



**Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ФГБОУ ВО «ЮУрГУ»  
Профессионально-педагогический институт  
Кафедра экономики, управления и права**

**Выпускная квалификационная работа**  
38.03.02 – Менеджмент,  
профиль: управление человеческими ресурсами

**ТЕМА ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**  
**Разработка мер по совершенствованию организации труда работников  
металлургической промышленности на примере ПАО «Мечел»**

**Выполнил:**  
студент группы ЗФ/409-114-4-1  
Чудинов Александр Иванович

**Научный руководитель:**  
к.э.н. доцент каф. ЭУиП ППИ ЮУрГУ  
Рябчук П.Г.

Оригинальность работы составляет \_\_\_ %  
Работа \_\_\_\_\_ к защите  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.  
зав.кафедрой «Экономики, управления и права»  
Рябчук П.Г. к.э.н. доц.

Челябинск, 2017

## ЗАДАНИЕ

### на выпускную квалификационную (бакалаврскую) работу

Студенту Группы № 3Ф/409-114-4-1

Чудинову Александру Ивановичу

Тема работы «Разработка мер по совершенствованию организации труда работников металлургической промышленности на примере ПАО «Мечел»

Утверждена Приказом по университету от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_\_

Руководитель выпускной квалификационной работы: Рябчук Павел Георгиевич, к.э.н., доцент кафедры ЭУиП ППИ ЮУрГГПУ

Исходные данные к работе (проекту): База исследования – ПАО «Мечел».

#### КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН РАБОТЫ

Разделы работы (описание основных вопросов, подлежащих разработке, исследованию)	Срок выполнения
ВВЕДЕНИЕ (до 8 страниц). Оговаривается значение и актуальность темы работы, степень научной разработанности проблемы, объект и предмет исследования, проблема, цель и задачи работы, пути их решения. Указываются методы исследования, используемые источники литературы, включая законодательные и нормативные акты.	До __.__.____
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА В ПРОМЫШЛЕННОСТИ Понятие организации труда Элементы организации труда Оценка эффективности мер по повышению эффективности системы организации труда	До __.__.____
АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ НА ПРИМЕРЕ ПАО «МЕЧЕЛ» Общая характеристика предприятия Анализ текущего состояния организации труда на примере Челябинского металлургического комбината Разработка мероприятий по совершенствованию организации труда работников металлургического комбината	До __.__.____
ЗАКЛЮЧЕНИЕ (объем в пределах 8 стр.) Заключение содержит кратко и четко сформулированные выводы, рекомендации.	До __.__.____
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	До __.__.____
ПРЕЗЕНТАЦИЯ (НАГЛЯДНЫЕ МАТЕРИАЛЫ) <i>предоставляется в виде слайдов программы Microsoft Power Point, 10-15 слайдов, раскрывающих содержание работы, либо - схемы, таблицы, графики, диаграммы – в виде раздаточного материала.</i>	До __.__.____
ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ЗАЩИТА	Не менее чем за 1 месяц до защиты ВКР
СДАЧА КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ НА КАФЕДРУ	Не менее чем за 10 дней до защиты ВКР

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ /Рябчук П.Г./

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_ /Рябчук П.Г./

Студент-дипломник \_\_\_\_\_ /Чудинов А.И./

Дата принятия задания к исполнению \_\_\_\_\_

## Оглавление

<b>Введение.....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1. Теоретические аспекты организации труда в промышленности.....</b>	<b>6</b>
1.1. Понятие организации труда.....	6
1.2. Элементы организации труда.....	15
1.3 Оценка эффективности мер по повышению эффективности системы организации труда .....	26
Выводы по первой главе .....	33
<b>Глава 2. Анализ системы организации труда работников на примере ПАО «Мечел» .....</b>	<b>35</b>
2.1 Общая характеристика предприятия .....	35
2.2 Анализ текущего состояния организации труда на примере Челябинского металлургического комбината .....	44
2.3 Разработка мероприятий по совершенствованию организации труда работников металлургического комбината.....	66
Выводы по второй главе .....	74
<b>Заключение .....</b>	<b>76</b>
<b>Список используемой литературы.....</b>	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>

## Введение

**Актуальность исследования.** Экономические преобразования на современном этапе развития российского общества вызвали изменения в организации труда, обусловили необходимость выбора более конкретных инструментов исследования взаимосвязи организации, нормирования и оплаты труда с рынком труда, государственным регулированием трудовых отношений и рыночной экономикой. С каждым днем возрастает значимость соответствия результатов труда и материального поощрения, что требует очень высокого уровня организации и нормирования труда. Исследователи вопроса построения эффективной системы организации труда необходимо ставить перед собой следующие задачи: научиться выявлять, выстраивать и проверять на практике структурированные, тесно взаимосвязанные элементы и формы организации труда, которые будут четко соответствовать поставленным задачам.

Динамичное изменение условий внешней среды, усиление влияния тех или иных ее факторов предъявляет высокие требования к управлению предприятиями и, особенно, промышленными, функционирование которых является отправной точкой экономического развития региона. От успешности решения этих задачи зависит эффективность деятельности организации и, в конечном итоге, ее жизнеспособность. Успешный опыт зарубежных стран подтверждает, что предприятия, выстраивающие четкую систему организации труда, как правило, достигают более высокого уровня экономического роста, чем их конкуренты. Успешное развитие организации связано со значительным повышением продуктивности производственных ресурсов и ростом производительности, нормировании и производительности труда. В связи с этим актуальность выбранной темы выпускного квалификационного проекта является весьма значительной для предприятия на каждом этапе его развития.

Все выше изложенное свидетельствует об **актуальности** темы выпускной квалификационной работы «Разработка мер по совершенствованию организации труда работников металлургической промышленности на примере ПАО «Мечел».

**Цель работы** – на основе теоретических аспектов организации труда разработать практические рекомендации по совершенствованию системы организации труда работников металлургической промышленности на примере ПАО «Мечел».

**Объект исследования** – система организации труда работников металлургической промышленности на примере ПАО «Мечел».

**Предмет исследования** – мероприятия по совершенствованию организации труда работников ПАО «Мечел».

Исходя из поставленной цели, данная работа должна решить следующие **задачи**:

1. выявить сущность организации труда;
2. проанализировать сложившиеся теоретические и практические подходы к организации труда на предприятии;
3. рассмотреть элементы и принципы организации труда;
4. определить значение и функции НОТ в условиях рыночной экономики;
5. дать общую характеристику промышленного предприятия ПАО «Мечел», проанализировать существующую организацию труда;
6. разработать практические предложения и мероприятия по формированию эффективной системы организации труда работников металлургического предприятия ПАО «Мечел».

**Методологическая база исследования** выступают работы отечественных и зарубежных исследователей, таких как Грин Дж., Джордж Т., Кибанов А.Я., Лайл М., Моргунов Е.Б., Самоукина Н.В., Травин В.В., Феонова М.Р., и др. Информационным и методическим обеспечением выпускной квалификационной работы являются данные бухгалтерской и

статистической отчетности предприятия, а также нормативные правовые акты в сфере трудового законодательства.

**Практическая значимость исследования** состоит в разработанных мероприятиях по совершенствованию организации труда работников на примере ПАО «Мечел».

**Методы исследования:** метод изучения литературных источников, экспертноаналитический, нормативный и статистический анализ, синтез, наблюдения, опроса, тестирования.

**База исследования:** Публичное акционерное общество «Мечел». Адрес: 125167, Москва, ул. Красноармейская, д. 1

**Структура исследования:** исследование состоит из введения, теоретической и практической части, двух глав, заключения, глоссария, списка литературы.

В первой главе рассматриваем теоретические аспекты организации труда. А именно: сущность, элементы и принципы организации труда работников. Проанализированы значение и функции НОТ, а также факторы, оказывающие влияние на производительность труда.

Во второй главе описывается непосредственное проведение исследовательской работы.

Нами представлены результаты анализа организационно-экономической характеристики показателей деятельности ПАО «Мечел». Проведен анализ организации труда работников, и предложены практические мероприятия по ее совершенствованию.

# Глава 1. Теоретические аспекты организации труда в промышленности

## 1.1. Понятие организации труда

Актуальные вопросы организации труда, его высокой культуры и правильной постановки имеют особую значимость для современного общества, потому что задачи управления процессами, протекающими внутри организации, становятся все более и более сложными, повышается социальная ответственность каждого работника. В связи с этим в обеспечении оптимально необходимого уровня научной организации труда повышается значимость таких внутриличностных качеств работника, как сознательность, дисциплинированность и ответственность, связанные с его личной культурой, квалификацией, четким представлением каждого о конвергенции своей жизненной позиции и корпоративной цели, уверенности в пользе конечного ее результата. Осознание необходимости интенсификации производительности труда, уплотнения рабочего времени, соблюдения распорядка и режима работы, учета проделанной работы стимулирует творческую активность персонала. Анализ трудовых процессов является важнейшим элементом научной организации труда.

Основанием функционирования организации лежит труд. Обратимся к классическому определению труда, сформулированному К. Марксом в его труде «Капитал. Критика политической экономии»: «Труд есть прежде всего процесс, совершающийся между человеком и природой» [1, с. 73]. Также К. Маркс поясняет сущность процесса труда: «Процесс труда есть целесообразная деятельность для созидания потребительных стоимостей». Следовательно, любой трудовой процесс, как деятельность по производству каких-либо благ, предполагает его организацию.

Терминологическая категория «организация труда» имеет много интерпретаций. В силу неоднозначности этого термина нередко возникают

схоластические споры о его значении, поэтому необходимо разобраться в многообразии смысловых значений.

По смыслу различают следующие значения организации труда:

1) как система, имеющая специфический признак, обладающая необходимыми свойствами и конкретным составом слагающих ее элементов или частей. Такое определение должно быть атрибутивным, т.е. раскрывать существенный признак, который отличает это явление от его противоположности, в данном случае — от дезорганизации труда;

2) как процесс, функция управления, работа, обязанность по установлению или изменению названной выше системы, обладающей характерным признаком. Определение, подчеркивающее этот аспект, будет функциональным [9].

Понятие «организация труда» имеет три иерархических уровня:

1) в масштабе общества (страны, региона или отрасли экономики);

2) на предприятии, в учреждении, подразделении;

3) на рабочем месте.

По числу элементов, составляющих содержание организации труда, различают понимание термина:

а) в узком смысле, когда к элементам организации труда относят лишь те, которые прямо и непосредственно в полном объеме образуют ее содержание;

б) в широком смысле, когда к содержанию организации труда относят еще и элементы, лишь частично имеющие к ней отношение на рассматриваемом уровне, а в другой своей части относящиеся к организационной системе более высокого уровня. Например, подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала как элемент организации труда на предприятии частично осуществляются им самим, но в значительной степени эти вопросы решаются за пределами его компетенции (то же можно сказать об условиях труда, о его оплате на предприятиях и в учреждениях, о дисциплине труда и др.);

в) расширительном смысле (неправомерное определение), когда перечень элементов выходит за пределы понятия в широком смысле, т.е. при включении в содержание организации труда элементов, к ней не относящихся (например, механизации, автоматизации и т.д.).

Организация труда на предприятии - это деятельность, охватывающая в широком смысле организацию структуры и организацию процессов, суть которых заключается в их разделении и упорядочении по заданиям, содержанию и времени [15, с. 51].

Понятие организации труда в масштабе общества может иметь атрибутивный или функциональный смысл.

*В атрибутивном смысле* организация труда в масштабе общества — это обусловленная экономическим строем и законодательно регулируемая общегосударственная система использования труда в обществе.

Этот порядок складывается из рационального разделения труда между работниками и из системы их производственных взаимосвязей и взаимодействия (кооперации), предполагает целесообразное приспособление рабочих мест (оснащение и планировку) для высокопроизводительного труда, создание системы их обслуживания, а также установление эффективных форм, методов и приемов труда, закрепляемых в обоснованных нормах труда, и обеспечивается созданием благоприятных условий труда, подбором и подготовкой персонала, повышением его квалификации, эффективной системой планирования, учета, оплаты и стимулирования труда, строгим соблюдением дисциплины труда, развитием трудовой активности и творческой инициативы работников.

*В функциональном смысле* организация труда в масштабе общества есть система управления трудом, принятая в обществе.

Атрибутивное определение должно характеризовать организацию труда на предприятии как систему, обладающую конкретными свойствами и признаками. Для этого используют такие выражения, как «комплекс мероприятий, или система мер, направленных на лучшее использование

труда...» и т.п., однако они не могут быть признаны удачными, так как не выделяют существенного признака системы [17, с.50].

В данном случае можно включать разные меры, ведущие к достижению намеченного результата, но не имеющие прямого отношения к организации труда. На практике так зачастую и происходит: решая вопросы совершенствования производства, занимаются, например, механизацией труда (подчеркнем, что это актуальное и нужное дело), но при этом забывают о его организации, что в значительной степени снижает возможный эффект от механизации. Задача состоит в том, чтобы не подменять одну проблему другой, а решать их системно и комплексно.

Наиболее точным признаком и свойством организации труда в коллективе является установленный порядок ведения трудового процесса (так же, как признаком дезорганизации будет беспорядок). Поэтому в атрибутивном смысле организация труда на предприятии есть определенный порядок осуществления трудового процесса, образующий систему взаимодействия/работников со средствами производства и друг с другом для достижения поставленной цели трудовой деятельности.

В функциональном смысле организация труда на предприятии представляет собой работу по установлению или изменению (усовершенствованию) порядка осуществления трудового процесса.

По сфере действия различают понятие организации труда на рабочем месте.

Рабочее место - это первичная ячейка предприятия, непосредственное место приложения труда. Из рабочих мест складываются и малые предприятия и большие.

Сущность понятия «организация труда на рабочем месте» в атрибутивном и функциональном смыслах принципиально ничем не отличается от понятия «организация труда», данного для предприятия. Различие имеется лишь в числе элементов, охватывающих эти понятия.

Например, на индивидуальном рабочем месте не решаются вопросы разделения труда, так как само это рабочее место представляет собой единицу разделения труда, но специализация рабочего места определяется принятой в подразделении или на предприятии системой разделения труда (на коллективном рабочем месте вопросы разделения и кооперации труда решаются). Нормирование и оплата труда также решаются на уровне подразделения или предприятия, но конкретные нормы и система оплаты доводятся до рабочего места [18, с.9].

