрасте до 20 лет и в возрасте 46–55 лет. Структура кадров ЗСК ООО «Газпром переработка» по гендерному признаку представлена в таблице 10.

Таблица 10. Структура кадров ЗСК ООО «Газпром переработка» по гендерному признаку

Наименование	2019г.		2020г.		2021г.		Отклонение 2020г. от 2019г.		Отклонение 2021г. от 2020г.	
	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	(+;-)	%	(+;-)	%
мужчины	66	68,00	77	64,00	103	63,00	11	-4,00	25	-1,00
женщины	31	32,00	44	36,00	60	37,00	13	4,00	17	1,00
Всего	97	100,00	121	100,00	163	100,00	24	0,00	42	0,00

Анализ данных таблицы показывает, что на протяжении 2019–2021гг. большую часть персонала ЗСК ООО «Газпром переработка» составляют мужчины (68% в 2019г., 64% в 2020г., 63% в 2021г.). Общее количество мужчин возросло с 66 до 103 чел., количество женщин возросло с 31 до 60 чел.

Структура кадров ЗСК ООО «Газпром переработка» в 2019–2021гг. по стажу работы представлена в таблице 11.

Таблица 11. Структура кадров в ЗСК ООО «Газпром переработка» по стажу работы в 2019–2021 гг.

Наименование	2017г.		2018г.		2019г.		Отклонение 2018г. от 2017г.		Отклонение 2019г. от 2018г.	
	Кол- во, чел.	%	Кол- во, чел.	%	Кол- во, чел.	%	(+;-)	%	(+;-)	%
более 20 лет	5	5,00	6	5,00	8	5,00	1	0,00	2	0,00
от 10 до 20 лет	61	63,00	76	63,00	103	63,00	15	0,00	26	0,00
от 5 до 10 лет	20	21,00	25	21,00	36	22,00	5	0,00	10	1,00
от 1 до 5 лет	9	9,00	11	9,00	13	8,00	2	0,00	2	-1,00
менее 1 года	2	2,00	2	2,00	3	2,00	0	0,00	1	0,00
Всего	97	100,00	121	100,00	163	100,00	24	0,00	42	0,00

Анализ данных таблицы 11 показал, что большая часть сотрудников предприятия ЗСК ООО «Газпром переработка» имеет стаж от 10 до 20 лет (63% на протяжении 2019-2021гг.). Таким образом, штат компании представлен специалистами с достаточно большим опытом работы. Распределение работников ЗСК ООО «Газпром переработка» в 2019-2021гг. по образованию представлено в таблице 12.

Таблица 12. Распределение работников ЗСК ООО «Газпром переработка» по образованию

Наименование	2019г.		2020г.		2021г.		Отклонение 2020г. от 2019г.		Отклонение 2021г. от 2020г.	
	Кол- во, чел.	%	Кол- во, чел.	%	Кол- во, чел.	%	(+;-)	%	(+;-)	%
высшее	70	72,00	70	58,00	95	58,00	0	-14,00	24	0,00
неполное высшее	15	15,00	35	29,00	47	29,00	21	14,00	12	0,00
среднее профессиональное	10	10,00	12	10,00	16	10,00	2	0,00	4	0,00
среднее	3	3,00	4	3,00	5	3,00	1	0,00	1	0,00
Всего	97	100,00	121	100,00	163	100,00	24	0,00	42	0,00

Анализ данных таблицы 12 свидетельствуют о том, что большая часть персонала организации ЗСК ООО «Газпром переработка» имеет высшее образование: 70 чел. на начало анализируемого периода и 95 чел. на конец 2021г. Вторая по численности группа (47 чел. или 29% на конец 2021г.) – это работники, как правило до 30 лет, обучающиеся заочно и имеют неполное высшее образование.

Оценка структуры кадров ЗСК ООО «Газпром переработка» по категориям в 2019-2021гг. представлена в таблице 13.

Таблица 13. Структура кадров ЗСК ООО «Газпром переработка» по категориям

Наименование	2019г.		2020г.		2021г.		Отклонение 2020г. от 2019г.		Отклонение 2021г. от 2020г.	
	Кол- во, чел.	%	Кол- во, чел.	%	Кол- во, чел.	%	(+;-)	%	(+;-)	%
Рабочие	18	18,56	23	19,01	31	19,02	5	0,45	8	0,01
Руководители	16	16,49	19	15,70	26	15,95	3	-0,79	7	0,25
Специалисты	63	64,95	79	65,29	106	65,03	16	0,34	27	-0,26
Всего	97	100	121	100	163	100	24	0,00	42	0,00

Анализ данных таблицы 13 показал, что основная часть кадров компании ЗСК ООО «Газпром переработка» это специалисты: (64,95% в 2019г., 65,29% в 2020г. и 65,03% в 2021г.). Руководители на протяжении 2019-2021гг. занимают около 16% от общей численности персонала ЗСК ООО «Газпром переработка».

В анализируемом периоде структура кадров по категориям без существенных изменений. Динамика движения и постоянства кадров ЗСК ООО «Газпром переработка» отражена в таблице 14.

Анализ данных таблицы 14 показывает, что численность персонала за три года деятельности увеличилась с 85 до 163 чел. Это связано в большей степени с ростом общего количества сотрудников.

Таблица 14. Динамика показателей движения персонала компании ЗСК ООО «Газпром переработка» в 2019-2021 гг.

Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	Отклонение 2020г. от 2019г.		Отклонение 2021г. от 2020г.	
				(+;-)	%	(+;-)	%
1. Численность персонала на начало года, чел.	85	97	121	12	114,12	24	124,74
2. Принято на работу, чел.	13	28	46	15	215,38	18	164,29
3. Выбыло, чел., в т.ч.	1	4	4	3	400,00	0	100,00
3.1 по собственному желанию	1	4	3	3	400,00	-1	75,00
3.2 уволено за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0	0,00	0	0,00
3.3 по согласованию сторон	0	0	1	0	0,00	1	0,00
4. Численность персонала на конец года, чел.	97	121	163	24	124,74	42	134,71
5. Среднесписочная численность персонала, чел.	91	109	142	18	119,78	33	130,28
6. Количество работников, проработавших весь год, чел	84	93	117	9	110,71	24	125,81

Следующим этапом проведем оценку показателей текучести кадров на предприятии. Динамика показателей текучести и постоянства кадров ЗСК ООО «Газпром переработка» в 2019-2021гг. отражена в таблице 15.

