



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

ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК
ФАКТОР РОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА
ПРЕДПРИЯТИИ

Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль): «Управление человеческими ресурсами»

Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

84,94 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«10» 06 2024 г.

И.о. зав. кафедрой ЭУ и П

к.п.н., доцент

Корнеев Дмитрий
Николаевич

Выполнила:

студентка группы ЗФ-509-114-5-1Ч
Токарева Римма Раульевна

Научный руководитель:

Корнеев Дмитрий Николаевич

к.п.н., доцент

Челябинск
2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРА РОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	7
1.1. Состояние проблемы роста производительности труда на предприятии в существующей теории и практике менеджмента.....	7
1.2. Факторы роста производительности труда на предприятии.....	19
1.3. Повышение уровня квалификации персонала как фактор роста производительности труда на предприятии.....	29
Вывод по 1 главе	38
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ПОВЫШЕНИЮ УРОВНЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРА РОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В ООО «ПЯТЕРОЧКА» X5 RETAIL GROUP В Г. ЧЕБАРКУЛЬ.....	40
2.1. Анализ действующей системы повышения квалификации в ООО «Пятерочка».....	40
2.2. Рекомендации по повышению уровня квалификации персонала как фактора роста производительности труда в ООО «Пятерочка».....	60
Вывод по 2 главе	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	71
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	75
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	82

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Как показывает практика в долгосрочном периоде выживают и процветают те компании, которые постоянно и последовательно уделяют внимание обучению и повышению квалификации персонала. Общеизвестна связь между профессионализмом персонала и прибыльностью торговой сети. Именно поэтому наиболее дальновидные собственники вкладывают немалые средства в развитие профессионального потенциала своих сотрудников.

Главной задачей современной системы подготовки и повышения квалификации рабочих является преодоление сложившихся в прошлом несоответствий в подготовке кадров по профессиям и квалификации и сбалансированном удовлетворении потребностей конкретного производства с учетом перспектив его развития в квалифицированных работниках. Это обуславливается необходимостью научно обоснованного определения реальных потребностей производства в квалифицированных кадрах нужного количества и качества.

Квалификация рабочих в современных условиях характеризуется такими признаками, как глубокие общеобразовательные технические и профессиональные знания, мастерство и профессиональная подвижность. Уровень развития рабочей силы непосредственно связан с изменением и совершенствованием технического базиса производства.

Научно-технический прогресс в современных условиях влияет на всю систему производственных сил, затрагивая в первую очередь человека как главную производительную силу общества с его способностью трудиться, создавать материальные блага, меняя содержание и условия трудовой деятельности, место человека в производстве. Влияние профессиональной подготовки рабочих на экономический рост состоит в том, что рабочие, обладающие необходимым объемом знаний, умений и навыков, обеспечивают более высокую производительность и качество

труда при рациональном использовании материальных ресурсов. Однако, прежде чем развивать сотрудника, необходимо понять – на каком уровне он находится в текущий момент своей деятельности и спрогнозировать возможную перспективу его развития завтра. Указанное свидетельствует об актуальности темы исследования.

Степень изученности проблемы. Исследованию проблем управления персоналом посвятили свои труды известные отечественные специалисты: Веснин В.Р., Виханский О.С., Волгин А.П., Егоршин А.П., Кибанов А.Я., Травин В.В. Проблемам повышения квалификации уделялось пристальное внимание следующим отечественным специалистам в области управления персоналом: Арутюнов В.В, Беляцкий Н.П., Наумов А.И., Глухов В.В., Пихалов В.Т. и др.

Тема исследования: **«ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР РОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ».**

Объект исследования: производительность труда на предприятии.

Предмет исследования: повышение уровня квалификации персонала как фактор роста производительности труда на предприятии.

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по повышению уровня квалификации персонала как фактора роста производительности труда в ООО «Пятерочка» г. Чебаркуль.

Задачи исследования:

1. Изучить состояние проблемы роста производительности труда на предприятии в существующей теории и практике менеджмента.
2. Выявить факторы роста производительности труда на предприятии.
3. Рассмотреть повышение уровня квалификации персонала как фактора роста производительности труда на предприятии.

4. Осуществить анализ действующей системы повышения квалификации в ООО «Пятерочка» г. Чебаркуль.

5. Разработать рекомендации по повышению уровня квалификации персонала как фактора роста производительности труда в ООО «Пятерочка» г. Чебаркуль.

Теретико-методологическая база: при написании работы были использованы научные труды как отечественных, так и зарубежных авторов, опубликованные отдельными работами в книжных и периодических изданиях, среди которых можно выделить: В. Врума, Ф. Герцберга, А.Н.Леонтьева, Б.Ф. Ломова, Э.Лоулера, А. Маслоу, Л. Портера и др.

На основе предложенных и опробованных видов и форм побуждения работников к эффективному и качественному труду, были изысканы оптимальные соотношения использования их в современных условиях. Проведение анализа отдельных частей системы и их взаимосвязи между собой дало разработку конкретных предложений для раскрытия профессиональных компетенций сотрудников и роста производительности труда на основе этих мер.

Практическая значимость результатов исследования заключается в рассмотрении процесса управления повышением квалификации персонала, разработке рекомендаций для повышения ее эффективности в ООО «Пятерочка», которые могут быть использованы руководителями других торговых предприятий.

Методы исследования. Для решения поставленных задач в исследовательской работе использовался комплекс эмпирических и теоретических **методов исследования:** изучение литературы по теме исследования, наблюдение, опрос, тестирование.

Для определения качественных характеристик, процесс повышения квалификации персонала приобретает особую значимость, позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к

внешним условиям, учета личностного фактора в построении системы управления трудовым коллективом.

База исследования: Общество с ограниченной ответственностью «Пятерочка» компании X5 Group. Адрес базы исследования: г. Чебаркуль Челябинской области, улица Крупской, д. 6.

Структура исследования. Для достижения цели исследования и решения поставленных задач использовался метод социологического исследования опрос респондентов.

Во введении раскрыта актуальность, сформулированы объект и предмет исследования, цель и задачи работы. В первой главе квалификационной работы содержатся теоретические аспекты, касающиеся обучения и повышения квалификации персонала в организации, это причины и цели повышения квалификации персонала, основные задачи в области обучения и повышения квалификации. Также в ней раскрываются принципы обучения, т.е. основные положения, на которых базируется успешно организованная теория образования и обучения и успешно организованный учебно-производственный процесс.

Во второй главе приводится краткая характеристика торговой сети. Здесь отражены основные финансовые показатели и их соотношения, которые позволяют проанализировать результаты деятельности компании и дать ей оценку. Также во второй главе проведен анализ работы технического обслуживания, рассмотрена система повышения квалификации ООО «Пятерочка», выявлены ее сильные и слабые стороны. И на основе анализа сильных и слабых сторон предлагается программа по совершенствованию квалификации персонала. Окончание второй главы направлено на экономическое обоснование эффективности предложенной программы на основе расчетов экономической эффективности и прогноза изменения производительности труда.

В заключении обобщены исследования и результаты работы, сформулированы основные выводы. Научно-практическая значимость

исследования определяется предложениями по совершенствованию системы повышения квалификации персонала в организации. Полученный в исследовании материал может быть полезен менеджерам высшего звена так как может служить основой для построения эффективной модели организации процесса обучения, а также внедрения полученных результатов в практику работы системы повышения квалификации персонала.

Работа состоит из введения, двух глав основного текста, заключения, списка использованных источников. Работа содержит 86 страницы, включая 8 рисунков, 14 таблиц.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР РОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1. Составление проблемы роста производительности труда на предприятии в существующей теории и практике менеджмента

Проблема производительности труда, ее оценки и выявления резервов рассматривалась множеством известных специалистов в области экономики труда [1, 2, 7, 10, 23 и др.], управления персоналом [4, 8, 24, 25 и др.]. Под производительностью труда понимается объем результата живого труда в единицу времени [2].

Видами производительности труда являются:

1. Индивидуальная рассчитывается персонально в отношении отдельного работника. В некоторых случаях под индивидуальной производительностью понимают показатели отдельного подразделения или организации. Так или иначе, расчет идет в отношении конкретного субъекта.

2. Локальная учитывает показатели нескольких субъектов. Это может быть отдельный регион страны или определенная отрасль.

3. Общественная (по стране) оценивает эффективность труда в масштабах государства. Позволяет говорить о макроэкономических показателях страны и прогнозировать глобальные экономические изменения.

К обобщающим показателям относятся среднегодовая, среднедневная, и среднечасовая выработка продукции одним рабочим, а также среднегодовая выработка на одного работающего в стоимостном выражении [19, с. 32].

Частные показатели – это затраты времени на производство единицы продукции определенного вида (трудоемкость продукции) или выпуск

продукции определенного вида в натуральном выражении за один человеко-день или человеко-час.

Направления и задачи анализа производительности труда

Производительность труда — обобщающий показатель эффективности работы торговой сети. Основная цель анализа производительности труда основной торговой сети — выявление резервов ее роста, а, следовательно, и резервов повышения эффективности производства.

В процессе анализа выясняют:

1. темпы роста производительности труда;
2. степень выполнения внутрипроизводственного плана по росту производительности труда;
3. степень воздействия на производительность труда различных факторов;
4. влияние производительности труда на объем выпущенной продукции.

Анализ показателей производительности труда направлен на выявление внутрипроизводственных резервов торговой сети [16].

Рост производительности труда в результате использования выявленных резервов осуществляется по следующим направлениям:

1. абсолютное снижение численности работников;
2. повышение качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции;
3. прекращение производства продукции, не пользующейся спросом.

Для анализа выполнения этого плана используют акты о внедрении, в которых указаны содержание мероприятия, производственные затраты, сроки внедрения, экономическая эффективность.

Основные задачи анализа показателей производительности труда:

1. установление причин отклонения фактических показателей производительности труда от плановых и базисных;

2. определение степени влияния каждого фактора, вызвавшего те или иные отклонения, на увеличение (снижение) прибыли;
3. установление фактической эффективности выполненных организационных и технических мероприятий;
4. выявление неиспользованных возможностей сокращения численности работников и затрат труда;
5. оценка состояния производительности труда в целом по предприятию и по его подразделениям;
6. разработка организационно-технических мероприятий по использованию выявленных резервов для увеличения прибыли торговой сети и определение их экономической эффективности;
7. выбор оптимального задания по росту производительности труда, позволяющего на данном этапе получить максимальную прибыль.

Информационной базой для анализа служат данные годового и периодических отчетов по труду (статистическая отчетность, бухгалтерская отчетность, данные отдела кадров, акты ревизии и проверок, личные замечания) [23, с. 148].

Для анализа показателей производительности труда нужны следующие данные:

1. среднесписочная численность работников промышленно-производственного персонала (ППП), в том числе рабочих (основных и вспомогательных);
2. объем чистой продукции (доход);
3. использование календарного фонда времени промышленно-производственных рабочих.

Выработку чистой продукции (дохода) на 1 работника (рабочего) промышленно-производственного персонала определяем делением объема чистой продукции (дохода) на среднесписочную численность работников ППП (рабочих).

Анализ темпов роста производительности труда

Для определения темпов роста производительности труда за отчетный год оценивается выполнение плана по росту производительности труда по месяцам, кварталам и нарастающим итогом с начала года. Проведение такого анализа на предприятии обусловлено необходимостью своевременного выявления причин, которые могут повлиять или влияют на невыполнение показателей производительности труда и принятие управленческих решений для выполнения этих показателей к концу отчетного года. При анализе фактические темпы роста производительности труда сопоставляют с плановыми и базисными.

Анализ выполнения плана по производительности труда.

Выполнение плана по росту производительности труда оценивают за месяц, квартал, полугодие, год. Фактическая производительность труда сопоставляется с плановой или базисной.

Изменение уровня производительности труда (выработки) определяется способом сравнения за различные периоды по формулам [11, с. 63]:

$$\begin{aligned}\pm \Delta B &= B_{\phi} - B_{n(\phi)}, \\ \pm \Delta \Pi m &= B_{\phi} : B_{n(\phi)} \cdot 100 - 100,\end{aligned}$$

где: $\pm \Delta \Pi m$ - изменение производительности труда, %;

B_{ϕ} — фактическая выработка продукции в расчете на одного работающего

B_n — плановая выработка на одного работающего или рабочего ППП в анализируемый период;

B_{ϕ} — фактическая выработка на одного работающего или рабочего ППП в базисном году.

В процессе анализа выявляют изменения в уровне и динамике выработки по отношению к плану, определяют причины перевыполнения или отставания, обосновывают реальность планового задания. Сравнение показателей планового и базисного периодов позволяет определить степень выполнения запланированных изменений уровня и динамики

производительности труда, а сравнение фактического уровня производительности труда с ее уровнем в базисном периоде — изменения в уровне и динамике фактического показателя по отношению к базисной его величине.

Обобщающим показателем уровня производительности труда является среднегодовая выработка одного работающего и рабочего. Поэтому в процессе анализа необходимы данные по этим показателям. Для их характеристики устанавливаются абсолютное отклонение по уровню выработки и изменение ее в процентах.

Основным резервом является снижение трудоемкости продукции. Поэтому следующим направлением анализа показателей производительности труда будет анализ трудоемкости продукции.

Анализ трудоемкости продукции

Изменение трудоемкости продукции оказывает влияние на среднечасовую выработку: при снижении трудоемкости она повышается и наоборот. Показатель среднечасовой выработки находится в обратной зависимости от трудоемкости продукции. Эту зависимость учитывают при выявлении влияния трудоемкости продукции. Эту зависимость учитывают при выявлении показателя производительности труда — трудоемкость и выработка — зависят от одних и тех же факторов.

Анализ динамики трудоемкости позволяет выявлять резервы повышения производительности труда в целом по предприятию, технологическим этапам производства, отдельным видам продукции.

При анализе необходимо определить, за счет каких факторов изменяется трудоемкость продукции и как это изменение повлияло на рост выработки продукции.

Процент изменения производительности труда не совпадает с процентом изменения трудоемкости: первый всегда больше второго.

При анализе используют следующее соотношение показателей:

$$Пт = \frac{Tp \cdot 100}{100 - Tp},$$

где: $Пт$ — рост производительности труда, %;

Tp — снижение трудоемкости, %.

Изменение часовой выработки определяется отношением базисной (плановой) трудоемкости к фактическим затратам труда.

$$Пчф = \frac{Trб(n)}{Trф} \cdot 100 - 100,$$

где: $Пчф$ — рост (снижение) часовой выработки в анализируемом периоде, %;

$Trб$ — трудоемкость в базисном году, нормо-час.;

$Trп$ - план по трудоемкости на отчетный год, нормо-час.

$Trф$ - фактическая трудоемкость, нормо-час.

Под воздействием научно-технического прогресса изменяется функциональное содержание трудовой деятельности рабочих физического труда: работы, выполняемые с помощью ручных орудий и приспособлений, все в большей мере заменяются применением машин, приборов, аппаратов [35].

В содержании труда рабочего в этом случае преобладают функции управления работой машин и механизмов контроля и наблюдения за нею.

Устранение тяжелого физического труда — крупный резерв роста производительности труда, потому что тяжелый физический труд малоэффективен, вызывает отрицательные социальные явления, в частности, плохое отношение к труду.

