

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)

(наименование департамента)

38.03.03 «Управление персоналом»

(код и наименование направления подготовки, специальности)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Анализ эффективности и разработка мероприятий по улучшению  
использования персонала (на примере ТРЦ №5 ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ»)»

Студент

А.В. Керенцев

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

С.Ю. Данилова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

Руководитель департамента к.э.н., С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.



Тольятти 2019



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: А.В. Керенцев

Тема работы: «Анализ эффективности и разработка мероприятий по улучшению использования персонала (на примере ТРЦ №5 ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ»)».

Научный руководитель: к.э.н., доцент С.Ю. Данилова.

Целью бакалаврской работы является анализ и обобщение как теоретических, так и практических аспектов по вопросу улучшения использования персонала на предприятии.

Объектом исследования является ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ» одно ведущих предприятий города по строительству и ремонту жилых и нежилых зданий. Предметом исследования является процесс использования персонала предприятия.

В работе использовались методы планирования и прогнозирования, аналитические методы, синтез, а также статистические методы обработки данных.

Практическая значимость работы заключается в том, что предлагаемые мероприятия могут быть использованы в деятельности не только исследуемого предприятия, но и других промышленных предприятий.

Краткие выводы по бакалаврской работе. В первой главе рассматриваются аспекты эффективности использования персонала предприятия. Вторая глава содержит анализ организационно-экономических показателей деятельности предприятия, проанализировано состояние и использование трудовых ресурсов. В третьей главе представлены мероприятия, которые позволят улучшить использование персонала предприятия.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 45 русских источников.

Общий объем работы 98 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 20, рисунков – 10.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты управления и анализа эффективности использования персонала предприятия .....	8
1.1 Характеристика персонала предприятия .....	8
1.2 Оценка и повышение эффективности использования персонала организации в условиях его стратегического развития .....	12
2 Анализ производственно – хозяйственной деятельности и эффективности использования персонала ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ».....	27
2.1 Краткая характеристика предприятия. <b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	
2.2 Анализ состояния, обучения и эффективности использования персонала ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ».....	33
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности использования персонала ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ» .....	45
3.1 Мероприятия по повышению эффективности использования персонала предприятия .....	45
3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий .....	64
Заключение .....	74
Список используемой литературы .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b> 7
Приложения .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>

## Введение

На сегодняшний день перед руководством предприятиями города наиболее остро стоит вопрос организации и оптимизации работы системы управления персоналом с целью её эффективного функционирования, ведь именно персонал является основным ресурсом любого предприятия, и управление им играет важную роль.

В современных условиях функционирования рыночной экономики наибольшее значения приобретают такие направления как приспособленность руководящего состава к новым и быстро изменяющимся условиям хозяйствования, рост потребности в совершенствовании систем управления. Именно категория управленческих кадров в этих условиях является наиболее значимым звеном хозяйственной цепи, посредством которой могут инициироваться и осуществлять изменения, необходимые для росту экономического уровня региона и страны в целом.

Реформирование экономического сектора, проводимое в России в последнее время, позволило вывести организацию работы по совершенствованию систем управления персоналом предприятий на новый уровень.

Эффективность функционирования любого предприятия отчасти обеспечивается за счет повышения уровня производительности и результативности работы персонала, занятого на нем. Современное видение концепции управления предприятием выделяет из огромного числа функциональных сфер деятельности - управление кадрами.

На каждом предприятии анализируется и оценивается численность персонала, эффективность системы подбора, найма, расстановки сотрудников, обеспечение занятости, учитывая интересы производства сотрудника, система вознаграждения за труды согласно представленным результатам, продвижение работника, система трудовой мотивации,

индивидуальные проблемы сотрудников, улучшение бытовых условий и условий отдыха и т.д.

Актуальность вопросов управления персоналом предприятий отражается в многочисленных трудах отечественных и зарубежных авторов: Кочеткова А. И. «Управление персоналом в малом и среднем бизнесе», Десслер Г. «Управление персоналом», Масловой Е. В. «Управление персоналом предприятия», Егоршиной А. П. «Основы управления персоналом» и т.д. Данная проблема так же представлена и в периодических изданиях – журналах направления управления персоналом.

Невозможно оспорить актуальность управления персоналом ни с точки зрения науки, ни с точки зрения практики т.к. эффективность функционирования системы управления персоналом напрямую влияет на конечный результат деятельности всего предприятия.

Цель бакалаврской работы – это анализ и обобщение как теоретических, так и практических аспектов по вопросу улучшения использования персонала на предприятии.

Достижение поставленной цели представляется возможным посредством решения следующего ряда задач:

- проанализировать теоретические аспекты управления и анализа эффективности использования персонала предприятия;
- проанализировать состояние производственно-хозяйственной деятельности предприятия ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ» и
- исследовать эффективность использования персонала в ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ»;
- разработать мероприятия по повышению эффективности использования персонала ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ»;
- рассчитать экономическую эффективность предлагаемых мероприятий по повышению эффективности использования персонала предприятия.

Объектом бакалаврской работы является персонал ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ».

Предметом бакалаврской работы являются организационно-экономические отношения по поводу управления персоналом.

Теоретическая основа исследования представлена трудами отечественных и зарубежных авторов в области управления персоналом и менеджмента, публикации, а также статистические данные и отчетность предприятия.

Инструментами исследований представлены методами систематизации, системным анализом, балансовым методом, методом социологических исследований, статистическим методом.

Практическая значимость работы заключается в возможности внедрения управляющим составом в работу системы управления персоналом предприятия разработанного материала в части разделом 3.1, 3.2 и приложений.

Работа представлена в трех разделах, введении, заключении, списка используемой литературы, состоящего из 51 источника и шести приложений. Объем работы, без приложений составляет 94 страниц машинописного текста, в числе которых 37 таблиц и 10 рисунков.

# 1 Теоретические аспекты управления и анализа эффективности использования персонала предприятия

## 1.1 Характеристика персонала предприятия

Понятие «персонал» происходит от латинского «личный» что определяется личным составом сотрудников (человеческих ресурсов), постоянных и временных специалистов и обслуживающих их деятельность рабочих и служащих, которым обладает предприятие в рамках трудовых отношений посредством трудового договора или контракта.

Качественными характеристиками персонала выступают конкретные знания и профессиональные навыки в конкретной сфере деятельности, которые определены профессиональными и личными интересами, стремлением повышения по карьерной лестнице, потребностью в личной и профессиональной самореализации; наличием качеств психологической, интеллектуальной и физической направленности для определённой профессиональной сферы деятельности [7].

Выделяют несколько категорий персонала: служащие, специалисты, рабочие и руководители; так же присутствует разделение по профессиональному и квалификационному признаку и специальностям. Основа функционирования любого предприятия – персонал. Именно человеческие ресурсы составляют основу эффективного предприятия, определяя цели, выбирая методики, осуществляя функции, представленные реализацией целей, как предприятия, так и персонала в целом.

Сотрудники предприятий — это незаменимый ресурс, который использует без исключения любое предприятие, но не стоит забывать, что любой ресурс нуждается в управленческом воздействии.

За последние годы в отечественной литературе всё больше освящаются актуальные проблемы в этом направлении, результатом этих исследований стала разновидность в формулировках категории управления персоналом.

Герчикова И.П. трактует формулировку «управление персоналом» как вид деятельности менеджмента организации, направленного на увеличение активности и производственной отдачи трудовых ресурсов, разработку и реализацию политики в области подбора, найма, обучения и расстановки, а также выработки правил приема и увольнения сотрудников [12].

Маслов Е. В. трактует формулировку «управление персоналом» ориентируясь целенаправленностью деятельности менеджмента организации, руководителя и специалистов подразделений, включающую принципы разработки концепций и стратегий кадровой политики организации, а также методов и принципов управления человеческими ресурсами организации [14].

Исходя из вышеизложенных формулировок категории «управление персоналом» представляется возможным определить её как управленческий процесс воздействия органов власти, руководящего состава организации, и сотрудников кадрового подразделения направленный на поиск, оценку, подбор, трудоустройство и развитие персонала, способного результативно выполнять поставленные перед ним задачи, коррелирующие с миссией и целями организации в целом.

Управление персоналом представляется в целенаправленном воздействии, реализуемом во взаимосвязи между субъектом и объектом, осуществляемое субъектом управления.

В зарубежной литературе термин «управление персоналом» трактуется как характерная деятельность для любой организации, главной задачей которой является обеспечение организации человеческими ресурсами и организацией процесса целенаправленного использования персонала.

Управление трудовыми ресурсами обладает набором целей, ориентированных на личные и организационные направления.

Под организационными целями понимается доминирующая роль в управлении трудовыми ресурсами, так как этот ресурс выполняет миссию и достигает поставленных целей организации. Управлением персоналом

принято считать деятельность, выполняемую в организациях, способствующую увеличению эффективности использования человеческого ресурса направленную на достижение целей личного и организационного характера.

Но в литературе прослеживается и еще одно мнение, некоторые авторы придерживаются следующей точки зрения – эффективность достижения целей личного и организационного характера связана с группами факторов, в числе которых [32]:

– психологические факторы, свидетельствующие об удовлетворенности присутствия в трудовом коллективе и выполнением работы, а также мотивация коллектива, авторитетность руководства, самооценка персонала

– непсихологические факторы, свидетельствующие о действенности, экономичности, качестве, производительности, нововведениях, прибыльности.

Так же встречаются попытки объединения организационных и личных целей в управлении персоналом посредством выделения определения эффективности управления персоналом которое направлено на достижение прибыльности и стабилизации организации и её адаптации к бедующему изменению в условиях минимизации затрат на персонал и их удовлетворенности трудом в этой организации и взаимодействием с коллективом.

В зарубежной литературе управление персоналом характеризуется понятиями экономической эффективности и социальной эффективности. Экономическая эффективность направлена на достижение целей организации, направленных на экономический результат, стабильность высокой гибкости и непрерывное изменение внешней среды при минимизации затрат на персонал.

Социальная эффективность сконцентрирована удовлетворением интереса и потребности персонала в виде оплаты труда, его содержанием,

возможностями самореализации, удовлетворенности общением с коллегами т.д. Но любой организации необходимо стремиться к взаимному дополнению экономической и социальной эффективности [18].

Термин экономической эффективности ориентирован на коммерческий сектор и не может быть применим в некоммерческом секторе в государственных и муниципальных организациях. Такие организации в своем большинстве не ставят задачи получения максимальной прибыли и сводятся к понятию деловой эффективности. Деловая эффективность является отражением достижений поставленных целей при минимальных расходах ресурсов организации.

В таблице 1.1 отражены основные этапы процесса управления персоналом, нашедшие свое отражение в зарубежной литературе.

Таблица 1.1 - Этапы процесса управления персоналом

Наименование	Основные задачи
Этап определения потребности в персонале	Планировать потребность в персонале. Выбрать методы расчета количественного обозначения потребности в трудовых ресурсах. Планировать количественную потребность в персонале. Получать и анализировать маркетинговую информацию о персонале. Разработать и использовать инструментальный обеспечения потребности в трудовых ресурсах. Отобрать персонал, произвести его деловую оценку.
Этап мотивации результата труда и поведения сотрудников	Управлять процессом мотивации и трудовым поведением. Управлять конфликтами. Использовать монетарные побудительные системы: оплату труда, участие персонала в прибыли и капитале организации. Использовать немонетарные побудительные системы: групповую организацию и социальные коммуникации, стили и методы руководства, регулировать рабочее время.
Этап обеспечения процесса управления трудовыми ресурсами	Регулировать трудовые взаимоотношения. Вести учет и статистику движения сотрудников. Информировать коллектив и внешние организации по кадровому вопросу. Разрабатывать и актуализировать кадровую политику.
Этап использования трудовых ресурсов	Определять содержание и результаты труда. Оценивать производственную социализацию. Адаптировать персонал. Упорядочивать рабочие места. Обеспечивать безопасность труда. Высвобождать персонал

## Продолжение таблицы 1.1

Наименование	Основные задачи
Этап развития трудовых ресурсов	Планировать и реализовывать карьеру и служебные перемещения. Организовывать и проводить обучение, переподготовку и повышение квалификации

Определяя круг задач управления персоналом, зарубежные авторы предлагают выделить основные задачи (этапы процесса управления персоналом из таблицы 1.1) и дополнительные задачи.

К дополнительным задачам относят задачи, выполняющие взаимодействие с основными задачами, но управляющее воздействие на них оказывают внешние подразделения, например, производственные цеха или юридический отдел. Такие задачи могут быть представлены процессами охраны труда и техникой безопасности, расчётом и выплатой заработной платы, оказанием услуг информационной связи и т.д [14].

Таким образом, исходя из вышеизложенных задач, мы можем определить, что основная задача отдела по управлению персоналом заключается в обеспечении соответствий качественной и количественной характеристики трудового ресурса поставленным целям организацией.

В многочисленных трудах авторов как отечественных, так и зарубежных многочисленное внимание уделяется становлению системы эффективного управления трудовыми ресурсами постепенно подкрепляющиеся практикой мирового уровня.

### 1.2 Оценка и повышение эффективности использования персонала организации в условиях его стратегического развития

Стратегическим развитием персонала принято считать процесс управления формированием конкурентоспособного кадрового потенциала предприятия в условиях изменений, вызванных внутренней и внешней средой, что позволяет грамотно выстраивать процессы организации, развития и достижения долгосрочных целей предприятия.