Таблица 15. Динамика показателей движения персонала ЗСК ООО «Газпром переработка»

Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	Отклонение 2020г. от 2019г.		Отклонение 2021г. от 2020г.	
				(+;-)	%	(+;-)	%
Коэффициент оборота по приему работников	0,143	0,257	0,324	0,114	179,82	0,067	126,11
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,011	0,037	0,028	0,026	333,94	-0,009	76,76
Коэффициент текучести кадров	0,011	0,037	0,021	0,026	333,94	-0,016	57,57
Коэффициент (стабильности) постоянства кадров	0,923	0,853	0,824	-0,070	92,43	-0,029	96,57

Следует отметить, что коэффициент текучести кадров в 2019г.

достаточно низок, а в 2020-2021гг. превышает нормативное значение (0 – 0,02), однако уменьшился за 2021г. на 0,016 пунктов. Это связано с увеличением численности предприятия и может свидетельствовать о достаточной удовлетворенности сотрудников своим рабочим местом, либо обусловлено удовлетворительными показателями их деятельности в компании.

2.2. АНАЛИЗ И ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ

Структура и динамика фонда заработной платы ЗСК ООО «Газпром переработка» за 2019-2021гг. представлены в таблице 16.

Таблица 16. Структура и динамика фонда заработной платы ЗСК ООО «Газпром переработка» за 2019-2021 гг.

Состав фонда заработной платы	2019г.		2020г.		2021г.		Отклонение 2020г. от 2019г.		Отклонение 2021г. от 2020г.	
	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %
Должностные оклады	16668,00	75	19870,16	75,3	26569,45	75,4	3202,16	0,3	6699,29	0,1
Надбавки, в т.ч.	5333,76	24	6253,96	23,7	8175,22	23,2	920,20	-0,3	1921,26	-0,5
сверхурочные	1333,44	6	1372,18	5,2	2043,80	5,8	38,74	-0,8	671,63	0,6
премия	4000,32	18	4881,78	18,5	6131,41	17,4	881,46	0,5	1249,63	-1,1
Прочие выплаты, в том числе	222,24	1	263,88	1	493,33	1,4	41,64	0	229,45	0,4
Компенсация за неиспользуемый отпуск	111,12	0,5	131,94	0,5	281,90	0,8	20,82	0	149,96	0,3
Выплаты работникам в декрете	111,12	0,5	131,94	0,5	211,43	0,6	20,82	0	79,49	0,1
Итого (ФЗП):	22224	100	26388	100	35238	100	4164,00	0	8850,00	0

Анализ данных таблицы 16 показал, что общий объем заработной платы в 2020г составил 26388 тыс. руб., что на 4164 тыс. руб. больше, чем в 2019г. В

2021г. фонд оплаты труда вырос еще на 8850 тыс. руб. Основную долю фонда заработной платы составляют должностные оклады: 75% в 2019г., 75,3% в 2020г. и 75,4% в 2021г. Доля премии выросла в 2020г. на 0,5% и сократилась в 2021г. на 1,1 процентных пункта. Это произошло за счет: роста доли расходов на оплату сверхурочного времени (в 2021г. на 0,6%) и роста доли прочих выплат (в 2021г. на 0,4%). К принципам развития карьеры персонала ЗСК ООО «Газпром переработка» относятся:

- необходимость построения трудовой карьеры так, чтобы имеющиеся знания и опыт использовались максимально полно;
- необходимость информирования сотрудников о возможностях и перспективах продвижения.

Управление поведением сотрудников в части трудовой дисциплины осуществляется через дисциплинарные и иные меры воздействия. То есть это определенный список мер дисциплинарного взыскания за различные недоработки: за допущенный просчет в работе; за хищение собственности организации; за нарушение требований охраны труда и пожарной безопасности. Система дисциплинарных взысканий в организации ЗСК ООО «Газпром переработка» отражена в таблице 17.

Таблица 17. Дисциплинарные взыскания в организации ЗСК ООО «Газпром переработка»

Основания для взыскания	Размер взыскания
За невыполнение показателей, установленных действующей системой контроля	Штраф в размере 15% от премии
За допущенный просчет в работе	Штраф в размере 10% от премии
За нарушения трудовой дисциплины	Штраф в размере 15% от заработной платы и лишение премии
За нарушение требований охраны труда и пожарной безопасности	Штраф в размере 5% от заработной платы

За эти нарушения применяются следующие меры воздействия: лишение

премий полностью или частично; лишение ранее примененных видов моральной и социальной мотивации. Необходимо отметить, что мотивация, действующая в ЗСК ООО «Газпром переработка» малоэффективна.

Для сотрудников определены минимальные социальные гарантии по Трудовому кодексу РФ. Продолжительность ежегодного отпуска составляет 28 дней. Работникам производства предоставляется дополнительный оплачиваемый отпуск, в зависимости от профессии – 7 или 14 дней. Для работников с особо вредными условиями, к отпуску добавляется 3 дня. Для более глубокого анализа влияния трудовых факторов на выручку (производительности труда), нами был проведен опрос 32 работников ЗСК ООО «Газпром переработка» (Приложение).

Следует отметить, что наибольшее количество работников, которые удовлетворены своей работой, приходится на возрастную группу – до 30 лет. Это молодые специалисты, которые относительно недавно работают в ЗСК ООО «Газпром переработка» и для которых заработная плата и есть один из главных стимулов в работе. Рассмотрим результаты анализа ответов сотрудников. Прежде всего, представим ценностные ориентации сотрудников ЗСК ООО «Газпром переработка». Согласно полученным результатам среди опрошенных сотрудников основным мотивом устройства на работу служит получение заработка, его выбрали 50 % опрошенных (16 человек). Уверенность в завтрашнем дне необходима 21,8 % опрошенных сотрудников (7 человек).

Оценка уровня удовлетворенностью организацией труда на предприятии согласно проведенному опросу представлена на рисунке 2. Согласно рисунку 2 около трети опрошенных работников ЗСК ООО «Газпром переработка» недовольны организацией труда на предприятии и теми ли иными факторами в системе мотивации. Наибольший уровень неудовлетворенности приходится на такой фактор, как: кроме заработной платы и премии, как главного материального фактора мотивации, другим действенных форм стимулирования трудовой деятельности в целом нет.