Согласно проф. Меликяну Г.Г. социологические исследования показали, что на торговой сетях, где труд мало механизирован, больше некомплектованных рабочих мест с преобладанием ручного труда, выше коэффициент текучести среди занятых на тяжелых физических работах и потери рабочего времени из-за прогулов [16].

Факторный анализ производительности труда

На производительность труда оказывают влияние многочисленные

технические, технологические, организационные, социально-экономические, психологические и иные факторы. Выявление степени влияния каждого фактора позволяет судить о причинах роста (снижения) выработки, а также о резервах ее увеличения в очередной период времени.

Повышение технико-технологического уровня производства, совершенствование организации производства, труда и управления, структурные изменения производства являются основными факторами, влияющими на динамику производительности труда.

Изменение производительности труда определяют путем расчета относительной (или абсолютной) экономии численности работников по отдельным факторам и их совокупности. Это обеспечивает также возможность определения размера резервов по отдельным производственным подразделениям и по предприятию в целом, что позволяет обосновывать рост производительности труда в плановом периоде.

Прирост производительности труда за счет сокращения численности персонала в анализируемом периоде рассчитывают по формуле:

$$\Delta B_q = \frac{\mathcal{E}_q \cdot 100}{\mathcal{C}_{cp} - \mathcal{E}_q},$$

где: ΔB_q — возможный прирост производительности труда (выработки) в отчетном периоде за счет экономии численности персонала, %;

$\mathcal{E}_q$ — относительное высвобождение численности персонала согласно выполнения плана оргтехмероприятий, чел.;

$\mathcal{C}_{cp}$ — фактическая среднесписочная численность работников торговой сети на фактический объем работ по фактической выработке, чел.

Анализ роста производительности труда в результате повышения технического уровня производства позволяет выявить высвобождение числа рабочих в результате внедрения нового оборудования, механизации и автоматизации производства, сокращения затрат ручного труда, улучшения использования оборудования.

Анализ изменения производительности труда после совершен-

ствования организации производства, труда и управления позволяет выявить высвобождение числа рабочих в результате внедрения различных мероприятий, например, повышение норм выработки и норм обслуживания, улучшение условий труда, совмещение профессий и других, способствующих улучшению использования совокупного фонда рабочего времени.

Динамика потерь рабочего времени в результате сокращения числа прогулов, простоев, болезней, невыходов с разрешения администрации, по причинам улучшения условий труда дает возможность анализировать бюджет рабочего времени. Изменение показателя бюджета рабочего времени влияет на показатель фактического высвобождения персонала.

Анализ влияния трудовых факторов на динамику объема продукции

Важная составляющая анализа — выявление доли прироста продукции за счет изменения выработки и численности работников (основных трудовых факторов). Проведение такого анализа необходимо для работы по повышению эффективности использования трудового потенциала на предприятии и увеличению прибыли за счет роста выработки и сокращения численности работников [49].

Определение доли прироста продукции за счет роста выработки, когда объем выпуска продукции и численность работников растут одновременно, причем темпы роста (прироста) численности работников ниже темпов роста (прироста) продукции, рассчитывают при помощи формул (в процентах):

$$\Delta Oч = 100 - \frac{\Delta Ч}{\Delta O} \cdot 100, \quad \Delta O_n = \frac{O_1 - Ч_1}{O_1 - 100} \cdot 100,$$

где: ΔO_n – доля прироста объема выпуска продукции за счет роста производительности труда, %;

$\Delta Ч$ – темпы прироста численности ППП, %;

O_1 – темпы роста объема выпуска продукции, %;

$Ч_1$ – темпы роста численности ППП, %;

ΔO – темпы прироста объема продукции, %.

Зависимость темпов роста объема выпуска продукции от темпов роста численности ППП характеризуется такими положениями:

темпы роста численности ППП составляют 100% или ниже, это свидетельствует, что прирост продукции полностью обеспечен за счет роста производительности труда;

– темпы роста численности ППП выше 100%, но ниже темпов роста объема выпуска продукции, это означает положительное влияние обоих факторов на прирост объема выпуска продукции;

– темпы роста численности превышают темпы роста объема выпуска продукции, это значит, что прирост объема продукции обеспечивается полностью за счет увеличения численности работников, а производительность труда падает.

При анализе влияния трудовых факторов на увеличение объема выпуска продукции применяют способ абсолютной разницы, при этом определяют долю выпуска продукции в абсолютных единицах за счет изменений выработки и численности работающих.

Формулы расчета влияния характеризуются следующими выражениями.

Влияние изменения численности работников на динамику выпуска продукции:

$$\Delta O_{\text{ч}} = (Ч_{\text{ф}} - Ч_{\text{п}}(\bar{o})) \cdot V_{\text{п}}\bar{o},$$

где: $\Delta O_{\text{ч}}$ — изменение объема выпуска продукции за счет увеличения численности ППП;

$Ч_{\text{ф}}$ — фактическая численность ППП;

$Ч_{\text{п}}$ — плановая численность ППП;

$Ч_{\text{б}}$ численность ППП в базисном году;

$V_{\text{п}}$ - выработка на одного работника ППП по плану;

$V_{\text{б}}$ — выработка на одного работника ППП в базисном году.

Влияние изменения уровня выработки работающих на динамику выпуска продукции:

$$\Delta O_v = (B\phi - Bn(\phi)) \cdot \phi,$$

где: ΔO_v — изменение объема выпуска продукции за счет роста выработки, руб.;

$B\phi$ — фактическая выработка на одного работника ППП, руб.

Производительность труда как обобщающая характеристика
эффективности трудовых процессов

При выборе вариантов организации трудового процесса необходимо определить его эффективность, выгодность, полезность. Полезность характеризует степень удовлетворения потребностей людей в данном случае от реализации варианта, который конкретизируется в проекте трудового процесса. Выгодность показывает преимущества проекта по отношению к существующему положению дел, либо преимущества одного проекта перед другими. Выгодность в конечном итоге определяется при сравнении отношения результатов и затрат, то есть эффективностью.

Таким образом, эффективность трудового процесса в широком смысле – это отношение между результатами, затратами и уровнем достижения поставленной цели. В более узком смысле эффективность – это отношение результата к затратам на его достижение либо к используемому ресурсу.

Применительно к трудовому процессу эффективность труда есть отношение объема продукции (услуг) к трудозатратам. Этот показатель называется производительностью труда.

В общетеоретическом плане трудозатраты складываются из затрат прошлого (овеществленного) и живого труда. Суммарным стоимостным критерием таких затрат являются текущие издержки производства (себестоимость). В текущих издержках заработная плата отражает затраты живого труда.

История развития человеческого общества показывает, что

производительность труда постоянно растет. При этом повышение производительности труда заключается в том, что доля прошлого труда увеличивается, но увеличивается таким образом, что общая сумма труда, заключенная в товаре, уменьшается.

В практике экономического анализа производительность труда определяется как показатель оценки живого труда, а трудозатраты измеряются временем работы людей. В этом случае производительность труда объем производства приходящийся на одного человека в единицу времени: $ПТ = Q / T$,

где: Q – объем производства, измеряемый в натуральных (тонны, литры, штуки и т.д.), трудовых (нормо-час), стоимостных (реализованной, товарной, валовой продукции, дохода, добавленной стоимости и т.д.) показателях;

T – трудозатраты, человеко-час, человеко-день, человеко-год.

На предприятии производительность труда конкретизируется показателем выработки продукции на одного человека в год, месяц, час и т.д. При расчете производительности за год, квартал или месяц определяется среднесписочная численность промышленно-производственного персонала (ППП), которая рассчитывается как среднеарифметическая из числа работающих за каждый календарный день.

Число работников в праздничные и выходные дни определяются по предыдущему рабочему дню.

Когда трудозатраты определяются на единицу продукции, то полученная величина также характеризует производительность труда, но является ее обратной величиной и называется трудоемкостью единицы продукции (Te):

$$ПТ = 1 / Te, \text{ а } Te = T / Q.$$

В зависимости от целей анализа в качестве трудозатрат может использоваться численность отдельных категорий работников фирмы (рабочие, основные рабочие, служащие и т.д.).

Производительность труда так же, как и трудоемкость единицы продукции,

может определяться как нормативные плановые и фактические величины.

Для оценки эффективности прошлого (овеществленного) труда используются показатели стоимости материальных затрат и основных фондов (средств). Наиболее распространенными являются следующие.

Фондоотдача (Ф). Она определяется как величина объема производимой продукции (Q) на один рубль основных производственных фондов (ОПФ):

$$\Phi = Q / \text{ОПФ}.$$

Стоимость ОПФ определяется как средневзвешенная величина с учетом ввода и вывода изношенных за данный период. В условиях существенных скачков цен на ОПФ возникает проблема приведения составляющих ОПФ к сопоставимому виду. Для этих целей ОПФ периодически переоцениваются с использованием коэффициентов, устанавливаемых Правительством РФ.

Эффективность использования оборотных производственных фондов характеризуется показателями материалоемкости единицы продукции (МЕ) или материалоотдачи (обратная величина МЕ):

$$\text{МЕ} = M / Q,$$

где М – материальные затраты на производство объема продукции (Q).

К материальным затратам относятся затраты на основные и вспомогательные материалы, комплектующие, сырье, топливо, и энергию. В условиях инфляции определение материалоемкости также связано с приведением материальных затрат и результатов к сопоставимому виду.

1.2. Факторы роста производительности труда на предприятии

Производительность труда — динамичный показатель. Он имеет значение лишь в своем прогрессирующем изменении. Именно повышение производительности труда является основным условием, обеспечивающим в масштабах страны экономический рост и развитие экономики. Уровень производительности труда (его численное значение) зависит от множества причин самого разного характера, которые в научно-экономической литературе и хозяйственной практике принято называть факторами. Действие всех причин теснейшим образом взаимосвязано, и только для более полного и удобного исследования возможностей роста производительности труда их рассматривают отдельно.

Измерение абсолютного уровня производительности труда — это лишь первая ступень. Более сложная и трудоемкая работа заключается в оценке динамики изменения уровня производительности труда и выявлении факторов и условий, резервов и ресурсов, влияющих на рост производительности. Выявление резервов представляет собой достаточно серьезную и сложную задачу, требующую высокой компетентности специалистов, занимающихся этим делом. Сначала оцениваются возможности торговой сети в повышении производительности труда: рассматриваются факторы и условия ее роста. Под факторами роста производительности труда понимаются причины, обуславливающие изменения ее уровня. Под резервами роста производительности труда на предприятии подразумеваются неиспользуемые еще реальные возможности экономии трудовых ресурсов [7].

Факторы производительности труда — это объективные и субъективные причины, обуславливающие изменение этого показателя.

В приложении Б. представлены основные факторы, формирующие производительность труда на уровне торговой сети.

Под качеством менеджмента подразумевается организация управления предприятием, в том числе: организационная структура и системы управления производством, управленческие процедуры и технологии их осуществления, степень автоматизации системы управления, стиль руководства, уровень организации труда.

Уровень техники и технологии связан с модернизацией оборудования, заменой морально устаревшего оборудования новым, более производительным, повышением уровня механизации и автоматизации производства, внедрением новых прогрессивных технологий, использованием новых видов сырья, прогрессивных материалов и другими мерами.

Наличие сегмента рынка подразумевает возможности торговой сети в реализации своей продукции на рынке, изменение структуры ассортимента продукции, наличие перспектив для развития и наращивания продукции [7].

Уровень использования кадрового потенциала характеризует профессионально-квалификационный и образовательный состав и структуру кадров, уровень исполнительской дисциплины, социально-психологический климат в коллективе, степень соответствия систем материального и морального стимулирования потребностям персонала торговой сети.

В практической деятельности все факторы находятся в тесном взаимодействии. Определение зависимости уровня производительности труда от того или иного фактора позволяет не только вскрыть резервы развития, но и привязать их к ресурсной составляющей на конкретный период времени.

Кроме факторов, необходимо принимать во внимание и условия, в которых эти факторы работают. К ним можно отнести: природно-климатические условия, имеющие существенное значение для добывающих отраслей и сельского хозяйства; изменение политической

ситуации; особенности налогово-бюджетной, денежно-кредитной и инвестиционной политики государства; форс-мажорные обстоятельства на финансовом рынке и прочие.

Факторы производительности труда объединяются в следующие группы: [4].

I группа — факторы основного капитала. Их роль обусловлена качеством, уровнем развития и степенью использования инвестиций и долгосрочных материальных активов. Эти факторы связаны с механизацией и автоматизацией труда, внедрением прогрессивных технологий и соответственно использованием качественных и эффективных материалов. Но рост овеществленного труда не должен превышать прироста объема работы, достигнутого за счет влияния этих факторов. Однако практически трудно достаточно точно определить прирост объема работы, достигнутого только за счет увеличения основного капитала, так как любой вид деятельности тесно связан с основными фондами, их структурой и применяемыми технологиями [4].

II группа — социально-экономические факторы. Это состав и квалификация работников, условия труда, здоровье нации, отношение персонала к труду и т. д. В этой группе особую роль играют состав персонала и качество труда. Причем вклад каждого индивидуума в общий совокупный труд неодинаков: одни в коллективе, всегда производят больше среднего значения, а другие — меньше среднего. Однако применяемые ныне коллективные методы расчета производительности труда не учитывают этого. Производительность труда отдельного работника зависит от его способностей, мастерства, знаний, возраста, состояния здоровья и ряда других причин. С позиции продуктивности труда для работодателя важно найти "своего" работника, чья работоспособность и продуктивность труда потенциально выше средних значений. Такому отбору работников помогает оценка качества труда и система профотбора.

В этой группе факторов надо отметить и расходы страны на образование и здравоохранение, т. е. капиталовложения общества в социальную сферу. Не вызывает сомнений, что от уровня школьного и профессионального, в том числе высшего, образования зависит профессиональная подготовка работников, а от состояния медицинского обслуживания населения - здоровье нации и каждого работника в отдельности. Полноценный состав и рациональная структура продуктов питания, наличие и доступность потребительских товаров, включая товары длительного пользования, уровень развития сферы услуг и жилищно-коммунального обслуживания - это необходимые составляющие качества жизни, которые позволяют быстро и своевременно восстанавливать работоспособность человека, влияют на его настроение и создают ощущение комфортности и надежности. К числу социально-экономических факторов надо отнести и механизм перераспределения доходов общества между отдельными слоями населения [4].

III группа – организационные факторы. Они охватывают комплекс мер по организации труда и управлению, менеджменту персонала. С развитием экономики возрастает роль этой группы факторов. Понятие организации труда и управления включает выбор размеров и места расположения торговой сети, кооперирование, специализацию и комбинирование как формы организации производства, схему, структуру и стиль управления предприятием, определение задач деятельности его подразделений. Особую группу составляют факторы, влияющие на взаимоотношения в коллективе и дисциплину труда. Это, во-первых, система ценностей работников и принципы взаимодействия, воздействующие на целевые установки персонала, поведение работников и микроклимат в коллективе; во-вторых, меры активизации работников; в-третьих, меры контроля за исполнением управленческих решений и исправлением ошибок и просчетов [4].

Действие указанных факторов производительности труда обусловлено объективными, в том числе естественными и общественными, условиями деятельности. Среди них надо также отметить климатические условия и наличие природных богатств страны, ее общественное развитие, политическую жизнь и уровень благосостояния населения.