Целью стратегического развития персонала является обеспечение скоординированного и адекватного состояния внешней и внутренней среды формирования кадрового потенциала предприятия в условиях длительного временного промежутка.

Задачи стратегического развития персонала [25]:

1. Обеспечить предприятие необходимым человеческими ресурсами в соответствии с его стратегией.

2. Формировать внутреннюю среду предприятия с целью формирования внутриорганизационной культуры, ценностных ориентаций, приоритетов в потребностях посредством создания условий и стимулирования воспроизводства и реализации кадрового потенциала.

3. Решать проблемы направленные на функционирование системы управления персоналом посредством методов стратегического управления позволяющим развивать и поддерживать гибкость всей структуры.

4. Решать вопросы централизации-децентрализации управления кадрами. Основу стратегического управления составляет процесс разграничения стратегических задач с позиции из иерархического уровня исполнения. Принципы стратегического управления персоналом концентрируют вопросы стратегической направленности в отделе кадров и процесса делегирования оперативно-тактических задач ведения функционального и производственного подразделения предприятия.

Отдел по управлению персоналом выступает субъектом стратегического управления вовлекая в этот процесс все подразделения предприятия, связанные с ним по линейному и функциональному управлению.

Объект стратегического управления кадрами характеризуется наличием совокупности трудового потенциала предприятия, динамикой развития персонала, структурой и целевыми взаимосвязями, политикой в отношении персонала, технологиями и методами управления, основанными на

принципах стратегического управления, управления трудовыми ресурсами и стратегического управления персоналом предприятия.

Объектом управления в стратегическом управлении кадрами выступает содержательная часть характеристик персонала предприятия, которые выражаются знаниями, навыками, способностями, социальным статусом, нормами поведения и ценностями профессионально – квалификационными, иерархическими и демографическими структурами. Такая характеристика находит свое отражение в долгосрочной перспективе проявления потенциала трудовых ресурсов предприятия. Так же к объекту стратегического управления можно отнести развитие персонала и технологию реализации трудового потенциала.

Система стратегического управления трудовыми ресурсами предприятия заключается в создании структуры, информационного канала, формировании и реализации стратегии управления кадрами, а также контроля за этими процессами [19].

Определение стратегического управления персоналом заключается в формировании конкурентоспособного трудового потенциала предприятия нацеленного на реализацию стратегии управления кадрами. Функции системы могут быть сгруппированы по направлениям обеспечения организации трудовым потенциалом, развития и реализации трудового потенциала.

Для реализации стратегию управления персоналом предприятия как составной части стратегического управления необходимо следовать некоторым правилам [7]:

- своевременно доводить до работников цели, стратегии и задачи в области управления персоналом с целью неформального вовлечения их в процесс выполнения стратегий;

- обеспечить своевременное поступление всех необходимых ресурсов (материальных, финансовых, трудовых и т.д.) руководствуясь планом реализации стратегии.

Инструменты реализации стратегии управления кадрами ограничены кадровым планированием, планами развития персонала, обучением и служебным продвижением, решением социальных проблем, мотивированием и вознаграждением.

Реализуя стратегию управления кадрами руководство решает вопросы внедрения стратегии и стратегического контроля за ее реализацией, а также координацию действий по результатам проведения контрольных мероприятий.

Целью стратегического контроля состоит в определении соответствия или отличия реализуемой стратегии управления кадрами по отношению к внешней и внутренней среде; определении направлений изменения стратегического планирования и выбора альтернативного варианта стратегии.

Определение функций управления кадрами предприятия зависит от выбранной стратегии управления, такой подход наиболее часто применяется на практике и рассматривается отечественными и зарубежными авторами в их трудах, но одним недостатком такого метода служит слабое обоснование концепции при формировании и внедрении стратегии управления кадрами. Из числа достоинств такого подхода стоит отметить применения положения школы обучения представляющей часть стратегии управления кадрами [22].

При формировании набора стратегий не стоит забыть о формировании портфельной и конкурентной стратегии и позиции, перечне функциональной стратегии (финансовой, кадровой, инновационной, социальной, маркетинговой и др.). В процессе формирования стратегии все элементы унифицированы, но тем не менее имеют определенные особенности при реализации [7].

Стадии унифицированного процесса [14]:

- стадия конкурентного анализа, которая характеризуется выбором и обоснованием традиционного производственного процесса;
- стадия портфельного анализа характеризуется выбором

диверсифицированного направления;

- стадия внедрения и реализации принятых решений (стратегии).

По результатам проведения стратегического анализа нам представится возможность выбора инструментов, методов и методик работы с кадрами предприятия. В ходе реализации унифицированного процесса все стадии представляются как видимые элементы всего процесса, а сам механизм задействуются в оперативном принятии управленческих решений и реализации стратегии. При использовании стратегии направленной на улучшение традиционной технологии применимой при конкурентном анализе и анализа новых технологий с целью внедрения в общую стратегию элементов обучения и развития необходимых для персонала компетенций и навыков. Такими технологиями могут выступать модели обучения, механизм мотивации персонала, преобразование структуры управления, модель лидерского поведения, модель организационной культуры управления и внедрение передовых информационных технологий в рабочие процессы предприятия. Такие технологические стратегические решения могут поспособствовать развитию инновационной среды на предприятии и развитию новых компетенций и навыков у персонала.

При оценке эффективности управления кадрами определяют подходы [17]:

- достижения конкретного результата посредством специально подобранных, обученных и мотивированных сотрудников организации, сформированных по результатам реализации кадровой политики предприятия;
- достижения определённых целей в управлении кадрами при минимизации затрат;
- выбора эффективного метода управления, обеспечивающего результативность процесса управления кадрами предприятия.

Проанализируем отличие представленных выше подходов к оценке эффективности управления персоналом предприятия.

Достижение конкретного результата посредством специально подобранных, обученных и мотивированных сотрудников организации, сформированных по результатам реализации кадровой политики предприятия. Рассматривать общий экономический эффект можно как с позиции результата лишь производственного процесса предприятия, так и с позиции результата всей производственно-хозяйственной деятельности. При ориентации лишь на процесс производства экономический эффект может быть представлен произведенной продукцией в натуральном или денежном выражении (валовой, товарной, чистой продукцией). При ориентации на производственно-хозяйственную деятельность экономический эффект может быть представлен не только с позиции производства продукции, но и с позиции сбытовой деятельности и процесса реализации (объемом реализации продукции, прибылью). Продукция выражается в действующей (текущей) ценовой политике, что позволит соизмерить результаты с видами затрат.

Существует несколько путей повышения эффективности деятельности предприятия, сделать это можно сократив затраты на производство того же объема продукции или сократив темпы увеличения затрат в сравнении с темпом роста результатов за счет эффективного использования ресурсов предприятия.

Зачастую при оценке эффективности производства предприятия применяют показатель производительности труда ( $\Pi_T$ ) как составляющую показателя эффективности затрат труда [13]:

$$\Pi_T = O_{\Pi} / T \quad (1.1)$$

где  $O_{\Pi}$  – характеризуется объемом произведенной продукции за определенный календарный период (руб.);

$T$  – затраты труда (чел.-ч, чел.-дн., средняя списочная численность персонала).

Показатель производительности труда может измениться при многочисленных факторах, которые могут влиять на него.

Наиболее обоснованным выводом, касающимся эффективности работ в рамках управления персоналом, представит оценка посредством определения стоимости затрат на выполнение работ персоналом (рабочая сила), затраты и издержки неизбежны и являются частью процесса труда персонала предприятия.

Стоимость единицы труда ( $C_T$ ) изменяется в зависимости от отрасли и деятельности предприятия в связи с разными объемами затрат [16]:

$$C_i = Z/T \quad (1.2)$$

При организации учетной политики на предприятиях появится возможность расчета показателя, характеризующего объемы продукции, приходящийся на 1 руб. затрат рабочей силы ( $\Phi$ ). Такой показатель характеризуется как частное от деления объемов произведенной продукции в стоимостном выражении на объемы затрат рабочей силы [25]:

$$\Phi = O_p / Z \quad (1.3)$$

Так же данный показатель может быть характерен делением уровня производительности труда (стоимостное выражение) на величину издержек, которые приходятся на единицу затрат труда:

$$\Phi = \Pi_T / C_T \quad (1.4)$$

По аналогии с показателем фондоемкость продукции можем рассчитать показатель, характеризующийся удельной затратноемкостью продукции, в качестве затрат при расчете принимают затраты на содержание персонала.

Показателем удельной затратноемкости считается обратное по отношению к показателю объема продукции в расчете на 1 руб. затрат и представляет собой затраты на персонал в рублях, необходимые для получения 1 руб. продукции.

Динамика таких показателей объема продукции в расчете на рубль затрат на персонал позволит проводить мониторинг изменения целесообразности затрат посредством: роста выпуска продукции на единицу затрат. Минимизировав отдачу затрат необходимо проведение анализа причины с целью выявления уровня влияния внешних и внутренних

факторов направленного на рациональность использования производственными затратами трудового потенциала персонала предприятия.

Достижение определённых целей в управлении кадрами при минимизации затрат. Эффективность деятельности предприятия возможно оценить не только посредством её результативности, экономичность играет так же немаловажную роль в достижении определенного финансового результата при минимизации затрат.

В ходе оценки систем управления используется не только показатель производительности труда, так же участвует в оценки и показатель экономичности управления.

В мировой практике признано влияние системы управления персоналом на трудовой потенциал предприятия с целью проведения изменений его параметров в направлениях функционирования организации. Решить данную задачу целесообразно обеспечив экономию средств и минимизацию затрат по всем видам и направлениям функционирования предприятия [5].

При помощи управленческих воздействий руководство организации стремится к обеспечению определенного уровня показателей, характеризующих трудовой потенциал, экономический эффект от управленческого воздействия возможно оценить по степени приближенности фактического состояния трудового потенциала по отношению к плану. Оценить определенную цель управления кадрами на предприятия посредством одного показателя не представляется возможным, необходимо применять их в комплексе, такая система позволит отразить с разных сторон трудовой потенциал посредством численности персонала, профессионально-квалификационной структуры, образования, состояния здоровья и т.д.

Для достижения наиболее эффективного результата можно обозначить стадии воспроизводства рабочей силы как части процесса производства, распределения и потребления с привязкой и уточнением цели и проработкой

количественной и качественной характеристики, осуществляемой при минимизации затрат и издержек предприятия.

Выявление и анализ эффективности управления персоналом целесообразнее производить в рамках направления рассматриваемого процесса посредством оценки эффективности выбранной и реализуемой кадровой политики взаимосвязанную с подготовкой и переподготовкой кадров, повышением квалификации с целью повышения эффективности выполняемых работ, направленную на сокращение срока адаптации сотрудников.

При достижении поставленных целей экономия средств является основным источником эффекта. Но главной целевой задачей управления персоналом организации является процесс достижения определенного равновесия трудового потенциала, обеспечивающее достижение нужного экономического и социального эффекта, но только не за счет экономии затрат на персонал [11].

Охарактеризовать эффективность процесса управления человеческими ресурсами предприятия целесообразнее посредством оценки рациональности орг. структуры кадрового отдела. Напрямую оценить эффективность организационной структуры невозможно, поэтому применяют косвенные показатели оценки, которые выражены затратами на создание и функционирование структуры управления и объем этих затрат в разрезе суммы производственных затрат, гибкость и простота структуры и др. В случае если организационная структура представлена многочисленными и сложными связями и большим количеством иерархических уровней, эффективность функционирования такой системы стремиться к нулю. При большом количестве структурах подразделений зачастую происходит дублирование выполняемых функций и свидетельствует о затруднении координации и согласования вопросов, увеличении количества руководящего персонала, снижении степени загруженности персонала, что в последствии

грозит удорожанием содержания аппарата управления и снижает эффективность всей деятельности организации.

Показатель производительности труда является динамичным, изменение данного показателя происходит в следствии воздействия на него внешних и внутренних факторов и причин. Ряд факторов способствует росту производительности труда, остальная часть может инициировать спад производительности труда. Так же не стоит забывать о условиях функционирования трудового процесса, они так же усиливают тот или иной фактор. На рост производительности труда влияет уровень технического вооружения предприятия, инновационные технологии в производстве, внедрение и апробация научных подходов.

Уровень производительности труда и производительной силы извиняется при влиянии факторов, отражающих интенсивность труда и использование номинальных фондов. В результате анализа показателя производительности труда различают резервы роста, условия и факторы [8].

Обще условия роста производительности труда делятся на направления:

- естественных или природных условий;
- уровня развития производительных сил;
- общественных условий труда;
- уровня развития научного потенциала персонала.

Факторы роста производительности труда целесообразно разделить на укрупненные группы факторов [15]:

1. Факторы совершенствования техники и технологий.
2. Факторы улучшения организации производства, рационального размещения производственных сил, специализации организаций и отрасли промышленности, полнота использования оборудования, ритмичность производственных процессов.
3. Факторы совершенствования организации труда, посредством улучшения использования реального труда (повышения квалификации

персонала, укрепления трудовой дисциплины, рационального использования работников и совершенствования систем мотивации и заработной платы, организации и нормирования труда с целью обеспечения среднеинтенсивности рабочего дня.