Таким образом, к элементам организации труда на рабочем месте относятся: специализация рабочего места, его кооперация с другими рабочими местами, организация рабочего места и система его обслуживания, приемы и методы труда, нормы, условия, оплата, стимулирование, планирование и учет труда.

В зависимости от разделения и кооперации труда различают две формы его организации в промышленном предприятии:

- индивидуальную - каждый работник на своем рабочем месте выполняет постоянно закрепленные за ним либо одну или несколько однородных операций (функций), либо комплекс разнородных операций, либо все операции по изготовлению конкретного вида продукции (изделия);
- коллективную - группа работников объединяется для совместного и наиболее эффективного выполнения комплекса разнородных и группы однородных трудовых операций.

Наиболее эффективной коллективной формой организации труда является бригада [26, с.74]. На современных отечественных промышленных предприятиях в зависимости от содержания выполняемых работ применяются различные виды производственных бригад:

- специализированные, осуществляющие технологически однородные виды работ или операций и объединяющие рабочих одной профессии или специальности;

- комплексные, выполняющие комплекс технологически разнородных, но взаимосвязанных видов работ и операций и объединяющие рабочих различных профессий и специальностей. Эти бригады могут быть как с полным, частичным распределением труда, так и без разделения труда.

В зависимости от режима работы организуют сменные бригады, объединяющие рабочих одной смены, и сквозные бригады, включающие рабочих нескольких смен. Эти бригады могут быть как специализированными, так и комплексными.

На промышленных предприятиях производственные бригады создаются в следующих случаях:

- 1) для обслуживания крупных агрегатов, автоматических линий, гибких производственных систем;

- 2) когда группа рабочих мест связана общим ритмом работы (например, поточные линии);

- 3) при выполнении определенного объема однородной работы, требующей одновременного участия нескольких исполнителей;

- 4) если определенная законченная часть технологического процесса не может быть выполнена одним рабочим и требует параллельной работы группы рабочих;

- 5) для выполнения определенной работы с целью повышения ответственности за конечные результаты труда и обеспечение материальной заинтересованности в качественной и эффективной работе.

Формирование бригад в производственных условиях требует соблюдения ряда принципов:

- технической замкнутости, заключающегося в закреплении за бригадой определенных операций, номенклатуры деталей и узлов;

- территориальной целостности, означающего закреплении за бригадой определенной производственной площади, где расположены соответствующие рабочие места;

- добровольности, предусматривающего создание бригады и объединения рабочих мест на основе личной заинтересованности рабочих, а не только производственной необходимости;
- равнозначности, предполагающего, что рабочие всех смен, занятые на одном и том же оборудовании, включаются в одну сквозную бригаду с сохранением необходимой организационной самостоятельности каждой смены;
- достоверности учета, определяющего необходимость и возможность обеспечения правильного и достоверного приема результатов рабочей бригады;
- оперативности планирования, предусматривающего доведение до бригады производственного задания, отражающего содержание его деятельности и систему материального стимулирования;
- оптимальной численности, характеризующего количество и состав рабочих в бригаде в соответствии с действующими нормативами управляемости.

Указанные принципы организации бригад могут быть успешно реализованы, если при их формировании осуществлен тщательный анализ производственных условий, характера и содержания производственных связей, рассмотрены и решены вопросы регламентации труда и его оплаты, оптимизации численности, планирования, учета и хозяйственного расчета.

Совершенствование техники и технологии, рост культурно-технического уровня, квалификации и мастерства рабочих создают предпосылки для внедрения передовых форм и методов организации труда. Это имеет не только экономическое, но и социальное значение; способствует устранению монотонности труда, повышению его привлекательности и содержательности, росту квалификации рабочих и расширению их трудового профиля [23, с.87].

К этим формам труда можно отнести совмещение профессий и функций, многостаночное обслуживание.

Совмещение профессий представляет собой выполнение одним рабочим функций и работ, относящихся к различным профессиям. Это значит, что рабочий в течение нормальной продолжительности рабочего дня, наряду со своей основной работой, выполняет работу по другой профессии или специальности. Совмещать можно различные функции, но при условии, что производительность труда не уменьшится. Смежной профессией называют такую, которая имеет технологическую или организационную общность с основной и осуществляется на рабочем месте по основной профессии (например, станочник-наладчик). Выполнение работы по смежной профессии называют совмещением. К совмещению относится и овладение рабочим второй специальностью (профессией), трудовые функции которой не имеют общих признаков с функциями по основной профессии. Совмещение может быть полным, если рабочий осуществляет все трудовые функции рабочего другой специальности, или частичным, если рабочему передается только часть функций рабочего одной специальности. В результате повышается загрузка рабочих и сокращается общая численность, возрастает производительность труда.

Совмещение профессий возможно при соблюдении следующих условий:

- 1) неполная занятость рабочего по основной профессии;
- 2) равномерность выполнения совмещаемых функций;
- 3) отсутствие отрицательного влияния совмещения работ на точность, качество и производительность труда;
- 4) достаточный для освоения второй профессии (специальности) уровень квалификации рабочего.

Совмещение профессий наиболее эффективно тогда, когда совмещаются профессии (специальности), связанные по содержанию и ходом технологического процесса, единством обрабатываемых предметов труда, обеспечением роста производительности труда и повышением его качества.

Многостаночное обслуживание - это форма организации труда, при которой рабочий (или группа рабочих) обслуживает одновременно несколько станков (агрегатов), выполняя ручные элементы операции на каждом из них, а также все или часть функций обслуживания рабочего места во время машино-автоматической работы каждого станка [3, с.9].

Многостаночное обслуживание организуется на участках, где активная деятельность рабочего на станках чередуется с автоматической работой станка, при которой роль рабочего сводится к наблюдению.

Техническими предпосылками развития многостаночного обслуживания являются повышение уровня автоматизации оборудования, улучшение системы управления оборудованием и конструкции технологической оснастки, благодаря чему доля ручного труда сокращается и увеличивается доля его автоматической работы.

Условия организации многостаночного обслуживания:

- 1) рациональная планировка оборудования, обеспечивающая удобство его обслуживания;
- 2) кратчайшие маршруты перехода от станка к станку;
- 3) эффективная организация обслуживания рабочих мест.

Экономическая целесообразность многостаночного обслуживания заключается в возможности обеспечения полной занятости рабочих-станочников и в повышении эффективности использования оборудования.

Организация труда является составной частью организации производства, поэтому между элементами организации труда и производства существует тесная взаимосвязь. Применяемые на предприятии техника, технологии, предметы труда обуславливают использование разнообразных форм, методов и способов организации производства, что, в свою очередь, определяет содержание и характер трудовых процессов [17]. Развитие техники в результате технического прогресса изменяет характер самого труда.

## 1.2. Элементы организации труда

На уровне предприятия организацию труда рассматривают как систему рационального взаимодействия работников со средствами труда и друг с другом, основанную на определенном порядке построения и последовательности осуществления трудового процесса, направленную на получение высоких конечных социально-экономических результатов. К основным элементам, характеризующим содержание организации труда, можно отнести:

- набор, подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров;
- безопасные условия и охрану труда;
- разделение труда;
- кооперацию труда;
- организацию рабочих мест;
- обоснованные нормы затрат труда;
- дисциплину труда.

Организация труда на рабочих местах, участках и в цехах отличается количеством элементов и их масштабами. Если на уровне предприятия, цеха, участка принципиальное значение имеют определение правильных пропорций работающих по выполняемым функциям, выбор целесообразных форм разделения, кооперации и организации труда, расстановка кадров, то на уровне рабочих мест важными вопросами являются разумная организация трудового процесса: оснащение, обслуживание и планировка рабочих мест; создание благоприятных и безопасных условий труда; рационализация приемов и методов изучения затрат рабочего времени; установление норм затрат труда; обеспечение полной загрузки оборудования [19].

Рассмотрим более подробно элементы организации труда.

Набор, подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров.

Целью набора заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением договора найма, решение сферы деятельности организации. Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников.

К средствам внешнего набора относятся:

- 1) Публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах;
- 2) Обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры;
- 3) Направление заключивших контракт людей на специальные курсы при колледжах [31].

Большинство организаций предпочитают проводить набор в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к фирме. Согласно теории ожиданий, в отношении мотивации можно полагать, что если работники верят в существовании зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. Возможным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою.

Популярным методом набора за счет внутренних резервов является рассылка информации об открывающейся вакансии с приглашением квалифицированных работников. Некоторые организации практикуют уведомление всех своих служащих о любой открывающейся вакансии, что дает им возможность подать заявление до того, как, будут рассматриваться

заявления людей со стороны. Одним из методов является обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу друзей и знакомых. Одна из основных проблем при наборе служащих связана с желанием нанимающего «выгоднее продать» свою компанию. Он может завесить положительные моменты или занизить трудности работы в компании. В результате у потенциального кандидата могут возникнуть необоснованные ожидания [7].

На сегодняшний день нет единой стратегии по отбору персонала даже на одинаковые должности, но в разных организациях. Это не означает, что требуется полная унификация разрабатываемых процедур.

Подготовка, переподготовка персонала и повышение квалификации - важное звено в сбалансированности спроса и предложения рабочей силы. Действительно, меняя профессиональную направленность подготовки, уровень квалификации, а также осуществляя первичную подготовку для конкретных рабочих мест, предприятие может обеспечить наиболее полное соответствие структуры работников структуре рабочих мест с учетом всего спектра требований, предъявляемых последними к качеству рабочей силы.

Раньше предприятиям и организациям ежегодно доводились задания по подготовке и переподготовке персонала, нормативы численности работников, занимающихся обучением, нормативы на создание учебно-производственной базы, задания по ее расширению и т. п. В настоящее время все виды обучения предприятия осуществляются самостоятельно независимо от каких-либо других органов управления, что имеет свои как положительные, так и отрицательные моменты. [25; с.44]

С переходом к рыночной экономике функции предприятия по организации обучения и обеспечению его надлежащего качества значительно расширяются. Прежде всего это связано с ослаблением роли государственного регулирования подготовки квалифицированной рабочей силы через систему профессионально-технического образования и переподготовкой высвобождаемой значительной части рабочей силы, с

повышением требований к гибкости рабочей силы, повышением значимости процессов перемены труда, с ориентацией предприятия на Удовлетворение потребности в квалифицированной рабочей силе за счет собственных работников.

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников на предприятии в условиях рынка, с одной стороны, должна быстро реагировать на изменения потребностей производства в рабочей силе, а с другой - предоставить работникам возможность для обучения в соответствии с их интересами.

Отсюда и требования к гибкости (подвижности) системы переподготовки и повышения квалификации, к ее способности быстро менять содержание, методы, организационные формы в соответствии с потребностями производства и ситуацией на рынке труда.

Перед системой управления персоналом на предприятии стоят следующие задачи в области подготовки, переподготовки персонала и повышения его квалификации:

- 1) выработка стратегии в формировании квалифицированных кадров;
- 2) определение потребности в обучении персонала 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.

Потребность в повышении квалификации и, соответственно, в обучении различных категорий персонала организации определяется как требованиями работы или интересами организации, так индивидуальными характеристиками работников [17]. На потребность в обучении, в приобретении новых знаний и развитии тех или иных профессиональных

навыков оказывает влияние, возраст, рабочий опыт, уровень способностей, особенности трудовой мотивации и другие факторы. Устанавливают качественную потребность в обучении (чему учить, какие навыки развивать) и количественную (какое число работников разных категорий нуждается в обучении). Эти потребности могут быть выявлены следующими методами:

- оценка информации о работниках, имеющейся в кадровой службе (стаж работы, рабочий опыт, базовое образование и др.);
- регулярная оценка рабочих результатов (аттестация);
- наблюдение за работой персонала;
- анализ источников проблем, мешающих эффективной работе;
- сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений;
- предложения работников, которые можно собирать при помощи опросов или анкетирования.

Информация о состоянии подготовки работника формируется на основе оценки его деятельности, являющейся исходным пунктом диагностики квалификации. При этом определяется, какие профессиональные качества работника требуют развития, коррекции и шлифовки. В ходе оценки качества знаний, умений, деловых и личностных качеств, специальные комиссии аттестуют работников в зависимости от результативности их труда по выбранным факторам и относительной значимости этих факторов для выполняемых работником функциональных обязанностей. По результатам входного контроля так же определяется целесообразность тренинга и других форм переподготовки, выдаются рекомендации для индивидуальной программы обучения. Входной контроль проводится одновременно с психофизическим обследованием обучаемых [12].

### **Безопасные условия, охрана труда и дисциплина труда.**

Условия труда – совокупность факторов, определяющих производственную среду, в которой работающие выполняют свои производственные функции, и влияющих на функциональное состояние их

организма, здоровье и работоспособность. Условия труда определяются характером выполняемых работ и специфичны как для каждого производства, цеха и участка, так и для каждого рабочего места. Они зависят от применяемых в процессе труда оборудования, технологии, предметов труда, системы защиты рабочих, обслуживания рабочих мест, а также от внешних факторов, обусловленных состоянием производственных помещений и соответствующим им микроклиматом.

При этом выделяются два вида производственных факторов, определяющих условия труда: вредный, воздействие которого на работника может привести к его заболеванию, и опасный, воздействие которого на работника может привести к его травме. Это значит, что условия труда должны быть безопасными, т. е. такими, при которых воздействие на работающих вредных и (или) опасных производственных факторов либо полностью исключено, либо уровни их воздействия не превышают установленных нормативов.

Основными директивными документами, регламентирующими условия труда, являются санитарные нормы проектирования предприятий, строительные нормы и правила (СНиП), ГОСТы, требования техники безопасности и охраны труда. Условия труда, формируемые на предприятиях, подразделяются на четыре взаимосвязанных между собой и дополняющих друг друга вида. К ним относятся санитарно-гигиенические, психофизиологические, эстетические и социально-психологические условия труда [11, с.2].