Так же факторы производительности труда разделяются еще следующим образом (Приложение 1): [9].

1) факторы роста живого и овеществленного труда. Такая дифференциация факторов связана с резервами интенсификации в рамках нормальной интенсивности труда и мерами повышения доли основного капитала;

2) факторы роста производительности труда, обусловленные временем действия. В этой группе различают а) текущие факторы, связанные с организационно-техническими мерами, которые не требуют значительных инвестиций; б) перспективные факторы, связанные с коренными преобразованиями в технике и технологии. Действие последних рассчитано на длительный период времени (как правило, более одного года);

3) факторы, обусловленные ролью и занимаемым местом в экономике: а) общеэкономические; б) межотраслевые и отраслевые; в) внутрифирменные; г) рабочего места. Действие общеэкономических факторов связано с общественным разделением труда, в том числе международным, наличием и использованием трудовых ресурсов, структуре производства. Межотраслевые и отраслевые факторы роста производительности труда связаны с особенностями организации производства - его специализацией, концентрацией и комбинированием, с межпроизводственной кооперацией. Факторы роста производительности труда на рабочем месте включают, прежде всего, комплекс мер по устранению потерь рабочего времени и более рациональному его использованию.

Все рассмотренные выше факторы производительности труда должны исследоваться в ходе аналитической работы на предприятии для выявления их значимости и влияния на перспективу. Факторный анализ производительности труда изучает показатели, оказавшие непосредственное влияние на ее изменение. Например, можно изучить влияние доли работ-ников, занятых в производстве, числа отработанных дней, продолжительности трудового дня и часовой производи-тельности труда на изменение производительности труда работника за конкретный период.

Расчет влияния данных факторов на изменение уровня среднегодовой выработки промышленно-производственного персонала производится способом абсолютных разниц.

Резервы роста производительности труда

Следующим шагом является определение резервов повышения про-изводительности труда. В Приложении Г представлена классификация ре-зервов повышения производительности труда на уровне торговой сети.

Взаимодействие факторов и резервов состоит в том, что если факторы представляют собой движущие силы, или причины изменения ее уровня, то использова-ние резервов - это непосредственно процесс реализации действия тех или иных факторов. Степень использования резервов определяет уровень производительности труда на данном предприятии. С целью повышения производительности труда организуют работу по поиску и использованию резервов.

Резервы – это потенциальные, реальные возможности сокращения затрат труда на единицу продукции, а также потери рабочего времени и равноценные им по экономической сущности непроизводительные затраты труда [5].

К резервам улучшения использования живого труда (рабочей силы) относят резервы, связанные с вопросами организации и условий труда, структуры и расстановки кадров, создания организационных условий для

бесперебойной работы, а также с обеспечением высокой материальной и моральной заинтересованности работников в результатах труда.

К резервам более эффективного использования овеществленного труда (основных и оборотных фондов) относятся резервы лучшего использования основных производственных фондов, как по мощности, так и по времени, а также резервы более экономного и полного использования сырья, материалов, комплектующих изделий, топлива, энергии и других оборотных фондов. Текущие резервы могут быть реализованы достаточно быстро без дополнительных капиталовложений и существенных изменений технологического процесса. Перспективные резервы требуют: значительного времени на подготовительные работы, перестройки производства, капитальных затрат, установки более современного оборудования. По признакам возможностей использования следует различать резервы запаса — неэффективно используемое оборудование по мощности или по сменности работы; изученные, но еще не используемые передовые методы труда, а также резервы потерь — брак продукции, перерасход топлива, потери рабочего времени [7].

По направлениям использования наряду с резервами снижения трудоемкости и улучшением использования рабочего времени существенное значение имеют резервы более рационального использования кадров торговой сети. Это направление в первую очередь связано с совершенствованием организационной структуры — повышением эффективности управления персоналом при одновременном удешевлении схемы управления. Кроме того, большую роль играют резервы рациональной расстановки персонала с учетом опыта и квалификации, система отбора и развития кадров на предприятии, программы должностного роста сотрудников [7].

Пути роста производительности труда — это основные направления, по которым может идти экономия затрат труда, т.е. пути снижения затрат живого труда. Источниками роста производительности

труда выступают конкретные виды труда, за счет которых обеспечивается экономия этих затрат труда.

Резервы роста производительности труда могут быть народнохозяйственными, отраслевыми, внутрипроизводственными [10].

Народнохозяйственные резервы формируются в результате проведения организационно-технических мероприятий, например создание новых орудий и предметов труда, рациональное размещение производства и т.п.

Отраслевые резервы способствуют росту производительности труда вследствие экономически обоснованного разделения труда, совершенствования технической базы и т.п.

Внутрипроизводственные резервы создаются при эффективном использовании на торговой сети орудий труда, рабочего времени, снижении затрат труда на производство единицы продукции (трудоемкости). По времени они различаются на текущие и перспективные.

Все внутрипроизводственные резервы роста производительности труда целесообразно подразделить еще на два вида: трудообразующие и трудосберегающие. К числу трудообразующих резервов следует относить улучшение использования фонда рабочего времени и повышение интенсивности труда до уровня средней нормальной путем уплотнения рабочего времени. К числу трудосберегающих резервов следует относить все резервы, связанные с сокращением трудоемкости производства продукции [10].

Внутрипроизводственные резервы по группе трудообразующих факторов, как правило, оцениваются по показателям использования рабочего дня и рабочего года.

Основные направления поиска резервов роста производительности вытекают из самой формулы расчета ее уровня: $ЧВ=ВП/Т$, согласно которой добиться повышения производительности труда можно путем:

- увеличения выпуска продукции за счет более полного использования производственной мощности торговой сети, так как при наращивании объемов производства увеличивается только переменная часть затрат рабочего времени, а постоянная остается без изменения. В результате, затраты времени на выпуск единицы продукции уменьшаются;

- сокращения затрат труда на ее производство путем интенсификации производства, повышения качества продукции, внедрения комплексной механизации и автоматизации производства, более совершенной техники и технологии производства, сокращения потерь рабочего времени за счет улучшения организации производства, материально-технического снабжения и других факторов в соответствии с планом организационно-технических мероприятий.

При этом возможны следующие варианты соотношения изменения объема выпуска продукции и затрат труда, которые должны учитываться при выборе управленческой стратегии по обеспечению роста производительности труда при существующих экономических условиях:[3].

1. происходит увеличение объема выпуска продукции при снижении затрат труда на ее производство
2. объем продукции растет быстрее, чем затраты труда
3. объем продукции растет при неизменных затратах труда
4. объем продукции остается неизменным при снижении затрат труда
5. объем продукции снижается более медленными темпами, чем затраты труда.

Будучи сгруппированы по общности воздействия на уровень использования факторов, ре-зервы определяют основные направления (пути) повышения производительности труда. К их числу относят совершенствование техники и технологии производства, повышение культурно-технического уровня и квалификации кадров,

совершенствование организации труда, производства и управления. Совершенствование организации труда, т. е. поиск соответствующих резервов и их реализация, идет на торговой сети по следующим основным направлениям: оптимизация форм разделения и кооперации труда, улучшение организации и обслуживания рабочих мест, рационализация передового опыта, улучшение подготовки и повышения квалификации кадров, применения прогрессивных методов нормирования труда и расширения его сферы, установление наиболее целесообразных форм материального стимулирования труда, улучшение условий труда, укрепление дисциплины труда. Все эти и другие направления совершенствования организации труда универсальны — пригодны для предприятий любого уровня и формы собственности, для работников любой категории. Они должны осуществляться в тесной взаимосвязи и постоянно.

1.3. Повышение уровня квалификации персонала как фактор роста производительности труда на предприятии

По мнению профессора С.В. Шекшни, современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является всего лишь началом. В то время как несоответствие квалификации персонала потребностям компании негативно сказывается на результатах ее деятельности. Развитие персонала является важнейшим условием успешного развития любой организации. Это особенно справедливо в современных условиях, когда развитие научно-технического прогресса значительно ускоряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков. Таким образом, как для блага самой организации, так и для личного блага всего персонала руководство должно постоянно работать над повышением его потенциала [42 с. 123].

Развитие персонала - комплекс мер, включающих профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры персонала организации. Цель развития персонала – обеспечение организации хорошо подготовленными работниками для эффективной работы и реализации стратегического развития торговой сети.

Под системой развития персонала следует понимать целенаправленный комплекс информационных, образовательных, привязанных к конкретным рабочим местам элементов, которые содействуют повышению квалификации работников данной организации в соответствии с задачами ее развития, потенциалом и склонностями сотрудников.

В.В. Травин и В.А. Дятлов справедливо утверждают, что для большинства профессий в ходе профессиональной деятельности должно проводиться повышение квалификации, включающее в себя [35, с. 98]:

- получение новых специальных знаний и навыков;

- применение полученных, но не использовавшихся до сих пор знаний и навыков;
- улучшение и расширение квалификации;
- приобретение знаний о новых процессах и технических достижениях;
- улучшение качественных и количественных показателей проделанной работы;
- адаптацию к изменившимся условиям производственного процесса.

Таким образом, повышение квалификации – это обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных и экономических знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющимся профессиям.

Знания – теоретические, методические и практические, необходимые работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте.

Умения – способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте.

Навыки – высокая степень умения применять полученные знания на практике, навыки предполагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль [36, с 412].

Определение повышения квалификации необходимо рассматривать подробнее.

Во-первых, повышение квалификации – специально организованный процесс, то есть он не возникает сам по себе и сам по себе проходить не может, его эффективность будет определяться множеством факторов, в первую очередь, профессионализмом менеджера, организующего процесс [2, с.65].

Во-вторых, как любой организованный процесс, он организуется в соответствии с поставленными целями, например, совершенствование

знаний и компетентности, навыков и умений работников, их созидательной деятельности

Однако процесс обучения может преследовать и многие другие цели. Каждая организация сама определяет, с какой целью она проводит процесс обучения, какие задачи она перед собой ставит. В-третьих, выбор методов обучения будет определяться теми целями, для достижения которых процесс организуется.

Необходимость повышения квалификации персонала внутри фирмы могут обуславливать следующие причины:

- нехватка квалифицированных кадров на национальном уровне;
- увеличение стоимости рабочей силы;
- давление конкурентов, создающее условия для более эффективного использования труда работников;
- технологические изменения, связанные с научно-техническим прогрессом;
- подготовка у более высокой должности;
- развитие потенциала работников;
- рост объемов производства, торговли, предоставляемых услуг;
- рост социальной ответственности фирмы за ее работников, т.е. создание условий для развития работников.

На основании анализа причин необходимости повышения квалификации отдел обучения формулирует специфические цели каждой программы повышения квалификации. Цели повышения квалификации должны быть:

- конкретными и специфическими;
- ориентирующими на получение практических навыков;
- поддающимися оценке (измеримыми).

Этими целями могут быть:

- удержание работника в организации, сохранение его для фирмы;
- продвижение по служебной лестнице (создание резерва на управленческие должности);
- повышение производительности и качества труда, а также качества продукции;
- предотвращение профессиональной деградации специалистов;
- нахождение сотрудниками тех видов работ, которые соответствуют их темпераменту, запросам и характеру специальности.

Ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие своих сотрудников значительные средства - от 2 до 10 процентов фонда заработной платы, что для такой компании как Дженерал Моторз составляет сумму, превышающую миллиард американских долларов в год. Эти затраты являются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности, то есть увеличения вклада каждого сотрудника в достижение организационных целей [7, с. 349].

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты компании, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивает прееменственность в управлении [17, с. 134].

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее. Повышение квалификации так же способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Система повышения квалификации работников на предприятии в условиях рынка

основана на балансе интересов. С одной стороны, такая система должна быстро реагировать на изменения потребностей производства в рабочей силе, а с другой — предоставить работникам возможность для обучения в соответствии с их интересами. Отсюда - повышенные требования к гибкости системы переподготовки и повышения квалификации, к ее способности быстро менять содержание, методы и организационные формы в соответствии с потребностями производства и ситуацией на рынке труда. Перед системой управления персоналом на предприятии стоят следующие задачи в области обучения и повышения квалификации персонала:

- 1) выработка стратегии в формировании квалифицированных кадров;
- 2) определение потребности в обучении кадров по отдельным его видам;
- 3) правильный выбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
- 4) выбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения как важного условия качества обучения;
- 5) изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством.

Существует еще одна разновидность задач производственного обучения, которая делится следующим образом:

1. при подготовке новых рабочих:
 - а) развитие профессиональных навыков;
 - б) изучение наиболее рациональных рабочих приемов на основе опыта передовых производств;
 - в) освоение норм выработки, достижение качественных показателей;
2. при повышении квалификации рабочих:
 - а) совершенствование имеющихся навыков;
 - б) освоение новых, более сложных работ и навыков;

в) освоение новой техники и технологии, изучение передовой организации производства;

г) освоение новых методов и приемов труда и его организации.

Обучение невозможно без знания принципов обучения, т.е. основных положений, на которых базируется успешно организованная теория образования и обучения и успешно организованный учебно-производственный процесс [41, с.64].

Основные принципы обучения представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные принципы обучения

Принципы	Осуществляются
Обучение на уровне требований передовой техники производства	1. Глубоким знанием научных основ производства. 2. Применение в учебном процессе наиболее современных машин и механизмов, передовых технологических процессов и способов труда.
Обучение на основе производительного труда	1. Строгим соблюдением программ производственного обучения. 2. Выполнением производственных общественно-полезных работ в процессе обучения. 3. Сочетанием обучением в учебных цехах, мастерских, на участках с участием производства.
Наглядность обучения	1. Проведением экскурсий, показом технологических, трудовых процессов и их элементов, демонстрацией кинофильмов, образцов моделей, макетов, схем, чертежей и т.д.. 2. Постоянным пополнением учебных кабинетов наглядными пособиями и совершенствованием методов их использования.
Систематичность и последовательность в обучении.	1. Строгим соблюдением системы обучения по программе. Постоянным переходом от известного материала к неизвестному, от простых работ к сложным. 2. Правильным подбором упражнений и учебно-производственных программ и заданий.
Доступность и посильность обучения, учет возрастных и индивидуальных особенностей обучаемых.	1. Продуманной дозировкой учебного материала. 2. Применение разнообразных методов обучения в соответствии с характером учебного материала и оказанием своевременной помощи обучаемым. 3. Установлением для обучаемых норм времени в зависимости от периодов обучения.

Прочность усвоения знаний и навыков	1. Ярким, доходчивым и запоминающимся объяснением и показом. 2. Систематическим повторением и постепенным усложнением изучаемого материала, подачи его в различных сочетаниях. 3. Максимальной активностью и самостоятельностью обучаемых в выполнении ими заданий.
-------------------------------------	---

Таким образом, профессиональное развитие сотрудников положительно влияет как на финансовые результаты деятельности компании и способствуют созданию благоприятного климата в организации.