Показатель интенсивности труда определяется через затраты нервной и мускульной энергии сотрудника за единицу рабочего времени. Нормой интенсивности принято считать трудозатраты, не оказывающие негативного влияния на здоровье человека с полным восстановлением энергии посредством питания, эмоциональных разгрузок и отдыха.

Показатель использования рабочего времени заключается в отношении фактически отработанного времени с регламентированными перерывами на отдых к номинальному рабочему времени заключающееся в продолжительности рабочего дня, смены временных интервалов в часах.

Индексная связь таких показателей определяется по следующей формуле [4]:

$$I_{пт} = I_{пст} I_{инт} I_{ирв} \quad (1.5)$$

где  $I_{пт}$ ,  $I_{пст}$ ,  $I_{инт}$ ,  $I_{ирв}$  — индекс производительности труда, производительных сил труда, отражающих интенсивность труда и использование рабочего времени персонала.

Факторы являются отражением движений силы и причин, воздействующих на изменение производительности труда. Часть этих причин способствует росту, другие способны вызвать спад. К причинам, способствующим росту относят повышение производительности силы труда, улучшение организации и условий труда, к причинам способствующим спад относят неблагоприятные влияния природных условий, неэффективно организованные условия труда, негативное влияние социального климата в коллективе [9].

Факторы влияния по отношению к предприятию целесообразно разделять на внутренние и внешние факторы.

К внутренним факторам относят изменения уровня технического перевооружения организации, эффективности применяемых технологий, энерговооруженности труда, организации труда, функционирование систем мотивации и стимулирования персонала, обучения персонала и повышение его квалификации, улучшения структуры отдела управления персоналом.

Внешние факторы характеризуются изменением ассортимента выпускаемой продукции и трудоёмкостью её выпуска на основании изменений потребности заказчиков и спроса на рынке, изменением уровня коопераций с другими игроками рынка и т.д.

Внутреннее содержание и сущность факторов можно объединить в укрупненные группы по материально-техническому направлению, организационному направлению и социально-экономическому направлению. С материальной точки зрения рост производительной силы труда и производительности труда определяется развитием науки, технологий и методов, внедрением и апробацией их в процессы производства, и инновационными подходами, а материально-техническое направление реализуется ведущим определением остальных категорий [17].

Материально-технические факторы роста производительности труда определяются посредством повышения технической и энергетической перевооруженности труда посредством роста научно-технического прогресса направленного на механизацию производства, переход на автоматизацию, рост производственных мощностей, инициация новых технологий интенсификации производства через минимизацию трудозатрат, экономию материальных ресурсов и модернизации оборудования.

Учитывая материально-технические факторы прогнозируется рост производительной силы труда и снижение технологической трудоемкости производства продукции. Увеличение производительности труда в показателе снижения трудоемкости рассчитывается формулой [6]:

$$Пт = \frac{П_{ст} \times 100}{100 - П_{ст}} \text{ или } Пт = \frac{С_{т} \times 100}{Т_{исх} - С_{т}} \quad (1.6)$$

где Пт — повышение производительности труда, %;

Пст — снижение трудоемкости единицы продукции, %;

Ст — снижение трудоемкости единицы продукции, чел.-ч;

Тисх — исходная трудоемкость, необходимая для выполнения работ по изготовлению единицы продукции до внедрения мероприятия, чел.-ч.

Под факторами роста производительности труда понимают движущие силы, в результате влияния которых изменяется уровень производительности труда. Факторы роста производительности труда разнообразны и многогранны, поэтому на макро- и микроуровне для прогнозирования и планирования роста производительности труда применяются различные группировки этих факторов.

Категория материально-технических факторов роста производительности труда определяется созданием, освоением и внедрением новых технологий и оборудования; освоением и применением прогрессивной технологии; повышением качества и конкурентоспособности продуктов на рынке; комплексной автоматизацией производства и управления; модернизацией оборудования и производства; поддержанием конкурентоспособности предприятия в целом [21].

Факторы, обеспечивающие рост производительности труда в экономике рыночного типа.

Под факторами роста производительности труда понимают движущие силы, в результате влияния которых изменяется уровень производительности труда. Факторы роста производительности труда разнообразны и многогранны, поэтому на макро- и микроуровне для прогнозирования и планирования роста производительности труда, а также для их системного восприятия применяются различные группировки этих факторов [19].

Материальной и моральной заинтересованностью персонала в результате трудовой деятельности с целью увеличения производительности труда необходимо заниматься всесторонне с позиции различных направлений для достижения незамедлительного и очевидного результата. При задействовании материальной заинтересованности персонала

производительная сила труда не увеличится в следствии функционирования жестких психофизиологических границ роста интенсивности труда. Нельзя достичь роста производительности труда повышая интенсивность и увеличивая энергетические затраты организма сотрудников. Совершенствование организации производства и труда происходит за счет заинтересованности сотрудников в результате трудовой деятельности. Посредством такого подхода социальную составляющую реализуют через направления организационных и материально-технических факторов, побуждая к совершенствованию технологий, инноваций, организации и управления трудом сотрудников. Но для результативности труда недостаточно заинтересовать материально и морально работников. Стоит акцентировать внимание не только на получении запланированных или желаемых результатов, но также уделять немаловажное внимание способам их достижения. С этой целью необходимо приобретать квалификацию через обучение и переподготовку сотрудников соответствующее направленности работы и состоянию здоровья персонала. Производственные условия и условия жизни персонала на которые оказывают значительное влияние социально-экономические факторы, образ жизни и жизненный уклад, психологический и социальный климат напрямую влияют на физическую дееспособность и состояние здоровья сотрудников предприятия.

В научной литературе факторы роста производительности классифицируют по трем направлениям рассмотренные нами. Но с развитием экономики хозяйствования и рыночных отношений необходимо переходить к расширению традиционной классификации факторов, дополняя её факторами, рассмотренными в научной литературе [28].

На практике применение метода оценки производительности труда, основанного на результатах сопоставления производственных затрат и затрат человеческих ресурсов (труда сотрудников) реализуется в регионах, развитых в рыночной экономике. Оценивая уровень производительности труда посредством такого подхода, мы можем наблюдать расширение

перечня факторов и резервов из числа, которых экономия затрат человеческого ресурса в виде отработанного объема времени человека-часов или численность работников, задействованных в процессе производства. В связи с этим на сегодняшний день факторы роста производительности труда необходимо дополнять факторами, связанными с развитием экономики и рыночных отношений [37]:

- расходование средств на текущие затраты труда персонала (сырье, материалы, энергия, входящие в процесс производства);

- экономичное и эффективное использование основных и вспомогательных производственных фондов (машины, механизмы, технологическое оборудование, аппаратура, транспортные средства, производственные здания и сооружения).

Минимизация затрат на человеческий труд способствует повышению производительности труда, в обратной корреляции с достижением экономии.

При рациональном использовании производственного и непромышленного фондов, которые переносят затраты труда персонала на единицу созданной продукции (стоимостная форма, амортизационные отчисления), отражается на производительности труда посредством величины амортизационных отчислений. В связи с этим производительность труда за счет этого фактора повышается, при минимизации задействованных фондов в зависимости от частоты и полноты их использования.

## 2 Анализ производственно – хозяйственной деятельности и эффективности использования персонала ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ»

### 2.1 Краткая характеристика предприятия

ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ» является одним из ведущих предприятий города по строительству и ремонту жилых и нежилых зданий:

- разработка и снос зданий, расчистка строительных участков;
- производство общестроительных работ по возведению зданий;
- монтаж зданий и сооружений из сборных конструкций;
- геодезические работы, выполняемые на строительных площадках;
- подготовительные работы, земляные работы, закрепление грунта;
- сварные работы, монтаж и сборка бетонного и железобетонного сооружения, работа по установке каменного материала;
- защитные сооружения строительной конструкции, трубопровода и оборудования;
- устройства кровельного, фасадного покрытия;
- установка внутреннего инженерного оборудования здания и сооружения;
- установка наружного распределения сети водопровода, сети канализации, сети теплоснабжения, газоснабжения, электрической сети и линии связей;
- производство оснастки.

Предприятие было основано в 2008 году и расположено по адресу Самарская обл, г. Тольятти, ул. Новозаводская, д.11А, к.1, 445007. ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ» присвоен ИНН 6323093444, КПП 632401001, ОГРН 1066320195985, ОКПО 96394788

Миссия организации заключается в ориентации на накопленном опыте и используется достижения целей в области строительства, создавая объекты, расширяющие возможности людей и повышающие качество их жизни. Быть лидером в сфере строительства.

Принципы организации: Порядочность, Последовательность, Профессионализм.

Стратегическими задачами ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ» является:

Ценности организации:

Руководствуясь своими принципами, организация считает для себя важными следующие ценности: люди, безопасность, стремление к успеху и стабильность.

1. Люди – работники и владельцы, клиенты, партнеры, близкие. Компания считает высшей ценностью мнение людей о себе, о коллективе, приносящим пользу окружающим. Считает ценностью свою команду как сплоченное сообщество людей, подчеркивающее индивидуальность каждого, объединенное общими принципами;

2. Безопасность – компания в полной мере осознает, что некоторые созданные человеком технологии при определенных условиях могут представлять опасность. Стремится вести свою деятельность так, чтобы она была безопасной для людей и окружающей среды;

3. Стремление к успеху – эта ценность очень важна, потому, что помогает уверенно идти вперед. Уделяет наибольшее внимание тому, чтобы клиенты, партнеры, владельцы и работники стремились и достигали наибольшего успеха. Успех оценивается результатами окружающих людей;

4. Стабильность – наряду с безопасностью и стремлением к успеху, стабильность создает уверенность в нас наших клиентов, партнеров, работников и владельцев и дает нам убежденность в успешном будущем.

- повышать стоимость компании, совершенствуя корпоративные отношения, рационально управлять капиталом и увеличивать темпы роста доходности;

- укреплять лидерские позиции на российском рынке;
- увеличивать долю продуктов и услуг с наибольшей добавленной стоимостью;
- усилить конкурентные позиции повышая эффективность операционной деятельности (провести техническое перевооружение и внедрить новейшие технологии, реализации ресурсосберегающих программ, снизить затраты и повысить промышленную безопасность и культуру производства);
- соответствовать высоким стандартам и требованиям качества.
- совершенствовать профессионализм персонала и обеспечивать их социальную защищенность.

Организационная структура управления – это совокупность звеньев управления, находящихся во взаимосвязи и соподчиненности и обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Структура управления организацией - совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений [9].

Организационная структура управления содержит:

- уровни управления;
- перечень звеньев подразделений;
- административно - управленческие связи.

Для ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ» характерна дивизиональная структура управления предприятием, в которой четко разделено управление отдельными функциями. Ключевыми фигурами в управлении организации являются менеджеры, возглавляющие подразделения. Организационная структура ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ» представлена в Приложении А.

Основные технико-экономические показатели работы предприятия составлены по данным бухгалтерской отчетности за 2016-2018 гг. и приведены в Таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Техничко-экономическая характеристика деятельности  
ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ»

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменения			
				2017/2016		2018/2017	
				Абс измен (+/-)	Темп прир оста, %	Абс измен (+/-)	Темп приро ста, %
1. Выручка, тыс. руб.	195270	213984	222155	18714	9,6	8171	3,8
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	161895	163634	167883	1739	1,1	4249	2,6
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	33375	50350	54272	16975	50,9	3922	7,8
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	12743	17945	16347	5202	40,8	-1598	-8,9
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	8725	10368	14735	1643	18,8	4367	42,1
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	11907	22037	23190	10130	85,1	1153	5,2
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	9345	16537	17456	7192	77,0	919	5,6
8. Основные средства, тыс. руб.	20691	19950	20592	-741	-3,6	642	3,2
9. Оборотные активы, тыс. руб.	64528	58345	56436	-6183	-9,6	-1909	-3,3
10. Численность ППП, чел.	566	574	561	8	1,4	-13	-2,3
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	8633764	9318890	10476675	685126	7,9	1157785	12,4
12. Производительность труда работающего, тыс. руб.	345,0	372,8	396,0	27,8	8,1	23,2	6,2
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	15254	16235	18675	981	6,4	2440	15,0
14. Фондоотдача	9,44	10,73	10,79	1,3	13,7	0,06	0,6
15. Оборачиваемость активов, раз	3,03	3,67	3,94	0,6	21,2	0,3	7,3
16. Рентабельность продаж, %	17,05	23,53	24,43	6,48	38,0	0,9	3,8
17. Рентабельность производства, %	6,5	11,5	11,7	5	76,8	0,2	1,5

Параметры таблицы указывают на сокращение численности персонала на фоне роста некоторых абсолютных показателей по итогам основной деятельности предприятия. Так, численность работников в 2017 г. увеличилась на 1,4% (8 человека), а в 2018г. сократилась на 13 человек что составило 2,3%. Такая динамика объясняется незначительным по сравнению с 2017 годом повышением потребительского спроса на рынке строительных услуг и строительной продукции, как по стране, так и в г. Тольятти.