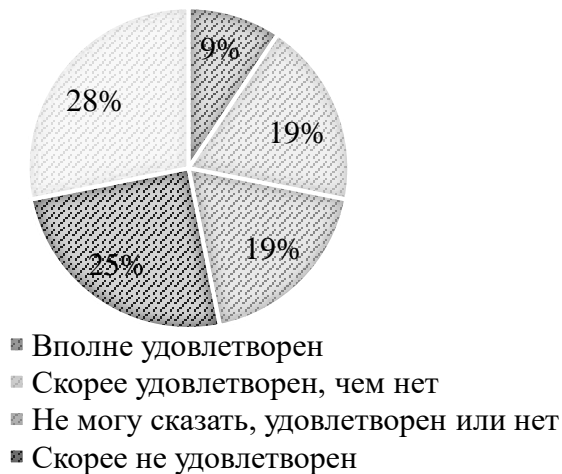


Рисунок 2 – Оценка уровня удовлетворенностью организацией труда в ЗСК ООО «Газпром переработка», %

На данный критерий оценки системы мотивации приходится 37,5 % (12 человек) опрошенных от общего числа работников.

Неудовлетворенность уровнем оплаты труда подтверждают и ответы на вопрос «Вас лично устраивает величина ваших заработков (зарплата плюс премии)?», представленные на рисунке 3.

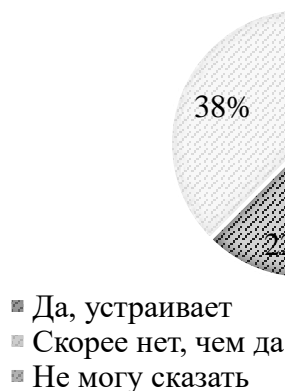


Рисунок 3 – Степень удовлетворенности уровнем оплаты труда, %

Неудовлетворенность уровнем оплаты труда и необходимость искать дополнительные источники заработка соответствующим образом влияют на желание работников ЗСК ООО «Газпром переработка» увеличивать свою производительность на данном предприятии. На вопрос «Как Вы считаете,

оплата труда в Вашей компании соответствует производительности труда?» все 32 опрошенных ответили отрицательно. Далее нами был задан вопрос «В чем Вы видите причины низкой производительности труда в Вашей компании?». Анализ результатов ответов на вопрос свидетельствует, что большинство работников считают основной причиной невысокого уровня производительности труда – низкую мотивацию к труду на предприятии, так ответили 24 человека. С целью повышения производительности труда необходимо развивать персонал и обучать его – так считают 28 человек из 32 опрошенных. В рамках данного исследования дальнейшим этапом проведем оценку производительности труда. Динамика показателей производительности труда в ЗСК ООО «Газпром переработка» за 2019-2021 гг. представлена в таблице 18.

Таблица 18. Показатели производительности труда в ЗСК ООО «Газпром переработка» за 2019-2021 гг

Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	Отклонение 2020г. от 2019г.		Отклонение 2021г. от 2020г.	
				(+;-)	%	(+;-)	%
Выручка, тыс. руб.	81 689	96 708	146 529	15019	118,3	49 821	151,5
Затраты на оплату труда и отчисления в фонды, тыс. руб., в т.ч.	28891,2	34304,4	45809,4	5 413	118,7	11 505	133,5
- на оплату труда	22224	26388	35238	4 164	118,7	8 850	133,5
- отчисления в фонды	6667,2	7916,4	10571,4	1 249	118,7	2 655	133,5
Среднесписочная численность персонала, чел.	91	109	142	18	119,7	33	130,2
Выработка на 1 чел. (производительность труда), тыс. руб.	897,68	887,23	1031,89	-10,45	98,84	144,67	116,31
Натуральный (площади построенной / 1 чел.), м2/чел.	4268	3840	3254	-428	89,97	-586	84,74

По данным исследования можно сделать вывод о том, что наблюдается

рост зарплаты работников (+18,74%) в 2020 году при сокращении производительности труда (-1,16%). В 2021г. ситуация меняется и темп роста заработной платы (+33,54%) происходит на фоне меньшего, но все же роста производительности труда (+16,31%). Наиболее обобщающий показатель производительности труда – среднегодовая выработка одним работающим.

Анализ изменения трудоемкости услуг ЗСК ООО «Газпром переработка» за 2019-2021 гг. проведен с помощью таблицы 19.

Таблица 19. Анализ изменения трудоемкости услуг ЗСК ООО «Газпром переработка» за 2019-2020 гг.

Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	Темп роста, %	
				2020г. от 2019г.	2021г. от 2020г.
1. Выручка, тыс. руб.	81 689	96 708	146 529	118,39	151,52
2. Общее число отработанных всеми рабочими, чел. – час.	167811,28	211167,88	287422,20	125,84	136,11
3. Затраты труда на 1 тыс.руб. выручки, час,	2,05	2,18	1,96	106,29	89,83
4. Среднечасовая выработка одного работника, руб./ час.	0,49	0,46	0,51	94,08	111,32

Анализ данных таблицы 19 свидетельствуют о том, что удельная трудоемкость в 2020г. выросла по сравнению с 2019г. годом на 6,29% (106,29 – 100).

За счет этого фактора произошло снижение часовой выработки на 5,92% (94,08 – 100). В 2021г. трудоемкость сократилась на 10,17% (89,83 – 100), что явилось основной причиной увеличения выработки на 11,32% (111,32 – 100).

Расчет влияния факторов произведем одним из способов детерминированного факторного анализа, используя способ абсолютных разниц (таблица 20).

Средняя продолжительность рабочего дня работника рассчитана по данным табелей отработанного времени.