При установлении норм необходимо исходить из рационального технологического процесса и правильной организации труда для данного производства из выработки рабочих требуемой квалификации, производительность труда которых превышает среднюю на аналогичных работах и соответствует устойчивым показателям передовых рабочих (а не отдельным рекордным достижениям) из нормальных санитарно-гигиенических условий на рабочем месте (освещенность, чистота, температура, вентиляция и пр.) с учетом требований техники безопасности, при этом рабочие места должны быть снабжены всем необходимым для бесперебойной работы. Рабочее время должно быть использовано полностью [17, с.135].

Другие мероприятия социального характера оказывают на эффективность производственно-хозяйственной деятельности косвенное влияние, которое к тому же проявляется не сразу, а постепенно, например влияние повышения квалификации работников на рост производительности труда. Экономическую эффективность этих мероприятий можно учесть и оценить лишь косвенно. Экономическую эффективность большей части мероприятий социального характера, например влияния улучшения психологического климата в коллективе на качество труда, совершенствования политико-воспитательной и

культурно-массовой работы рассчитать нельзя, так как нет методов количественной оценки [16, с.279].

Одним из важнейших направлений организации, планирования и управления производственным предприятием является непрерывное повышение производительности труда за счет как механизации и автоматизации производства, так и повсеместного овладения опытом передовиков, непрерывного повышения квалификации всех категорий работников торговой сети.

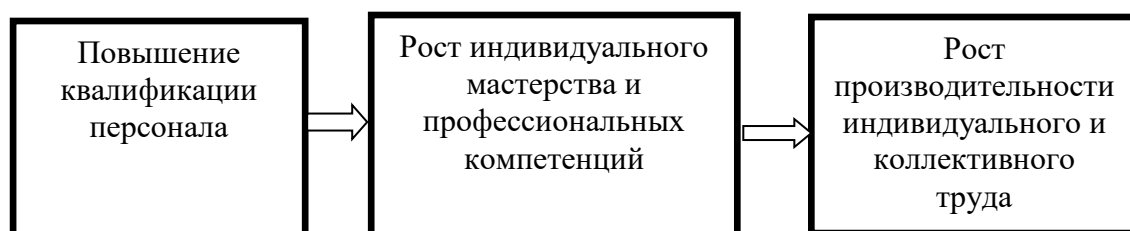


Рисунок 1 – Взаимосвязь производительности труда и повышения квалификации персонала организации

Рост общественной производительности труда связан с экономией овеществленного труда. Поэтому снижение материале- и энергоемкости также является заботой каждой торговой сети, тем более что такая экономия повышает эффективность производства данной торговой сети, увеличивает прибыль и фонды материального поощрения [19, с.11].

После введения новых норм нормировщики и мастера (начальники смен) должны добиваться безусловного освоения норм выработки всеми рабочими, предупреждать и устранять производственные неполадки, создавать на каждом рабочем месте все условия по организации труда, необходимые для выполнения норм и систематического повышения производительности труда, организуя с этой целью обучение рабочих передовым приемам труда и повышение их квалификации [28, с.136].

План социального развития коллектива ПО (торговой сети) направлен на повышение квалификации и общеобразовательного уровня работников, сохранение длительной трудоспособности и укрепление

здоровья трудящихся, улучшение их социально-культурных и жилищно-бытовых условий, способствующих росту производительности труда и всестороннему развитию личности. В план включаются главным образом те мероприятия, которые осуществляются непосредственно коллективом ПО (торговой сети) за счет собственных средств из фондов экономического стимулирования [32, с.210].

План по труду включает показатель роста производительности труда расчет численности работников, необходимых для выполнения плана мероприятия по подготовке и повышению квалификации работников показатели по заработной плате (уровень средней заработной платы и фонды заработной платы) [41, с.265].

Вывод по 1 главе

В первой главе выпускной квалификационной работы нами рассмотрены проблемы роста эффективности индивидуального труда на основе повышения квалификации персонала.

В первом параграфе главы «Состояние проблемы роста производительности труда на предприятии в существующей теории и практике менеджмента» рассмотрено понятие производительности труда, значение производительности труда для торговой сети и экономики в целом. Выявлены основные методы оценки производительности труда представленные стоимостным, трудовым и натуральным методами. Рассмотрены индикаторы роста производительности труда в расчете на временные промежутки (час, день).

В втором параграфе главы «Факторы роста производительности труда на предприятии» изучена классификация резервов роста производительности труда представленные различными группами факторов: техническими, природными, экологическими и психофизиологическими. Проведено исследование относительно выявления наиболее действенных факторов роста производительности труда, среди которых выделено повышение квалификации персонала.

В третьем параграфе главы «Повышение уровня квалификации персонала как фактор роста производительности труда на предприятии» изучено понятие повышения квалификации, формы и методы повышения квалификации. Акцент сделан именно на повышение квалификации в корпоративном секторе экономики. Таким образом сделан вывод, что повышение квалификации сотрудников – достаточно трудоемкий и ответственный процесс, требующий тщательной разработки, организации, координации, оценки и корректировки. От того насколько продуманными будут решения на каждом из этапов данного процесса во многом зависит успех работы с персоналом и системы в общем. Наиболее существенным

фактором роста производительности труда является система повышения квалификации, что повышает актуальность настоящего исследования.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ПОВЫШЕНИЮ УРОВНЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРА РОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В ООО «Пятерочка»

2.1. Анализ действующей системы повышения квалификации на ООО «Пятерочка»

Базой исследования стала крупнейшая ретейлинговая сеть в стране «Пятерочка», располагающаяся на всей территории РФ и имеющая 12 магазинов на территории города Чебаркуль Челябинской области. Непосредственное исследование проблемы повышения квалификации персонала и влияние ее на товарооборот производилось в магазине «Пятерочка» по улице Крупской, д. 6 в городе Чебаркуль.

Для достижения поставленной цели нами проведен анализ производительности труда в магазине «Пятерочка» по улице Крупской, д. 6 в городе Чебаркуль. Производительность труда в торговой организации проводится на основе сопоставления товарооборота и численности персонала (таблица 2). следует отметить, что производительность труда рассчитывается по двум критериям: по общему численному составу и по численности основного персонала. К основному персоналу следует относить сотрудников торговых залов магазинов и работники кухни, где производится выпечка и готовая к употреблению пища.

Таблица 2 – Анализ производительности труда в магазине «Пятерочка» по улице Крупской, д. 6 в городе Чебаркуль

Показатель	2021	2022	2023	2022/21	2023/21
Выручка от реализации продукции	251689,4	259606,25	265340,4	103,1%	102,2%
Численность персонала магазина общая, чел.	25	22	27	88,0%	122,7%
Численность основного персонала, чел.	23	20	23	87,0%	115,0%

Производительность труда общая, тыс. руб.	10068	11800	9827	117,2%	83,3%
Производительность труда основного персонала, тыс. руб.	10943	12980	11537	118,6%	88,9%

Из таблицы 2 видно, что выручка от реализации магазина «Пятерочка» по улице Крупской в 2022 году выросла на 3,1%, а в 2023 году лишь на 2,2%. На фоне снижения численности с 25 человек до 22 человек в 2022 году и ее роста в 2023 году на 155 произошло повышение общей производительности труда в 2022 году на 17,2%, а в 2023 году снижение на 16,7%. производительность труда основного персонала в 2022 году выросла на 18,6% а в следующем году снизилась на 11,1%.

К одной из важнейших задач системы управления персоналом относится обеспечение слаженной работы всех категорий работников, составляющих персонал торговой сети (организации).

Для упорядочивания процессов, связанных с различными категориями персонала, в качестве особого инструмента управления применяется классификация персонала.

В широком смысле классификация персонала организации это деление всех сотрудников организации на группы по различным признакам для оптимизации процессов управления персоналом. Так, персонал розничного магазина в зависимости от его участия в торгово-технологическом процессе принято подразделять на основных и вспомогательных работников. Основные работники занимаются реализацией потребительских товаров. К ним относятся работники торгового зала: продавцы, кассиры, администраторы и т.п., выполняющие коммерческую функцию. Вспомогательные работники - это фасовщики, грузчики, уборщики и т.п. Их деятельность связана с продолжением процесса производства в сфере обращения. Одна из главных задач

кадрового менеджмента - обеспечение координации усилий основных и вспомогательных работников и направление этих усилий на достижение целей торгового торговой сети.

В узком смысле это группировка персонала торговой сети для организации учета труда, выработки и заработной платы, составления отчетности и контроля над фондом заработной платы и выплатами социального характера.

К наиболее распространенным делениям персонала российских организаций относятся классификации по следующим основаниям: по половому признаку, по стажу работы, по образованию, по возрастному признаку, по квалификационной структуре [8].

Рассмотрим структуру торговой сети ООО «Пятерочка» по половому признаку в таблице 3.

Таблицы 3 – Структура персонала ООО «Пятерочка» по половому признаку

По половому признаку	Период					
	2021 г		2022 г		2023 г	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
Женщины	8	32,00%	7	31,81%	9	33,33%
Мужчины	17	68,00%	15	68,19%	18	66,67%
Всего:	25	100,00%	22	100,00%	27	100,00%

В структуре персонала в магазине ООО «Пятерочка» в городе Чебаркуль по половому признаку преобладают мужчины, их на 9 человек больше, чем женщин в 2021 году, в 2022 году мужчин больше на 8 человек, а в 2023 году – на 9 человек. В основном к «мужским» должностям в магазине ООО «Пятерочка» по улице Крупской относятся грузчики, электрики, инженерный состав.

Предоставим структуру по половому признаку в виде графика (рисунок 2).

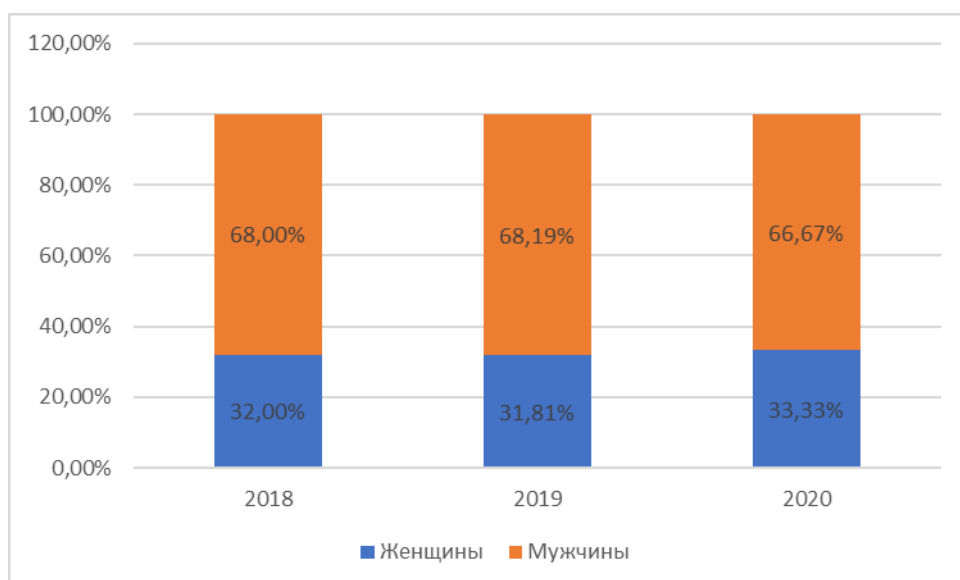


Рисунок 2 – Структура магазина ООО «Пятерочка» по ул. Крупской в г. Чебаркуль по половому признаку в период 2021 – 2023 гг., %.

В структуре персонала исследуемой торговой сети по возрасту преобладают люди в возрасте от 20-30 лет, за все 3 года, на втором месте 30-40 лет, на третьем до 20 лет, и старше 50 – всего 1 человек (таблица 4).

Таблица 4 – Структура магазина ООО «Пятерочка» по ул. Крупской в г. Чебаркуль по возрасту

Возраст	Период					
	2021		2022		2023	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
до 20	5	20,00%	3	13,65%	7	25,90%
20-30	8	32,00%	7	31,85%	8	29,60%
30-40	7	28,00%	7	31,85%	6	22,30%
40-50	4	16,00%	4	18,10%	5	18,50%
старше 50	1	4,00%	1	4,55%	1	3,70%
Итого	25	100%	22	100%	27	100%

Как правило, самый трудоспособный возраст приходится именно на 20-30 лет, когда человек получает образование, и начинает карьерный путь, так и в ООО «Пятерочка», причем в основном они находятся на подчиненных должностях. Молодое поколение в возрасте до 20 лет, как правило, занимают должности кассиров и работники по обслуживанию торгового зала. Рассмотрим данные в виде гистограммы на рисунке 3.

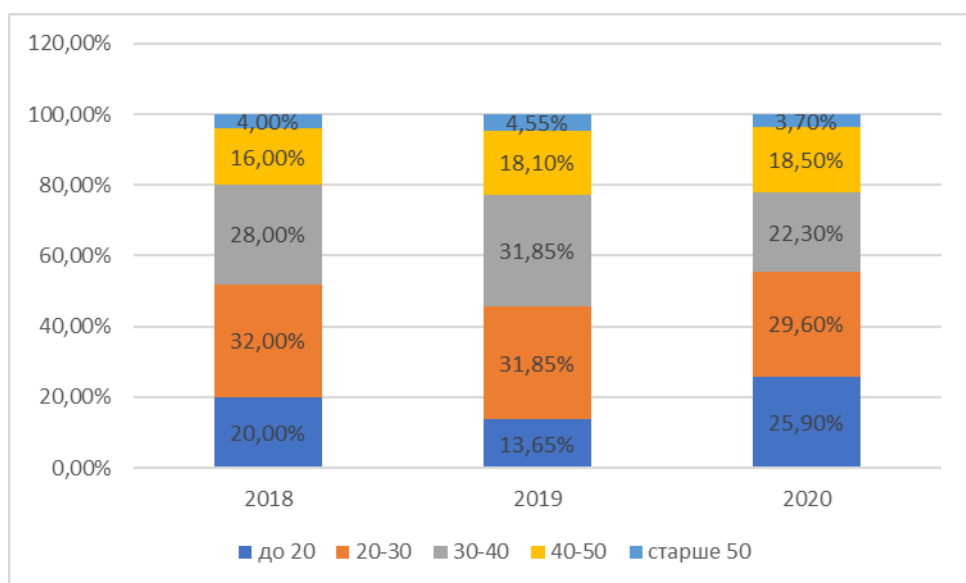


Рисунок 3 – Структура магазина ООО «Пятерочка» по ул. Крупской в г. Чебаркуль по возрасту

В следующей таблице работники организации ООО «Пятерочка» сгруппированы по уровню образования.

Таблица 5 – Структура магазина ООО «Пятерочка» по ул. Крупской в г. Чебаркуль по образованию

Образование	Период					
	2021		2022		2023	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
Среднее	4	16%	3	13%	5	19%
Среднеспециальное	11	44%	9	42%	10	37%
Незаконченное В/о	5	20%	3	13%	6	22%
В/о	5	20%	7	32%	6	22%
Всего	25	100%	22	100%	27	100%

Из данных таблицы 5 видно, что в структуре персонала по образованию за все 3 года, преобладают лица со среднеспециальным образованием - в 2021 – 11 человек, в 2022 – 9 человек, а в 2023 – 10 человек, однако лица с высшим образованием не далеко от них и составляют в 2021 – 5 человек, в 2022 – 7 человек, а в 2023 – 6 человек, лица с незаконченным высшим образованием в 2021 – 5 человек, в 2022 – 3

человек, а в 2023 – 6 человек, и средним образование в 2021 – 4 человек, в 2022 – 3 человек, а в 2023 – 5 человек. Представленные данные рассмотрим на рисунке 4.