Процесс производства продукции в ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ» представляет собой комплекс последовательно осуществляемых процессов. По мере превращения сырья в готовый продукт предмет труда претерпевает целый ряд изменений. Все изменения предмета труда условно отграничивают одну часть процесса от другой и являются основой для расчленения его на частичные процессы: стадии, фазы и операции.

Технологические цеха ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ» в рамках своих технологических регламентов и производственной программы связаны между собой функциями передачи и приема продукции для внутривозовского потребления.

Цех-поставщик при выполнении требований постоянных технологических регламентов, функций, изложенных в положении о цехе и в должностных инструкциях персонала, обеспечивает приём и распределение продукции для внутривозовского потребления между цехами - потребителями.

Цех-потребитель при выполнении требований постоянных технологических регламентов, функций, изложенных в положении о цехе, в должностных и рабочих инструкциях персонала, обеспечивает прием и переработку продукции для внутривозовского потребления.

Качество получаемой из цеха-поставщика продукции соответствует требованиям технологического регламента цеха-потребителя.

Переключения и изменения нагрузок в технологических схемах снабжения продукцией для внутривозовского потребления осуществляют

путем оперативных переговоров начальников цехов, старших мастеров смен цехов потребителей и цехов-поставщиков по принадлежности. При необходимости изменения нагрузок по продуктам, старший мастер смены технологического цеха по телефону информирует старшего диспетчера предприятия для организации дальнейшей работы.

Цеха, связанные в рамках производства в своих действиях по передаче продукции для внутриводского потребления руководствуются также письменными или устными распоряжениями начальника соответствующего производства.

Контроль качества продукции для внутриводского потребления на входе в цех - потребитель осуществляет лаборатория ОТК [11].

При возникновении претензий по качеству получаемого продукта и по его параметрам на входе вопросы решаются оперативными переговорами старших мастеров смен цехов с координирующими действиями старшего диспетчера:

- при невозможности решения вопроса в оперативном порядке он решается на уровне начальников цехов и начальника производственного отдела;

- при невозможном, по техническим причинам, немедленном решении вопроса – главными специалистами на совещании разрабатываются и утверждаются главным инженером мероприятия позволяющими работу с имеющимися отклонениями. В протоколе технического совещания, составленном и утвержденном по итогам совещания, оговариваются сроки принятых решений.

Количество продукции для внутриводского потребления, выдаваемого цехом-поставщиком, обеспечивает нормальное ведение технологического процесса и выполнение планового задания в цехе-потребителе и не превышает технических возможностей цеха-поставщика.

Регулирование расходов продукции для внутривозовского потребления осуществляется в соответствии с постоянными технологическими и регламентами.

При возникновении спорных вопросов по количеству выданной (принятой) продукцией для внутривозовского потребления вопрос решают комиссионно с привлечением специалистов ОГП, ПО, ТО, экономистов цехов.

Вывод в остановочный ремонт технологического цеха осуществляется согласно приказа по ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ», подготовленного начальником ПО, в котором уточняются время вывода в ремонт, изменение схемы снабжения продукцией для внутривозовского потребления взаимосвязанных цехов (или их остановки при необходимости) на время ремонта. В виде приложения в составе приказа (совместно с начальником цеха и главными специалистами ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ») составляется график остановочного ремонта и пуска цеха.

В настоящее время компания большую часть продукции выпускает на физически и морально устаревших мощностях, используя технологии 70-х годов – это приводит к увеличению издержек производства, высокому расходу потребляемого сырья, производительность труда не высокая. Компании необходимо производить модернизацию оборудования, внедрять новые технологии производства, обучать персонал. Данные мероприятия позволят компании воспользоваться возможностями, которые дает внешняя среда, и снизить угрозы которые исходят от нее.

## 2.2 Анализ состояния, обучения и эффективности использования персонала ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ»

Задачами анализа являются изучение обеспеченности предприятия персоналом всех категорий, выявление возможности сокращения текучести

кадров и повышений квалификации персонала. Были проанализированы данные первичного учета за 2016, 2017, 2018 годы. Обеспеченность рабочей силой предприятия в динамике представлено в таблице 2.2.

Данные представленные в таблице 2.5 свидетельствуют о том, что за 2016 - 2018 гг. в ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ» наблюдается изменение кадрового состава. В 2018 году численность работающих предприятия составила 561 человек, что ниже показателей 2017 года на 13 человек, ниже показателей 2016 года на 5 человек.

Таблица 2.2 – Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами

Категории работающих	Среднесписочная численность			Отклонение			
	2016	2017	2018	2018/2016		2018/2017	
				Чел.	% прир.	Чел.	% прир.
1	2	3	4	5	6	7	8
Рабочие в том числе:	529	532	522	-7	-1,32	-10	-1,88
- основные;	389	402	394	5	1,29	-8	-1,99
- вспомогательные.	140	130	128	-12	-8,57	-2	-1,54
Служащие всего, в том числе:	37	42	39	2	5,41	-3	-7,14
- руководители;	14	18	16	2	14,29	-2	-11,11
- специалисты;	19	17	17	-2	-10,53	0	0,00
- прочие служащие.	4	7	6	2	50,00	-1	-14,29
Всего работающих	566	574	561	-5	-0,88	-13	-2,26

Снижение численности произошло за счет всех категорий работающих. Численность рабочих в 2018 году снизилась по отношению к 2016 году на 1,32%, к 2017 на 1,88%. Численность служащих в 2018 году увеличилась по отношению к 2016 году на 5,4%, а по отношению к 2017 году снизилась на 7,14%, это связано с увеличением числа специалистов в 2016 году по сравнению с 2018 годом на 2 человека. Снижение численности персонала было продиктовано необходимостью оптимизации кадрового состава с целью снизить затраты на заработную плату, а, следовательно, себестоимость продукции.

Существенное влияние на эффективность использования трудовых ресурсов оказывает характер и уровень движения кадров на предприятии, которые приведены в таблице 2.3.

Анализ данных таблицы 2.3 показывает, что по сравнению с 2016 и 2018 годами количество принятых на работу снизилось в среднем на 27 человек. Это связано с сокращением численности персонала, с этим связано и увеличение числа уволенных сотрудников до 82 человек в 2016-2018 году.

Таблица 2.3 – Движение кадров на ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ» за 2016 – 2018 года

Показатели	2016	2017	2018	Отклонение	
				2018/2016	2018/2017
Среднесписочная численность всего,	566	574	561	-5	-13
в т. ч. рабочих, чел	529	532	522	-7	-10
Принято на работу всего,	113	102	86	-27	-16
в т. ч. рабочих, чел	104	96	82	-22	-14
Уволено с работы всего,	123	106	112	-11	6
в т. ч. рабочих, чел	118	97	107	-11	10
Уволено по причинам текучести всего,	19	26	47	28	21
в т. ч. рабочих, чел	14	17	39	25	22
Коэффициент приема кадров всего (стр3:стр1)	0,20	0,18	0,15	-0,05	-0,02
в т. ч. рабочих, чел	0,20	0,18	0,16	-0,04	-0,02
Коэффициент выбытия кадров всего (стр5:стр1)	0,217	0,185	0,200	-0,018	0,015
в т. ч. рабочих, чел	0,223	0,182	0,205	-0,018	0,023
Коэффициент оборота кадров всего (стр3+стр5):стр1	0,417	0,362	0,353	-0,064	-0,009
в т. ч. рабочих, чел	0,420	0,363	0,362	-0,058	-0,001
Коэффициент текучести кадров всего (стр7:стр1)	0,034	0,045	0,084	0,050	0,038
в т. ч. рабочих, чел	0,026	0,032	0,075	0,048	0,043

В результате коэффициент приема кадров снизился на 0,02, а коэффициент выбытия кадров увеличился на 0,15, вследствие этого произошел рост коэффициента текучести кадров.

Обучению персонала на предприятии уделяется достаточно внимания. Центр подготовки персонала является структурным подразделением отдела

кадров. Организационная структура Центра подготовки персонала представлена на рисунке 2.2.

Основные задачи:

- обучение новых рабочих профессионального начального уровня квалификации;
- переподготовка (переобучение) рабочих, переводимых на новые рабочие места или работающие ранее на других предприятиях;
- обучение рабочих вторым и смежным профессиям;
- повышение квалификации руководителей, специалистов, служащих и рабочих;
- целенаправленная подготовка резерва руководителей и специалистов;
- организация стажировки работников предприятия;
- предаттестационная подготовка руководителей и специалистов;
- организация всех видов практик (ознакомительной, производственной, технологической, преддипломной) для учащихся лицеев, колледжей, студентов ВУЗов.

Функции:

- разработка перспективных планов подготовки персонала на основе анализа заявок руководителей структурных подразделений Общества и его реализация;
- составление годовой сметы затрат на подготовку, переподготовку и повышение квалификации, контроль за ее использованием;
- профессиональное развитие производственного персонала – обучение, переобучение, повышение квалификации, аттестация рабочих производственных подразделений Общества;
- профессиональное развитие административно-управленческого персонала – повышение квалификации, организация стажировок, предаттестационная подготовка;

- разработка учебных планов и программ для подготовки, переподготовки, повышения квалификации персонала, освоение вторых и смежных профессий в Центре подготовки персонала;

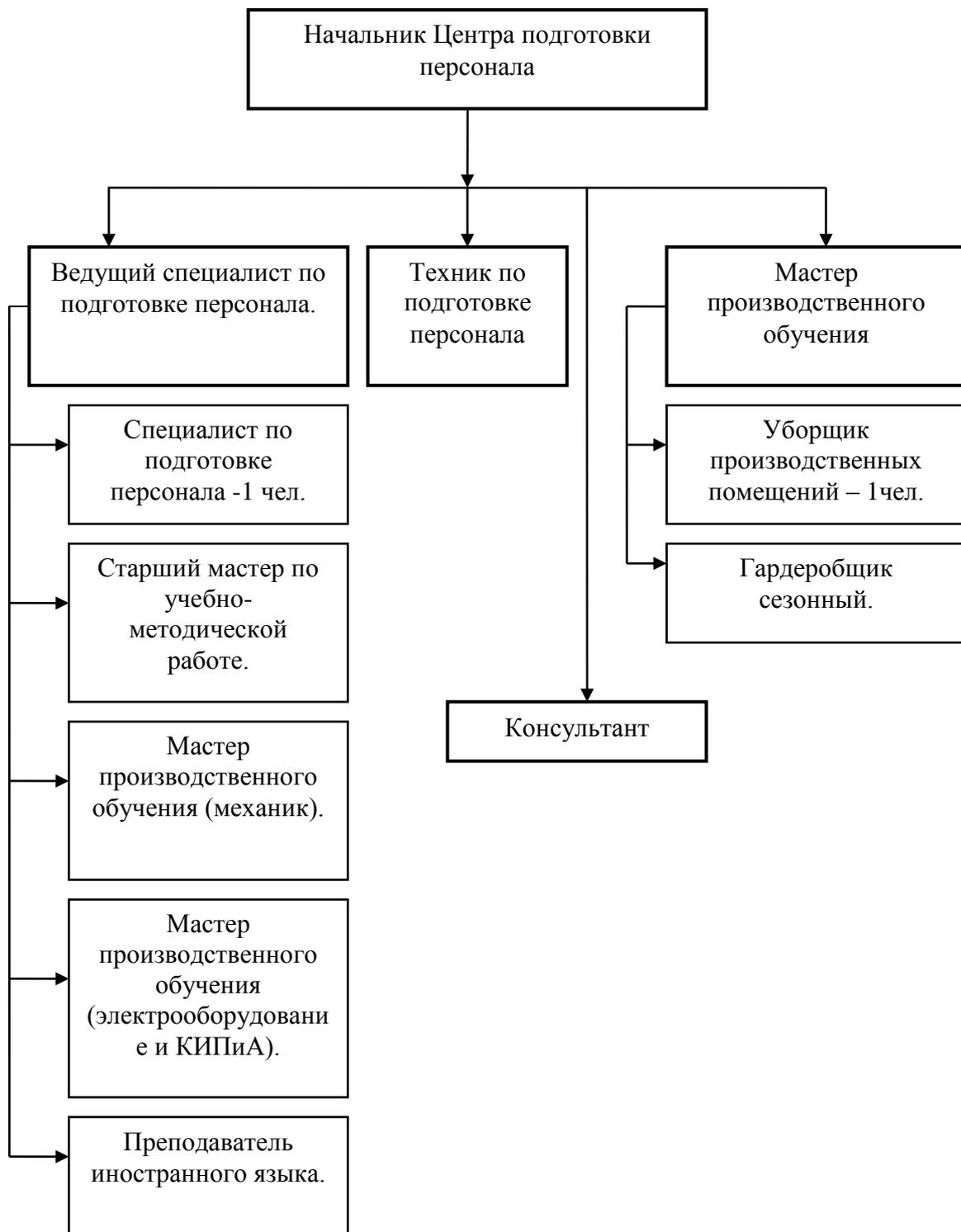


Рисунок 2.1 - Организационная структура Центра подготовки персонала

- организационно-методическая работа и методическая помощь работникам, занимающимся обучением кадров в подразделениях Общества (участие в разработке программ подготовки, переподготовки и повышения квалификации производственного персонала, стажировки специалистов; помощь в организации обучения в цехе (подразделении);
  - осуществление контроля за качеством обучения в ЦПП;
  - участие в работе заводских и цеховых квалификационных комиссий;
  - участие в проведении комплексных обследований цехов;
  - организация обучения работников предприятия с целью повышения квалификации и овладения вторыми профессиями в других учебных Центрах и учебных заведениях;
  - оказание содействия работе комиссий Ростехнадзора РФ;
  - обеспечение структурных подразделений Общества формами учетной документации по подготовке персонала (дневники производственного обучения, листки учета консультаций, заключения о выполненной пробной работе и достигнутом уровне квалификации);
    - участие в подготовке и проведении конкурсов профмастерства рабочих и специалистов;
    - организация ознакомительной, производственной, технологической, преддипломной практики студентов ВУЗов, колледжей и учащихся лицеев; организация экскурсий студентам и учащимся;
    - ведение установленного для ЦПП делопроизводства, оперативного, статистического и другого учета;
    - обеспечение своевременной отчетности перед Управлением персонала и вышестоящими организациями о работе Центра подготовки персонала;
    - соблюдение требований международных и внутренних стандартов в области качества, охраны окружающей среды, охраны труда, предупреждения профессиональных заболеваний.