Таблица 20. Исходные данные для факторного анализа производительности труда в ЗСК ООО «Газпром переработка»

Показатель	2019г.	2020г.	2021г.	Отклонение	
				2020г. от 2019г.	2021г. от 2020г.
Среднегодовая численность персонала, чел.	91	109	142	18	33
Отработано дней одним работником за год, дн. (Д)	178	187	195	9	8
Средняя продолжительность работника дня, ч (П)	10,36	10,36	10,38	0	0,02
Отработано часов всеми работниками, ч	167811,28	211167,88	287422,20	43356,6	76254,32
Выручка, тыс. руб.	81 689	96 708	146 529	15019	49821
Выработки рабочего, тыс. руб.:					
среднегодовая, (ГВ)	897,68	887,23	1031,89	-10,45	144,67
среднедневная, (ДВ)	5,043	4,745	5,292	-0,299	0,547
среднечасовая, (ЧВ)	0,487	0,458	0,510	-0,029	0,052

Из данных таблицы 20 видно, что:

1. Среднегодовая выработка одного работника сократилась в 2020г. на 10,45 тыс. руб., в том числе за счет изменения:

а) количества отработанных дней одним рабочим за год

$$\Delta ГВд = \Delta Д \times П_{2019} \times ЧВ_{2019} = (+9) \times 10,36 \times 0,487 = 45,39$$

б) продолжительности рабочего дня:

$$\Delta ГВП = Д_{2020} \times \Delta П \times ЧВ_{2019} = 187 \times 0 \times 0,487 = 0$$

в) среднечасовой выработки рабочих:

$$\Delta ГВчв = Д_{2020} \times П_{2020} \times \Delta ЧВ = 187 \times 10,36 \times (-0,0288) = -55,84$$

Проверяем влияние всех факторов

$$45,39 + 0 + (-55,84) = -10,45 \text{ тыс. руб.}$$

2. Среднегодовая выработка одного работника увеличилась в 2021г. на

144,67 тыс. руб., в том числе за счет изменения:

а) количества отработанных дней одним рабочим за год

$$\Delta ГВ_{Д} = \Delta Д \times П_{2020} \times ЧВ_{2020} = (+8) \times 10,36 \times 0,458 = 37,96$$

б) продолжительности рабочего дня:

$$\Delta ГВ_{П} = Д_{2021} \times \Delta П \times ЧВ_{2020} = 195 \times 0,02 \times 0,458 = 1,79$$

в) среднечасовой выработки рабочих:

$$\Delta ГВ_{ЧВ} = Д_{2021} \times П_{2021} \times \Delta ЧВ = 195 \times 10,38 \times (+0,052) = 104,923$$

Проверяем влияние всех факторов:

$$37,96 + 1,79 + 104,92 = 144,67 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, наибольшее влияние на изменение производительности труда в 2019-2021 гг. оказало изменение среднечасовой выработки одного работника и количество отработанных дней.

Исследование факторов, показало, что наибольший отрицательный эффект на производительность труда оказывает низкий уровень мотивации труда персонала. Работники не видят стимула работать более качественно и интенсивно, отсутствуют какие либо побуждающие мотивы в системе мотивации предприятия.

Таким образом, действующая мотивация в ЗСК ООО «Газпром переработка» малоэффективна и не стимулирует сотрудников к повышению показателей производительности труда.

Поданным анализа необходимо заключить, что в данной ситуации необходимо разработать ряд рекомендаций по повышению производительности труда на предприятии.

Поэтому, в следующей части исследования предложим и экономически обоснуем мероприятия по повышению производительности труда в ЗСК ООО «Газпром переработка».

2.3 РАЗРАБОТКА И ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В ЗСК ООО «ГАЗПРОМ ПЕРЕРАБОТКА»

Рассмотрим мероприятия по повышению производительности труда за счет увеличения нормы выработки

Нормирование труда работников проводится с применением следующих видов норм труда: норм времени, норм выработки, норма численности, норм обслуживания, а также нормированных заданий.

Например, рассчитаем затраты труда на проведение внутренних работ. Нормы выполняются на 112%.

Так как нормы на предприятии выполняются на 112%, значит, % перевыполнения норм выработки составит 12%.

Процент снижения норм времени:

$$P_{вр} = \frac{12\% \times 100\%}{100\% + 12\%} = 10,7\%$$

Нормативные трудозатраты:

$$Q_n = 1,2 \times 30 = 36 \text{ чел.} \text{--} \text{час.}$$

Фактические трудозатраты:

$$Q_{ф} = 36 - \left(\frac{36}{100} \times 10,7\right) = 36 - 3,85 = 32,15 \text{ чел.} \text{--} \text{час.}$$

Нормативная выработка на одного человека в смену:

$$V_n = \frac{T_{см}}{N_{вр}} = \frac{8}{1,2} = 6,7 \text{ шт./чел.} \text{--} \text{см.}$$

Фактическая выработка на одного человека в смену:

$$V_{ф} = 6,7 + \left(\frac{6,7}{100} \times 12\right) = 6,7 + 1,8 = 7,57 \text{ шт./чел.} \text{--} \text{см.}$$

Одним из важных условий пересмотра норм является сокращение уровня заработной платы рабочих.

С уменьшением нормы времени на операцию или единицу продукции расценка снижается на ту же величину. Но увеличение нормы выработки в большей степени по сравнению со снижением норм времени дает возможность сохранить заработную плату на прежнем уровне.

Далее рассмотрены примеры и условия пересмотра отдельных норм на основании показателя фактического уровня выполнения норм.

Например, норма производительности одной единицы оборудования в смену в нормальных производственно-технических условиях равна:

$$N_{п} = 8 \times 2 \times 100\% / 14 = 114 \text{ м}^2$$

Показатель фактического уровня выполнения нормы производительности одной единицы оборудования равен:

$$V_{пф} = 135 / 114 \times 100\% = 118,4 \%$$

В приведенных примерах нормы пересмотру не подлежат, так как фактические уровни выполнения норм находятся в допустимом интервале более 90 % и менее 120 %.

В случае, когда фактический уровень выполнения норм менее 90 % или более 120 %, нормы подлежат пересмотру.

Повышение норм выработки планируется при обновлении парка машин ЗСК ООО «Газпром переработка», в том числе замене устаревших более эффективными машинами с универсальным оборудованием (стоимость оборудования 210 тыс. руб. 1 штука), а также при применении эффективных инновационных комплектующих.

Затраты на мероприятие по повышению производительности труда за счет изменения норм выработки в ЗСК ООО «Газпром переработка» представлены в таблице 21. Результаты повышения производительности труда за счет увеличения нормы выработки на предприятии ЗСК ООО «Газпром переработка» составляет 0,2-1,0 % – увеличение объема работ за счет увеличения норм выработки.