Важным фактором, влияющим на условия труда, является физическая нагрузка или тяжесть труда, которая характеризуется затратами труда, связанными с количеством переносимого за смену груза, массой поднимаемых и перемещаемых предметов труда, высотой их подъема или опускания, динамическим или статическим характером движения рабочего. Физические усилия должны ограничиваться предельно допустимыми значениями. Рабочая поза должна не только соответствовать характеру

выполняемой работы, но и обеспечивать рабочему устойчивую работоспособность в течение рабочего дня, не вызывая перенапряжения и накопления утомляемости.

*Дисциплина труда* определяется Трудовым кодексом РФ (ст. 189) как обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с кодексом, иными законами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором, локальными нормативными актами организации.

Дисциплина труда включает технологическую, производственную и трудовую дисциплины. Технологическая дисциплина предусматривает точное соблюдение режимов, последовательности и способов ведения технологических процессов. Ее уровень можно охарактеризовать величиной брака, количеством случаев отклонений от установленной технологии и частотой их появления [13, с.76]. Производственная дисциплина предполагает безусловное выполнение распоряжений и указаний руководящего персонала, соблюдение правил охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии, своевременность обеспечения исполнителей сырьем, материалами, инструментами, четкое распределение производственных заданий, бережливое отношение к материальным ценностям. Трудовая дисциплина предусматривает строгое соблюдение работниками правил установленного внутреннего трудового распорядка (своевременного начала смены, обеденного перерыва, перерывов на отдых и личные надобности и т. п.), а также четкое, добросовестное и творческое выполнение работником своих обязанностей по использованию средств и предметов труда, рабочего времени и качеству работы [27, с.4].

### **Организация рабочих мест.**

*Организация рабочих мест* – это система мероприятий по обеспечению рабочих мест средствами и предметами труда, их оптимальному размещению и рациональному использованию рабочего времени. Цель организации рабочих мест заключается в обеспечении качественного и эффективного

выполнения производственной операции (или комплекса производственных операций) на основе оптимального использования оборудования и рабочего времени, применения рациональных приемов и методов труда, создания условий труда, обеспечивающих сохранение здоровья и длительной работоспособности рабочих, а также рост производительности их труда. Реализация этой цели предусматривает решение таких задач организации рабочих мест, как техническая, организационная, социально-экономическая, психологическая и эргономическая.

Решение технической задачи предусматривает оснащение рабочего места прогрессивным оборудованием, необходимой оснасткой, инструментом, контрольно-измерительными приборами в соответствии с применяемой технологией и подъемно-транспортными средствами [24]. Организационная задача заключается в рациональной планировке рабочего места, оптимальном обеспечении сырьем, материалами, заготовками, деталями, инструментом, в качественном и своевременном ремонте оборудования и оснастки, обеспечении безопасных и комфортных условий труда. Социально-экономическая задача состоит в обеспечении эффективного использования рабочего времени, оптимальной занятости рабочих, своевременного выполнения работы требуемого качества и установленного объема (количества), устойчивого уровня и возможностей роста производительности труда, а также в создании условий, повышающих заинтересованность в труде, обеспечивающих возможность творческой работы, стимулирующих к повышению квалификации, рационализации и изобретательству [5, с.3].

### **Разделения труда и кооперации труда.**

Разделение и кооперация труда являются основой его организации. Они определяют место каждого работника в процессе труда на предприятии, его функции и обязанности, а также требования к качеству труда и квалификации каждого работника.

Разделение и кооперация труда – это взаимосвязанные и дополняющие друг друга стороны трудовой деятельности.

*Под разделением труда* на предприятии понимают разграничение деятельности людей в процессе совместного труда, изготовления продукции и выполнения услуг.

Внутрипроизводственное разделение труда представляет собой процесс обособления различных видов труда и специализацию рабочих мест и работников на выполнение закрепленных за ними соответствующих функций, работ и операций. Рациональное разделение труда обеспечивает оптимальную расстановку рабочих по рабочим местам с учетом их личных способностей, профессиональных и деловых качеств, отношения к труду, что позволяет повысить не только результаты труда, но и работоспособность, степень удовлетворенности трудом и заинтересованности в нем, снизить утомляемость. Разделение труда способствует росту профессиональных навыков рабочих, повышению качества их работы, а также снижению затрат и т. д. Основными видами разделения труда на предприятии являются технологическое, функциональное, профессиональное и квалификационное.

*Технологическое разделение труда* зависит от структуры производственного процесса, уровня его механизации, объема и типа производства и осуществляется на основе разбиения производственного процесса на стадии (заготовительную, обрабатывающую, сборочную), пределы, фазы, частичные технологические процессы и операции. Технологическое разделение труда может быть кооперационным, подетальным и поэлементным.

*Функциональное разделение труда* определяет роль и место каждого работника в процессе труда на предприятии и предусматривает обособление на предприятии различных видов трудовой деятельности и выполнение конкретных работ группами работников, осуществляющих различные по содержанию функции [18, с.43].

*Профессиональное разделение труда* заключается в обособлении внутри функциональных групп отдельных видов работ в зависимости от содержания и устойчивости их закрепления за одними и теми же работниками, в специализации трудовой деятельности по общности специальных знаний и методов воздействия на предмет труда.

*Квалификационное разделение труда* предполагает, что внутри каждой профессиональной группы осуществляется разделение работников в зависимости от уровня квалификации, т. е. от способности выполнять работу определенной сложности, требующую специальных теоретических знаний, практических навыков и опыта. Квалификационной характеристикой рабочего служит степень освоения работ того или иного разряда с присвоением ему соответствующего тарифного разряда.

*Под кооперацией труда* понимают объединение различных видов работ и трудовых процессов для получения конечного результата совместного труда. Она представляет собой систему устойчивых трудовых отношений между отдельными исполнителями и производственными подразделениями в процессе изготовления и реализации продукции. Виды кооперации труда обусловлены различными способами разделения труда и неразрывно связаны с организационно-техническими особенностями предприятия. На предприятиях применяют три вида производственной кооперации: межцеховую, внутрицеховую и внутриучастковую.

Если разделение труда осуществляется «сверху», т. е. производственный процесс делят на фазы, стадии, производственные операции (цеха, участки, рабочие места), то кооперация – «снизу», т. е. сначала выделяется внутриучастковая кооперация, затем внутрицеховая и завершает процесс кооперация межцеховая.

*Внутриучастковая кооперация* обеспечивает согласованную работу бригад производственного участка и заключается в создании организационных условий для успешного взаимодействия всех работников

участка в их совместной трудовой деятельности. Внутрицеховая кооперация является формой согласованной работы производственных участков цеха.

*Межцеховая кооперация* заключается в согласованной и скоординированной трудовой деятельности коллективов цехов, связанных производственным процессом.

Выбор оптимального варианта разделения и кооперации труда осуществляется на основе всестороннего анализа специфики производственного процесса, содержания выполняемых работ, требований к их качеству, степени специализации и загрузки рабочих мест, уровня организации производства и других факторов. Он должен обеспечить повышение эффективности труда и производства.

### **Обоснованные нормы затрат труда.**

Нормы затрат труда являются конкретным выражением меры труда и показывают, в каком необходимом и достаточном количестве и какого труда нужно затратить на производство единицы продукции.

Нормы затрат труда классифицируют по различным признакам:

1) по содержанию:

- нормы времени;
- нормы выработки;
- нормы обслуживания;
- нормы численности;
- нормы управляемости;

2) по периоду действия:

- временные;
- условно-постоянные;
- сезонные;
- разовые;

3) по числу исполнителей:

- индивидуальные;
- бригадные;

4) по методу установления:

- технически обоснованные;
- опытно-статистические.

Кроме того, в зависимости от дифференциации производственного процесса нормы затрат труда устанавливаются по отдельным операциям, на стадии производственного процесса и на весь процесс в целом. Объектом, на который устанавливается норма, может быть деталь, комплект деталей, узел, изделие.

На промышленных предприятиях используется система норм труда, отражающих различные стороны трудовой деятельности. Наиболее широко применяются нормы времени, нормы выработки, нормы обслуживания, нормы управляемости и нормы численности. Нормы времени представляют собой количество времени, необходимого для выполнения определенного объема работы, и устанавливаются в секундах, минутах, часах [31, с.86].

Нормы труда на производство продукции разрабатываются одновременно с технологическими процессами в соответствии с запроектированными при этом организационно-техническими условиями производства.

Элементы организации труда на предприятии, т.е. ее содержание, определяются задачами, которые организация труда должна решать.

### **1.3 Оценка эффективности мер по повышению эффективности системы организации труда**

В настоящее время проводятся различные мероприятия, повышающие уровень организации труда на предприятиях различных сфер деятельности. Проанализируем основные составляющие комплекса мер по повышению эффективности организации труда средних и крупных промышленных предприятий:

- разработка систем оценки должностей и работ;

- проведение исследований в области нормирования труда работников предприятия;
- вывод части персонала вспомогательной или основной деятельности предприятия на условия аутсорсинга;
- проведение исследований в части построения эконометрических моделей.

В качестве вспомогательных процедур и альтернативных мероприятий, повышающих ряд показателей работы рассматриваемого предприятия, можно отметить также применение элементов процедуры бенчмаркинга.

Для оценки позиции в общей структуре предприятия проводится специальная процедура грейдирования должностей (или гармонизация окладов). Эта процедура нацелена на формирование иерархии ценности должностей, связанной с внутренней структурой компании. Данная технология тесно связана с системой оценки персонала на основе компетенций, так как оценка должностей также происходит через описание квалификационных требований по ряду факторов, что напоминает принципы описания компетенций. Можно довольно легко установить соответствие между факторами оценки должностей и структурой ключевых компетенций предприятия [6, с.199]. Можно отметить, что использование метода направляющих таблиц Хэя требует тщательного изучения, предваряющего проводимым исследованиям, а также данный метод требует адаптации под специфику работы каждого предприятия, несмотря на универсальность и многовариантность развития сценариев. Данным методом направляющих таблиц владеет узкий круг специалистов, как правило, консалтинговых компаний, ориентированных на внедрение проектов в сфере кадровых решений [7].

Следует отметить также и важность процедуры нормирования труда на предприятии, в ходе которой выявляются многие пробелы в рабочем процессе предприятия, ликвидировав которые, можно существенно снизить издержки производства и осваивать новые виды продукции, либо выходить

на новые рынки. На сегодняшний день в экономической литературе описаны различные подходы и методы нормирования труда, во многом выбор процедуры и методики нормирования труда зависит от специфики рассматриваемого производства и решений руководства предприятия, зависящих в свою очередь от целевых планов предприятия. Резервы улучшения нормирования труда выявляются в результате анализа нормирования труда, т.е. рассмотрения всех составляющих его частей для последующего выявления положительных и отрицательных аспектов этой деятельности, а также различных факторов и предпосылок, ведущих к возникновению данных особенностей. По материалам, полученным в ходе экономического анализа, впоследствии определяется направление для улучшения нормирования труда и всех разработок, связанных с ним [17].

Как правило, анализ нормирования труда в компаниях происходит по следующим основным направлениям:

- исследование в области качества и прогрессивности применяемых норм труда, а также порядка поддержания прогрессивности норм;
- исследование области применения норм труда, степень охвата нормированием труда всего персонала предприятия;
- исследование обеспеченности компании нормативными материалами в целях нормирования труда.

В рамках каждого из перечисленных направлений формируются отдельные вопросы, требующие детальной проработки, обоснования того или иного положения, и разработок, делающих нормирование труда более эффективным.

Нормы труда могут варьироваться в связи со следующими изменениями: – истечения срока временно установленных норм труда, в связи с освоением выпуска новых видов продукции, освоения нового оборудования и технологии производства; – изменения оборудования и технологии производства, а также изменение организации труда, в целях совершенствования производительности труда; – по инициативе персонала,

если при выполнении определенных работ выявляется необоснованность норм, то анализ норм в процессе работы силами внутреннего персонала предприятия может быть направлен как на увеличение, так и на уменьшение норм затрат труда. Очень часто планирование последующих работ по пересмотру и введению новых норм труда производится в форме так называемых календарных планов, в которых разработка новых и пересмотр уже действующих норм труда планируется по необходимости в течение всего года. План разработки или замены и пересмотра норм труда целесообразно включать в коллективный договор, заключаемый между администрацией предприятия и персоналом [5, с.301].

Нормирование труда персонала является важным аспектом внутренней политики предприятия, однако при применении процедуры *аутсорсинга* можно значительно снизить некоторые издержки производства в области кадрового учета и аудита, что может положительно влиять на эффективности работы предприятия.

Как отмечают многие американские исследователи, рынок аутсорсинга за последние десять лет стал более изученным и деятельность его субъектов стала более регламентирована, однако в настоящее время компании находятся в поисках инновационных путей повышения эффективности и качества отдельно взятого бизнес-процесса в целом посредством удовлетворенности потребителя (т.е. испытываемая потребителем уверенности, что производитель или продавец полностью оправдал его ожидания относительно товара и качества обслуживания), а также дополнительных функциональных возможностей, и любых других воздействий, измеряемых в количественном отношении.

Перечислим некоторые из ключевых причин обращения к процедуре аутсорсинга по какому-либо из направлений деятельности компаний-заказчиков:

– полная передача функций (не только информационно-технической составляющей) предприятия;

- совершенствование имеющихся методик и рабочих процессов предприятия;
- получение полезных знаний в ходе обмена опытом промышленной практики крупных предприятий;
- выбор оптимальных технологических решений и регламентация процессов по всем направлениям деятельности предприятия; – распределение и совместное использование технологий и различного рода ресурсов предприятия;
- уменьшение предварительных инвестиций на разработку новых методик и освоения новых технологий;
- повышение производительности работы предприятия;
- различные выгоды, измеренные в количественном отношении; – мониторинг степени удовлетворенности компаний-заказчиков.

Очевидно, что подходы к процедуре аутсорсинга одного или нескольких бизнес- процессов могут различаться в зависимости от ситуации. Часто в аутсорсинге данные методы определяются приоритетными целями компании-заказчика (например, переход на новую технологию и освоение новой методики, или сокращение затрат предприятия) [3, с.9].