В таблице 2.4 представлены статистические данные об обучении рабочих, руководителей и специалистов ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ» в 2016-2018 годах.

Таблица 2.4 – Обучение рабочих, руководителей и специалистов ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ» в 2016-2018 годах.

Показатели	2016г.	2017г.	2018г.	Отклонение (+,-)	
				2018/2016	2018/2017
<b>Обучение на предприятии рабочих, руководителей и специалистов</b>					
<b>Обучение рабочих всего, чел.:</b>	94	84	88	-6	4
- в т. ч. обучение вновь принятого и перемещенного персонала, чел.;	46	39	47	1	8
- обучение рабочих вторым и смежным профессиям, чел.;	48	45	41	-7	-4
<b>Повышение квалификации всего, чел.:</b>	66	53	46	-20	-7
- курсы повышения квалификации, чел.;	52	41	37	-15	-4
- курсы целевого назначения, чел.;	14	12	9	-5	-3
- периодическая проверка знаний, чел.	46	53	64	18	11
<b>Обучение руководителей и специалистов всего, чел.:</b>	24	19	23	-1	4
- в т. ч. переподготовка, чел.;	13	15	19	6	4
<b>Обучение в сторонних организациях рабочих, руководителей и специалистов</b>					
<b>Обучение рабочих всего, чел.:</b>	11	15	15	4	0
- переподготовка рабочих (первичная аттестация), чел.;	9	10	12	3	2
- обучение рабочих вторым и смежным профессиям (первичная аттестация), чел.;	2	5	3	1	-2
<b>Обучение руководителей и специалистов всего, чел.:</b>	19	21	20	1	-1
- переподготовка (первичная аттестация), чел.;	5	4	7	2	3
- освоение второй специальности (профессии), чел.;	2	3	4	2	1
- повышение квалификации, чел.	12	14	9	-3	-5

Из таблицы 2.4 видно, что в 2018 году произошло сокращение количества работающих, прошедших обучение как в Центре подготовки персонала, так и в сторонних организациях по направлению ЦПП. В

2017 году 84 рабочих прошли подготовку и переподготовку в ЦПП – это на 10 человек меньше чем в 2016 году и на 4 больше чем в 2018 году. В сторонних организациях обучилось 21 рабочих – это на 2 человека больше чем в 2016 году, и на 1 меньше чем в 2018 году. Это обусловлено увеличением коэффициента текучести кадров, а также необходимостью переподготовки персонала переведенного в другие подразделения.

Наиболее универсальным показателем, характеризующим эффективность использования персонала, является производительность труда или выработка продукции на одного работника (рабочего). На основе данных текущего, статистического учета и баланса рабочего времени проанализирована динамика производительности труда рабочих за 2016-2018 гг. (таблица 2.5)

Таблица 2.5 – Показатели использования рабочего времени и выработки одного рабочего за 2016-2018 гг.

№	Показатели	Ед. изм.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Относительное отклонение, %		Абс. изменение	
						2018/2016	2018/2017	2018/2016	2018/2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Объем реализации	тыс. руб.	195270	213984	192205	-1,6	-10,2	-30650	-217790
2	Среднесписочная численность рабочих	чел.	529	532	522	-1,3	-1,9	-7	-10
3	Отработано одним рабочим	чел./дней	249	250	249	0,0	-0,4	0	-1
4	Общее число отработанных всеми рабочими чел./дней	чел./дней	131721	133000	129978	-1,3	-2,3	-1743	-3022
5	Общее число отработанных всеми рабочими чел./часов	чел./час	1159144,8	1183700	1182799,8	2,0	-0,1	23655	-900,2
6	Средняя продолжительность рабочего дня	час.	8,8	8,9	9,1	3,4	2,2	0,3	0,2
7	Среднегодовая	тыс.	3691	4022	3682	-0,2	-8,5	-9,2	-340,2

	выработка одного рабочего	руб.							
8	Среднедневная выработка одного рабочего	тыс. руб.	14,82	16,09	14,79	-0,2	-8,1	0,0	-1,3
9	Среднечасовая выработка одного рабочего	тыс. руб.	1,9	2,0	1,8	-0,2	-8,1	0,00	-0,16

Для определения основных факторов, под влиянием которых снизились показатели среднегодовой, среднедневной и среднечасовой выработки, используем метод цепных подстановок. Расчет влияния факторов изменения выработки работающих методом цепных подстановок представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Расчет влияния факторов изменения выработки работающих методом цепных подстановок

№ п./п.	Удельный вес рабочих, %		Отработано одним рабочим в год, чел.-дн.		Продолжительность рабочего дня, час.		Среднечасовая выработка, тыс. руб.		Среднегодовая выработка 1-го работающего, тыс. руб.	Изменение, (+/-)
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018		
1	92,7	93,0	250	250	8,9	8,9	2	2	5206,9	
2									5227,4	20,5
3				249		8,9		2	5206,5	-20,9
4				249		9,1		2	5092,1	-114,4
5				249		9,1		1,8	4582,9	-509,2
6	Результат действия всех исследуемых факторов									-624,03

Проанализировав таблицу 2.6 можно сделать вывод о том, что среднегодовая выработка одним работающим попадает под влияние следующих факторов:

–снижение удельного веса рабочих в общей численности работников предприятия, увеличение среднегодовой выработки одного работающего на 20,5 тыс. руб.;

– уменьшение отработанного времени 1 рабочим, снижение среднегодовой выработки 1 работающего на 20,9 тыс. руб.;

–увеличение средней продолжительности рабочего дня, сокращение среднегодовой выработки 1 работающего на 114,4 тыс. руб.;

– снижение среднечасовой выработки, сокращение среднегодовой выработки 1 работающего на 509,2 тыс. руб.

По результатам оценки всех факторов, оказывающих влияние на выработку одного работника среднегодовое значение, сократилась на 624,03 тыс. руб.

Мы провели анализ заработной платы персонала ООО «АХОТРЕМСТРОЙ» (таблица 2.7). По результатам проведенного анализа был выявлен темп роста производительности труда в период 2016-2018 году ниже темпа роста заработной платы.

Таблица 2.7 – Анализ заработной платы работников ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ»

№ п./п.	Показатели	2016г.	2017г.	2018г.	Темп роста, %	
					2018/2016	2018/2017
1	Объем реализации, тыс. руб.	195270	213984	192205	1952700	2139840
2	Фонд оплаты труда, тыс. руб.	8633764	9318890	10476675	8633764	9318890
3	Среднесписочная численность персонала, чел.	566	574	561	566	574
4	Средняя выработка одного работника, млн. руб. (стр. 1/3)	3450	3728	3426	3450	3728
5	Средняя зарплата одного работника, тыс.руб. (стр. 2/3)	15254	16235	18675	15254	16235
6	Коэффициент опережения (стр. 4/5)	22,6	23,0	18,3	22,6	23,0
7	Зарплата на 1 руб. объема реализации (стр. 2/1)	8633	9318	1047	12,1	11,2

Как известно, для ведения эффективной деятельности предприятию необходимо, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста заработной платы.

На предприятии необходимо увеличивать темпы роста производительности труда, при этом темп роста заработной платы необходимо снизить.

На основе приведенного выше анализа деятельности предприятия ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ» за 2016-2018 года можно выделить следующие проблемы:

- снижение рентабельности производства (см. таблицу 2.1);
- недостаток квалифицированного персонала (см. таблицу 2.4);
- снижение производительности труда (см. таблицу 2.5);
- темп роста заработной платы опережает темп роста производительности труда (см. таблицу 2.7).

Все это заставляет руководство ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ» искать пути повышения эффективности использования персонала предприятия.

Таблица 2.8 – Проблемы деятельности и эффективности использования персонала ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ» за 2016 – 2018 г.г.

№ п./п.	Фактор влияния на возникновение проблемы	Проблема	Мероприятие
1	2	3	4
1	- высокий расход сырья на получение единицы продукции; - высокая степень износа оборудования; - низкая квалификация технологов; - низкий уровень производственной дисциплины;	снижение рентабельности производства	- модернизация оборудования с целью повышения производительности труда персонала
2	- низкая производительность труда в силу того, что обучение происходит при возникновении фактической потребности в кадрах.	недостаток квалифицированного персонала	- разработка плана повышения квалификации технологов; - проведение конкурса по проф. мастерству среди технологов; - разработка плана подготовки и переподготовки персонала ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ» с учетом потребности в кадрах

3	- высокая степень износа оборудования; - недостаток квалифицированного персонала.	снижение производительности труда	- модернизация оборудования; подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.
4	Отсутствие у руководителей подразделений и служб методов нематериальной мотивации сотрудников.	темп роста заработной платы опережает темп роста производительности труда	- проведение тренинга по теме «Обучение руководителей подразделений и служб методам и приемам нематериальной мотивации».

Решение выявленных проблем не возможно без участия Центра подготовки персонала, так как повышение квалификации руководителей, специалистов, служащих и рабочих, разработка и реализация перспективных планов подготовки персонала является основной задачей центра.

### 3 Разработка мероприятий по повышению эффективности использования персонала ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ»

#### 3.1 Мероприятия по повышению эффективности использования персонала предприятия

Проанализировав производственно-хозяйственную деятельность предприятия за период 2016 – 2018 гг., были выявлены проблемы, которые отрицательно сказываются на его деятельности (таблица 2.11). На основании выявленных проблем предлагается разработать следующие мероприятия по повышению эффективности использования персонала. Мероприятия предлагаются для цеха № 5:

- повышение производительности труда на основе повышения квалификации ремонтного и технологического персонала цеха № 5;
- проведение конкурса по профессиональному мастерству среди технологического и ремонтного персонала цеха № 5;
- проведение тренинга «Обучение руководителей подразделений и служб методам и приемам нематериальной мотивации».

Построим дерево целей для разработки предлагаемых мероприятий (рисунок 3.1).

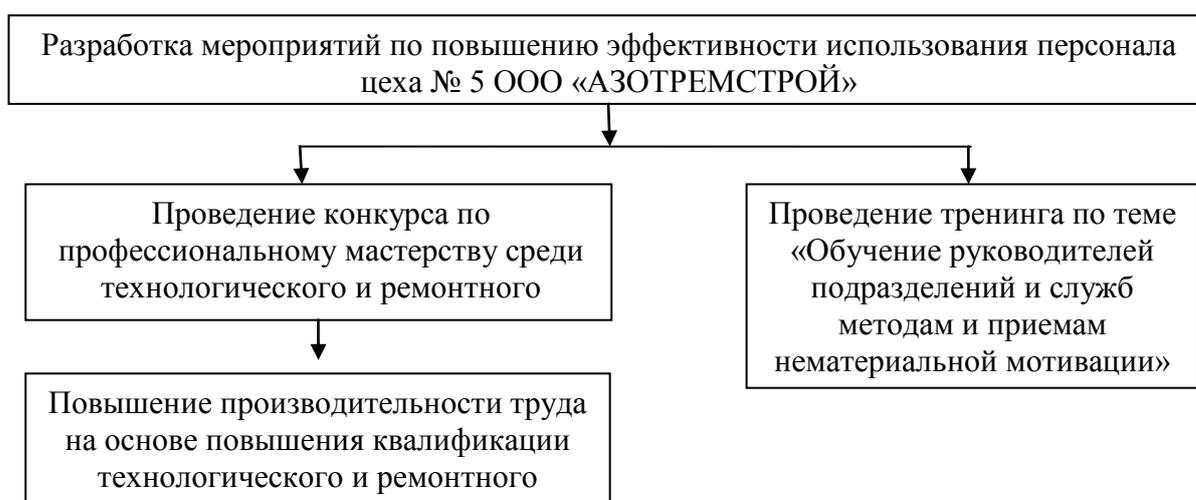


Рисунок 3.1 - Дерево целей для разработки предлагаемых мероприятий

Мероприятие 1. Проведение конкурса по профессиональному мастерству среди технологического и ремонтного персонала цеха № 5.

Для более полного обоснования данного мероприятия построим алгоритм проведения конкурса по профессиональному мастерству среди технологического и ремонтного персонала цеха № 5.