Таблица 21. Затраты на мероприятия по повышению производительности труда на предприятии ЗСК ООО «Газпром переработка» за счет увеличения нормы выработки

Наименование мероприятия	Единовременные затраты, руб.	Сумма текущих расходов в год, руб.	Общая сумма затрат, тыс. руб.
Увеличение норм выработки	210000	329600	539,6

Прирост объема выручки по мероприятию составит:

$$\Delta B1 = 146\,529 \times 0,4 \% = 586,12 \text{ тыс. руб.}$$

Годовой (текущий) экономический эффект (Пэ) по мероприятию составит:

$$Пэ\ 1 = 586,12 - 539,6 = 46,52 \text{ тыс. руб.}$$

Экономическая эффективность (Эф) по мероприятию составит:

$$Эф\ 1 = 586,12 / 539,6 = 1,09 \text{ руб./руб.}$$

$1,09 \geq 1$ – мероприятие экономически целесообразно.

Расчитанные показатели экономической эффективности мероприятий по повышению производительности труда на предприятии ЗСК ООО «Газпром переработка» за счет увеличения нормы выработки представлены в таблице 22.

Таблица 22. Показатели экономической эффективности мероприятий по повышению производительности труда на предприятии ЗСК ООО «Газпром переработка» за счет увеличения нормы выработки

Наименование мероприятия	Планируемый процент прироста выручки, %	Прирост объема выручки, тыс.руб.	Годовой (текущий) экономический эффект, руб.	Экономическая эффективность (тыс. руб./тыс.руб.)
Увеличение норм выработки	0,4	586,12	46,52	1,09

То есть на каждый вложенный в мероприятие рубль предприятие ЗСК ООО «Газпром переработка» получит дополнительно 1,09 руб. выручки, т.е. мероприятие экономически целесообразно.

Рассмотрим мероприятие по повышению производительности труда за счет совершенствования системы материального стимулирования работников

Основная цель материального стимулирования – повысить заинтересованность сотрудника в выполнении порученных работ. Оплата труда, несомненно, является мощным рычагом для оптимизации деятельности персонала. Она – главный мотивирующий фактор, побуждающий людей к труду. КРІ (Key Performance Indicators) – «ключевые показатели результативности», но чаще переводится как «ключевые показатели эффективности». КРІ является одним из инструментов, с помощью которого, можно проанализировать, насколько эффективно работает персонал для достижения целей компании.

Предлагаемая система материального стимулирования с использованием индивидуальных показателей эффективности (КРІ) представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Система материального стимулирования с использованием индивидуальных показателей эффективности (КРІ)

Преимуществами системы материального стимулирования для ЗСК

ООО «Газпром переработка» с использованием КРІ являются следующие возможности:

- сделает систему начисления заработной платы более гибкой и оптимизирует эффективность системы оплаты труда;

- позволит отслеживать динамику, как должностных окладов, так и постоянной части зарплат; допускает возможность сравнения уровней выплаты своей организации с выплатами других в том же сегменте рынка или концерна;

- стандартизирует начисление доплат за работу сотрудников, которые находятся на низшем или высшем уровне своей должности и т.д.

Рассмотрим использование индивидуальных показателей эффективности (КРІ) на примере менеджеров по продажам компании.

Средняя заработная плата для должности «менеджер по продажам» составляет 30 000 руб. в месяц.

Складывается она следующим образом: 50% фиксированной части, т.е. 15000 руб., и 50% переменной, т.е. – 15 000 руб.

Итого: $15000 + 15\ 000 = 30\ 000$ руб.

Рассмотрим влияние ключевых показателей эффективности (КРІ) на переменную часть заработной платы. Определим для требуемой должности ключевые показатели эффективности, например: КРІ1 – процент выполнения плана продаж; КРІ2 – процент выполнения плана работы.

Чтобы установить, в какой степени каждый из выбранных КРІ будет влиять на переменную часть, определим вес для каждого из них. Влияние показателя на переменную часть заработной платы представлено в таблице 23.

Таблица 23. Влияние показателя на переменную часть заработной платы

Ключевой показатель эффективности	Вес показателя, % (влияние на переменную часть)
КРІ1 – процент выполнения плана продаж	50
КРІ2 – процент выполнения плана работы	50
Итого	100

Как видно из таблицы 23, оба показателя (план работы, план продаж)

вливают на переменную часть зарплаты поровну. Это означает, каждый из выделенных показателей эффективности играет важную роль и оказывает существенное влияние на переменную часть заработной платы, таким образом важно достижение каждого из них.

Представим ниже возможную схему расчета переменной части (ПЧ) заработной платы:

$$ПЧ = ПД \times (Вес КР11 \times ККР11 + Вес КР12 \times ККР12),$$

где ПД – плановая сумма переменной части;

ККР11 ККР12 – коэффициенты КР11 и КР12.

Дальнейшим этапом исследования необходимо рассчитать для каждого вышеуказанного показателя собственный коэффициент эффективности.

Значения коэффициентов для каждого показателя определены в таблице 24.

Таблица 24. Коэффициенты показателя в зависимости от процента выполнения плана работы и продаж

Выполнение плана работы		Выполнение плана продаж	
Процент выполнения показателя	Коэффициент	Процент выполнения показателя	Коэффициент
менее 50%	-	менее 50%	-
51-89%	0,5	51-89%	0,5
90-100%	1	90-100%	1
более 100%	1,5	более 100%	1,5

Так как представлено в вышеуказанной таблице коэффициент показателя может принимать различные значения, а соответственно необходимо провести расчет вариантов размеров заработной платы при возможных значениях КР1, что в общем виде представлено в таблице 25.

Таблица 25. Расчет вариантов размеров заработной платы персонала при всех возможных значениях КР1

КРІ1/КРІ2	<50%	51-89%	90-100%	>100%
<50%	5000 (вариант 4)	18 750	22 500	26 250
51-89%	18 750	22 500 (вариант 3)	26 250	30 000
90-100%	22 500	26 250	30 000 (вариант 1)	33 750

Результаты мероприятия по повышению производительности труда за счет совершенствования системы материального стимулирования работников на предприятии ЗСК ООО «Газпром переработка»: увеличение объема продаж на 0,4%-5% – за счет организации контроля над персональными показателями по продаже и мотивации на дополнительные объемы.

Затраты на мероприятия по повышению производительности труда за счет совершенствования системы материального стимулирования работников представлены в таблице 26.