При разработке экономико-математических моделей необходимо соблюдать определенные требования, в числе которых:

- научная экономическая теория, которая служит базой для будущей модели;
- в модели должна быть отображена реальная структура моделируемого процесса или объекта в соответствии с принципом структурного подобия (то есть, в соответствии с принципом изоморфизма);
- обеспечение единства масштаба и соблюдение соответствия размерностей экономических величин в рамках построенной модели;
- проведение принципиального различия между управляемыми, полууправляемыми и неуправляемыми параметрами в рамках построенной модели;

– удовлетворение условиям, определяющим степень соответствия объекту и границ применимости построенной модели.

Обращаясь к опыту зарубежных экономистов и проводя анализ рынков различных сфер деятельности крупных корпораций, за последние несколько лет в практике российских организаций наметилась тенденция применения процедуры бенчмаркинга.

*Бенчмаркинг* является процессом изучения и оценки товаров, услуг и производственного опыта компаний-конкурентов или компаний-лидеров в рассматриваемом сегменте рынка. Это исследования, сосредоточенные на определенных вопросах конкурентоспособности предприятий. Процесс бенчмаркинга осуществляется для достижения ряда целей:

– определение конкурентоспособности компании и выявление ее наименее эффективных сторон ведения бизнеса;

– выявление наиболее эффективных приемов работы для компаний данного типа;

– разработка инновационных подходов к совершенствованию и оптимизации имеющихся бизнес-процессов;

– постановка долгосрочных целевых показателей.

Для изучения деятельности компаний-конкурентов могут использоваться следующие типы бенчмаркинговых технологий:

– операционный бенчмаркинг, применяемый при сравнении показателей деятельности предприятия;

– процессный бенчмаркинг, применяемый при сравнении бизнес-процессов двух предприятий;

– стратегический бенчмаркинг, применяемый при сравнении стратегий ведения бизнеса.

Проведение процедуры бенчмаркинга позволяет выявить действия компаний-лидеров, которые привели к достижению ими высоких рыночных результатов. Одна из основных идей бенчмаркинга заключается в том, чтобы

ключевые факторы, выявленные в результате анализа успешных компаний, развить и в деятельности своей компании [8].

## Выводы по первой главе

Проблемы рациональной организации труда персонала всегда являлись предметом изучения науки и ежедневной практической деятельности специалистов предприятий. Современный менеджер по персоналу не может быть эффективным в профессиональной деятельности, не обладая теоретическими знаниями и практическими навыками в области организации труда персонала своего предприятия. Значение организации труда возрастает по мере развития рыночных отношений, способствующих возрождению конкуренции, при которой большой вес приобретает результативность труда, оказавшая влияние на эффективность производства.

Организация труда на предприятии - это деятельность, охватывающая в широком смысле организацию структуры и организацию процессов, суть которых заключается в их разделении и упорядочении по заданиям, содержанию и времени [17].

Общая эффективность системы организации труда на предприятии состоит из эффективности управления отдельными функциональными ее элементами:

- набор, подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров;
- безопасные условия и охрану труда;
- разделение труда;
- кооперацию труда;
- организацию рабочих мест;
- обоснованные нормы затрат труда;
- дисциплину труда.

В настоящее время проводятся различные мероприятия, повышающие уровень организации труда на предприятиях различных сфер деятельности.

Нами рассмотрен следующий комплекс мер повышения эффективности системы организации труда работников на предприятии:

- разработка систем оценки должностей и работ;
- проведение исследований в области нормирования труда работников предприятия;
- вывод части персонала вспомогательной или основной деятельности предприятия на условия аутсорсинга;
- проведение исследований в части построения эконометрических моделей.

## Глава 2. Анализ системы организации труда работников на примере ПАО «Мечел»

### 2.1 Общая характеристика предприятия

ПАО "Челябинский металлургический комбинат" входит в компанию "Мечел", ведущую российскую горнодобывающую и металлургическую компанию. ЧМК располагается в областном центре Челябинской области.

ПАО "ЧМК" - предприятие с полным металлургическим циклом. В его составе имеются все переделы - коксохимический, аглодоменный, сталеплавильный, спецэлектрометаллургии, прокатный, и мощный комплекс инженерных служб. Предприятие выпускает широкий ассортимент продукции: кокс, чугун, прокат стальной, полуфабрикаты стального проката из углеродистой и специальной стали, а также кованные заготовки.

Публичное акционерное общество «Челябинский металлургический комбинат» – одно из крупнейших в России предприятий полного металлургического цикла по выпуску качественных и высококачественных сталей. ЧМК – одно из немногих предприятий страны, которому дано право присваивать продукции собственный индекс – ЧС (Челябинская Сталь).

Челябинский металлургический комбинат имеет сертификат соответствия менеджмента качества международному стандарту ISO 9001:2000.

Крупнейшее предприятие Металлургического района Челябинска. Количество занятых рабочих — 18 тыс.

Основной целью общества является получение прибыли и удовлетворение общественных потребностей путем осуществления производственной и коммерческой деятельности, оказания услуг российским и иностранным юридическим лицам и гражданам.

Основными видами деятельности Акционерного Общества являются:

1) производство и реализация кокса, агломерата, чугуна, стали и проката;

2) добыча, переработка, предпродажная подготовка и реализация рудных и нерудных полезных ископаемых, сопутствующих компонентов и отходов;

3) производство, переработка, предпродажная подготовка и реализация строительных материалов, изделий, конструкции, товаров народного потребления, а также отходов, возникающих при их производстве;

4) производство, заготовка, переработка, доработка, предпродажная подготовка, реализация изделий, отходов, продуктов деревообрабатывающего производства всех видов и сортов;

5) научно-исследовательские, опытно-конструкторские и проектно-изыскательские работы, консультационные услуги, подготовка, переподготовка и обучение кадров, в том числе и за рубежом, внедренческая деятельность, а также реализация указанных работ (услуг) как в форме их купли-продажи, передачи прав пользования, в том числе лицензий, так и в других формах;

6) производство, предпродажная подготовка и реализация инструментов, сельхозинвентаря и запасных частей к машинам, оборудованию, транспортным средствам, другим товарам производственно-технического назначения и народного потребления;

7) производство, доработка, предпродажная подготовка и реализация продукции машиностроения, автомобилестроения;

8) платные услуги населению, предприятиям и организациям, включая услуги связи и радиификации, маркетинг, консалтинг, лизинг, инжиниринг, рекламную деятельность;

9) организация, проведение:

— культурно-массовых, спортивно-оздоровительных мероприятий;

— туризма, в том числе международного;

— экскурсий, конференций, выставок, аукционов товаров, идей;

- лечебно-профилактических работ, медицинских услуг;
- воспитательно-образовательных программ;
- 10) издательская деятельность и т.д.

Комбинат является предприятием с полным металлургическим циклом. В его составе около ста подразделений, входящих в коксохимическое, аглодоменное, сталеплавильное, прокатное, огнеупорное производства с комплексом энергетических служб. С 1 июля 2006г. прекращено производство кокса в связи с его переводом на вновь созданную 100%-ную дочернюю компанию ЧМК (Мечел-Кокс). Большая часть акций ЧМК, а именно 91,21 % принадлежит Группе Мечел, которая объединяет производителей угля, железорудного концентрата, никеля, стали и проката. ЧМК является одним из ключевых активов группы. Большая часть выручки генерируется именно благодаря Челябинскому комбинату.

Одни из приоритетных направлений повышения конкурентоспособности является повышение технического и технологического уровня производства. На ОАО «ЧМК» это достигается за счет перестройки технологических цепочек, внедрения современного оборудования, модернизации уже существующего оборудования и автоматизации отдельных процессов, которыми занимаются службы АСУ цехов. Также используются иностранные разработки и оборудование.

В долгосрочный план развития предприятия входят: повышение величины прибыли в стальном сегменте за счет модернизации оборудования, сокращения затрат и оптимизации ассортимента продукции; сохранение прочного положения как производителя сортового проката из углеродистой стали и специальной стали и специальной стали в России, а также капитализация на основе совместной деятельности в рамках интегрированной группы «Мечел». Также поддерживание основных направлений деятельности путем избирательных приобретений дополнительных активов, создающих добавленную стоимость в сфере обработки продукции.

Ключевые элементы стратегии включают:

- Повышение величины прибыли в стальном сегменте за счет модернизации оборудования, сокращения затрат и оптимизации ассортимента продукции и дальнейшее укрепление позиций как производителя низкозатратной продукции.

Сохранение позиций ведущего производителя сортового проката из углеродистой стали в России

Развитие позиции как производителя высококачественного недорогого сортового проката из специальной стали

- Дальнейшее использование преимуществ синергии между ключевыми направлениями деятельности

- Избирательное расширение перерабатывающих мощностей

- Избирательное расширение внутренних мощностей по логистике

- Поддержание высокого уровня экспорта

На Челябинском металлургическом комбинате действует система менеджмента качества, разработанная в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001:2000. Одним из процессов системы менеджмента качества является процесс управления персоналом. Система управления персоналом разработана для оптимизации управленческих процессов с целью повышения мотивации работников предприятия к производительному труду и повышения эффективности предприятия с использованием самого значимого ресурса – потенциала персонала

Прокатное производство представляет комплекс взаимосвязанных технологических переделов, определяющих качество прокатной продукции и технико-экономические показатели работы прокатных цехов.

Развитие современного прокатного производства основывается на использовании нового, более совершенного нагревательного, прокатного и отделочного оборудования, характеризующегося поточностью ряда технологических процессов и операций, более высокими скоростями и интенсивными режимами работы, возрастающими массами исходного

продукта, повышением качества исходного слитка и непрерывно литой заготовки.

Листовой прокат является одним из самых экономических видов металлопродукции. Из него изготавливают разнообразные сварные и штампованные конструкции и изделия, отличающиеся меньшей массой по сравнению с литыми. Листовую сталь подразделяют на толстолистовую, тонколистовую горячей и холодной прокатки и универсальную.

Повышение качества проката зависит от поставки сталеплавильщиками более однородного и чистого от вредных примесей металла в слитках. В прокатных цехах необходимо применять современные методы зачистки полупродукта и отделки готовой продукции. Первостепенное значение для повышения качества продукции имеет строгое соблюдение технологического режима на всех стадиях обработки металла в прокатных цехах.

Основным направлением в развитии прокатного производства является экономия металла за счет улучшения его механических и физических свойств и производства таких видов проката, которые снижали бы конструктивную и технологическую металлоемкость машин, строительных конструкций и т.д. В новых конструкциях рабочих клетей прокатных станов проявляется тенденция к обеспечению высокой точности проката и интенсификации процессов прокатки.

Основными направлениями экономии металла при прокатке являются:

- повышение точности размеров проката за счет снижения поля допусков на размеры прокатываемого профиля;
- получение с помощью прокатки изделий не требующих их дальнейшей обработки на металлорежущих станках;
- нанесение специальных покрытий на прокат для обеспечения требуемых физико-химических свойств и защиты металла от коррозии.

Интенсификации технологического процесса прокатки можно добиться, увеличивая скорость прокатки, снижая продолжительность пауз между

последовательно прокатываемыми заготовками и снижая расход времени на смену валков.

Челябинский металлургический комбинат – предприятие с полным металлургическим циклом. На комбинате функционируют коксохимическое, агломерационное, доменное, сталеплавильное, прокатное и огнеупорное производства. Кроме того, на комбинате имеется кузнечно-прессовый цех, термические цехи, шлакоперерабатывающий цех, ТЭЦ, большое ремонтно-вспомогательное, энергетическое, транспортное и складское хозяйство.

*Производственная бригада* — первичное звено трудового коллектива предприятия. Она объединяет рабочих для совместного и наиболее эффективного выполнения производственного задания на основе товарищеской взаимопомощи, общей заинтересованности и ответственности за результаты труда. В состав укрупненных бригад там, где это целесообразно по условиям производства, включаются мастер и другие инженерно-технические работники.

Бригаде устанавливается рабочая зона, охватывающая технологический процесс или его обособленную часть, за ней закрепляются производственная площадь, оборудование, средства труда, предоставляются производственные ресурсы и необходимая техническая документация.

Производственная бригада самостоятельно осуществляет производственный процесс и управление им в своей рабочей зоне, несет коллективную ответственность в пределах, зависящих от ее деятельности, за результаты своей работы и осуществление возложенных на нее задач, главные из которых: выполнение в срок установленного производственного плана (задания), принятых социалистических обязательств, встречных планов, повышение производительности труда, обеспечение высокого качества продукции (работы), рациональное использование оборудования, рабочего времени и всех видов ресурсов, сохранность социалистической собственности. Наряду с коллективной в бригаде действует персональная ответственность каждого члена бригады и бригадира в соответствии с его

обязанностями. Производственную бригаду возглавляет бригадир — квалифицированный рабочий, обладающий организаторскими способностями и пользующийся авторитетом у членов бригады. При включении в состав укрупненной бригады мастера руководство бригадой возлагается на мастера.

Во главе предприятия стоит *директор*. Директор отвечает за всю деятельность предприятия. Директор распоряжается имуществом предприятия, заключает договора со сторонними организациями, выдает от своего имени доверенности другим лицам, открывает в банках расчетный счет и распоряжается денежными средствами на счетах.

Отдел кадров. Отдел обеспечивает предприятие кадрами, изыскивает резервы для комплектования кадрами требуемых профессий и квалификаций. Совместно с руководителями структурных подразделений ведет переговоры с поступающими на работу специалистами, изучает необходимые документы при приеме на работу, знакомит поступающих с будущей работой, условиями труда, оплатой и т.д. Готовит графики отпусков, направлений на учебу по повышению квалификации, готовит и контролирует другие материалы по режиму работы сотрудников. Изучает деловые качества и индивидуальные особенности специалистов с целью их использования на вышестоящих должностях.