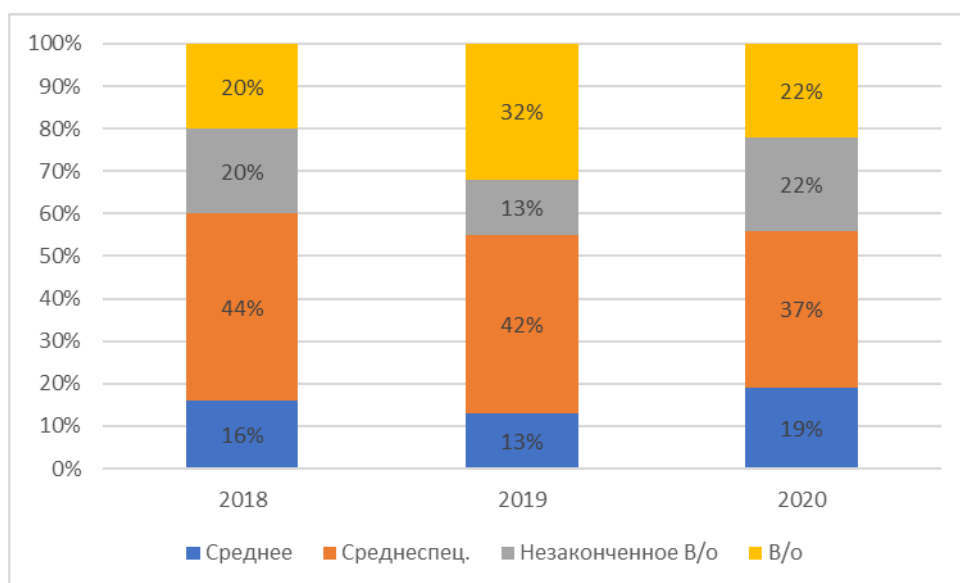


Рисунок 4 – Структура магазина ООО «Пятерочка» по ул. Крупской в г. Чебаркуль по образованию.

Необходимо отметить, что предпочтение все же отдается лицам с начальным образованием, и специалисты со средним образованием занимают должности работников основного персонала. Однако у этих людей всегда есть шанс пойти учиться, и продолжить образование, а также вместе с этим свой карьерный путь.

Структура персонала по стажу работы в данной организации. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива, рассмотрим таблицу 6.

Таблица 6 – Структура магазина ООО «Пятерочка» по ул. Крупской в г. Чебаркуль по стажу работы

Стаж работы	Период					
	2021		2022		2023	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
До 1 года	8	32%	3	13,63%	8	29,63%
1-3.	9	36%	12	54,55%	10	37,04%
Больше 3 лет	8	32%	7	31,82%	9	33,33%

Всего	25	100%	22	100%	27	100%
-------	----	------	----	------	----	------

Из таблицы 6 мы видим, что самой многочисленной группой является группа работников со стажем работы на предприятии от 1 до 3 лет, что составляет в 2021 году – 36%, в 2022 году – 54,55%, а в 2023 – 37,04%. Значительную часть занимают сотрудники со стажем больше 3 лет, что составляет в 2021 году– 32%, в 2022 – 31,82%, а в 2023 – 33,33%. (рисунок 5).

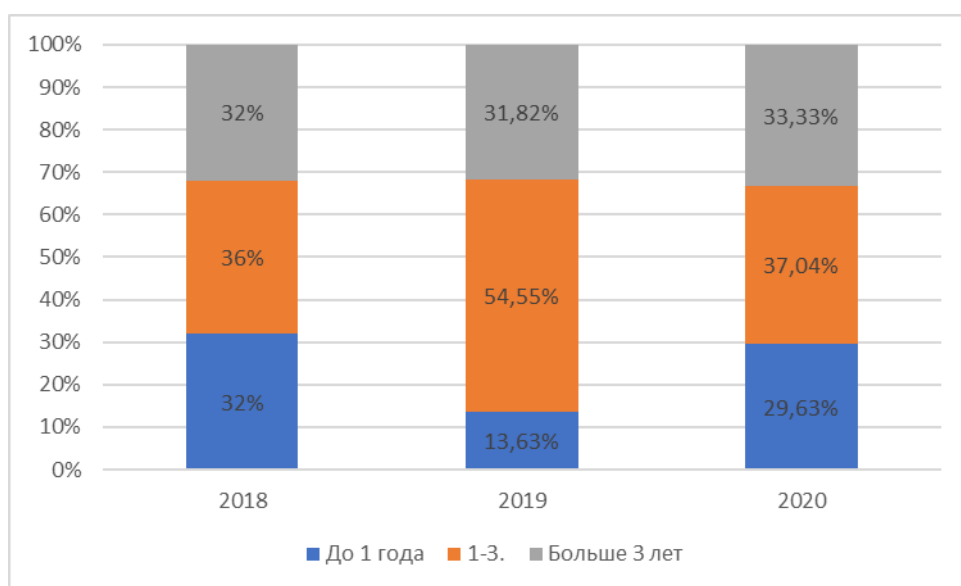


Рисунок 5 – Структура магазина ООО «Пятерочка» по ул. Крупской в г. Чебаркуль по стажу работы

Рассмотрим квалификационную структуру персонала торговой сети ООО «ПЯТЕРОЧКА» в таблице 7.

Таблица 7 – Квалификационная структура персонала магазина ООО «Пятерочка» по ул. Крупской в г. Чебаркуль

Должности	Период					
	2021		2022		2023	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
Руководители	1	4%	1	4%	1	4%
Специалисты	5	20%	5	20%	5	20%

Сотрудники торгового зала	16	64%	14	68%	18	64%
Вспомог. персонал	3	12%	2	8%	3	12%
Всего	25	100%	22	100%	27	100%

Из данной таблицы 7 можно сделать вывод, что служащего персонала за 3 года наибольшее количество, а именно в 2021 году - 16 человек, в 2022 году – 14 человек, а в 2023 году 18 человек. Специалистов, неизменное количество за 3 года, показатель не изменился и составляет 5 человек. Руководитель 1.

Анализ системы повышения квалификации на базе исследования

Система повышения квалификации сотрудников торговой сети ООО «Пятерочка» имеет широкий спектр различных программ обучения, направленных на самые разные категории работников. Можно выделить три направления обучения работников:

1. Обучение техники безопасности и охране труда.
2. Обучение вне рабочего места.
3. Обучение на рабочем месте.

Рассмотрим обучение техники безопасности и охране труда.

Для всех принимаемых на работу лиц, а также для работников, переводимых на другую работу, проводится обучение по охране труда и техники безопасности. Обучение проводится в виде инструктажа, может быть:

- вводный;
- первичный на рабочем месте;
- повторный;
- внеплановый;
- целевой.

Все принимаемые на работу лица, а также командированные на торговой сети работники и работники сторонних организаций, выполняющие работы на выделенном участке, обучающиеся образовательных учреждений соответствующих уровней, проходящие на предприятии производственную практику, и другие лица, участвующие в производственной деятельности организации, проходят в установленном порядке вводный инструктаж, который проводит инженер по охране труда.

Вводный инструктаж по охране труда проводится по программе, разработанной на основании законодательных и иных нормативных правовых актов РФ с учетом специфики деятельности торговой сети, утвержденной в установленном порядке руководителем.

Первичный инструктаж на рабочем месте, повторный, внеплановый и целевой инструктажи проводит непосредственный руководитель работ (мастера, начальники структурных подразделений, начальники цехов), прошедших в установленном порядке обучение по охране труда и проверку знаний и требований охраны труда и техники безопасности. Проведение инструктажей по ОТ и ТБ включает в себя ознакомление работников с имеющимися опасными или вредными производственными факторами, изучение требования ОТ и ТБ, содержащихся в локальных нормативных актах организации, инструкциях по ОТ и ТБ, технической, эксплуатационной документации, а также применение безопасных методов и приемов выполнения работ.

Инструктаж по ОТ и ТБ завершается устной проверкой приобретенных работником знаний и навыков безопасных приемов работы лицом, проводившим инструктаж. Проведение всех видов инструктаже регистрируются в соответствующих журналах проведения инструктажей, с указанием подписи инструктирующего, а также указанием даты проведения инструктажа.

Первичный инструктаж на рабочем месте проводится до начал самостоятельно работы:

- со всеми вновь принятыми работниками, включая работников, выполняющих работу на условиях трудового договора, заключенного на срок до двух месяцев или на период выполнения сезонных работ;

- с работниками торговой сети, переведенными в установленном порядке из другого структурного подразделения, либо работниками, которым поручается выполнение новой для них работы;

- с обучающимися образовательных учреждений соответствующих уровней, проходящими производственную практику и другими лицами, участвующими в производственной деятельности организации.

Первичный инструктаж на рабочем месте проводится руководителями структурных подразделений торговой сети по программам, разработанным и утвержденным в установленном порядке в соответствии с требованиями законодательных и иных нормативных правовых актов по ОТ и ТБ, локальных нормативных актов торговой сети, инструкции по ОТ и ТБ, технической и эксплуатационной документации.

Повторный инструктаж проходят все работники, указанные выше, не реже одного трех месяцев по программам, разработанным для проведения первичного инструктажа на рабочем месте.

Внеплановый инструктаж проводится:

- при введении в действие новых или изменении законодательных и иных нормативных правовых актов, содержащих требования охраны труда, а также инструкций по ОТ и ТБ;

- при изменении технологических процессов, замене или модернизации оборудования, приспособлений, инструмента и других факторов, влияющих на безопасность труда;

- при нарушении работниками требований ОТ и ТБ, если эти нарушения создали реальную угрозу наступления тяжких последствий (несчастный случай на производстве, авария и т.п.);

- при перерывах в работе (для работ с вредными и/или опасными условиями - более 30 календарных дней, а для остальных работ - более двух месяцев);

- по требованию должностных лиц органов государственных надзора и контроля;

- по решению руководителя.

Целевой инструктаж проводится при выполнении разовых работ, при ликвидации последствий аварий, стихийных бедствий и работ на которые оформляется разрешение или другие специальные документы, а также при проведении в организации массовых мероприятий.

1. Обучение вне рабочего места по программам введение в должность пекаря, СанПиН и оборудование, работа на пекарне, выкладка товара.

Обучения вне рабочего места - предназначены, прежде всего, для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки. Такое обучение, как правило, проводится внешними учебными структурами и вне стен организации в форме лекций, деловых и ролевых игр, разбора производственных ситуаций, моделирования производственных процессов и т.д.

Обучение вне рабочего места это профессиональное обучение лиц, ранее не имевших профессии, с целью получения ими квалификации по любому из направлений производственно-хозяйственной деятельности торговой сети.

Для такого обучения подаются списки работников, которым необходимо пройти обучение. Этот список согласовывается с директором, издается распоряжение по предприятию. На обучение работников подается заявка в учебное учреждение.

ООО «Пятерочка» сотрудничает с внешними учебными центрами предоставляющими как кейсы для подготовки так и педагогов для очного

обучения, так и обучающие программы самой компании «Пятерочка», разработанные с учетом специфики торговой сети.

В таком обучении есть свои преимущества и свои недостатки.

Преимущества:

- Обучающиеся работники могут обмениваться информацией, делиться проблемами и опытом их решения с работниками других организаций.
- Обучающиеся могут быть отозваны с учебы для решения возникших на работе проблемы.
- Может использоваться дорогостоящее учебное оборудование, которое, возможно, окажется недоступным для торговой сети.
- Может быть более экономически выгодным, если имеется небольшое количество работников с одинаковыми потребностями.
- Квалифицированный обучающий персонал может быть доступен только вне стен организации.
- В сравнительно безопасной нейтральной обстановке участники могут более охотно обсуждать какие-то вопросы.

Недостатки:

- Доступность и частота обычно установлены внешней организацией.
- Могут возникнуть проблемы при переходе от обучения (на примере учебных ситуаций) к непосредственному выполнению реальной работы.

3. Обучение на рабочем месте.

Обучение на рабочем месте делится на два вида:

- Переподготовка работников торгового зала (обучение вторым и смежным профессиям).
- Повышение квалификации.

Обучение на рабочем месте и обучения применяемые в ходе выполнения работы, характеризуется непосредственным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации. Такое обучение может осуществляться в формах: наставничество, делегирование полномочий,

использование учебных методик, инструкций и т.п. Определяющим признаком здесь является то, что обучение организовано и проводится специально для данной торговой сети и только для его сотрудников.

Обучение в стенах организации может вестись с отрывом от работы или без отрыва от работы.

1. Переподготовка рабочих - это обучение рабочих, уже имеющих профессию, с целью получения новой или расширения их профессионального профиля, подготовки к работе в условиях применения прогрессивных форм организации труда, а также по совмещаемым профессиям.

Учебные планы и программы для обучения рабочих вторым и смежным профессиям, сроки обучения согласовываются с директором по представлению руководителей структурных подразделений применительно к учебным планам и программам для подготовки новых рабочих по соответствующим профессиям и разрядам.

Теоретическое и производственное обучение осуществляется в пределах рабочего места, согласно учебным планам и программе по соответствующей профессии. Сроки обучения устанавливаются распоряжением генерального директора, исходя из программы обучения, специфики профессии, необходимого уровня квалификации, начальной образовательной и специальной подготовки, профессионального опыта, но не могут быть более 6 месяцев.

По окончании срока обучения, работник сдает экзамен, действующий в Обществе комиссии на присвоение ему рабочей специальности. Результаты экзамена по переподготовке рабочих заносятся в протокол квалификационной комиссии о присвоении рабочему профессии. При успешной сдаче экзамена, на основании протокола квалификационной комиссии, отдел кадров готовит приказ о присвоении работнику определенной профессии.

2. Повышение квалификации - это профессиональное обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных знаний, навыков и умений по имеющийся профессии и присвоении более высокого разряда.

Организуются следующие формы повышения квалификации работников торгового зала ООО «Пятерочка».

Производственно-технические курсы создаются для повышения квалификации, углубления и расширения знаний, навыков и умений рабочих по имеющийся у них профессии до уровня, соответствующего требованиям производства.

Курсы целевого назначения создаются для изучения нового оборудования, изделий, материалов, технологических процессов, средств механизации и автоматизации, применяемых в производстве, правил и требований их безопасной эксплуатации, технической документации, научной организации труда, а также вопросов повышения качества выпускаемой продукции.

Все обучающие тесты и курсы учебного центра Пятерочки проходят в удаленном режиме онлайн. Условие пользования материалами на портале – доступ в Интернет через браузер Мозилла или Хром и тщательное изучение предоставленного материала. Два уровня доступа к сайту обеспечивают необходимую конфиденциальность и помогают внимательно отобрать персонал, обучать его в ходе сотрудничества. Учебный тест – возможность получить повышение по службе, повышение квалификации и обновить свои знания, также при приеме на работу в сеть. По итогам тестов и курсов пользователи получают баллы, которые вносятся в единую базу. Для директора вопросы сложнее, чем для кассира или тестирование на администратора. По итогам тестирования руководство принимает решение – уволить или повысить сотрудника.