Рисунок 3.2 - Алгоритм проведения конкурса по профессиональному мастерству среди технологического и ремонтного персонала цеха № 5

Конкурс профессионального мастерства среди технологического и ремонтного персонала цеха № 5 проводится службой главного инженера и службой управления персоналом ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ».

I стадия. Определение целей, постановка задач конкурса профессионального мастерства.

Цели конкурса – развитие творческой инициативы, рост профессионализма и закрепление работников в организации.

Конкурс направлен на решение следующих задач:

- выявление лучших работников цеха № 5;
- вовлечение работников в научно-исследовательскую и изобретательскую деятельность предприятия;
- внедрение новых технологий, обмен опытом между работниками цеха;
- развитие творческой инициативы сотрудников.

Участники конкурса по профессиональному мастерству – работники технологической и ремонтной службы цеха.

II стадия. Разработка положения о проведении конкурса профессионального мастерства среди работников цеха № 5 (приложение Б).

Положение о проведении конкурса профессионального мастерства среди работников цеха № 5 включает в себя следующие разделы:

1. Цели и задачи;
2. Участники конкурса;
3. Организационный комитет;
4. Порядок и условия проведения конкурса;
5. Жюри конкурса;
6. Подведение итогов конкурса;
7. Финансирование.

III стадия. Создание организационного комитета.

Для организации работы по подготовке и проведению конкурса по профессиональному мастерству создается организационный комитет.

Функции оргкомитета:

- формирование жюри конкурса
- разработка условий проведения конкурса с учетом специфических особенностей профессии;
- разработка содержания конкурсных заданий;
- методическое содействие в проведении конкурса на всех этапах;
- определение количества участников от каждой из служб цеха № 5;
- доведение до подразделения информации о конкурсе;
- подведение итогов конкурса;
- рассмотрение спорных ситуаций, возникающих в ходе подготовки и проведении конкурса.

IV стадия. Формирование состава жюри, разработка программы конкурса.

Для подведения итогов конкурса образуется жюри, утверждаемое приказом генерального директора по предприятию. Жюри конкурса состоит из специалистов, работающих в службе главного инженера, ведущего специалиста по подготовке кадров. Жюри осуществляет работу в соответствии с положением о проведении конкурса профессионального мастерства среди работников цеха № 5 (Приложение Б).

Разрабатывается содержание конкурсных заданий с учетом специфики профессии участников. Конкурсная программа включает в себя 3 этапа:

- предварительный этап – тестирование: составляется 100 вопросов, по которым можно определить уровень теоретической подготовки участников. Предлагается сделать процесс тестирования автоматизированным, т. е. провести его в компьютерном классе. После окончания тестирования программа исходя из суммы набранных баллов отбирает 70% участников, которые допускаются до второго этапа;
- основной этап – разрабатывается 40 различных практических ситуаций, в которых участники конкурса должны показать свой уровень профессиональной подготовки. Жюри оценивает: качество выполненной

работы, правильность выбранных методов и подходов к решению поставленной задачи, учитывает время выполнения работы. По итогам основного этапа выявляется 3 финалиста, и определяются участники, занявшие места с 4-го по 6-е.

- финальный этап – предлагается провести в форме интеллектуальной викторины «Своя игра». Разрабатываются вопросы, при помощи которых можно выявить общий уровень образованности и эрудиции участников.

Конкурсная программа согласовывается и утверждается организационным комитетом. После утверждения конкурсная программа передается в управление информационными технологиями и дается задание на разработку автоматической программы тестирования на ПК.

V стадия. Проведение конкурса, награждение участников.

Кандидатуры на участие в конкурсе выдвигаются руководителями служб цеха в соответствии с количеством, определенным оргкомитетом.

Конкурс проводится в три этапа:

- предварительный этап – проходит в форме тестирования;
- основной этап – предлагаются различные практические ситуации, в которых участники конкурса должны показать свой уровень профессиональной подготовки;
- финальный этап конкурса – проходит в форме интеллектуальной викторины «Своя игра».

Победителем конкурса становится победитель викторины «Своя игра».

Участники конкурса, занявшие первое, второе и третье места награждаются дипломами и денежным вознаграждением в размере:

- за первое место – 10 тыс. рублей;
- за второе место – 8 тыс. рублей;
- за третье место – 5 тыс. рублей.

Трое из участников, не попавших в финал, по решению жюри так же награждаются грамотами и денежной премией в размере 2 тыс. рублей.

Итоги конкурса утверждаются приказом генерального директора по предприятию.

Для успешного проведения мероприятия необходимо определить сроки и ответственных исполнителей за его проведение (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Сроки проведения и ответственные исполнители работ по подготовке и проведению конкурса профессионального мастерства среди работников цеха № 5

№ п./п.	Наименование работы	Исполнитель	Срок
1	2	3	4
1	Создание организационного комитета конкурса	Главный инженер. Начальник УП.	01.02. 04.02.
2	Формирование состава жюри	Оргкомитет: Заместитель главного инженера по производству. Директор ЦПП. Главный технолог	05.02. 10.02.
3	Разработка программы конкурса	Оргкомитет: Заместитель главного инженера по производству Директор ЦПП. Главный технолог. Жюри: Начальник ПО Главный технолог. Ведущий специалист по подготовке персонала. Специалист ТО	11.02. 15.02.
4	Создание электронной программы тестирования	Начальник УИТ	15.02. 18.02.
5	Определение сроков проведения конкурса	Оргкомитет: Заместитель главного инженера по производству Директор ЦПП. Главный технолог.	16.02. 18.02.
6	Мотивация участников конкурса	Главный бухгалтер Оргкомитет: Заместитель главного инженера по производству. Директор ЦПП Главный технолог.	19.02. 28.02.
7	Проведение предварительного этапа конкурса	Оргкомитет Жюри	01.03. 05.03.
8	Проведение основного этапа конкурса	Оргкомитет Жюри	08.03. 10.03.

9	Проведение финального этапа конкурса	Оргкомитет Жюри	12.03.
10	Награждение победителей	Оргкомитет Жюри	12.03.

Продолжение таблицы 3.1

№ п./п.	Наименование работы	Исполнитель	Срок
1	2	3	4
11	Подведение итогов конкурса	Главный инженер Начальник УП Оргкомитет Жюри	13.03.

Из таблицы 3.1 видно, что срок реализации мероприятия составляет 41 день.

Содержание конкурса профессионального мастерства представлено в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Содержание конкурса профессионального мастерства представлено

№ п/п	Наименование этапа	Количество участников	Цель этапа	Затраты времени, чел - час.
1	2	3	4	5
1	Предварительный этап: технологический персонал, чел:	40	Участникам предлагается пройти тестирование по теоретическому курсу, с целью выявления сильных и слабых сторон в теоретической подготовке участников, поиск возможных путей повышения теоретической подготовки.	60
	- в т. ч в 1-й день;	20		30
	- в т. ч во 2-й день;	10		15
	ремонтный персонал, чел:	10		15
	- в т. ч в 3-й день;	20		30
	- в т. ч в 4-й день.	10		15
2	Основной этап: технологический персонал, чел:	28	Участникам предлагается выполнить по 2 практических задания, с целью выявления их умений и навыков применять теоретические знания в практической деятельности.	28
	- в т. ч в 1-й день;	14		14
	- в т. ч во 2-й день;	7		7
	ремонтный персонал, чел:	7		7
	- в т. ч в 3-й день;	14		14
	- в т. ч в 4-й день.	7		7

3	Финальный этап, награждение победителей: технологический персонал, чел; ремонтный персонал, чел.	6	Участникам предлагается принять участие в викторине «Своя игра» с целью выявления общего уровня образованности эрудиции, скорости мышления. Определяются и награждаются победители и призеры конкурса.	6
		3		3
		3		3
4	Итого:	40		94

Этапы конкурса проводятся в течение 9 рабочих дней. Так как конкурс охватывает практически весь персонал цеха (40 участников), и проводится с отрывом от производства, с целью снижения влияния конкурса на работу цеха участников поделили на 4 группы.

Потери выработки и финансовые затраты на проведение конкурса представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Потери выработки и финансовые затраты на проведение конкурса

№ п./п.	Наименование этапа	Количество	Затраты времени, чел - час.	Потеря выработки, тыс. руб.	Финансовые затраты, тыс. руб.
1	2	3	5		
1	Предварительный этап:	40	60	88,8	
	технологический персонал, чел:	20	30	44,4	
	- в т. ч в 1-й день, чел;	10	15	22,2	
	- в т. ч во 2-й день, чел;	10	15	22,2	
	ремонтный персонал, чел:	20	30	44,4	
	- в т. ч в 3-й день;	10	15	22,2	
- в т. ч в 4-й день.	10	15	22,2		
2	Основной этап:	28	28	41,44	
	технологический персонал, чел:	14	14	20,72	
	- в т. ч в 1-й день, чел;	7	7	10,36	
	- в т. ч во 2-й день, чел;	7	7	10,36	
	ремонтный персонал, чел:	14	14	20,72	
	- в т. ч в 3-й день, чел;	7	7	10,36	
- в т. ч в 4-й день, чел.	7	7	10,36		
3	Финальный этап, награждение победителей:	6	6	8,88	48,4
	технологический персонал, чел;	3	3	4,44	23,6
	ремонтный персонал, чел.	3	3	4,44	23,6
	Поощрительные грамоты:	3	-	-	0,6
	технологический персонал, шт.;	3	-	-	0,6
ремонтный персонал, шт.					
4	Итого:	40	94	139,12	48,4

Из таблицы 3.3 видно, что потеря выработки участниками конкурса в стоимостном выражении составила 139,2 тыс. руб. Затраты на грамоты и материальное поощрение победителей конкурса (6 чел.) составили 46,6 тыс. рублей. Затраты на грамоты и поощрительные премии (6 чел.) составили 12,6 тыс. руб. В общей сложности предприятие на проведение конкурса потратит  $139,2+46,6+12,6=198,4$  тыс. рублей.

После окончания конкурса представители оргкомитета, жюри, главный инженер и начальник УП подводят его итоги. Выявляются «узкие места» в подготовке специалистов, определяются направления повышения квалификации персонала и резервы повышения производительности труда.

После проведения конкурса по профессиональному мастерству производительность труда возрастет на 1,9 %. Зная это, рассчитаем экономическую эффективность предложенного мероприятия (п.3.2).

Мероприятие 2 Повышение квалификации технологического и ремонтного персонала цеха № 5.

Повышение квалификации технологического и ремонтного персонала цеха № 5 будет проводиться в Центре подготовки персонала ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ». Необходимость обучения вызвана тем, что, что разряд исполнителей работ ниже разряда выполняемых ими работ (гл.2).

Оператор ДПУ (2 чел.), машинист к/у (1 чел.), слесарь по ремонту оборудования (5 чел.), электрик (3 чел.), слесарь КИПиА (1 чел.) – имеют 5-й разряд. Их необходимо обучить на 6-й разряд. Кроме этого необходимо операторов ДПУ (4 чел.) обучить смежной специальности слесаря-ремонтника – 4-го разряда. Это позволит производить в ночное время мелкий ремонт оборудования, что снизит его простои и позволит увеличить фонд времени его работы. Вследствие этого снизится потеря времени и увеличится выработка.

Цель повышения квалификации технологического и ремонтного персонала цеха № 5 - обеспечить квалификацию кадров, которая позволила

бы качественно выполнять возложенные на них в процессе производства функции, задачи и работы.

Профессиональная подготовка и переподготовка рабочих технологической и ремонтной служб направлены на повышение уровня и обновление профессиональных знаний, умений и навыков, а также на обеспечение соответствия квалификации каждого работника уровню сложности выполняемой им работы.

Построим алгоритм проведения мероприятия «Повышение квалификации технологического и ремонтного персонала цеха № 5» (рисунок

3.3).



Рисунок 3.3 - Алгоритм проведения мероприятия «Повышение квалификации технологического и ремонтного персонала цеха № 5»

Для успешного проведения мероприятия «Повышение квалификации технологического и ремонтного персонала цеха № 5» необходимо

определить сроки и ответственных исполнителей за его проведение (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Сроки проведения и ответственные исполнители работ по проведению мероприятия «Повышение квалификации технологического и ремонтного персонала цеха № 5»

№ п./п.	Наименование работы	Исполнитель	Срок
1	2	3	4
1	Определение потребности в обучении	Директор ЦПП Начальник УП	20.03. 25.03.
2	Формирование преподавательского состава	Ведущий специалист по подготовке персонала	25.03. 26.03.
3	Формирование методической базы	Специалист по подготовке персонала Старший мастер по учебно-методической работе	27.03. 30.03.
4	Формирование учебных групп Определение сроков обучения	Специалист по подготовке персонала	31.03. 2.04.
5	Обучение	Специалист по подготовке персонала Техник по подготовке персонала Мастер производственного обучения	4.04. 9.04.
6	Формирование экзаменационной комиссии	Директор ЦПП. Ведущий специалист по подготовке персонала	20.03. 22.03.
7	Составление экзаменационных билетов	Ведущий специалист по подготовке персонала	24.03. 27.03.
8	Определение критериев оценки	Экзаменационная комиссия: Начальник ПО Главный технолог Ведущий специалист по подготовке персонала Специалист ТО	28.03.
9	Аттестация	Экзаменационная комиссия: Начальник ПО Главный технолог. Ведущий специалист по подготовке персонала Специалист ТО Директор ЦПП Начальник УП	10.04.