Таблица 26. Затраты на мероприятия по повышению производительности труда за счет совершенствования системы материального стимулирования работников

Наименование мероприятия	Единовременные затраты, руб.	Сумма текущих расходов в год, руб.	Общая сумма затрат, тыс. руб.
Разработка системы материального стимулирования на основе ключевых показателей оценки эффективности деятельности (КРІ) персонала	120000	70000	190

Таким образом, сумма расходов по предлагаемому мероприятию составит 190 тыс. руб. в год. Прирост объема выручки по мероприятию составит:

$$\Delta B2 = 146\,529 \times 0,2\% = 293,06 \text{ тыс. руб.}$$

Годовой (текущий) экономический эффект (Пэ) по мероприятию составит:

$$Пэ 2 = 211,76 - 190 = 21,76 \text{ тыс. руб.}$$

Экономическая эффективность (Эф) по мероприятию составит:

$$\text{Эф } 2 = 293,06 / 190 = 1,54 \text{ руб./руб.}$$

$1,54 \geq 1$ – мероприятие экономически целесообразно.

Расчитанные показатели экономической эффективности мероприятия по повышению производительности труда за счет совершенствования системы материального стимулирования работников представлены в таблице 27.

Согласно предварительным расчетам экономической эффективности мероприятия по повышению производительности труда за счет совершенствования системы материального стимулирования работников на каждый вложенный в мероприятие рубль предприятие ЗСК ООО «Газпром переработка» получит дополнительно 1,54 руб. выручки, т.е. мероприятие экономически целесообразно.

Таблица 27. Показатели экономической эффективности мероприятия по повышению производительности труда за счет совершенствования системы материального стимулирования работников

Наименование мероприятия	Планируемый процент прироста выручки, %	Прирост объема выручки, тыс.руб.	Годовой (текущий) экономический эффект, руб.	Экономическая эффективность (тыс. руб./тыс.руб.)
Разработка системы материального стимулирования	0,2	293,06	21,76	1,54

Внедрение руководством материальных стимулов – это вклад в продуктивную работу коллектива.

В результате использования таких методов: возникает эффект соревнования, улучшается самореализация сотрудников, а чувство удовлетворения от достойно выполненной работы толкает на новые профессиональные подвиги, успешные в профессиональном плане сотрудники изо всех сил поддерживают свою репутацию, на личном примере показывают отстающим, что есть к чему стремиться. Достижение целей повышения эффективности системы мотивации на предприятии ЗСК ООО

«Газпром переработка» предполагает создание определенной поэтапной программы, которая представлена в таблице 28.

Таблица 28 – Программа реализации управленческого решения

Проект	Мероприятия	Ответственный
1. Увеличение норм выработки	Проект главного инженера и планово-экономического отдела	главный инженер и Начальник планово-экономического отдела
2. Разработка системы ключевых показателей оценки эффективности деятельности (KPI) персонала	Работа корпоративно-обучающего центра и планово-экономического отдела, бухгалтерии	Руководители финансово-экономической службы и служба управления персоналом и внутренних коммуникаций, главного бухгалтера
3. Расчет отдельных этапов новой системы мотивации	Проект бухгалтерии и планово-экономического отдела	Руководители финансово-экономической службы и главный бухгалтер

Затраты на мероприятия по повышению эффективности системы мотивации персонала в ЗСК ООО «Газпром переработка» определены в таблице 29.

Таблица 29. Затраты на мероприятия по повышению эффективности системы мотивации персонала в ЗСК ООО «Газпром переработка»

Наименование мероприятия	Единовременные затраты, руб.	Сумма текущих расходов в год, руб.	Общая сумма затрат, тыс. руб.
1. Увеличение норм выработки	210000	329600	539,6
2. Разработка системы материального стимулирования на основе ключевых показателей оценки эффективности деятельности (KPI) персонала	120000	70000	190
Итого	330000	399600	729,6

Таким образом, общая сумма расходов по предлагаемым мероприятиям составит около 729,6 тыс. руб. в год. Показатели экономической эффективности мероприятий по повышению производительности труда на

предприятию ЗСК ООО «Газпром переработка» представлены в таблице 30.

Таблица 30. Показатели экономической эффективности мероприятий по повышению производительности труда на предприятии ЗСК ООО «Газпром переработка»

Наименование мероприятия	Планируемый процент прироста выручки, %	Прирост объема выручки, тыс.руб.	Годовой (текущий) экономический эффект, руб.	Экономическая эффективность (тыс. руб./тыс.руб.)
Увеличение норм выработки	0,4	586,12	46,52	1,09
Разработка системы материального стимулирования на основе ключевых показателей оценки эффективности деятельности (KPI) персонала	0,2	293,06	21,76	1,54
Итого	X	879,18	68,28	1,21

Экономическая эффективность (ЭФ) – относительный показатель, который соизмеряет полученный результат с затраченными на него ресурсами. Его можно определить по формуле:

$$\text{ЭФ} = \text{Выручка} / \text{Затраты},$$

Общая экономическая эффективность проекта составит:

$$\text{ЭФ}_{\text{общ}} = 879,18 / 729,6 = 1,21 \text{ руб.}$$

То есть на каждый вложенный в мероприятие рубль исследуемое предприятие получит дополнительно 1,21 руб. выручки.

ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ

Во второй части исследования был выполнен анализ производительности труда производительности труда в ЗСК ООО «Газпром

переработка». Наибольшее влияние на изменение производительности труда в 2019-2021гг. оказало изменение среднечасовой выработки одного работника и количество отработанных дней.

Исследование факторов, показало, что наибольший отрицательный эффект на производительность труда оказывает низкий уровень мотивации труда персонала. Работники не видят стимула работать более качественно и интенсивно, отсутствуют какие либо побуждающие мотивы в системе мотивации предприятия.

Таким образом, действующая мотивация в ЗСК ООО «Газпром переработка» малоэффективна и не стимулирует сотрудников к повышению показателей производительности труда.

Применяемая на предприятии ЗСК ООО «Газпром переработка» система оплаты труда направлена на то, чтобы каждый сотрудник получил достойное вознаграждение за свою работу. Однако привычной заработной платы для вдохновения работников на повышение производительности труда недостаточно. Для сотрудников определены минимальные социальные гарантии по Трудовому кодексу РФ.

На основании проведенного анализа были предложены и экономически обоснованы мероприятия по повышению производительности труда работников. Повышению производительности труда на предприятии будут способствовать: увеличение нормы выработки и применение разнообразных методов материального стимулирования персонала.

Предварительные расчеты показали, что внедрение предлагаемых мероприятий будет положительным образом оказывать влияние на производительность труда работников организации в сторону увеличения.