Программа, дата и место проведения курсов утверждаются распоряжением генерального директора по представлению руководителей

структурных подразделений. Комплектование групп осуществляется, как правило, рабочими одной или родственными профессиями либо в соответствии с тематической направленностью курсов.

Учебные планы и программы для повышения квалификационного разряда рабочих, сроки обучения утверждаются распоряжением генерального директора по персоналу по представлению руководителей структурных подразделений применительно к учебным планам и программам по соответствующим профессиям и разрядам.

Статистику обучения можно рассмотреть в виде таблице 8.

Таблица 8 – Статистика обучения ООО «Пятерочка» по ул. Крупской г. Чебаркуль

Обучение	2021		2022		2023	
	чел	%	чел	%	чел	%
Обучение ТБ и ОТ (семинары)	22	57,9%	14	56,0%	12	54,5%
Обучение вне рабочего места (курсы)	2	5,3%	1	4,0%	1	4,5%
Обучение на рабочем месте в форме наставничества	14	36,8%	10	40,0%	9	40,9%
Итого	38	100%	25	100%	22	100%

В таблице 8 видно, что каждый год обучение увеличивается в меньшую сторону. Так если в 2021 году обучающихся вне рабочего места было 2 человека, то в 2022 году снизилось до 1 человека. А по отношению 2023 году к 2022 году данный показатель не изменился. Обучение на рабочем месте так же снижается каждый год. Так 2021 году 14 человек, а в 2022 году снизилось на 4 человека. 2022 году 10 человек, а в 2023 году снизилось до 9 человек. Это говорит о том, что рабочий персонал плохо стремится обучаться и повышать уровень знаний и повышать свою квалификацию, это может привести к большей производительности труда,

улучшению качеству работы и продаж продукции. Рассмотрим таблицу в виде графика (рисунок 6).

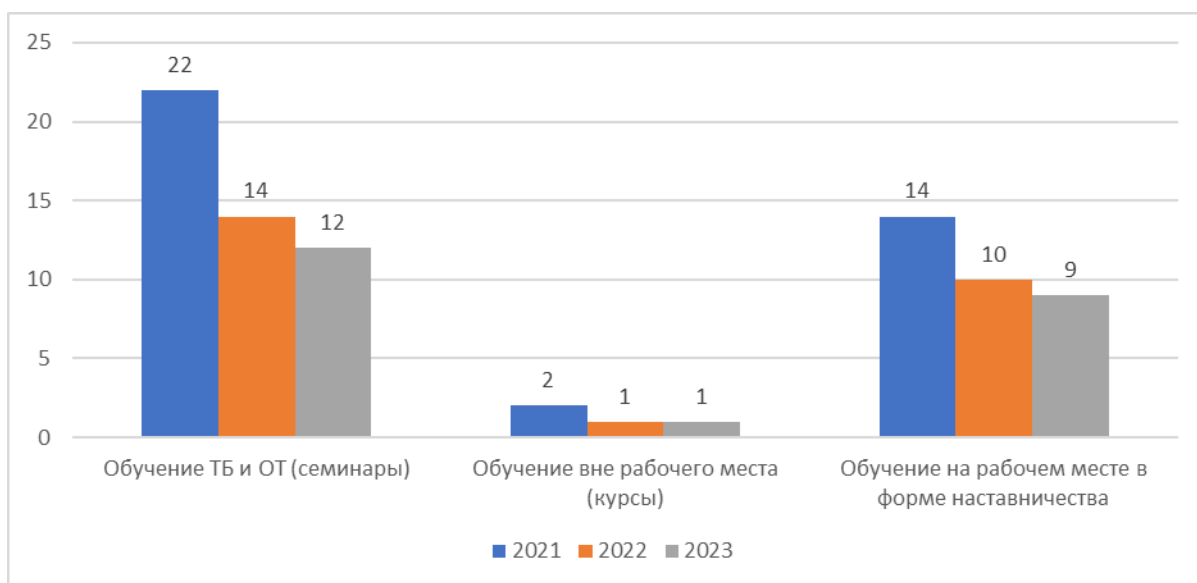


Рисунок 6 – Динамика обучения ООО «Пятерочка» в период 2021 – 2023 гг., чел.

Затраты на обучение рассмотрим в таблице 9.

Таблица 9 – Затраты на обучение ООО «Пятерочка» по направлениям подготовки, тыс. руб.

Направление повышения квалификации	Период		
	2021	2022	2023
Затраты на наставничество	125,6	98,3	101
Затраты на внешнее обучение	12,9	32,8	15,7
Затраты на обучение на курсах по ТБ	187	192	96

Как видно из графика, снижение числа обучающихся (рисунок 7) привело к сокращению расходов на обучение персонала. Данный показатель не может сказаться на безопасности труда. Обучение специалиста на обучения работы с гостями магазина составило в 2023 году 15,7 тыс. руб. В 2022 году такое же обучение прошел директор магазина по

вопросам командообразования и управления персоналом. На рисунке 7 представим динамику расходов на обучение в период 2021 – 2023 гг.

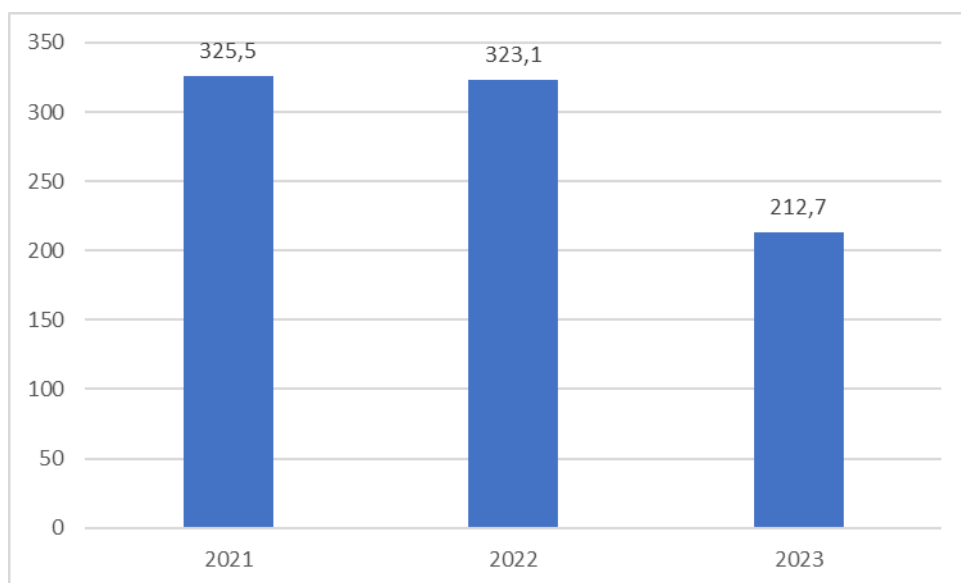


Рисунок 7 – Затраты на повышение квалификации магазина «Пятерочка» по ул. Крупская г. Чебаркуль, тыс. руб.

Недостаток уделяемого внимания вопросам мерчендайзинга приводят к образованию экономических потерь по возврату продукции поставщикам, ее упаковку, транспортировку. Динамика данных потерь в магазине «Пятерочка» в 2021-2023 гг. представлена на рисунке 8.



Рисунок 8 – Прямые потери от неэффективного мерчендайзинга, тыс. руб.

Использование SWOT - анализа действующей системы повышения квалификации персонала покажет ее проблемы и достоинства. Результаты SWOT - анализа используются для разработки стратегии повышения производительности труда на основе повышения уровня квалификации и получения компетенций сотрудниками не только отдельного магазина сети «Пятерочка», но и всей сети в г. Чебаркуль. Выявленные проблемы необходимо проанализировать при обсуждении дальнейшего развития торговой сети. Представим в виде таблицы 10 результаты проведенного – SWOT - анализа.

Таблица 10 – SWOT - анализ действующей системы повышения квалификации персонала в ООО «Пятерочка» в г. Чебаркуль

S - сильные стороны. 1. Наличие сознательного финансирования в повышения квалификации. 2. Высокий уровень понимания роста квалификации сотрудников со стороны руководства. 3. Развитая корпоративная система мотивирования персонала к трудовой деятельности по результатам работы магазина. 4. Преимущество уровня оплаты труда по сравнению с конкурентами в розничной торговле.	W - слабые стороны. 1. Низкая квалификация части работников в области выкладки товара, работы с гостями и работа с кассовыми машинами. 2. Незаинтересованность в материальном плане сотрудников торгового зала в обучении. 3. Устаревшие должностные инструкции и требования к работникам в аспекте наличия уровня квалификации и освоения профессиональных компетенций. 4. Недостаточный уровень вознаграждений при повышении квалификации и получения дополнительных профессиональных компетенций. 5. Отсутствие специфики населения чебаркульского района и его вероисповедания в части приготовления готовых блюд и кулинарных изделий.
О - возможности. 1. Открытие эффективных обучающих курсов для рабочих смежных профессий (среди работников торгового зала и	Т - угрозы. 1. Появление недовольства со стороны гостей магазина условиями выкладки товара. 2. Неблагоприятная социально-

пекарни). 2. Наличие лучшей стратегии в области персонала и кадровой политики по сравнению с конкурентами (в области ретейла). 3. Высокий уровень интенсивности труда. 4. Высокое качество услуг обслуживания за счет наличия высокого уровня организационной и корпоративной культуры.	экономическая политика в стране и резкий рост цен на продукты питания в 2023-2024 гг. 3. Высвобождение рабочих мест из-за расширения зон обслуживания и роста обязанностей. 4. Слабые позиции в области кадровой политики, требующие внимания.
--	--

Сила и Возможности.

Необходимо использовать финансирование на обучение персонала путем проведения обучающих курсов для сотрудников магазинов с использованием онлайн технологий и приложений мобильных технологий. С помощью таких курсов рабочие расширят уровень знаний повысят квалификацию и смогут обеспечить рост продаж продукции, снижения потерь от возврата продуктов с истекшим сроком годности и, тем самым, повысить производительность труда.

Сила и Угроза.

Обучение персонала или повышение квалификации поможет производству снизить уровень просроченной продукции. Неблагоприятная социально-экономическая и политическая обстановка в стране может снизить уровень оплаты труда, а также уменьшит финансирование в обучении персонала.

Слабость и Возможность.

Путем открытия обучающих курсов для рабочих позволит повысить уровень квалификации сотрудников торговых точек, за счет повышения квалификаций повысится уровень продаж снизятся издержки, у руководителя повысится потенциал в вознаграждении сотрудников. В свою очередь сотрудники заинтересуются в продолжении обучении и в повышении собственных квалификации.

Слабость и Угрозы.

Низкая квалификация сотрудников торговой сети может привести к снижению объема продаж, росту просроченной продукции, снижению продаж собственного производства (кулинария и пекарня). к росту расходов на привлечение сторонних организации и физических лиц. Неблагоприятные социально-экономическая политика в стране может привести к снижению производственных объемов, а значит к сокращению рабочих мест.

Критериями роста эффективности системы повышения квалификации для целей роста производительности труда сотрудников магазина «Пятерочка» в г. Чебаркуль могут стать:

1. обучение по работе в вопросах питания, с базовыми принципами и понятиями в области халяль, изучили установленные законодательством и стандартами процессы прохождения сертификации халяль, овладели навыком выявления критических точек производства продукции халяль;
2. обучение аспектам выкладки товаров для обеспечения высокого сбыта, оборачиваемости продуктов и промышленных товаров;
3. обучение по программе «Новые санитарные правила и нормы в сфере общепита, транспорта, торговли, труда, услуг, обучения, отдыха и оздоровления детей» на основании актуального законодательства.

Указанные критерии направлений роста эффективности повышения квалификации приведут к росту эффективности труда. Развитие указанных критериев и оценка его влияния на прирост производительности труда будет представлен в следующем параграфе выпускной квалификационной работы.

2.2. Рекомендации по повышению уровня квалификации персонала как фактор роста производительности труда в ООО «Пятерочка»

Основная цель при оценке эффективности повышения квалификации персонала является обоснование самих целей обучения. Первоначальными данными для оценки эффективности обучения становятся заявки, поступающие от подразделений. А информация на выходе, которая дает оценку качеству, должна составить понятие об эффективности самого обучения.

На сегодняшний день в ООО «Пятерочка» г. Чебаркуль нет точно сформулированного механизма определения, насколько издержки, которые направлены на повышение квалификации персонала себя оправдывают. Руководство может выявить потребность в обучении персонала, правление может предоставить на обучение средства, специалисты по работе с персоналом в свою очередь займется его организацией. После же прохождения повышения квалификации обратная связь с персоналом отсутствует, и предприятие не может получить точных сведений о том, насколько эффективным было участие в той или иной конференции и будут ли применены полученные в ходе обучения знания в практической деятельности.

Для обеспечения роста производительности труда на основе совершенствования системы повышения квалификации нами предлагается ряд мероприятий.

Рекомендация 1. Проведение обучения по работе в вопросах питания, с базовыми принципами и понятиями в области халяль, изучили установленные законодательством и стандартами процессы прохождения сертификации халяль, овладели навыком выявления критических точек производства продукции халяль.

Предлагается направить своих ключевых сотрудников на обучение по программе повышения квалификации «Основы халяль-продукции», разработанной Центром компетенций в области товаров и услуг Халяль при Роскачестве совместно с Российским исламским институтом (Казань).

В рамках данной программы следует обучить специалистов департаментов системы менеджмента качества, собственного производства, СТМ и сопровождения собственных производств розничной сети «Пятерочка» и «Чижик» прослушать лекции о требованиях, которые предъявляются к халяльной продукции, особенностях ее производства, хранения, транспортировки, системы менеджмента качества, национальных стандартах, действующих в России. Кроме практической информации, программа включает аналитические материалы о мировом и российском рынках халяльной продукции и знакомство с основами исламского права. Помимо лекций, обучение предусматривало изучение бизнес-кейсов и посещение фабрики-кухни в Татарстане, выпускающей продукцию по стандартам «халяль».

Программа повышения квалификации поможет специалистам «Магнита» нарастить компетенции в сфере производства и оборота халяльной продукции и получить экспертизу, необходимую для организации собственного производства.

«Пятерочка» более шести лет развивает ассортимент халяльной продукции. На полках магазинов розничной сети она представлена в таких категориях, как мясо и птица, полуфабрикаты, мясные деликатесы, консервация, молочная продукция, хлебобулочные изделия и мучные кондитерские изделия, кулинария и др. Партнерами «Пятерочки» могут стать более 50 поставщиков такой продукции, большинство из них являются локальными производителями. Халяльная продукция поставляется в 15 тыс. магазинов «Пятерочка» и больших форматов во всех федеральных округах присутствия розничной сети в России. Лидерами по объему продаж являются регионы со значительной долей

населения, исповедующего ислам: Татарстан, Дагестан, Башкортостан, Кабардино-Балкария и Карачаево-Черкесия. Доля населения, исповедующего ислам в горнозаводской зоне Челябинской области, так же превышает 25% от общего числа, что говорит о важности предлагаемых программах повышения квалификации.

Компания «Пятерочка» должна быть заинтересована в расширении пула поставщиков халяльной продукции и продолжает наращивать ее предложение в своих магазинах. Кроме того, «Магнит» рассматривает возможность производства халяльной продукции под собственными торговыми марками.