Из таблицы 3.4 видно, что срок реализации мероприятия составляет 20 дней.

Начальники цехов в срок до 20.03. подают в ЦПП заявки о необходимости повышения квалификации технологического персонала. В заявке указывается: номер структурного подразделения, фамилия, имя, отчество работника направляемого на обучение, стаж работы, занимаемая должность, оценка промежуточной аттестации (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Заявка на повышение квалификации работников цеха № 5

№ п./п.	Ф.И.О	Занимаемая должность	Разряд	Стаж работы, лет	Оценка промежуточной аттестации
1	2	3	4	5	6
1		оператор ДПУ	5	3	5,0
2		оператор ДПУ	5	2	3,8
3		машинист к/у	5	1,5	4,0
4		слесарь-ремонтник	5	2	4,3
5		слесарь-ремонтник	5	1,5	4,0
6		слесарь-ремонтник	5	1,5	3,9
7		электрик	5	2	4,5
8		электрик	5	2	4,0
9		электрик	5	1,5	4,0
10		слесарь КИПиА	5	1,5	4,5

Из заявки на повышение квалификации работников цеха № 5 видно, что трое работников относятся к технологическому персоналу и семеро к ремонтному. На основании этого их разделяют на две группы и включают в общий план обучения.

Таблица 3.6 – Заявка на обучение смежной специальности слесарь-ремонтник 4-го разряда операторов ДПУ цеха № 5

№ п./п.	Ф.И.О	Занимаемая должность	Разряд	Стаж работы, лет	Оценка промежуточной аттестации
1	2	3	4	5	6
1		оператор ДПУ	5	3	5,0

Продолжение таблицы 3.6

№	Ф.И.О	Занимаемая	Разряд	Стаж	Оценка
---	-------	------------	--------	------	--------

п./п.		должность		работы, лет	промежуточно й аттестации
1	2	3	4	5	6
2		оператор ДПУ	5	2	3,8
3		оператор ДПУ	6	10	4,0
4		оператор ДПУ	6	12	4,3

Квалификационные требования, предъявляемые к профессии, представлены в Приложении В.

Формирование преподавательского состава осуществляет ведущий специалист ЦПП из числа преподавателей центра, утверждает программу обучения и ее учебно-методическую базу.

Таблица 3.7 – Программа обучения технологического и ремонтного персонала

№ п./п.	Форма обучения	Продолжительность, час.	Место проведения
1	2	3	4
1	Лекционные занятия	8	ЦПП
2	Производственное обучение	24	ЦПП
3	Семинар	8	ЦПП
Итого:		40	

Программа повышения квалификации рабочих, должна соответствовать квалификационным требованиям профессии (Приложение В).

Обучение технологического и ремонтного персонала проводится с отрывом от производства, в ЦПП. Продолжительность обучения одного работника – 40 часов.

Потеря выработки при проведении мероприятия «Повышение квалификации технологического и ремонтного персонала цеха № 5» отображена в таблице 3.8. Из таблицы 3.8 видно, что затраты времени на обучение персонала составят 560 чел. часов, что приведет к потере выработки – 828 тыс. рублей.

Таблица 3.8 – Потеря выработки при проведении мероприятия «Повышение квалификации технологического и ремонтного персонала цеха № 5»

№ п./п.	Вид обучения	Количество, чел.	Продолжительность обучения, чел. час.	Потеря выработки, тыс. руб.
1	2	3	4	5
1	Повышение квалификации, всего:	10	400	592
	- в т. ч. оператор ДПУ;	2	40	118,4
	- в т. ч. слесарь-ремонтник;	3	40	177,6
	- машинист к/у;	1	40	59,2
	- электрики;	3	40	177,6
	- слесарь КИПиА	1	40	59,2
2	Обучение смежной специальности, всего:	4	160	236,8
	- в т. ч. оператор ДПУ:	4	40	238,8
Итого:		14	560	828,8

Основным акцентом в обучении персонала является закрепление полученного объема теоретических знаний и апробация их на практике в процессе производственного обучения на рабочих местах.

По итогам пройденного обучения персонал подлежит аттестации, в рамках которой аттестационная комиссия оценивает уровень теоретического и практического освоения материала, а также уровень соответствия квалификационным требованиям должности. Процесс аттестации организован в виде устного собеседования.

В результате аттестации комиссией принимается решение:

- допустить к самостоятельной работе с назначением разряда;
- рекомендовать к повышению в должности сотрудника;
- направить сотрудника на переподготовку;
- не прошедшим аттестацию предлагают другую должность или увольнение.

В процессе аттестации заполняют протокол заседания аттестационной комиссии и подписывают у председателя и членов комиссии (приложение Г).

Сотруднику, прошедшему аттестацию, выдают удостоверение, в котором указывают дату аттестации, сведения о присвоении разряда и профессии (приложение Д).

По итогам проведенного повышения квалификации технологических и ремонтных категорий персонала производительность труда возрастет на 7,2 %. Зная это, рассчитаем экономическую эффективность предложенного мероприятия.

Мероприятие 3. Проведение тренинга «Обучение руководителя подразделения и службы методам и технологиям нематериальной мотивации».

Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Цель процесса нематериальной мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности как цеха, так и предприятия в целом.

Задачи тренинга:

1. Раскрыть возможности нематериальной мотивации сотрудников с целью повышения результативности их работы;
2. Дать участникам тренинга практические инструменты для эффективного управления нематериальной мотивацией персонала;
3. Отработать навыки поддержания мотивации подчиненных нематериальными методами.

Необходимость обучения руководителей подразделения и служб методам и приемам нематериальной мотивации вызвана опережением темпа роста заработной платы работников цеха № 5 темпов роста производительности труда.

На рисунке 3.4 представлен алгоритм проведения тренинга, который позволяет более наглядно рассмотреть его основные составляющие и порядок проведения. Алгоритм включает в себя следующие этапы:

определение потребности в обучении; назначение ответственного за обучение; выбор метода обучения; поиск места обучения; составление сметы затрат; утверждение программы тренинга; формирование групп; определение времени обучения и обучение.

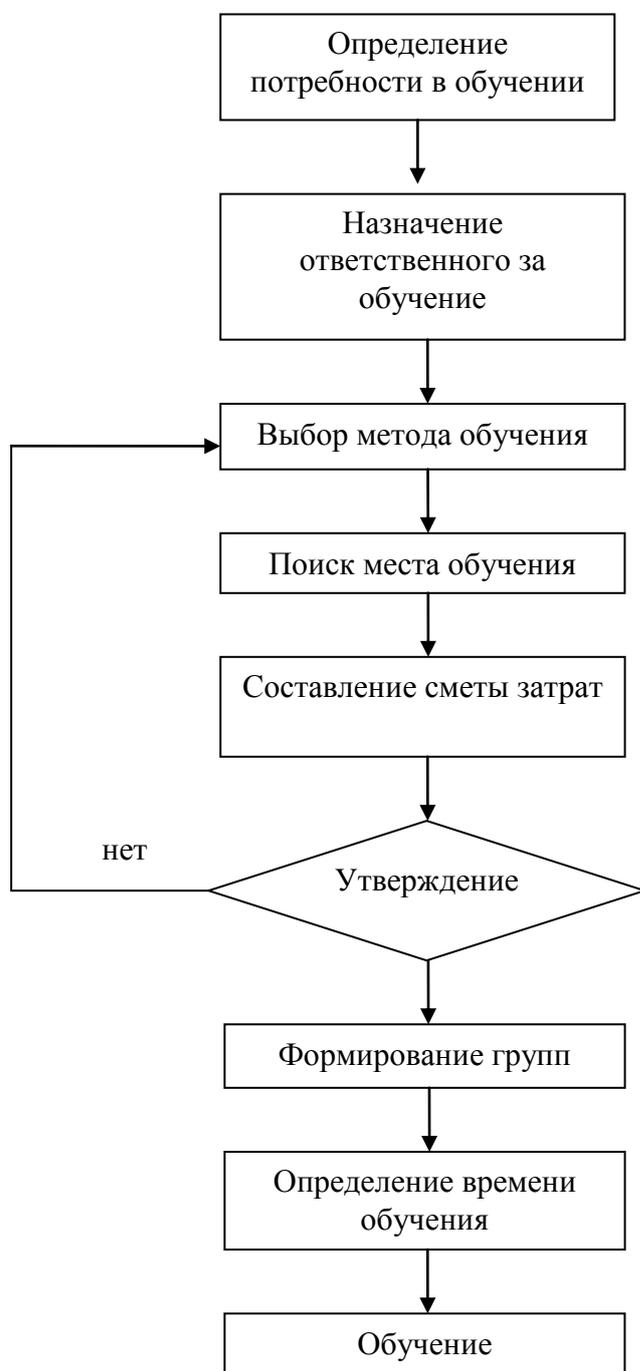


Рисунок 3.4 - Алгоритм проведения тренинга

Начальник цеха № 5 подает в ЦПП список работников цеха, которым необходимо пройти тренинг «Обучение руководителей подразделений и служб методам и приемам нематериальной мотивации» (таблица 3.9).

Таблица 3.9 - Список работников цеха № 5 направляемых на тренинг «Обучение руководителей подразделений и служб методам и приемам нематериальной мотивации»

№ п./п.	Ф.И.О.	Занимаемая должность	Стаж работы в занимаемой должности
1	2	3	4
1		начальник цеха	3
2		зам. начальника цеха	2

Из таблицы 3.9 видно, что стаж работы руководителей цеха № 5 не велик. Отсюда вытекает необходимость повышения квалификации руководителей.

В ЦПП заявка поступает к ведущему специалисту по подготовке персонала. Ведущий специалист по подготовке персонала является ответственным за выбор метода обучения, поиск места обучения, составляет смету затрат.

Сроки проведения и ответственные исполнители работ по проведению тренинга «Обучение руководителей подразделений и служб методам и приемам нематериальной мотивации» отображены в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Сроки проведения и ответственные исполнители работ по проведению тренинга «Обучение руководителей подразделений и служб методам и приемам нематериальной мотивации»

№ п./п.	Наименование работы	Исполнитель	Срок
1	2	3	4
1	Определение потребности в обучении	Ведущий специалист по подготовке персонала .	1.02. 3.02.
2	Выбор метода обучения	Ведущий специалист по подготовке персонала	5.02. 6.02.

Продолжение таблицы 3.10

№ п./п.	Наименование работы	Исполнитель	Срок
3	Выбор места обучения	Специалист по подготовке персонала	7.02. 8.02.
4	Составление сметы затрат	Ведущий специалист по подготовке персонала	9.02.
5	Утверждение	Директор ЦПП .	10.02.
6	Формирование групп	ТГУ	12.02. 18.02.
7	Определение сроков обучения	ТГУ	20.02.
8	Обучение	ТГУ	24.02. 28.02.

Из таблицы 3.10 видно, что срок реализации мероприятия «Обучение руководителей подразделений и служб методам и приемам нематериальной мотивации» составит 23 дня.

Методом обучения выбран тренинг — обучение технологиям действия на основе определенной концепции реальности в интерактивной форме.

В таблице 3.11 приведены данные об организациях, предоставляющих услуги по обучению персонала.

Таблица 3.11 — Организации, предоставляющие услуги по обучению персонала

№ п./п.	Наименование организации	Продолжительность обучения, час.	Стоимость обучения, руб.
1	2	3	4
1	ТГУ	38	25000
2	Престиж имидж центр	9	9000
3	Лексис +	6	7500
4	Волжская академия бизнеса и менеджмента	40	32000

Исходя из содержания программы тренинга, оптимальной продолжительности, не высокой стоимости по сравнению с другими организациями, репутации организации местом для проведения тренинга выбран ТГУ. Исходя из стоимости обучения и количества участников от цеха № 5 затраты на обучение составят 50 тыс. рублей. Потеря рабочего времени участниками тренинга составит 76 часов, что приведет к потере выработки

1,48 тыс. рублей\*76 час.=112, 48 тыс. рублей. Всего затраты на мероприятие оставят 162,48 тыс. рублей.

Программа тренинга представлена в Приложении Е.

По окончании тренинга участникам выдается сертификат о прохождении повышения квалификации.

После проведения мероприятия «Обучение руководителей подразделений и служб методам и приемам нематериальной мотивации» производительность труда возрастет на 2,0 %. Зная это, рассчитаем экономическую эффективность предложенного мероприятия.

### 3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий

1. Определим эффективность реализации мероприятия конкурса профессионального мастерства.