*Технический отдел* руководит работой по оперативному регулированию хода производства, обеспечению выпуска продукции, осуществляет руководство разработкой производственных программ и календарных графиков. Организует оперативный контроль за ходом производства, за обеспечением производства технической документации, оборудованием, инструментом, материалами. Координирует работу подразделений предприятия, принимает меры по обеспечению выполнения планов производства, предупреждению и устранению нарушений хода производственного процесса. Обеспечивает своевременное оформление, учет и регулирование выполнения заказов, контролирует выполнение взаимных требований и претензий подразделений предприятия, анализирует результаты

их деятельности за предыдущий период с целью выявления возможностей более полной и равномерной загрузки мощностей, оборудования. Производственно-технический отдел разрабатывает техническую документацию, проекты и сметы.

*Бухгалтерия.* Осуществляет полный учет поступающих денежных средств, основных средств, а также своевременное отражение в бухгалтерском учете операций, связанных с их движением, учет издержек производства и обращение, реализации продукции, выполнение других работ. Бухгалтерия начисляет и своевременно перечисляет платежи в бюджет, взносы во внебюджетные и социальные фонды, погашает в установленные сроки задолженности банкам по ссудам и т.д. Контролирует движение средств на расчетных счетах и в кассе, ведет учет расчетов ценными бумагами. Обеспечивает проведение в установленные сроки платежей по счетам поставщиков и подрядчиков. Бухгалтерия ведет расчет и начисление заработной платы работникам предприятия. Осуществляет своевременную подготовку всех форм бухгалтерской отчетности.

Планово-экономический отдел. Осуществляет экономическое планирование, направленное на эффективное использование всех видов ресурсов в процессе производства и реализации продукции (работ, услуг); формирование единой тарифной и экономической политики предприятия на основе анализа состояния и тенденций развития отрасли; сбор отчетной информации со всех подразделений и составление отчетов, проведение комплексного систематического анализа финансового состояния предприятия на основе бухгалтерской, статистической и оперативной отчетности. Осуществляет перспективное и текущее финансовое планирование, анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

*Отдел материально-технического снабжения* организует обеспечение предприятия всем необходимым для его производственной деятельности, материальными ресурсами требуемого качества и их рациональное использование с целью сокращения издержек производства. Обеспечивает

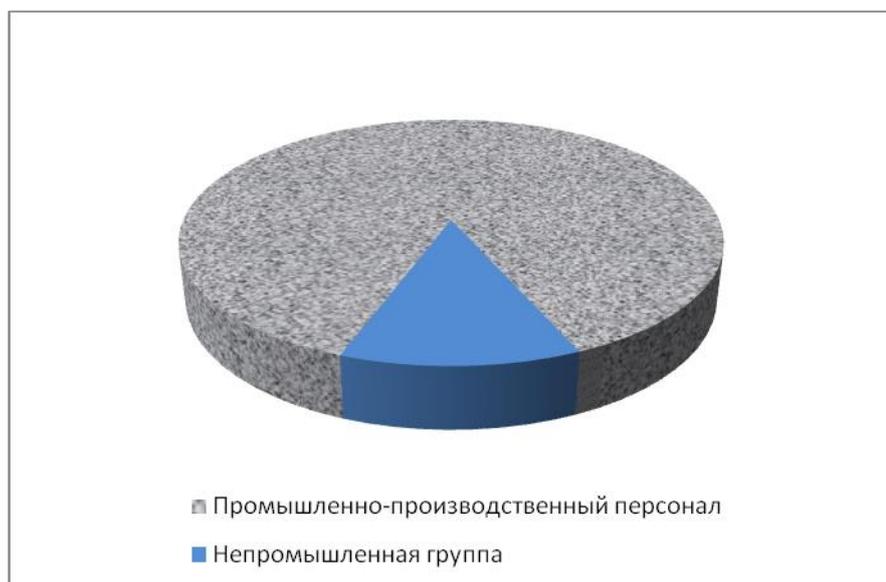
подготовку заключения договоров с поставщиками, согласование условий и сроков поставок, изучает возможность и целесообразность устранения прямых долгосрочных хозяйственных связей по поставкам. Организует изучение оперативной маркетинговой информации и рекламных материалов о рекомендации мелкооптовых магазинов и оптовых ярмарок с целью выявления возможности приобретения материально-технических ресурсов в порядке оптовой торговли, а также закупку материально-технических ресурсов, реализуемых в порядке свободной продажи. Обеспечивает доставку материальных ресурсов в соответствии с предусмотренными в договорах сроками, контроль их количества, качества и хранение на складах предприятия.

## 2.2 Анализ текущего состояния организации труда на примере Челябинского металлургического комбината

Трудовые показатели - это совокупность количественных и качественных измерителей степени эффективности применения живого труда в процессе производства [20].

Анализ обеспеченности металлургического предприятия трудовыми ресурсами проводится путём сравнения, расчёта абсолютных и относительных величин численности промышленного персонала по категориям по плану и фактически в 2015 году (см. таблицу 1). При этом отклонения определяются как разница между фактическими и плановыми значениями соответствующих анализируемых показателей.

Структура работников предприятия как в целом по заводу, так и по отдельным производствам представлена на рисунках 1 и 2.



**Рисунок 1. Структура трудовых ресурсов предприятия за 2015г**

Изменение возрастного состава ЧМК за отчетный период характеризуется следующими показателями:

Таблица 1

### Возрастной состав ПАО «ЧМК»

Возрастные категории	На 01. 01. 2015 г.	На 01. 01. 2016г.
До 18 лет	0,1%	0,1% 1
От 18 до 28 лет	13,1%	3,1%
От 28 до 40 лет	36,4%	36,7%
От 40 до 50 лет	27,8%	28,9%
От 50 до 60 лет	17,5%	16,6%
Свыше 60 лет	5,1%	4,6%

Как видим из приведенных данных, происходит увеличение доли работников возрастного периода от 28 до 40 лет и возрастного состава от 40 до 50 лет, что свидетельствует о постепенном омоложении коллектива.

Рассчитаем абсолютный и относительный избыток (нехватку) работающих (рабочих).

При анализе абсолютного и относительного избытка (нехватки) кадров используется приём пересчёта. Расчёт произведём в таблице 2.

Таблица 2

### Расчёт абсолютного и относительного избытка (нехватки) работающих (рабочих)

Показатель	План	Факт
1. Объем производства продукции, тыс. руб.	35000000	49331485
2. Списочная численность рабочих, чел.	9404	9403
3. Списочная численность работающих, чел.	16003	16667

Абсолютный избыток (нехватка) рабочих определяется по следующей формуле

$$Ч_{\text{абс}} = Ч_{\text{ф}} - Ч_{\text{п}} \quad (1)$$

где: Ч<sub>ф</sub> - фактическая численность рабочих,

Чп - плановая численность рабочих.

Фактически имеем абсолютный избыток (недостатка) рабочих:

$$\text{Ч}_{\text{абс}} = 9403 - 9404 = -1 \text{ чел.}$$

При расчёте абсолютного избытка не учитывается степень выполнения плана.

Пересчет численности рабочих на новый объём производства, т.е. - плановую численность на фактический объём осуществляется по следующей формуле:

$$\Delta\text{Ч}_{\text{относ}} = \text{Ч}_{\text{раб}_\text{ф}} - \text{Ч}_{\text{раб}_\text{пл}} \times \text{К}_{\text{вып.плана}} \quad (2)$$

где:  $\text{Ч}_{\text{раб}_\text{ф}}$ ,  $\text{Ч}_{\text{раб}_\text{пл}}$  - соответственно численность работающих по плану и фактически;

$\text{К}_{\text{вып.плана по объему}}$  - коэффициент выполнения плана, определяемый в свою очередь:

$$\text{К}_{\text{вып.плана}} = \frac{N_\text{ф}}{N_\text{п}} \quad (3)$$

где:  $N_\text{ф}$  - фактический объём выпущенной продукции;  $N_\text{п}$  - плановый объём выпуска продукции.

Пересчитаем численность рабочих на новый объём производства.

Рассчитаем коэффициент выполнения плана:

$$\text{К}_{\text{вып.плана}} = \frac{49331485}{35000000} = 1,4$$

$$\text{Ч}_\text{п}^{\text{скор.}} = 9404 * 1,4 = 13165 \text{ чел.}$$

Определим относительный избыток (нехватку) рабочих:

$\text{Ч}_{\text{отн}} = 9403 - 13165 = -3762$  чел., т.е. имеет место относительная нехватка рабочих.

Определенный уровень научно - технического прогресса и разнообразные перспективы его дальнейшего развития предъявляют к работникам металлургического предприятия требования по повышению уровня профессионального мастерства. Об уровне квалификации рабочего судят по его тарифному разряду и количеству совмещаемых им профессий, а

показателем средней квалификации служит средний тарифный разряд или средний тарифный коэффициент. Анализируется путём сравнения среднего разряда рабочих по плану и фактически. Результаты оформляются в виде таблицы, в которой идет сопоставление требуемого и фактического количества рабочих данного разряда как, в общем, по предприятию, так и по каждой отдельной категории рабочих.

В ПАО «ЧМК» создается обстановка максимального благоприятствования совершенствованию каждого работника. Стратегия предприятия определила новые, рыночные требования к персоналу и его образовательному уровню. В настоящее время в вузах за счет средств предприятия обучается 559 работников предприятия.

В 2015 году повысили квалификацию: рабочие - 4574 чел., из них станочники - 588 чел., РСС - 3114 чел.. подготовлено, переподготовлено, обучено вторым профессиям - 708 чел., в том числе переподготовлено станочников - 32 чел.

Анализируя образовательный уровень персонала предприятия в 2016 году можно сказать - удельный вес работников с высшим образованием увеличился на 1,6%; удельный вес работников со среднеспециальным - уменьшился на 0,7%, неполным средним - на 0,9%.

Образовательная структура персонала следующая:

высшее образование - 24,9%;

среднеспециальное - 22%;

среднее - 47,5%;

неполное среднее - 5,6%.

Квалификация рабочих анализируется путем сравнения среднего разряда рабочих по плану и фактически. Чем выше уровень квалификации рабочей силы, тем выше конкуренция между предприятиями. Произведём расчёты в таблице 3.

**Таблица 3**

**Данные о среднем разряде рабочих и работ**

Разряды	Количество рабочих по разрядам		Отклонение
	План	Факт	
1	2	3	4
2	481	499	18
3	1885	1891	6
4	1898	2012	114
5	3177	3049	-128
6	1963	1952	-11
Итого	9404	9403	-1
Средний тарифный коэффициент	4,45	4,43	-0,02

Как видим, фактический средний разряд ниже планового, что сказывается негативно на выполнении работ более высокой квалификации и может привести к выпуску менее качественной продукции.

*Стабильность состава кадров* на предприятиях является существенной предпосылкой роста производительности труда и эффективности производства. Поэтому движение рабочей силы и его динамика являются важным объектом анализа [12].

*Движение рабочей силы* определяется коэффициентами обновления кадров по приёму и по увольнению, которые рассчитываются как отношение количества принятых или выбывших рабочих к их среднесписочному числу. Необходимо сравнивать коэффициенты в их динамике за несколько лет.

Общие показатели оборота рабочей силы еще не дают детального представления о характере и причинах этого движения. Оборот рабочей силы вызывают различные причины. Задача анализа сводится к выявлению и разграничению их. С тем чтобы наметить мероприятия по закреплению кадров.

Прием и увольнение работников в 2014 г. в сравнении с соответствующим периодом прошлого года представим в таблице 4.

## Прием и увольнение работников

Категория	Прием		Увольнение	
	2015г.	2016г.	2015г.	2016г.
Рабочие, всего	507	677	1319	867
В т.ч.:				
- рабочие ППП	268	450	993	553
- станочники, всего:	98	144	228	116
из них: - основные	80	107	91	84
- вторые рабочие	16	88	25	13
РСС, всего	134	150	300	216
Итого:	641	827	1619	1083

Как видим, по сравнению с периодом прошлого года прием работников увеличился на 29,0 %. Прием рабочих возрос на 33,5%, в т.ч.:

доля принятых рабочих ППП увеличилась на 67,9%, в т.ч. основных станочников принято в 1,3 раза больше, чем в соответствующем периоде прошлого года;

доля рабочих, принятых в непромышленную группу (на летний сезон в детский оздоровительный лагерь и базы отдыха, на отопительный сезон) уменьшилась на 5,0%.

Прием РСС возрос в 1,1 раза за счет приема высококвалифицированных специалистов и выпускников вузов в структурные подразделения предприятия.

Число уволенных работников по сравнению с 2015 годом уменьшилось на 33,1%, что свидетельствует о высоком уровне удовлетворенности персонала заработной платой, условиями и организацией труда.

Необходимо детально изучить причины увольнения работников (по собственному желанию, в связи с сокращением кадров, за нарушения трудовой дисциплины и др.). Анализ показателей движения и постоянства кадров показано в табл.5.

## Движение рабочей силы на ПАО «ЧМК»

Показатели	2015г.	% к общему числу уволившихся	2016г	% к общему числу уволившихся
1. Принято всего, чел.	641	-	827	-
2. Выбыло всего, чел.	1619	-	1083	-
3. В т.ч. по причинам:				
4. По собственному желанию	435	26,87	267	24,65
5. Прогулы	162	10,0	110	10,16
6. Появление на работе в нетрезвом виде	80	4,94	31	2,86
7. Пенсия	275	16,99	208	19,21
8. Инвалидность	28	1,73	11	1,02
9. В связи со смертью	20	1,24	4	0,37
10. Переезд	57	3,52	42	3,88
11. По уходу за детьми, больными	92	5,68	76	7,02
12. Призыв в ВС	85	5,25	68	6,28
13. Окончание срока договора	139	8,59	129	11,91
14. По сокращению штатов	166	10,25	80	7,39
15. Прочие	80	4,94	57	5,26
16. Численность, чел.	16938	-	16667	-
17. Коэффициент оборота по приёму, % (стр.1:стр.16)	3,78		4,96	
18. Коэффициент оборота по выбытию, % (стр.2:стр.16)	9,55		6,5	
19. Коэффициент общего оборота, % [(стр.1+стр.2):стр.16]	13,34		11,46	
20. Коэффициент текучести кадров, % [стр.4:стр.16]	2,57		1,6	

Из анализа движения рабочей силы видно, что по ОАО «ЧМК» коэффициент общего оборота увеличился на 1,88 %. Коэффициент оборота по приему в 2015 и в 2016 г. ниже коэффициента выбытия. Процент принятых работников в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличился на 1,18 %.