Рекомендация 2. Обучение аспектам выкладки товаров для обеспечения высокого сбыта, оборачиваемости продуктов и промышленных товаров.

Программа рассчитана на специалистов, задействованных в области ритейла и стремящихся изучить мерчандайзинг и способы продвижения продукции в розничных магазинах.

Программа подходит тем, кто хочет:

- научиться стимулировать рост продаж в магазине, увеличивать прибыль;
- освоить варианты выкладки продукции на витринах, правила организации зон торговых площадок, способы установки специализированного оборудования;
- понять, как влиять на поведение потребителей.

В ходе курса слушатели узнают, что такое мерчандайзинг и его основные виды, изучат факторы, которые влияют на внимание покупателей, и основанные на них принципы мерчандайзинга. А также узнают правила оформления привлекательной торговой точки и способы планировки торговых площадей.

Длительность заочного курса — 6 недель (108 часов).

Курс включает следующие темы:

1. Понятие мерчандайзинга, его основные виды.
2. Факторы, которые оказывают влияние на внимание посетителей магазина.
3. Законы зрительного восприятия и способы их использования в мерчандайзинга.
4. Правила, которые помогут сделать внешний вид торговой точки привлекательной для потребителей.
5. Способы планировки торговых площадей.
6. Виды грамотной выкладки товаров.
7. Оказание рекламного и информационного сопровождения розничным магазинам.

Результаты и перспективы повышения квалификации по предлагаемому направлению:

При обучении формируется у посетителей приверженность к торговой точке или сети розничных магазинов.

У обучившихся на курсах формируется понимание, как завоевывать новых покупателей, увеличить число постоянных посетителей, усовершенствовать рекламно-коммуникационную политику магазина.

Появляется навык выгодного позиционирования товаров с учётом факторов регулирования внимания посетителей, стимулировать продажи сопутствующей продукции.

Применение результатов обучения

Знание мерчандайзинга, и особенностей продвижения в ритейле поможет вам устроиться на работу мерчандайзером, помощником товароведа в магазин или успешно развить собственное розничное предприятие.

После прохождения курса отучившиеся будут знать варианты представления продукции в наиболее выгодном свете, способы обеспечения доступности товаров потребителям, возможности эффективного использования пространства торговых помещений, что

позволит поднять продажи магазинов «Пятерочка» и увеличить чистую прибыль.

Рекомендация 3. Обучение по программе «Новые санитарные правила и нормы в сфере общепита и розничной торговли в 2024 году» на основании актуального законодательства.

Программа обучения (приложение 2) нацелена на формирование ряда компетенций в условиях динамичного законодательства в области санитарных требований к местам собственного производства горячего питания и прочих продуктов.

В результате обучения на курсе обучающиеся приобретут:

знания:

- о содержании новых санитарных правил и норм в сфере общепита, торговли;
- о способах их использования в организации работы предприятий общепита, торговли;
- об организации безопасных условий труда.

умения:

- умения использовать полученную информацию в процессе деятельности организаций общепита, торговли;
- организовать работу организации в соответствии с новыми санитарными нормами и правилами;
- использовать санитарные нормы и правила для осуществления диагностики и мониторинга деятельности торговой организации.

навыки:

- соблюдения новых санитарных норм и правил в своей деятельности и деятельности организации;
- использования методических рекомендаций для реализации новых санитарных норм и правил в своей деятельности и деятельности торговой сети.

профессиональные компетенции:

- информационные;
- организаторская деятельность и сотрудничество;
- коммуникативные;
- социально-личностные.

Для оценки эффективности мер по повышению квалификации сотрудников торговой сети «Пятерочка» в г. Чебаркуль следует оценить уровень расходов на обучение (таблица 11).

Таблица 11 – Размер расходов на предлагаемые программы обучения персонала торговой сети «Пятерочка» в г. Чебаркуль на 2024 год, руб.

Наименование программы	Число слушателей	Цена обучения	Стоимость
Проведение обучения по работе в вопросах питания, с базовыми принципами и понятиями в области халяль	6	9860	59160
Обучение аспектам выкладки товаров для обеспечения высокого сбыта, оборачиваемости продуктов и промышленных товаров	12	11400	136800
Новые санитарные правила и нормы в сфере общепита и розничной торговли в 2024 году	25	2375	59375
			255335

Из таблицы 12 видно, что стоимость предлагаемых программ повышения квалификации в ООО «Пятерочка» в г. Чебаркуль на 2024 год составил 255335 рублей. Для целей оценки корреляции повышения квалификации и динамики производительности труда (таблица 13) следует использовать экспертный метод, ориентированный на опыт внедрения подобных программ в сети «Магнит», представленной ООО «Тандер».

Таблица 13 – Изменение производительности труда в результате совершенствования системы повышения квалификации в ООО «Пятерочка» в г. Чебаркуль на 2024 год

Показатель	2021	2022	2023	Прогноз (2024)
Выручка от реализации продукции	251689,4	259606,25	265340,4	283226,13
Численность персонала магазина общая, чел.	25	22	27	27
Численность основного персонала, чел.	23	20	23	23
Производительность труда общая, тыс. руб.	10068	11800	9827	10490
Производительность труда основного персонала, тыс. руб.	10943	12980	11537	12314

Из таблицы 13 видно, что нами прогнозируется прирост выручки от реализации, производительности труда основного и всего персонала на уровне 6,7%. Важно отметить, что изменения численного состава не прогнозируется, что на фоне прироста выручки происходит равнозначный прирост производительности труда.

Кроме того, нами предполагается и снижение расходов на потери от возврата продукции поставщикам и от просроченной продукции в результате повышения компетенций работников торгового зала в аспекте мерчандайзинга и расстановки товаров (таблица 14).

Таблица 14 – Изменение величины потерь от возврата продукции поставщикам и от просроченной продукции в 2024 году в ООО «Пятерочка» в г. Чебаркуль, тыс. руб.

Показатель	2021	2022	2023	Прогноз
Потери от возврата продукции поставщикам	1236	1874	2013	1786
Потери от просроченной продукции	2471	2698	3012	2350

Предложенные мероприятия по повышению уровня квалификации персонала магазина ООО «Пятерочка» в г. Чебаркуль позволят повысить производительность труда сотрудников торговой организации и будут полезны как для менеджмента отдельно взятой торговой точки, так и для всей сети.

Вывод по 2 главе

Во второй главе исследовани «ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ПОВЫШЕНИЮ УРОВНЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРА РОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В ООО «ПЯТЕРОЧКА»» проведено исследования позволяющее сделать выводы:

В первом параграфе второй главы «Анализ действующей системы повышения квалификации в ООО «Пятерочка» проведен анализ организационной характеристики и профиля деятельности базы исследования. Исследуемое предприятие занимает нишу в области розничной торговли продовольственных и промышленных товаров. В период анализа предприятие набирает обороты по выручке от реализации продовольственных и промышленных товаров на территории города Чебаркуль. Проведен анализ производительности труда, свидетельствующий о снижении этого ключевого показателя деятельности. На основании кадрового аудита нами выяснено, что в составе коллектива преимущественно работают мужчины среднего возраста с средним профессиональным образованием.

В ходе анализа системы повышения кааалификации персонала выяснено, что еобходимо использовать финансирование на обучение персонала путем открытия обучающих курсов для сотрудников торгового зала и пекарни. С помощью таких курсов рабочие расширят уровень знаний повысят квалификацию и смогут повысить уровень производительности труда и качество реализуемой продукции.

Обучение персонала или повышение квалификации поможет производству снизить уровень качества услуг. Неблагоприятная социально-экономическая политика в стране может снизить уровень оплаты труда, а также уменьшит финансирование в обучении персонала.

Путем открытия обучающих курсов для рабочих позволит повысить уровень квалификации рабочих, за счет повышения квалификаций

повысится качество продукции, у руководителя повысится потенциал в вознаграждении рабочих. В свою очередь рабочие заинтересуются в обучении и в повышении квалификации.

Низкая квалификация рабочих может привести к снижению качества оказания коммунальных услуг. к росту расходов на привлечение сторонних организаций и физических лиц. Неблагоприятные социально-экономическая политика в стране может привести к снижению производственных объемов, а значит к сокращению рабочих мест. Отсутствие системы служебного продвижения является одной из причин незаинтересованности рабочих в обучении.

Критериями роста эффективности системы повышения квалификации для целей роста производительности труда сотрудников магазина «Пятерочка» в г. Чебаркуль могут стать:

1. обучение по работе в вопросах питания, с базовыми принципами и понятиями в области халяль, изучили установленные законодательством и стандартами процессы прохождения сертификации халяль, овладели навыком выявления критических точек производства продукции халяль;
2. обучение аспектам выкладки товаров для обеспечения высокого сбыта, оборачиваемости продуктов и промышленных товаров;
3. обучение по программе «Новые санитарные правила и нормы в сфере общепита, транспорта, торговли, труда, услуг, обучения, отдыха и оздоровления детей» на основании актуального законодательства.

В втором параграфе работы «Рекомендации по повышению уровня квалификации персонала как фактора роста производительности труда в ООО «Пятерочка»

Рекомендация 1. Проведение обучения по работе в вопросах питания, с базовыми принципами и понятиями в области халяль, изучили установленные законодательством и стандартами процессы прохождения

сертификации халяль, овладели навыком выявления критических точек производства продукции халяль.

В рамках данной программы следует обучить специалистов департаментов системы менеджмента качества, собственного производства, СТМ и сопровождения собственных производств розничной сети «Пятерочка» и «Чижик» прослушать лекции о требованиях, которые предъявляются к халяльной продукции, особенностях ее производства, хранения, транспортировки, системы менеджмента качества, национальных стандартах, действующих в России.

Рекомендация 2. Обучение аспектам выкладки товаров для обеспечения высокого сбыта, оборачиваемости продуктов и промышленных товаров.

Программа рассчитана на специалистов, задействованных в области ритейла и стремящихся изучить мерчандайзинг и способы продвижения продукции в розничных магазинах.

Рекомендация 3. Обучение по программе «Новые санитарные правила и нормы в сфере общепита и розничной торговли в 2024 году» на основании актуального законодательства.

Программа обучения (приложение 2) нацелена на формирование ряда компетенций в условиях динамичного законодательства в области санитарных требований к местам собственного производства горячего питания и прочих продуктов.

Предложенные мероприятия по повышению уровня квалификации персонала магазина ООО «Пятерочка» в г. Чебаркуль позволят повысить производительность труда сотрудников торговой организации и будут полезны как для менеджмента отдельно взятой торговой точки, так и для всей сети.

Заключение

Производительность труда как важнейший фактор эффективности хозяйственной деятельности любого торговой сети.

В ходе исследования выяснено, что производительность труда — показатель экономической эффективности трудовой деятельности работников, отражающим способность работников создавать в единицу времени большее и меньшее количество продукции. Поэтому производительность труда является функцией живого труда и выражает его продуктивность. Она определяется отношением количества выпущенной продукции или услуг к затратам труда, т.е. выработкой на единицу затрат труда. От уровня и динамики производительности труда зависят развитие общества и уровень благосостояния всех его членов. Более того, уровень производительности труда определяет и способ производства, и даже сам общественно-политический строй.

При определении производительности труда используют различные методы: натуральный, стоимостной, трудовой. Натуральный метод состоит в том, что производительность труда (или выработка) определяется путем деления количества произведенной продукции в физических мерах (штуках, нишах, метрах и т.д.) на число работников или количество и затраченного времени. Стоимостный (денежный) метод определения производительности труда заключается в том, что выработка продукции определяется путем деления объема валовой продукции, выраженной в неизменных оптовых ценах торговой сети, на число работников или количество затраченного рабочего времени. Трудовой метод измерения роста производительности труда основывается на сравнении рабочего времени, затраченного на производство данного объема продукции в отчетном и базисном периодах.

Повышение квалификации является существенным фактором роста производительности труда за счет роста индивидуального мастерства и

сформированности компетенций сотрудника организации. Нами выяснено, что эффективная система повышения квалификации персонала позволит в существенной степени повысить производительность труда.

Во второй главе исследовани «ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ПОВЫШЕНИЮ УРОВНЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРА РОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В ООО «ПЯТЕРОЧКА» проведено исследования позволяющее сделать выводы:

В первом параграфе второй главы «Анализ действующей системы повышения квалификации в ООО «Пятерочка» проведен анализ организационной характеристики и профиля деятельности базы исследования. Исследуемое предприятие занимает нишу в области обслуживание жилого фонда и коммерческих предприятий. В период анализа предприятие набирает обороты по работам и услугам. оказываемых на территории города Челябинск. Проведен анализ производительности труда, свидетельствующий о снижении этого ключевого показателя деятельности. На основании кадрового аудита нами выяснено, что в составе коллектива преимущественно работают мужчины среднего в озраста с средним профессиональным образованием.

В ходе анализа системы повышения кааалификации персонала выяснено, что еобходимо использовать финансирование на обучение персонала путем открытия обучающих курсов для рабочих. С помощью таких курсов рабочие расширят уровень знаний повысят квалификацию и смогут повысить уровень производительности труда и качество продукции.

Обучение персонала или повышение квалификации поможет производству снизить уровень качества услуг. Неблагоприятная социально-экономическая политика в стране может снизить уровень оплаты труда, а также уменьшит финансирование в обучении персонала.

Путем открытия обучающих курсов для рабочих позволит повысить уровень квалификации рабочих, за счет повышения квалификаций

повысится качество продукции, у руководителя повысится потенциал в вознаграждении рабочих. В свою очередь рабочие заинтересуются в обучении и в повышении квалификации.

Низкая квалификация рабочих может привести к снижению качества оказания коммунальных услуг. к росту расходов на привлечение сторонних организаций и физических лиц. Неблагоприятные социально-экономическая политика в стране может привести к снижению производственных объемов, а значит к сокращению рабочих мест. Отсутствие системы служебного продвижения является одной из причин незаинтересованности рабочих в обучении.

Критериями роста эффективности системы повышения квалификации для целей роста производительности труда сотрудников магазина «Пятерочка» в г. Чебаркуль могут стать:

1. обучение по работе в вопросах питания, с базовыми принципами и понятиями в области халяль, изучили установленные законодательством и стандартами процессы прохождения сертификации халяль, овладели навыком выявления критических точек производства продукции халяль;
2. обучение аспектам выкладки товаров для обеспечения высокого сбыта, оборачиваемости продуктов и промышленных товаров;
3. обучение по программе «Новые санитарные правила и нормы в сфере общепита, транспорта, торговли, труда, услуг, обучения, отдыха и оздоровления детей» на основании актуального законодательства.

Рекомендация 1. Проведение обучения по работе в вопросах питания, с базовыми принципами и понятиями в области халяль, изучили установленные законодательством и стандартами процессы прохождения сертификации халяль, овладели навыком выявления критических точек производства продукции халяль.

Рекомендация 2. Обучение аспектам выкладки товаров для обеспечения высокого сбыта, оборачиваемости продуктов и промышленных товаров.

Программа рассчитана на специалистов, задействованных в области ритейла и стремящихся изучить мерчандайзинг и способы продвижения продукции в розничных магазинах.