Что в свою очередь, не только повысит производительность труда, но и позволит организации улучшить экономические показатели в планируемом периоде. Отдельно хотелось бы отметить, что в условиях пандемии ковид-19, пересмотр норм выработки, а также введение дополнительных стимулов для работников организации имеет особую актуальность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подведем краткие итоги исследования. В первой главе выпускной квалификационной работы были исследованы основы анализа производительности труда работников. В первую очередь были рассмотрены понятие и сущность производительности труда на предприятии. Обзор научной и методической литературы позволил отметить, что производительность труда является основным индикатором эффективности труда персонала компании.

Рост производительности труда измеряется изменением экономической производительности в расчете на час труда за определенный период. Производительность измеряет эффективность производственной системы.

Производительность является хорошим показателем эффективности, с которой работает предприятие. Если у фирмы более высокая производительность, т.е. она производит больше при заданном количестве ресурсов, это означает, что она правильно использует ресурсы.

Точно так же более низкая производительность указывает на потерю ресурсов и времени.

Жизненно важно иметь высокую производительность, потому что такие ресурсы, как капитал и время, ограничены и должны использоваться наилучшим образом.

Выбирая методику оценки использования трудового потенциала организации, нужно учитывать специфику деятельности организации.

В тексте работы предложена наиболее оптимальная методика по оценке производительности труда, предлагаемую Г. В. Савицкой.

Таким образом, для того чтобы повысить производительность труда работников необходимо в первую очередь оценить текущую производительность труда и выявить факторы, которые оказывают отрицательное воздействие, чтобы затем их нивелировать.

Во второй части исследования был выполнен анализ производительности труда в ЗСК ООО «Газпром переработка». Наибольшее влияние на изменение производительности труда в 2017-2019гг. оказало изменение среднечасовой выработки одного работника и количество отработанных дней.

Исследование факторов, показало, что наибольший отрицательный эффект на производительность труда оказывает низкий уровень мотивации труда персонала.

Работники не видят стимула работать более качественно и интенсивно, отсутствуют какие либо побуждающие мотивы в системе мотивации предприятия.

Таким образом, действующая мотивация в ЗСК ООО «Газпром переработка» малоэффективна и не стимулирует сотрудников к повышению показателей производительности труда.

Применяемая на предприятии ЗСК ООО «Газпром переработка» система оплаты труда направлена на то, чтобы каждый сотрудник получил достойное вознаграждение за свою работу. Однако привычной заработной платы для вдохновения работников на повышение производительности труда недостаточно. Для сотрудников определены минимальные социальные гарантии по Трудовому кодексу РФ.

На основании проведенного анализа были предложены и экономически обоснованы мероприятия по повышению производительности труда работников.

Повышению производительности труда на предприятии будут способствовать: увеличение нормы выработки и применение разнообразных методов материального стимулирования персонала.

Предварительные расчеты показали, что внедрение предлагаемых мероприятий будет положительным образом оказывать влияние на производительность труда работников организации в сторону увеличения.

Что в свою очередь, не только повысит эффективность производительности труда, но и позволит организации улучшить экономические показатели в планируемом периоде. Отдельно хотелось бы отметить, что в условиях пандемии ковид-19, пересмотр норм выработки, а также введение дополнительных стимулов для работников организации имеет особую актуальность.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (Электронный ресурс) // Консультант Плюс с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2014 N 6-ФКЗ, от 30.12.2014 N 7-ФКЗ
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 №51-ФЗ: (принят ГД ФС РФ 21.10.1994) Электронный ресурс) // Консультант Плюс. (ред. от 27.12.2012).
3. Трудовой Кодекс Российской Федерации. Федеральный закон от 30.12.2001г. № 197 ФЗ [Электронный ресурс] (с изменениями, внесенным Федеральным законом от 01.12.2007г. № 309-ФЗ). - СПС Консультант Плюс.
4. Алавердов, А. Р. Управление человеческими ресурсами организации [Текст] : учебник / А. Р. Алавердов. – М. : Синергия, 2019. – 656 с.
5. Алексейчева, Е. Ю. Экономика организации (предприятия) [Текст] : учебник для бакалавров / Е. Ю. Алексейчева, М. Магомедов. – М. : Дашков и К, 2019. – 292 с.
6. Алиев, И. М. Экономика труда [Текст] : учебник для бакалавриата и магистратуры / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. – Люберцы : Юрайт, 2019. – 478 с.
7. Арзуманова, Т. И. Экономика организации [Текст] : учебник / Т. И. Арзуманова, М. Ш. Мачабели. – М. : Дашков и К, 2019. – 240 с.
8. Балашов, А. И. Управление человеческими ресурсами [Текст] : учебное пособие / А. И. Балашов. – СПб. : Питер, 2019. – 320 с.
9. Баскакова, О. В. Экономика предприятия (организации) [Текст] : учебник / О. В. Баскакова, Л. Ф. Сейко. – М. : Дашков и К, 2020. – 372 с.
10. Бушкова-Шиклина, Э. В. Управление квалификационными ресурсами организации [Текст] / Э. В. Бушкова-Шиклина. – Киров : ВятГУ, 2018. – 203 с.
11. Веснин, В.Р. Основы менеджмента / В.Р. Веснин. - М.: «Триада, ЛТД», 2018. - 286 с.

12. Гелета, И. В. Направления роста производительности труда [Текст] / И. В. Гелета, Е. С. Калининская, А. В. Коваленко // Экономика устойчивого развития. Региональный научный журнал. – 2017. – № 3. – С. 99-104.
13. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда [Текст] : учебник для вузов / Б. М. Генкин. – М. : Норма, 2019. – 464 с.
14. Голов, Я. С. Производительность труда – это показатель эффективности труда работника [Текст] / Я. С. Голов // Эволюция современной науки. – 2018. – №3. – С. 95-98.
15. Григорьева, Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз [Текст] : учебник / Т. И. Григорьева. – Люберцы : Юрайт, 2019. – 486 с.
16. Иванов, И. Н. Экономический анализ деятельности предприятия [Текст] : учебник / И. Н. Иванов. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 348 с.
17. Иванов, С.А. Трудовое право: вопросы теории / С. А. Иванов, Р.З. Лившиц, Ю. П. Орловский. - М., 2019. - 431 с.
18. Кафидов, В. В. Управление человеческими ресурсами [Текст] : учебник / В. В. Кафидов. – СПб. : Питер, 2019. – 208 с.
19. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2019. - 180 с.
20. Комаров, Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом [Текст] / Е.И. Комаров // Управление персоналом. – 2018. – № 1. – С.38–41.
21. Коршунов, В. В. Экономика организации (предприятия) [Текст] : учебник и практикум / В. В. Коршунов. – Люберцы : Юрайт, 2019. – 407 с.
22. Магомедов, А. М. Экономика фирмы [Текст] : учебник / А. М. Магомедов, М. И. Маллаева. – М. : Вузовский учебник, 2019. – 432 с.
23. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал – технологии. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2019. -376с.
24. Мазин, А. Л. Экономика труда [Текст] : учебное пособие / А. Л.