Количество уволенных за нарушение трудовой дисциплины (прогулы, опоздания и др.) снизилось на 50%. Таким образом, дисциплине на предприятии уделяется большое внимание.

Коэффициент текучести кадров на предприятии снизился на 0,97% (с 2,57% до 1,6%). Низкий коэффициент текучести говорит о стабильной работе и благоприятной обстановке на данном предприятии.

Согласно исследованиям отечественных специалистов в области

социологии труда, стабильный трудовой коллектив должен сочетать постоянство состава с рациональной подвижностью, вызываемой должностным и профессиональным продвижением работников и их квалификационным ростом.

Как видим из выше приведенных данных, на нашем предприятии пониженная текучесть кадров, что объясняется экономическим положением нашего предприятия и отражается в стабильности коллектива. Из уволенных по причинам текучести - 79,0% нарушили корпоративную культуру предприятия - совершили хищение, появились в нетрезвом виде на работе или на территории завода. Нарушили правила внутреннего трудового распорядка.

*Текучесть кадров* приводит к большим потерям ресурсов и снижает эффективность производства. Важными средствами борьбы с текучестью являются меры по укреплению трудовой дисциплины, совершенствование методов повышения квалификации рабочих и форм материального и морального поощрения на предприятии. При анализе текучести особое внимание уделяется изучению причин, побудивших рабочих подать заявление об увольнении по собственному желанию.

#### *Изучение использования рабочего времени*

Показатели обеспеченности предприятия работниками еще не характеризуют степень их использования и, естественно, не могут являться факторами, непосредственно влияющими на объем выпускаемой продукции. Выпуск продукции зависит не столько от численности работающих, сколько от количества затраченного на производство труда, определяемого количеством рабочего времени, от эффективности общественного труда, его производительности. Поэтому необходимо изучить эффективность использования рабочего времени трудового коллектива предприятия.

Использование рабочего времени анализируется с помощью двух показателей:

среднее количество дней, отработанных рабочим за отчетный период

(месяц, квартал, год);

средняя продолжительность рабочего дня.

В процессе анализа определяется отклонение этих показателей от плана, сравнивают их с аналогичными показателями за прошлый год и устанавливают конкретные причины возможного отклонения.

Фонд времени одного рабочего анализируется по отработанным часам и дням.

Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда (бюджета) рабочего времени. Такой анализ проводится по каждой категории работников, по каждому производственному подразделению и в целом по предприятию.

Фонд рабочего времени (Ф) зависит от среднесписочной численности рабочих (Ч), количества отработанных дней одним рабочим в среднем за год (Д) и средней продолжительности рабочего дня (П):

$$\Phi = Ч * Д * \quad (4)$$

Причины потерь рабочего времени могут быть вызваны разными объективными и субъективными обстоятельствами: дополнительными отпусками с разрешения администрации, заболеваниями работников с временной потерей трудоспособности, прогулами, простоями из-за неисправности оборудования, из-за отсутствия сырья, материалов, электроэнергии, топлива и т.п. Каждый вид потерь анализируется более подробно, особенно те, которые зависят от предприятия. Уменьшение потерь рабочего времени по причинам, зависящим от трудового коллектива, является резервом увеличения производства продукции, который не требует дополнительных капитальных вложений и позволяет быстро получить отдачу. Для выполнения причин целодневных и внутрисменных потерь

рабочего времени сопоставляют данные фактического и планового баланса рабочего времени. Анализ целодневных и внутрисменных потерь времени проводится, исходя из отработанных человеко-дней и отработанных человеко-часов по табельному и оперативному учёту. Расчёты произведём в таблице 6.

**Таблица 6**

**Использование рабочего времени 1 рабочего**

Показатели	2015 год	План	2016 год	Откл. от плана	Откл. от 2015 года
1. Среднегодовая численность рабочих, чел. (Ч)	9727	9404	9403	-301	-324
2. Отработано чел.-дней, всего (Д)	1741133	1692720	1711346	18626	-29787
3. Отработано чел.-часов, всего (Ч <sup>ч</sup> )	20806539,35	20228004	20416357,8	188353,78	-390181,55
4. Отработано чел.-дней 1 рабочим (п.2:п.1) (Д)	179	180	182	2	3
5. Средняя продолжительность рабочего дня, ч (п.3:п.2) (П)	11,95	11,95	11,93	-0,02	-0,02
6. Фонд (бюджет) рабочего времени 1 рабочего, ч (п.4*п.5)	2139,05	2151	2171,26	20,26	32,21

Общее отклонение фонда рабочего времени от плана составляет +20,26 ч., а от предыдущего года 32,21 ч.

Это произошло за счёт влияния ряда факторов:

1. числа рабочих дней в году, отработанных одним рабочим;
2. продолжительности рабочего дня одного рабочего в часах.

Для установления степени влияния каждого из перечисленных факторов на бюджет рабочего времени составим таблицу 7.

**Таблица 7**

**Анализ влияния факторов на бюджет рабочего времени**

Показатель	Расчет	Факторы	
		чел.-	продолжительн

		дни	ость дня, ч.
1. Плановый бюджет времени, ч.	$180 * 11,95 = 2151$	П	П
2. Бюджет при фактическом числе дней и плановой продолжительности, ч.	$182 * 11,95 = 2174,9$	Ф	П
3. Фактический бюджет времени, ч.	$182 * 11,93 = 2171,26$	Ф	Ф

Анализ показал, что:

- из-за увеличения выходов на работу на 4 дня бюджет рабочего времени увеличился на:

$$Бд = 2174,9 - 2151 = 23,9 \text{ ч.};$$

- из-за уменьшения продолжительности рабочего дня на 0,02 ч. бюджет рабочего времени сократился на:

$$Бп = 2171,26 - 2174,9 = -3,64 \text{ ч.}$$

*Общее изменение бюджета:*

$$Б = Бд + Бп.$$

В целом бюджет рабочего времени увеличился на:

$$Б = 23,9 + (-3,64) = 20,26 \text{ ч.}$$

Как видно из приведенных данных, имеющиеся трудовые ресурсы предприятие использует в полной мере.

Внутрисменные потери рабочего времени: за один день они составили 0,02 ч, а за все отработанные дни всеми рабочими - 34226,92 ч.

Для того чтобы установить причину внутрисменных потерь, надо провести фотографии рабочего дня и изучить первичную документацию по учитываемым потерям времени. Анализ потерь по человеко-дням проводится по табельному учёту причин невыходов: болезни, прогулы, отпуска по разрешению администрации и др.

*Производительность труда* является важнейшим показателем эффективности производства.

Основные факторы, влияющие на производительность труда

(выработку):

а) бюджет (фонд) рабочего времени, ч.;

б) часовая выработка продукции (интенсивность труда).

Иногда в исходных данных дают не бюджет времени, а число отработанных человеко-дней и человеко-часов.

Средняя выработка продукции одним рабочим определяется по формуле:

$$V^{\text{год}} = Д * П * V^{\text{час}} \quad (5)$$

где: Д - отработано 1 человеком человеко-дней;

П - продолжительность рабочего дня, ч.

$V^{\text{час}}$  - среднечасовая выработка, руб.

Произведём анализ производительности труда в табличной форме (табл. 11). В процессе анализа рассматриваются факторы, входящие в формулу выработки.

Анализ ведётся методом абсолютных разниц с соблюдением правила: если фактор не анализировался, подставляем его по плану, если уже анализировался - по факту. И умножаем на разницу факта и плана анализируемого в данный момент фактора.

**Таблица 8**

**Анализ производительности труда**

Показатели	2015 год	План	2016 год	Откл. от плана	Откл. от 2015 года
1. Объем производства продукции, тыс. руб.	36351723	35000000	49331485	14331485	12979762
2. Среднесписочная численность рабочих, чел.	9727	9404	9403	-301	-324
3. Отработано чел.-дней, всего	1741133	1692720	1711346	18626	-29787
4. Отработано чел.-часов, всего	20806539,35	20228004	20416357,8	188353,78	-390181,55
5. Годовая выработка 1 рабочего, руб.(п.1 : п.2)	3737197,8	3721822,72	5246360,18	1524537,46	1509162,38

6. Часовая выработка 1 рабочего, руб. (п.1 : п.4)	1747,13	1730,27	2416,27	686	669,14
7. Отработано чел.-дней 1 рабочим (п.3 : п.2)	179	180	182	2	3
8. Средняя продолжительность рабочего дня, ч. (п.4 : п.3)	11,95	11,95	11,93	-0,02	-0,02

Определим годовую выработку продукции рабочим по плану и фактически:

$$V_{\text{год}}^{\text{пл}} = D_{\text{пл}} * P_{\text{пл}} * V_{\text{час}}^{\text{пл}} \quad (6)$$

$$V_{\text{год}}^{\text{ф}} = D_{\text{ф}} * P_{\text{ф}} * V_{\text{час}}^{\text{ф}} \quad (7)$$

$$V_{\text{год}}^{\text{пл}} = 180 * 11,95 * 1730,27 = 3721810,77 \text{ руб. / чел.};$$

$$V_{\text{год}}^{\text{ф}} = 182 * 11,93 * 2416,27 = 5246350,4 \text{ руб. / чел.}$$

Общее отношение:

$$V_{\text{год}} = 5246350,4 - 3721810,77 = 1524539,63 \text{ руб. / чел.}$$

Определим влияние каждого фактора на изменение среднегодовой выработки способом абсолютных разниц в отчетном году против плана:

а) влияние отработанных человеко-дней:

$$D = (182 - 180) * 11,95 * 1730,27 = 41353,45 \text{ руб. / чел.};$$

б) влияние продолжительности рабочего дня:

$$P = (11,93 - 11,95) * 182 * 1730,27 = - 6298,18 \text{ руб. / чел.};$$

в) влияние часовой выработки продукции:

$$V_{\text{час}} = (2416,27 - 1730,27) * 182 * 11,93 = 1489484,36 \text{ руб. / чел.}$$

Итого: 1524539,63 руб. / чел.

Таким образом, среднегодовая выработка продукции на 1 рабочего увеличилась на 1524,54 тыс. руб. при этом отдельные факторы оказали следующее влияние:

а) увеличение отработанных дней на одного рабочего на 2 дня вызвало влияние и увеличило среднегодовую выработку на 41353,45 руб. / чел.;

б) уменьшение продолжительности рабочего дня на 0,02 ч. уменьшило среднегодовую выработку на - 6298,18 руб. / чел.;

в) увеличение часовой выработки продукции 1 рабочим увеличило выработку на 1489484,36 руб. / чел.

*Трудоемкость* - затраты рабочего времени на единицу или весь объем изготовленной продукции. *Трудоемкость единицы продукции* (ТЕ) рассчитывается отношением фонда рабочего времени на изготовление i-го вида продукции к объему его производства в натуральном или условно-натуральном измерении. Полученный показатель - обратный среднечасовой выработке продукции.

Снижение трудоемкости продукции - важнейший фактор повышения производительности труда. Рост производительности труда происходит в первую очередь за счет снижения трудоемкости продукции, а именно за счет выполнения плана оргтехмероприятий, увеличения удельного веса покупных полуфабрикатов и комплектующих изделий, пересмотра норм выработки и т.д.

В процессе анализа изучают динамику трудоемкости, выполнение плана по ее уровню, причины изменения и влияние на уровень производительности труда. Проведем анализ трудоемкости продукции в таблице 9.

**Таблица 9**

**Анализ динамики и выполнения плана по уровню трудоемкости  
продукции**

Показатель	2015 год	2016 год		Рост уровня показателя, %		
		план	факт	план к прошлом у году	факт к прошлом у году	факт к плану
Объем производства продукции, тыс. руб.	36351723	35000000	49331485	96,28	135,71	140,9
Отработано чел-часов, всего	20806539,35	20228004	20416357,8	97,22	98,12	100,9
Удельная трудоемкость на 1 тыс. руб., ч	0,57	0,58	0,41	101,75	71,93	70,69
Среднечасовая выработка, руб.	1747,13	1730,27	2416,27	99,03	138,3	139,6

Из таблицы видно, что плановое задание по снижению трудоемкости продукции в целом по предприятию значительно перевыполнено. Плановое задание по снижению трудоемкости продукции к прошлому году:

$$75-100 = 1,75\%,$$

Фактическое снижение трудоемкости к уровню прошлого года:

$$93-100 = - 28,07\%.$$

Плановый прирост производительности труда (часовой выработки) за счёт снижения трудоемкости продукции:

$$\Delta CB_{\text{пл}} = \frac{\Delta TE \times 100}{100 - \Delta TE} = \frac{1,75 \times 100}{100 - 1,75} = 1,77\%$$

Фактический рост производительности труда за счёт снижения трудоёмкости к уровню прошлого года:

$$\Delta CB_{\text{ф}} = \frac{-28,07 \times 100}{100 + 28,07} = -21,91\%$$

План по снижению трудоёмкости перевыполнен на 29,82% (101,75% 71,93%), в результате чего среднечасовая выработка продукции возросла на 23,68% (-21,91%-1,77%).

Зная, как изменилась среднечасовая выработка, можно определить изменение трудоёмкости продукции:

$$\Delta TE \% = \frac{\Delta CB \% \times 100}{100 + \Delta CB \%} \quad (8)$$

$$\Delta TE \%_{\text{пл}} = \frac{1,77 \times 100}{100 + 1,77} = 1,74\% ;$$

$$\Delta TE \%_{\text{ф}} = \frac{21,91 \times 100}{100 - 21,91} = 28,06\%$$

Поскольку между трудоемкостью продукции и уровнем производительности труда существует обратно пропорциональная зависимость, то общая удельная трудоемкость продукции зависит от тех же факторов, что и среднечасовая выработка рабочих

*Анализ использования трудовых ресурсов на предприятии, уровня*

производительности труда необходимо проводить с учетом оплаты труда (фонда заработной платы).

В этой связи необходимым является анализ как динамики среднего дохода работников предприятия и уровня средней заработной платы, так и сравнительный анализ указанных показателей со среднеотраслевыми данными.