Рекомендация 3. Обучение по программе «Новые санитарные правила и нормы в сфере общепита и розничной торговли в 2024 году» на основании актуального законодательства.

Программа обучения (приложение 2) нацелена на формирование ряда компетенций в условиях динамичного законодательства в области санитарных требований к местам собственного производства горячего питания и прочих продуктов.

Предложенные мероприятия по повышению уровня квалификации персонала магазина ООО «Пятерочка» в г. Чебаркуль позволят повысить производительность труда сотрудников торговой организации и будут полезны как для менеджмента отдельно взятой торговой точки, так и для всей сети.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Андрухив, А.А. Экономические аспекты роста производительности труда / А.А. Андрухив // Моя профессиональная карьера. — 2022. — Т. 3. — № 7. — С. 39-42.
2. Антонова, О.В. Производительность труда как показатель эффективности деятельности коммерческих предприятий / О.В. Антонова // Научно-образовательный потенциал молодежи в решении актуальных проблем XXI века. — 2023. — № 16. — С. 3-6.
3. Аранжин В.В. Взаимосвязь заработной платы и производительности труда: тенденции в условиях цифровизации экономики / В.В. Аранжин // Экономика труда. — 2022. — Т. 6. — № 1. — С. 523-534.
4. Арутюнов В.В. Управление персоналом. – Ростов-на-Дону, 2021. – 448с.
5. Афонасова, М. А. Экономика торговой сети : учебное пособие / М. А. Афонасова. — Томск : Эль Контент, 2014. — 146 с.
6. Балашенко В. Как воспитать идеального менеджера: Справочник по управлению персоналом. – 2021. - №2. – С. 80
7. Баяндина, Е.С. Важность производительности труда на предприятии / Е.С. Баяндина и В.Э. Серогодский // Бенефициар. — 2023. — № 73. — С. 34-36.
8. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: Учеб.пособие для вузов. – Минск.: Интерпрессервис: Экоперспектива, 2022. - 349 с.
9. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. – М.: Экономика, 2022. – 150 с.
10. Блинкова, О.Н. Необходимость анализа производительности труда на предприятии / О.Н. Блинкова, О.Н. Ганюта // Синергия Наук. — 2022. — № 31. — С. 222-227.
11. Брэddик У. Менеджмент в организации. - М.: ИНФРА-М, 2017.

- 344 с.

12. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Институт международного права и экономики им. Грибоедова, 2021. – 480 с.

13. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. - М.: БИНОМ, 2017. – 625 с.

14. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М., 2023. – 365 с.

15. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. - М., 2002. – 541 с.

16. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 345 с.

17. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2021. – 501 с.

18. Гершанок, А.А. Организация труда в реализации задач повышения эффективности производства, ускорения роста производительности труда / А.А. Гершанок // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2022. — № 3-1. — С. 70-72.

19. Глухов В.В. Менеджмент. – СПб.: Специальная литература, 2021. – 700 с.

20. Гончаров В.В.В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. - М., 2021. – 247с.

21. Горюшкина, Е.А. Оценка производительности труда в сельском хозяйстве / Е.А. Горюшкина // Вестник Российской академии наук. — 2023. — Т. 90. — № 4. — С. 381-389.

22. Гришанина Н.В., Лопашина Г.С. и др. Основы менеджмента. - М.: Юрайт, 2021. – 425 с.

23. Гурджанян, Ш.А. Производительность труда в торговой сфере / Ш.А. Гурджанян // Modern Economy Success. — 2023. — № 2. — С. 183-187.

24. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. М.: ПРИОР, 2021. – 365 с.

25. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н. Новгород: НИМБ, 2012. – 522 с.
26. Едрёнкина, О.А. Изучение временных затрат труда с целью повышения производительности труда персонала / О.А. Едрёнкина, Н.Г. Вишневская // Форум молодых ученых. — 2022. — № 3 (31). — С. 350-352.
27. Загоруйко И., Федоров В. Как управлять персоналом коммерческой организации // Человек и труд. - 2021. - №1. – с. 15.
28. Закирьянова, Л.Р. Производительность труда как основной показатель эффективности трудовой деятельности / Л.Р. Закирьянова // Молодежь и наука. – 2017. – №4.3. – С. 18.
29. Ивлев А., Гарайбех Ю. Организация и стимулирование труда: зарубежный опыт // Человек и труд. – 2017. - № 12. – с. 23
30. Ильминская, С.А. Система стимулирования труда персонала / С.А. Ильминская // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. – 2017. – №5. – С. 149-151.
31. Исламова, А.Р. Проблемы повышения производительности труда на торговом предприятии / А.Р. Исламова // Академическая публицистика. — 2023. — № 2. — С. 37-41.
32. Касьянова, С.А. Аудит кадрового потенциала организации / С.А. Касьянова // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. — 2016. — № 11. — С. 35 — 41.
33. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2012. – 304 с.
34. Корсаков, М.Н. Экономика, организация и управление на предприятии: Учебник / Корсаков М. Н., Ребрин Ю. И., Федосова Т. В., Макареня Т. А., Шевченко И. К. и др.; Под ред. М. А. Боровской. — Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2013. — 440 с.
35. Краснопевцева, И.В. Анализ факторов макро-, мезо- и микроуровня, определяющих динамику производительности труда на промышленных и торговых предприятиях / И.В. Краснопевцева // Вектор

науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. — 2022. — № 1 (36). — С. 12-18.

36. Куприянова З. Как меняется отношение к труду // Человек и труд. - 2016. - №2. - с. 118.

37. Кучина, Е.В. Методологические подходы к оценке производительности труда на микроуровне / Е.В. Кучина // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. — 2017. — Т. 11. — № 2. — С. 42-47.

38. Липатова Л. Оплата труда на российских торговых сетях // Экономист. - 2017. - №3. - с. 25.

39. Лукичева Л.И. Управление персоналом: Курс лекций: Практик. Задания: Учеб. пособие для вузов. – М.: Омега-Л, 2021. – 264 с.

40. Маев, Д.В. Различие мнений в вопросах повышения производительности труда на российских торговых сетях / Д.В. Маев // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». — 2016. — Т. 26. — № 2. — С. 23 — 32.

41. Маслов Е.В. Управление персоналом торговой сети. – М.: Инфра-М, 2016 г., 295 стр

42. Менеджмент: Учебник / Под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт – Издат, 2017. – 591 с.

43. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. - М.: Дело, 2022. – 624с.

44. Моденов А.В. Стимулирование наемных работников в процессе предпринимательской деятельности. Автореф. дисс. канд. экон. наук. - М., 2015. – 25 с.

45. Мурзыченко В. Управление персоналом: лекции: учебник для вузов. – М. : Академия. 2017.- (Высшее профессиональное образование. Экономика и управление). – 526 с.

46. Основы управления персоналом. Под ред. Розарёновой Т.В.- М.: ГАСБУ, 2015. – 328 с.

47. Пасюта, Т.О. Основные направления повышения производительности труда / Т.О. Пасюта, А.А. Маркина // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. — 2023. — № 13. — С. 70-73.
48. Пашкевич, О.А. Методологические подходы к измерению и оценке производительности труда в торговом предприятии / О.А. Пашкевич, В.О. Лёвкина // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси. — 2023. — № 48 (48). — С. 170-181.
49. Перминова О.С. Профессионализм, как реализация жизненного смысла // Кадры торговой сети. - 2015. - №2. - с. 32.
50. Производственный менеджмент: Учебник для вузов / ред. В.А. Козловский. – М.: Инфра – М, 2017. 573 с.
51. Пухначёва, А.Г. Проблемы повышения производительности труда / А.Г. Пухначева // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. — 2017. — № 8. — С. 119-124.
52. Романинец, Р.Н. Повышение производительности труда как один из механизмов управления предприятием в конкурентной сфере / Р.Н. Романинец // Стратегия торговой сети в контексте повышения его конкурентоспособности. — 2023. — № 9. — С. 64-67.
53. Рудакова, К.К. Методика анализа производительности труда / К.К. Рудакова // В сборнике: Наука сегодня: глобальные вызовы и механизмы развития материалы международной научно-практической конференции: в 2 частях. Научный центр «Диспут». – 2017. – С. 91-93.
54. Рузымов, Р.В. Производительность труда, как фактор роста экономики / Р.В. Рузымов // Сибирский экономический журнал. — 2023. — № 2 (10). — С. 8-11.
55. Руководство персоналом организации. В.П. Перачев. – Москва, 2021 г., 447 стр.
56. Савицкая, Г. В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности торговой сети: Учебник. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 608

с. Филиппская, И.В. Управленческий анализ производительности труда и его оплаты / И.В. Филиппская // Политика, экономика и инновации. — 2017. — № — 1 (11). — С. 16.

57. Селезнев В.А. Как оценить производительность труда в торговле // Управление персоналом. - 2015. - №9. – с. 31.

58. Сенченко И.Т. Повышение квалификации сотрудников в торговле: педагогический аспект. – М.: Педагогика, 2013. - 109 с.

59. Складневская, В.А. Экономика труда: учебник / В.А. Складневская. – М.: Дашков и К°, 2021. – 304 с.

60. Смирнова, Е.А. Особенности и проблемы оценки производительности труда в сельском хозяйстве / Е.А. Смирнова // Экономика труда. — 2022. — Т. 6. — № 4. — С. 1317-1326.

61. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2017. – 384 с.

62. Стражев, В.И. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности: Учебник / Под общ. ред. В.И. Стражева. – М.: КноРус, 2013. – 324 с.

63. Сычева, М.Л. Основные направления повышения производительности труда на предприятии / М.Л. Сычева, Е.В. Шевченко Е. // Ученые записки КФУ имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. – 2021. – №2. – с.138-142.

64. Травин В.В., Дятлов В.А. Профессиональный рост и планирование карьеры//Управление персоналом.-2022.-№8. , с. 118

65. Управление персоналом / Под ред. А.Я Кибанова и Л.В. Ивановской. – М.: ПРИОР, 2022. – 352 с.

66. Управление персоналом / Под ред. Б.Ю. Сербиновского и С.И. Самыгина. М.: Приор, 2021. – 432 с.

67. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. М., 2021. - 321с.

68. Управление персоналом организации: Учебник для вузов/ Под ред. Кибанова А.Я. - М.: ИНФРА-М, 2017. – 637 с.
69. Управление персоналом: учеб. пособие для вузов/ Под ред. Г.И. Михайлина. – М.: Дашков и К, 2016. – 265 с.
70. Формы и методы обучения рабочих на предприятии: Методическое пособие для преподавателей теоретического обучения под ред. М.М. Сибирякова. – Екатеринбург, 2014 г., 115 стр.
71. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2015. – 384 с.
72. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 208 с.
73. Шестопал, А.В. Производительность труда как показатель эффективного использования персонала / А.В. Шестопал // Новая наука: Стратегии и векторы развития. — 2017. — Т. 1.- № 2. — С. 222-224.

Факторы роста производительности труда

Научно-технические

Организационные

Структурные

Социальные

- Внедрение новой техники и технологий
- Механизация и автоматизация производства
- Изменение в структуре парка или модернизация оборудования
- Изменение конструкции изделий, качества сырья, применение

новых видов материалов

- Прочие факторы
- Увеличение норм и зон обслуживания
- Специализация производства и расширение объема поставок
- Изменение реального фонда рабочего времени
- Сокращение потерь от брака продукции
- Снижение числа работников, не выполняющих нормы.
- Прочие факторы
- Изменение объема производства
- Изменение удельного веса отдельных видов продукции и

отдельных производств в общем объеме.

- Прочие факторы
- Изменение качественного уровня персонала
- Изменение отношения работников к труду
- Изменение условий труда
- Прочие факторы

Приложение 2.

№	Наименование модуля	Содержание модуля	Всего, часов	Количество часов	
				Теория	Практика
1	Модуль 1. Новые санитарные правила и нормы в сфере общепита.	Тема 1. Об утверждении санитарно-эпидемиологических правил и норм санпин 2.3/2.4.3590-20 "санитарно-эпидемиологические требования к организации общественного питания населения".	3	1,5	1,5
		Тема 2. Что изменилось для общепита?	3	1,5	1,5
		Тема 3. Новые санитарные правила для организаций общественного питания. Комментарий.	3	1,5	1,5
		Тема 4. Обзор новых санитарных требований 2024 года.	3	1,5	1,5
2	Модуль 2. Новые санитарные правила и нормы в сфере транспорта.	Тема 1. СанПиН 2.5.3650-20 для транспорта. Новые санитарные правила.	4	2	2
		Тема 2. ПОСТАНОВЛЕНИЕ от 16 октября 2020 г. N 30 Об утверждении санитарных правил сп 2.5.3650-20 "Санитарно-эпидемиологические требования к отдельным видам транспорта и объектам транспортной инфраструктуры"	4	2	2
		Тема 3. Методические рекомендации по обеспечению санитарно-эпидемиологических требований к отдельным видам транспорта и объектам транспортной инфраструктуры	4	2	2
3.	Модуль 3. Новые санитарные правила и нормы в сфере торговли.	Тема 1. Новые правила розничной торговли: что изменилось с 1 января 2024 года.	3	1,5	1,5
		Тема 2. Новые санитарные правила СП 2.3.6.3668-20.	3	1,5	1,5
		Тема 3. Новые санитарные правила для магазинов и рынков с 1 января 2024 года.	3	1,5	1,5
		Тема 4. Пособие по санитарной безопасности к условиям деятельности торговых объектов и рынков, реализующих пищевую продукцию.	3	1,5	1,5

4.	Модуль 4. Новые санитарные правила и нормы в сфере труда.	Тема1. Санитарно-эпидемиологические требования к условиям труда.	3	1,5	1,5
		Тема 2. Методические рекомендации по обеспечению санитарно-эпидемиологических требований к условиям труда.	3	1,5	1,5
		Тема 3. Какие новые требования к условиям труда с 2024 года (СанПин СП 2.2.3670-20).	3	1,5	1,5
		Тема 4. Условия труда на рабочем месте. Новый СанПиН с 01.01.2024	3	1,5	1,5
5	Модуль 5. Новые санитарные правила и нормы в сфере услуг.	Тема 1. Основные положения вступивших в действие санитарных правил СП 2.1.3678-20.	4	2	2
		Тема 2. СП 2.1.3678-20 «Санитарно-эпидемиологические требования к эксплуатации помещений, зданий, сооружений, оборудования и транспорта, а также условиям деятельности хозяйствующих субъектов, осуществляющих продажу товаров, выполнение работ или оказание услуг».	4	2	2
		Тема 3. Новый СанПиН 2024 для кулинарии и кафе.	4	2	2
6	Модуль 6. Новые санитарные правила и нормы в сфере обучения, отдыха и оздоровления детей.	Тема 1. Роспотребнадзор: новые санитарные требования к организации воспитания, обучения, отдыха, оздоровления детей и молодежи.	3	1,5	1,5
		Тема 2. Регламентация требований к организации питания в организациях для детей и молодежи.	3	1,5	1,5
		Тема 3. Новые требования к учебному оборудованию, расписанию занятий и контролю их безопасности.	3	1,5	1,5
		Тема 4. Роспотребнадзор. Объединение всех требований ко всем типам организаций обучения, воспитания, отдыха, с учетом специфики и особенностей каждой организации.	3	1,5	1,5
Итого			72	36	36