Мазин. – М. : ЮНИТИ, 2019. – 623 с.

25. Макарова, И. Управление человеческими ресурсами. Уроки эффективного HR-менеджмента [Текст] / И. Макарова. – М. : Дело, 2018. – 470 с.

26. Одегов, Ю. Г. Экономика труда [Текст] : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – Люберцы : Юрайт, 2019. – 423 с.

27. Остапенко, Ю. М. Экономика труда [Текст]: учеб. пособие / Ю. М. Остапенко. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 272 с.

28. Оценка эффективности использования человеческих ресурсов [Электронный ресурс]. – URL : <http://vuzlib.com>

29. Пошерстник, Н.В. Экономика организации [Текст] : учебное пособие / Н. В. Пошерстник. – М. : КноРус, 2019. – 320 с.

30. Практикум по экономике, организации и нормированию труда [Текст] : учеб. пособие / Под ред. проф. П. Э. Шлендера. – М. : КноРус, 2019. – 319 с.

31. Пугачев, В. П. Руководство персоналом организации [Текст] : учебник / В. П. Пугачев. – М. : Аспект Пресс, 2019. – 279 с.

32. Савицкая, Г. В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учебник / Г. В. Савицкая. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 607 с.

33. Снегирева, И.О. Рабочее время и время отдыха /И.О.Снегирева. Учебно-практическое пособие. - М.: Проспект, 2019.- 410 с.

34. Старобинский, Э. Е. Как управлять персоналом [Текст] / Э. Е. Старобинский. – М. : Бизнес – школа «Интел-Синтез», 2019. – 384 с.

35. Управление персоналом организации [Текст] : учебник / под ред. д.э.н., проф. А. Я. Кибанова. – М. : Кнорус, 2019. – 360 с.

36. Урбан М.А. Система управления персоналом [Электронный ресурс]. URL: <http://hr-portal.ru>

37. Чайников, В. В. Экономика предприятия (организации) [Текст] :

учебное пособие / В. В. Чайников. – М. : ЮНИТИ, 2018. – 439 с.

38. Чечевицына, Л. Н. Экономика организации [Текст] : учебное пособие / Л. Н. Чечевицына, Е. В. Чечевицына. – Рн/Д : Феникс, 2019. – 382 с.

39. Шапиро, С. А. Социально-экономические аспекты трудовой деятельности [Текст] : учебное пособие / С. А. Шапиро. – М. : ИД «АТИСО», 2018. – 254 с.

40. Экономика и социология труда. Теория и практика [Текст] : учебник для бакалавров / под ред. В. М. Масловой. – М.: Юрайт, 2018. – 539 с.

41. Статистическая отчетность ЗСК ООО «Газпром переработка» за 2017-2019 гг. (приказы по движению кадрового состава у работодателя; отчетные документы о движении персонала, график отпусков, штатное расписание, ведомости по начислению и выплате заработной платы и т.д.)

42. Положение об оплате труда и премировании персонала ЗСК ООО «Газпром переработка», 2018 – 78 с.

43. Финансовая отчетность ЗСК ООО «Газпром переработка» за 2019-2021 гг.

44. Бухгалтерская отчетность ЗСК ООО «Газпром переработка» за 2019-2021 гг.

Приложение

Опросный лист

№	Вопросы	Варианты ответов
1	Вас лично устраивает величина ваших заработков (зарплата плюс премии)?	<input type="checkbox"/> устраивает все <input type="checkbox"/> скорее нет, чем да <input type="checkbox"/> не могу сказать <input type="checkbox"/> пожалуй, не устраивает <input type="checkbox"/> совершенно не устраивает
2	Как вы оцениваете условия и организацию труда на предприятии?	<input type="checkbox"/> устраивает все <input type="checkbox"/> не нравятся условия работы <input type="checkbox"/> условия работы частично удовлетворяют
3	Вас лично устраивает величина ваших заработков (зарплата плюс премии)?	<input type="checkbox"/> да, устраивает <input type="checkbox"/> скорее нет, чем да <input type="checkbox"/> не могу сказать <input type="checkbox"/> пожалуй, не устраивает <input type="checkbox"/> совершенно не устраивает
4	Как Вы считаете, оплата труда в Вашей компании соответствует производительности труда?	да, соответствует труд оценивается несправедливо труд оценен частично справедливо
5	Считаете ли вы, что существующий размер оплаты труда побуждает персонал предприятия эффективно работать	<input type="checkbox"/> да <input type="checkbox"/> скорее да, чем нет <input type="checkbox"/> затрудняюсь ответить <input type="checkbox"/> скорее нет, чем да <input type="checkbox"/> нет
6	В чем Вы видите причины низкой производительности труда в Вашей компании?	<input type="checkbox"/> низкая мотивация <input type="checkbox"/> низкая техническая оснащенность <input type="checkbox"/> незаинтересованность руководства в повышении производительности труда <input type="checkbox"/> затрудняюсь ответить
7	Как в Вашей компании стремятся повышать производительность труда?	<input type="checkbox"/> штрафы и наказания <input type="checkbox"/> материальное стимулирование <input type="checkbox"/> повышение контроля за выполнением работы <input type="checkbox"/> затрудняюсь ответить
8	Необходима ли возможность развития и обучения для повышения производительности труда?	<input type="checkbox"/> да, необходимы <input type="checkbox"/> не требуется <input type="checkbox"/> равнодушен (на) к этой проблеме
9	Видите ли Вы реальную возможность сделать карьеру в компании?	<input type="checkbox"/> да, карьеру сделать вполне реально <input type="checkbox"/> не вижу такой возможности
10	Вы оцениваете атмосферу в компании как доброжелательную?	<input type="checkbox"/> достаточно доброжелательна <input type="checkbox"/> атмосфера неблагоприятная <input type="checkbox"/> затрудняюсь ответить