Рост производительности труда создает реальные предпосылки для роста уровня его оплаты. При этом средства на оплату труда должны использоваться таким образом, чтобы темп роста производительности труда опережал темп роста его оплаты. Только при таких условиях создаются условия для экономического роста предприятия.

Важным этапом анализа использования трудовых ресурсов предприятия является оценка возможных резервов повышения производительности труда. К ним относятся:

1. повышение технического уровня производства;
  2. совершенствование управления, организации производства и труда;
  3. изменение объёмов и структуры производства;
- прочие факторы.

Для оценки эффективности использования средств на оплату труда применяются такие показатели, как объём товарной продукции в действующих ценах, сумма прибыли на единицу зарплаты и др.

Анализ использования средств на оплату труда на каждом предприятии имеет большое значение. В процессе его следует осуществлять систематический контроль за использованием фонда заработной платы (оплаты труда), выявлять возможности экономии средств за счёт роста производительности труда и снижения трудоёмкости продукции.

Приступая к анализу использования фонда заработной платы, в первую очередь необходимо рассчитать абсолютное и относительное отклонение фактической его величины от плановой.

**Анализ постоянной и переменной части заработной платы работников  
предприятия**

Показатели	Значение показателя			Откл. +/-	
	2015 год	план	2016год	От плана	От предыдущего года
1. Фонд заработной платы, (т. руб.)	1908437,4	1856349,6	1946421,0	+90071,4	+37983,6
в том числе:					
Переменная часть:	801543,7	798230,3	895353,6	+97123,3	+93809,9
Структура, (%)	42	43	46	+3	+4
Постоянная часть:	1106893,7	1058119,3	1051067,4	-7051,9	-55826,3
Структура, (%)	58	57	54	-3	-4

Абсолютное отклонение ( $\Phi_{абс}$ ) определяется сравнением фактически использованных средств на оплату труда ( $\Phi_{ф}$ ) с плановым фондом заработной платы ( $\Phi_{п}$ ) в целом по предприятию, производственным подразделениям и категориям работников:

$$\Phi_{абс} = \Phi_{ф} - \Phi_{п} . \quad (9)$$

Абсолютное отклонение не характеризует использование фонда зарплаты, так как этот показатель определяется без учета степени выполнения плана по производству продукции.

Относительное отклонение рассчитывается как разность между фактически начисленной суммой зарплаты и плановым фондом на коэффициент роста заработной платы.

$$\Phi_{отн} = \Phi_{ф} - \Phi_{п} * K_{роста\ заработной\ платы} . \quad (10)$$

В процессе анализа следует также установить соответствие между темпами роста средней заработной платы и производительностью труда. Для расширенного воспроизводства, получения необходимой прибыли и рентабельности нужно, чтобы темпы роста производительности труда

опережали темпы роста его оплаты. Если этот принцип не соблюдается, то происходят перерасход фонда зарплаты, повышение себестоимости продукции и, соответственно, уменьшение суммы прибыли.

Изменение среднего заработка работающих за тот или иной отрезок времени (год, месяц, час) характеризуется его коэффициентом  $K_{з/пл}$ , который определяется отношением средней зарплаты за отчетный период ( $СЗ_ф$ ) к средней зарплате в базисном периоде ( $СЗ_п$ ). Аналогичным образом рассчитывается коэффициент производительности труда: отношение годовой выработки за отчетный период к годовой выработке в базисном году.

$$K_{з/пл} = СЗ_ф / СЗ_п \quad (11)$$

$$K_{произв.} = ГВ_ф / ГВ_п \quad (12)$$

Для соотношения темпов роста (снижения) производительности труда и средней заработной платы используют коэффициент  $K_{соотн}$ :

$$K_{соотн} = K_{произв.} / K_{з/пл.} \quad (13)$$

Для оценки эффективности использования средств на оплату труда необходимо применять такие показатели, как объем валовой, товарной продукции в действующих ценах и др. Анализ заработной платы выполним в таблице 11.

**Таблица 11**

**Анализ заработной платы**

Показатели	2016год	План	2017 год
1. Объем производства продукции, тыс. руб.	36351723	35000000	49331485
2. Среднесписочная численность рабочих, чел	9727	9404	9403
3. Фонд заработной платы рабочих, тыс. руб.	1908437,4	1856349,6	1946421,0
4. Среднегодовая заработная плата 1 рабочего, тыс.руб. (п.3 : п.2)	196,2	197,4	207,0
5. Среднемесячная заработная плата 1 рабочего, руб. (п.3 : п.2/12)	16350	16450	17250
6. Годовая выработка 1 рабочего, тыс. руб. (п.1 : п.2)	3737,2	3721,82	5246,36

При анализе использования фонда заработной платы необходимо

рассчитать абсолютное и относительное отклонение фактической его величины от плановой.

Абсолютный перерасход фонда заработной платы:

$$\Phi_{\text{абс}} = 1946421,0 - 1856349,6 = +90071,4 \text{ тыс. руб.}$$

. Относительный перерасход (экономия) фонда заработной платы:

$$\Phi_{\text{отн}} = \Phi_{\text{ф}} - \Phi_{\text{п}} * K_{\text{роста заработной платы}}$$

Коэффициент роста заработной платы определяется:

$$K_{\text{роста заработной платы}} = K_{\text{роста объёма}} * K_{\text{отставания}} \quad (14)$$

где:  $K_{\text{роста объёма}}$  - коэффициент роста (снижения) объёма производства продукции фактически по сравнению с планом;

$K_{\text{отставания}}$  - коэффициент отставания роста заработной платы от роста объёма производства.

Определим выполнение плана по объёму:

$$K_{\text{роста объёма}} = 49331485/35000000 = 1,41$$

$$K_{\text{отставания}} = \frac{19464210/1856349,6}{1,41} = 0,74$$

$$K_{\text{роста заработной платы}} = 1,41 * 0,74 = 1,04$$

Увеличение з/п составило в отчетном году против плана на 4,34%.

Найдём относительный перерасход (экономия) фонда заработной платы:

$$\Phi_{\text{отн}} = 1946421,0 - 1856349,6 * 1,04 = +93674,26 \text{ тыс. руб.}$$

Следовательно, на данном предприятии имеется относительный перерасход в использовании фонда заработной платы в размере 93674,26 тыс. руб.

Рост (снижение) средней заработной платы:

$$K_{\text{з/пл}} = \frac{207}{197,4} = 1,05$$

Т.е. рост среднегодовой заработной платы составит 9,6 тыс.руб или на 4,86%.

Рост (снижение) производительности труда:

$$K_{\text{произв.}} = \frac{5246,36}{3721,82} = 1,41$$

Т.е. произошел рост производительности труда на 1524,54 тыс.руб./чел. или на 40,96%.

Коэффициент соотношения темпов роста (снижения) производительности труда и средней заработной платы:

$$K_{\text{соотношения}} = \frac{1,41}{1,05} = 1,34$$

Приведенные данные показывают, что на анализируемом предприятии темпы роста производительности труда растут быстрее, чем темпы роста заработной платы.  $K_{\text{соотн}} > 1$ , это обязательно положительно отразится на себестоимости выпускаемой продукции.

Для определения суммы экономии (-Э) или перерасхода (+Э) фонда зарплаты в связи с изменением соотношений между темпами роста труда и его оплаты можно использовать следующую формулу:

$$\pm \text{Э} = \text{ФЗП}_{\text{ф}} \times \frac{K_{\text{з/пл}} - K_{\text{произв.}}}{K_{\text{з/пл}}} \quad (15)$$

$$\pm \text{Э} = 1946421 \times \frac{1,05 - 1,41}{1,05} = -667344,34$$

В связи с тем, что темпы производительности труда опережают темпы роста заработной платы, получили экономию фонда зарплаты в сумме 667344,34 тыс. руб.

Следует также изучить среднюю постоянную заработную плату работников предприятия и степень влияния факторов на ее изменение. Среднегодовая постоянная зарплата рабочих зависит их численности на предприятии, количества отработанных дней одним рабочим за год, продолжительности рабочей смены и среднечасовой зарплаты. Данную зависимость факторов можно представить в виде формулы:

$$\text{ФЗП} = \text{ЧР} \times \text{Д} \times \text{П} \times \text{ЧЗП} \quad (16)$$

где: ФЗП - фонд постоянной заработной платы;

ЧР - численность рабочего персонала;

Д - количество отработанных дней одним работающим;

П - продолжительность рабочей смены;

ЧЗП - часовая заработная плата.

**Таблица 12**

**Анализ постоянного фонда заработной рабочих ПАО «ЧМК»**

Показатель	2015 г.	план	2016 г.	Отклонение (+,-)	
				от плана	от предыдущего года
Численность рабочего персонала (ЧР)	9727	9404	9403	-5	-13
Количество отработанных дней одним рабочим в среднем за год (Д)	179	180	182	2	3
Средняя продолжительность рабочей смены, ч. (П)	11,95	11,95	11,93	-0,02	-0,02
Фонд постоянной оплаты труда, тыс. руб. (ФЗП)	1106893,7	1058119,3	1051067,4	-7051,9	-55826,3
Зарплата одного рабочего, тыс.руб.: - среднегодовая (ГЗП)	113,8	112,52	111,78	-0,74	-2,02
- среднедневная (ДЗП)	0,636	0,625	0,614	-0,011	-0,022
- среднечасовая (ЧЗП)	0,0532	0,0523	0,0515	-0,0008	-0,0017

Используя выше приведенную формулу и данные таблицы 16. можно произвести расчёт влияния факторов на отклонения 2016 года от плана по фонду постоянной зарплаты способом абсолютных разниц:

1. Изменение численности рабочего персонала:  $(9403-9404)*180*11,95*0,0523 = -112,5$  тыс. руб.

2. Изменение количества отработанных дней:  $9403*(182-180)*11,95*0,0523 = 11753,5$  тыс.руб.;

3. Изменение продолжительности рабочей смены:  $9403*182*(11,93-11,95)*0,0523 = -1790,1$  тыс.руб.;

4. Изменение среднечасовой заработной платы:  $9403*182*11,93*(0,0515-0,0523) = -16333,1$  тыс.руб.

$ФЗП = -112,5+11753,5-1790,1-16333,1 = -6482,2$  тыс.руб.

Таким образом, экономия фонда постоянной части зарплаты произошёл в основном за счёт снижения среднечасовой заработной платы, снижение

продолжительности рабочей смены в отчетном году против плана и снижение численности рабочего персонала на 1 человека (на 16333,1 тыс.руб.,1790,1 тыс.руб. и 112,5 тыс.руб. соответственно). Увеличение дней работы рабочего персонала и привело к перерасходу фонда постоянной части заработной платы в сумме 11753,5 тыс.руб.

## **2.3 Разработка мероприятий по совершенствованию организации труда работников металлургического комбината**

Взаимодействие факторов и резервов производительности труда состоит в том, что если факторы представляют собой движущие силы, или причины изменения ее уровня, то использование резервов - это непосредственно процесс реализации действия тех или иных факторов. Степень использования резервов определяет уровень производительности труда на данном предприятии.

Можно предложить ряд организационно-технических и социально-экономических мероприятий по совершенствованию организации труда на ПАО «ЧМК».

Показатель производительности труда исчисляемый в расчете на одного среднесписочного работника, зависит главным образом от роста выработки основных рабочих и изменения их удельного веса в общей численности работающих. Следовательно, чем выше удельный вес основных рабочих, тем, при прочих равных условиях, выше производительности труда на предприятии. Количественная оценка резервов является необходимым условием их выявления и использования. Без количественной определенности резервы существуют как тенденция развития, а не как реальные возможности повышения эффективности производства.

Основываясь на результатах технико-экономического анализа деятельности предприятия также можно предложить следующее:

Повысить численность рабочих в структуре промышленно-производственного персонала предприятия можно следующими способами:

1. сокращение до минимума, а то и полная ликвидация непроизводственного персонала, выделение в самостоятельные, в том числе малые предприятия непроизводительных звеньев;

2. организация рабочих бригад и временных рабочих

коллективов с наделением их широкими правами самоуправления, но и высоким уровнем ответственности, в первую очередь материальной.

Более полное применение накопленных знаний и опыта является одним из резервов снижения трудоёмкости продукции, а, следовательно, и роста производительности труда.

На металлургическом предприятии существуют внутрисменные потери рабочего времени. Уменьшение потерь рабочего времени по причинам, зависящим от трудового коллектива, является резервом увеличения производства продукции, который не требует дополнительных капитальных вложений и позволяет быстро получить отдачу.

Чтобы сократить эти потери, необходимо укрепить трудовую дисциплину, что является необходимым фактором подъема эффективности производства. Нужно более полно вести учет рабочего времени на предприятии, так как в отчетности учитываются обычно лишь оплачиваемые потери рабочего времени. Важно сократить невыходы на работу с разрешения администрации, устранить прогулы. Необходимо бороться со злостными прогульщиками. Например, можно сократить их отпуск не на число дней прогула, а немного больше или на некоторое время (на несколько месяцев) перевести их на нижеоплачиваемую работу. Можно установить лимит прогулов, превышение которого влечёт за собой увольнение работников. Нужно организовать спортивно-массовое движение, заинтересовать в этом работников, чтобы у людей не было свободного времени на распитие спиртных напитков. Это поможет сократить выходы на работу в нетрезвом состоянии, также невыходы по причине алкогольного опьянения. Таким образом, можно укрепить и трудовую дисциплину.

Продолжительность рабочего дня необходимо довести до планового уровня, то есть до 12 часов, что сократит внутрисменные потери. Необходимо вовремя приходить на работу, не опаздывать и не уходить преждевременно с работы. За эти нарушения нужно лишать рабочих премий, доплат на 15%, а единовременные поощрения можно вообще им и не выплачивать.

Управление дисциплиной - борьба против неорганизованности, пассивности нечестности, лени, безответственности и т.д.

Эффективным решением проблемы нарушений трудового распорядка может стать использование системы контроля доступа. Уже сегодня подобные системы находят широкое применение на российских предприятиях.

Автоматизированная система позволяет исключить влияние человеческого фактора при проверке пропусков и регистрации нарушений трудового распорядка, практически сводя к нулю возможность ошибок и злоупотреблений.

Система контроля доступа отслеживает все перемещения сотрудников по территории предприятия. С помощью компьютера формируются отчеты об опоздавших, не вышедших на работу или ушедших раньше за любой промежуток времени.

Как работает система контроля доступа PERCo?

Проходная, входы в цеха, административное здание и помещения оснащаются преграждающими устройствами (замками, турникетами, шлагбаумами) и считывателями карт доступа. Все эти устройства подключаются к контроллерам системы - ее интеллектуальной части, которые объединяются в сеть и подключаются к компьютеру.

Для идентификации людей в системе применяют бесконтактные пластиковые карты с индивидуальным кодом, используемые сотрудниками в качестве пропусков. При поднесении карты к считывателю, установленному в точке прохода, система сопоставляет информацию, хранящуюся в контроллере, с кодом карты и определяет, разрешен ли доступ владельцу карты.

Система запоминает все проходы персонала, и эта информация используется для организации учета рабочего времени и контроля над дисциплиной.

Перечислим основные функциональные возможности системы конт-

роля доступа PERCo:

1. защита от доступа нежелательных лиц на предприятие;
2. защита материальных ценностей информации;
3. контроль за трудовой дисциплиной;
4. учет рабочего времени;
5. кадровый учет и выдача пропусков.

В результате анализа показателей по труду и заработной плате на предприятии ПАО «ЧМК» можно сделать вывод от том, что степень эффективности применения трудовых ресурсов достаточно высока. Но для более эффективного использования трудовых ресурсов на предприятии ОАО «Челябинском металлургическом комбинате» рекомендуется создать комплекс стимулирующих мер.

В качестве стимулирующего фактора для персонала можно ввести материальное поощрение в виде тринадцатой зарплаты. Как известно, дополнительные вознаграждения в виде так называемой тринадцатой зарплаты ежегодно выплачивается работникам многих предприятий по результатам финансово-хозяйственной деятельности. Это достаточно эффективная форма мотивации. Зная о возможности получения в конце года такого вознаграждения, работники стремятся к повышению экономических показателей фирмы.

Размер тринадцатой зарплаты может зависеть:

- а) от финансового положения предприятия;
- б) от реального вклада работника в конечные итоги деятельности предприятия. За основу берется БДО работника, устанавливаемый ему в соответствии со штатным расписанием, которое затем корректируется в зависимости от достигнутых им конкретных показателей (позитивных и негативных).

Для руководителей позитивными показателями (ПП) могут стать:

1. выполнение договорных обязательств и увеличение оборота реализации продукции;

2. обеспечение рентабельности выполненных договоров и всей финансово-хозяйственной деятельности.

Негативные показатели (НП) для руководителей усеньшающие сумму тринадцатой зарплаты:

1. невыполнение отдельных договорных обязательств по вине руководства организации;
2. сокращение объема оборота реализации продукции;
3. допущение случаев конфликтов в коллективе (забастовок, невыплаты зарплаты и т.д.), а также нарушений дисциплинарного порядка (прогулов, опозданий).

Для специалистов (экономисты, бухгалтеры) позитивными показателями являются:

1. отсутствие замечаний специалисту со стороны руководства предприятия и структурных подразделений по качеству и оперативности выполнения функциональных обязанностей;
2. личный вклад, инициатива и творчество, способствующие заключению выгодных для предприятия договоров, их своевременному и качественному выполнению.

К негативным показателям для специалистов предприятия относятся:

1. серьезные замечания специалисту со стороны руководства предприятия и структурного подразделения по качеству и сроком выполнения функциональных обязанностей, приведших к срыву заключения или выполнения договоров, технологическим проблемам в деятельности предприятия;
2. нарушения дисциплинарного порядка, случаи искажения отчетности, несоблюдение коммерческой тайны.

Позитивные показатели по размеру тринадцатой зарплаты для рабочих могут стать отсутствие замечаний рабочему со стороны руководства, специалистов предприятия, по качеству и оперативности выполнения своих функциональных обязанностей.

Негативные показатели для рабочих:

1. обоснованные замечания рабочему со стороны руководства, специалистов предприятия по качеству, своевременности и культуре выполнения своих функциональных обязанностей;
2. нарушение дисциплинарного порядка.

Таким образом, в результате такой системы решается проблема премирования, т.е. премирование осуществляется в зависимости от личного участия в общих результатах работы отдела, цеха. Так, можно перейти от коллективного к индивидуальному варианту премирования.

Для закрепления рабочих на предприятии можно внедрить систему профессионально-квалификационного продвижения. Планомерное перемещение молодых рабочих от менее престижных рабочих мест, на которых они должны проработать определенное время, к более содержательным видам труда на основе нормативных сроков пребывания на этих работах повышает интерес к работе, увеличивает зарботки и способствует сокращению текучести. Необходимо предусмотреть ряд поощрительных мер за непрерывный стаж работы (например, увеличить продолжительность дополнительного отпуска за продолжительный стаж работы до 5-7 дней (на предприятии он составляет от 1 до 4 дней.), увеличить материальные и моральные стимулы к труду. Например, женщинам на 8 Марта можно подарить, сувениры, за высокие достижения в труде предусмотреть ряд поощрительных выплат. Дополнительными льготами и социальными гарантиями для молодых специалистов могут стать выплата по месту работы «подъемных» в размере до шести месячных окладов, предоставление бюджетного кредита для строительства (приобретения) жилья молодым специалистом.

Нужно совершенствовать систему оплаты труда (так как в основном из-за низкой оплаты труда происходит увольнение работников), премиальную систему. Оплата труда должна являться стимулом для повышения квалификации труда и теоретического уровня. Например, можно, где это

будет выгодно, заменить повременно-премиальную систему оплаты труда на сдельно-премиальную. Это нужно сделать на тех работах, где можно установить нормативы.

*Одно из актуальнейших направлений развития организации труда является использование резервов совершенствования структуры кадров.*

Резервы роста производительности труда имеют определенный, конкретный характер. Они различаются по времени и месту их возникновения. Резервы обусловлены действием всей совокупности взаимосвязанных факторов роста производительности труда на предприятии, где они выявляются и реализуются.

Все внутрипроизводственные резервы роста производительности труда целесообразно подразделить 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 увеличением выработки продукции.

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

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

Так рабочий день в базисном периоде составлял 11,95 ч, а в отчетном - 11,93 ч. Улучшение использования рабочего времени составит:

$$95/11,93=1,0017, \text{ т. е. } 0,17\%.$$

Внутрипроизводственные резервы по группе трудосберегающих факторов оцениваются по показателям увеличения выработки продукции.

Определим резервы увеличения среднечасовой выработки на предприятии:

$$РЧВ = ЧВ_{в} - ЧВ_{ф} \quad (17)$$

где:  $ЧВ_{в}$   $ЧВ_{ф}$ , - соответственно возможный и фактический уровень среднечасовой выработки.

$$ЧВ_{в} = 2416,27 * 1,38 = 3334,45 \wedge ЧВ = 3334,45 - 2416,27 = 918,18 \text{ (руб.)}$$

При умножение резерва роста среднечасовой выработки на плановую продолжительность рабочего дня, получаем резерв роста среднедневной выработки.

$$ДВ = 918,18 \times 11,95 = 10972,25 \text{ (руб.)}$$

Умножая этот резерв на планируемый фонд рабочего времени одного рабочего узнаем резерв роста среднегодовой выработки рабочих.

$$ГВ = 10972,25 \times 182 = 1996949,5 \text{ (руб.)}$$

Данные расчеты показывают скрытые резервы повышения уровня производительности труда.

## Выводы по второй главе

Нами предложен ряд организационно-технических и социально-экономических мероприятий по совершенствованию организации труда на ОАО «ЧМК».

Повысить численность рабочих в структуре промышленно-производственного персонала предприятия можно следующими способами:

1. сокращение до минимума, а то и полная ликвидация непроизводственного персонала, выделение в самостоятельные, в том числе малые предприятия непроизводительных звеньев;

2. организация рабочих бригад и временных рабочих коллективов с наделением их широкими правами самоуправления, но и высоким уровнем ответственности, в первую очередь материальной.

Эффективным решением проблемы нарушений трудового распорядка может стать использование системы контроля доступа. Уже сегодня подобные системы находят широкое применение на российских предприятиях.

В результате анализа показателей по труду и заработной плате на предприятии ОАО «ЧМК» можно сделать вывод от том, что степень эффективности применения трудовых ресурсов достаточно высока. Но для более эффективного использования трудовых ресурсов на предприятии ОАО «Челябинском металлургическом комбинате» рекомендуется создать комплекс стимулирующих мер.

В качестве стимулирующего фактора для персонала можно ввести материальное поощрение в виде тринадцатой зарплаты. Как известно, дополнительные вознаграждения в виде так называемой тринадцатой зарплаты ежегодно выплачивается работникам многих предприятий по результатам финансово-хозяйственной деятельности. Это достаточно эффективная форма мотивации. Зная о возможности получения в конце года

такого вознаграждения, работники стремятся к повышению экономических показателей фирмы.

Для закрепления рабочих на предприятии можно внедрить систему профессионально-квалификационного продвижения. Планомерное перемещение молодых рабочих от менее престижных рабочих мест, на которых они должны проработать определенное время, к более содержательным видам труда на основе нормативных сроков пребывания на этих работах повышает интерес к работе, увеличивает зарработки и способствует сокращению текучести.

Нужно совершенствовать систему оплаты труда (так как в основном из-за низкой оплаты труда происходит увольнение работников), премиальную систему. Оплата труда должна являться стимулом для повышения квалификации труда и теоретического уровня. Например, можно, где это будет выгодно, заменить повременно-премиальную систему оплаты труда на сдельно-премиальную. Это нужно сделать на тех работах, где можно установить нормативы.

Одно из актуальнейших направлений развития организации труда является использование резервов совершенствования структуры кадров.

Резервы роста производительности труда имеют определенный, конкретный характер. Они различаются по времени и месту их возникновения. Резервы обусловлены действием всей совокупности взаимосвязанных факторов роста производительности труда на предприятии, где они выявляются и реализуются.

## Заключение

В условиях глобальной конкуренции международная конкурентоспособность каждой страны все в большей степени зависит от ее человеческих ресурсов, т.е. людей, их трудовой морали и стремления к достижению поставленных целей, их знаний и системы ценностей, их творческих и новаторских способностей. Именно эти факторы позволяют обеспечить экономический рост, благосостояние и безопасность страны.

На основе методики анализа использования трудовых ресурсов были исследованы:

- . обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами предприятия;
- . показатели движения и постоянства кадров;
- . использование фонда рабочего времени;
- . производительность труда;
- . фонд заработной платы и его взаимосвязь с производительностью.

Проанализировав состав работающих по категориям персонала результаты показали, что на предприятии работает больше производственного персонала, чем управленческого состав работающих. Абсолютная нехватка рабочих составила в 1 человека, а относительный, при пересчете численности рабочих на новый объем производства, показал, что на предприятии имеется недостаток рабочих в количестве 3762 человека. Численность ППП в отчетном году по сравнению с прошлым годом уменьшилась на 3,3 %. Удельный вес рабочих в общей численности работников предприятия увеличился на 1% в 2016 г. по сравнению с 2015г. очевидно за счет того, что увеличилась доля рабочих.

Следующим этапом нашего анализа стало изучение движения рабочей силы, которое показало, что по ОАО «ЧМК» коэффициент оборота уменьшился на 1,88 %. Коэффициент оборота по приему в 2015 г. ниже коэффициента выбытия. Количество уволенных за нарушение трудовой

дисциплины уменьшилось на 1,18%. Зато по собственному желанию в 2015 году уволилось на 168 человек меньше.

Проведенный нами анализ использования фонда рабочего времени показал, что на анализируемом предприятии фактический фонд рабочего времени больше прошлогоднего на 32,21 ч. Имеющиеся трудовые ресурсы ПАО «ЧМК» использует недостаточно полно. Внутрисменные потери рабочего времени: за один день они составили 0,02 ч, а за все отработанные дни всеми рабочими - 34226,92 ч.

Снижение целодневных потерь рабочего времени предусматривалось в результате проведения мероприятий по сокращению прогулов, простоев и заболеваний. В целом по предприятию выработка как среднегодовая, так и среднечасовая выросла по сравнению с прошлым годом, что могло быть вызвано повышением эффективности работы как ППП, так и основных рабочих, а также внедрение в производство новейших технологий. При этом по сравнению с прошлым годом показатели производительности также выросли.

В процессе анализа влияния отдельных трудовых факторов на объем ТП было выявлено, что объем товарной продукции в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличился на 35,71% или на 12979762 тыс. рублей. На данное изменение повлияло несколько факторов. Увеличение отработанных дней рабочим на 3 дня, а также увеличение среднечасовой выработки увеличило объем ТП. Ряд других факторов повлияли на снижение товарной продукции в 2016 году по сравнению с 2015 годом, такие как снижение численности на 271 человек, снижение удельного веса рабочих в общей численности на 1% и рост среднечасовой выработки в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 669,14 рублей увеличил объем ТП. Таким образом, на предприятии существуют резервы увеличения величины ТП как за счет экстенсивных, так и за счет интенсивных факторов.

Для установления прямой зависимости между величиной средств, направляемых на потребление, и достигнутыми экономическими

результатами на ОАО «ЧМК» применяется новая система формирования фонда оплаты труда, которая устраняет уравнильность в оплате труда, создает материальную заинтересованность работников каждого подразделения в росте объемов производства, поскольку зарплата коллективов поставлена в прямую зависимость от результатов их труда, наращивания объемов производства.

Стратегия развития любого предприятия в нашей стране нацелена на повышение производительности и конкурентоспособности, что требует отбора как высокоэффективных технологий и техники, так и наиболее способных работников. Использование рабочей силы высокого качества позволяет добиться преимуществ в конкурентной борьбе. Поэтому кадровая политика фирм в настоящее время должна быть направлена на всестороннюю активизацию трудового потенциала посредством мотивации, обеспечение наиболее полной реализации способностей и их развития в процессе обучения и служебного продвижения, что повысит индивидуальную трудовую отдачу.