Исходные данные для расчета эффективности предлагаемого мероприятия по проведению конкурса профессионального мастерства среди технологического и ремонтного персонала цеха № 5 предоставлены в таблице 3.13

Таблица 3.13 – Данные для расчетов эффективности мероприятия - проведение конкурса профессионального мастерства технологической и ремонтной категории персонала цеха № 5

Показатель	Обозначение показателя	Значение показателя	Источник информации
Объем реализации, тыс. руб.	О <sub>рф</sub>	165500	Таблица 2.2
Прирост объема реализации продукции, тыс. руб.	О <sub>рпр</sub>	3144,5	Расчет
Темп прироста объема реализации продукции, %	Т <sub>пр</sub>	1,9	Расчет

Продолжение таблицы 3.13

Показатель	Обозначение показателя	Значение показателя	Источник информации
Среднесписочная численность работающих в цехе, чел.	$Ч_{общ}$	49	Гл.2
Полная себестоимость продукции, тыс. руб.	$C$	136600	Гл.2
Удельный вес условно-постоянных расходов в себестоимости продукции	$Ур$	24	Бух. отчетность
Выработка 1 работающего, тыс. руб.	$Вр$	3380	Гл.2
Среднегодовая з/п работника, тыс.руб.	$Зср$	209,12	Гл.2
Процент отчисления обязательным социальным взносам, %	$Сот$	30,0	норматив
Текущие затраты на мероприятие, тыс. руб.	$Зт$	198,4	П.3.1

На основе полученных исходных данных оценим эффективность планируемого мероприятия (таблица 3.14).

Таблица 3.14 – Расчет эффективности мероприятия - проведение конкурса профессионального мастерства технологической и ремонтной категории персонала цеха № 5

№ п./п.	Показатель	Методика расчета	Расчет показателя
1	2	3	4
1	Планируемый объем реализации, тыс. руб.	$Ор_{п}=Ор+Ор_{пр}$	$Ор_{п}=168644,5$
2	Планируемая выработка, тыс. руб.	$Вр_{п}=Ор_{п}/Ч_{общ}$	$Вр_{п}=3446,5$
3	Рост производительности труда работника, %	$ПТ=(Вр_{п}-Вр)/Вр*100$	$ПТ=1,9$
4	Условная экономия численности работников, чел.	$Эч=(Ч_{общ}*ПТ)/(100+ПТ)$	$Эч=0,91$
5	Условно-годовая экономия по заработной плате, тыс. руб.	$Эзп=Эч*Зср$	$Эзп=0,91*209.12=190.3$

Продолжение таблицы 3.14

№ п./п.	Показатель	Методика расчета	Расчет показателя
6	Условно-годовая экономия по отчислениям на социальные нужды, тыс. руб.	$Э_{сн} = Э_{зп} * C_{от} / 100$	$Э_{сн} = 190,3 * 0,30 = 57,09$
7	Экономия себестоимости на условно-постоянных расходах, тыс. руб.	$Э_{уп} = (C * T_{пр} * Ур) / 100 * 100$	$Э_{у} = 622,8$
8	Экономия по себестоимости, тыс. руб.	$Э_{с} = Э_{зп} + Э_{сн} + Э_{уп}$	$Э_{с} = 190,3 + 57,09 + 622,8 = 870,19$
9	Условно-годовая экономия, тыс. руб.	$Э_{уг} = Э_{с} - Зт$	$Э_{уг} = 870,19 - 198,4 = 671,79$
10	Годовой экономический эффект, тыс. руб.	$Э_{г} = Э_{уг}$	$Э_{г} = 671,79$

Проведя расчёт экономической эффективности предложенного мероприятия, можно сделать вывод об изменении показателей:

- объема реализации продукции: увеличение на 3144,5 тыс. руб.;
- выработки 1 работающего: увеличение на 66,6 тыс. руб.;
- роста производительности труда: увеличение на 1,9 %, за счет чего условная экономия численности работников составит 0,91 чел.

- показатель условно-годовой экономии по заработной плате составит 190,3 тыс. руб.;

- показатель условно-годовой экономии по отчислениям на соц. нужды составит 57,09 тыс. руб.;

- показатель экономии себестоимости - 870,19 тыс. руб.;

Таким образом, можно сделать вывод о эффективности предложенного мероприятия так как годовой экономический эффект от его внедрения составит 671,79 тыс. руб.

Рассчитаем эффективность реализации мероприятия направленного на повышение квалификации технологической и ремонтной категории персонала.

В таблице 3.15 представлены исходные данные для расчета эффективности предлагаемого мероприятия «Повышение квалификации технологической и ремонтной категории персонала цеха № 5».

Таблица 3.15 - Данные для расчета эффективности мероприятия «Повышение квалификации технологической и ремонтной категории персонала цеха № 5»

Показатель	Обозначение показателя	Значение показателя	Источники информации
Объем реализации, тыс. руб.	$Op_{ф}$	165500	Таблица 8
Прирост объема реализации продукции, тыс. руб.	$Op_{пр}$	11916	Расчет
Темп прироста объема реализации продукции, %	$T_{пр}$	7,2	Расчет
Среднесписочная численность работающих в цехе, чел.	$Ч_{общ}$	49	Гл.2
Полная себестоимость продукции, тыс. руб.	$C$	136600	Гл.2
Удельный вес условно-постоянных расходов в себестоимости продукции	$Ур$	24	Бух. отчетность
Выработка 1 работающего, тыс. руб.	$Вр$	3380	Гл.2
Среднегодовая з/п работника, руб.	$З_{ср}$	209,12	Гл.2
Процент отчисления обязательным социальным взносам, %	$Сот$	30,0	норматив
Текущие затраты на мероприятие, тыс. руб.	$Зт$	828,8	Расчет

Проведем расчёт эффективности предлагаемого мероприятия (таблица 3.16).

Таблица 3.16 – Расчет эффективности мероприятия «Повышение квалификации технологической и ремонтной категории персонала цеха № 5»

№ п./п.	Показатель	Методика расчета	Расчет показателя
1	2	3	4
1	Планируемый объем реализации, тыс. руб.	$Op_{п} = Op + Op_{пр}$	$Op_{п} = 177416$
2	Планируемая выработка, тыс. руб.	$Вр_{п} = Op_{п} / Ч_{общ}$	$Вр_{п} = 3625,9$
3	Рост производительности труда работника, %	$ПТ = (Вр_{п} - Вр) / Вр * 100$	$ПТ = 7,2$
4	Условная экономия численности	$Эч = (Ч_{общ} * ПТ) / (100 + ПТ)$	$Эч = 3,3$

	работников, чел.		
5	Условно-годовая экономия по заработной плате, тыс. руб.	$\text{Эзп}=\text{Эч}*\text{Зср}$	$\text{Эзп}=3,3*209,12=690,1$
6	Условно-годовая экономия по отчислениям на социальные нужды, тыс. руб.	$\text{Эсн}=\text{Эзп}*\text{Сот}/100$	$\text{Эсн}=690,1*0,3=207,03$
7	Экономия себестоимости на условно-постоянных расходах, тыс. руб.	$\text{Эуп}=(\text{С}*\text{T}_{\text{пр}}*\text{Ур})/100*100$	$\text{Эуп}=2360,5$
8	Экономия по себестоимости, тыс. руб.	$\text{Эс}=\text{Эзп}+\text{Эсн}+\text{Эуп}$	$\text{Эс}=690,1+207,03+2360,6=3257,73$
9	Условно-годовая экономия, тыс. руб.	$\text{Эуг}=\text{Эс}-\text{Зт}$	$\text{Эуг}=3257,73-828,8=2428,93$
10	Годовой экономический эффект, тыс. руб.	$\text{Эг}=\text{Эуг}$	$\text{Эг}=2428,93$

Проведя расчёт экономической эффективности предложенного мероприятия по повышению квалификации технологической и ремонтной категории персонала цеха № 5», можно сделать вывод об изменении показателей:

- объема реализации продукции: увеличение на 11916 тыс. руб.;
- выработки 1 работающего: увеличение на 245,9 тыс. руб.;
- роста производительности труда: увеличение на 7,2 %, за счет чего условная экономия численности работников составит 3,3 чел.;
- показатель условно-годовой экономии по заработной плате составит 690,1 тыс. руб.;
- показатель условно-годовой экономии по отчислениям на соц. нужды составит 207,03тыс. руб.;
- показатель экономии себестоимости 3257,73тыс. руб.;

Таким образом, можно сделать вывод о эффективности предложенного мероприятия так как годовой экономический эффект от его внедрения составит 2428,93тыс. руб.

Рассчитаем эффективность реализации мероприятия по обучению руководителей подразделений и служб методам и приемам нематериальной мотивации» (таблица 3.17).

Таблица 3.17 - Данные для расчета эффективности предлагаемого мероприятия проведение тренинга «Обучение руководителей подразделений и служб методам и приемам нематериальной мотивации»

Показатель	Обозначение показателя	Значение показателя	Источники информации
Объем реализации, тыс. руб.	$Op_{\phi}$	165500	Таблица 8
Прирост объема реализации продукции, тыс. руб.	$Op_{\text{пр}}$	3310	Расчет
Темп прироста объема реализации продукции, %	$T_{\text{пр}}$	2,0	Расчет
Среднесписочная численность работающих в цехе, чел.	$Ч_{\text{общ}}$	49	Гл.2
Полная себестоимость продукции, тыс. руб.	$C$	136600	Гл.2
Удельный вес условно-постоянных расходов в себестоимости продукции	$Ур$	24	Бух. отчетность
Выработка 1 работающего, тыс. руб.	$Вр$	3380	Гл.2
Среднегодовая з/п работника, тыс.руб.	$З_{\text{ср}}$	209,12	Гл.2
Процент отчисления обязательным социальным взносам, %	$Сот$	30,0	норматив
Текущие затраты на мероприятие, тыс. руб.	$Зт$	162,48	Расчет

На основе полученных исходных данных оценим эффективность планируемого мероприятия (таблица 3.18).

Таблица 3.18 – Расчет эффективности предлагаемого мероприятия проведение тренинга «Обучение руководителей подразделений и служб методам и приемам нематериальной мотивации»

№ п./п.	Показатель	Методика расчета	Расчет показателя
1	2	3	4
1	Планируемый объем реализации, тыс. руб.	$Op_n = Op + Op_{пр}$	$Op_n = 168810$
2	Планируемая выработка, тыс. руб.	$Vp_n = Op_n / Ч_{общ}$	$Vp_n = 3450,1$
3	Рост производительности труда работника, %	$ПТ = (Vp_n - Vp) / Vp * 100$	$ПТ = 2,0$
4	Условная экономия численности работников, чел.	$Эч = (Ч_{общ} * ПТ) / (100 + ПТ)$	$Эч = 0,96$
5	Условно-годовая экономия по заработной плате, тыс. руб.	$Эзп = Эч * З_{ср}$	$Эзп = 0,96 * 209,12 = 200,76$
6	Условно-годовая экономия по отчислениям на социальные нужды, тыс. руб.	$Эсн = Эзп * С_{от} / 100$	$Эсн = 200,761 * 0,3 = 60,27$
7	Экономия себестоимости на условно-постоянных расходах, тыс. руб.	$Эуп = (С * T_{пр} * Ур) / 100 * 100$	$Эуп = 2360,5$
8	Экономия по себестоимости, тыс. руб.	$Эс = Эзп + Эсн + Эуп$	$Эс = 200,76 + 60,27 + 2360,6 = 2621,48$
9	Условно-годовая экономия, тыс. руб.	$Эуг = Эс - З_{г}$	$Эуг = 2621,48 - 162,48 = 2459,01$
10	Годовой экономический эффект, тыс. руб.	$Эг = Эуг$	$Эг = 2459,01$

Проведя расчёт экономической эффективности предложенного мероприятия по проведению тренинга «Обучение руководителей подразделений и служб методам и приемам нематериальной мотивации», можно сделать вывод об изменении показателей:

- объема реализации продукции: увеличение на 3310 тыс. руб.;
- выработки 1 работающего: увеличение на 70,1 тыс. руб.;
- роста производительности труда работника: увеличение на 2,0 %, за счет условной экономия численности работников на 0,96 чел.;

- показатель условно-годовой экономии по заработной плате составит 200,76 тыс. руб.;

- показатель условно-годовой экономии по отчислениям на социальные нужды 60,27 тыс. руб.;

- показатель экономии себестоимости составит 2621,48 тыс. руб.;

Таким образом, можно сделать вывод о эффективности предложенного мероприятия так как годовой экономический эффект от его внедрения составит 2459,01 тыс. руб.

По результатам реализации комплекса предложенных мероприятий, направленных на повышение эффективности использования персонала ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ» показатель объема реализации продукции, вырастет на 18370,5 тыс. рублей, а общий годовой экономический эффект составит 5559,73 тыс. рублей, производительность труда в цехе № 5 вырастет на 29,3%:

$$\Delta \text{ ПТ} = 11,1 / (49 - 11,1) * 100 = 29,3\% \quad (3.1)$$

Показатели экономической эффективности предлагаемых мероприятий по подготовке, переподготовке и повышению квалификации персонала цеха №5 представлены в таблице 3.19.

Таблица 3.19 – Показатели экономической эффективности проектируемых мероприятий по подготовке, переподготовке и повышению квалификации персонала цеха № 5

№ п./п.	Проект мероприятий	Прирост объема реализации, тыс. руб.	Рост производительности труда	Условно-годовая экономия численности, чел.	Экономический эффект, тыс. руб.	Затраты, тыс. руб.
1	2	3	4	5	6	7
1	Проведение конкурса по профессиональному мастерству среди технологического и ремонтного персонала цеха № 5	3144,5	1,9	0,91	671,79	198,4

Продолжение таблицы 3.19

№ п./п.	Проект мероприятий	Прирост объема реализации, тыс. руб.	Рост производительности труда	Условно-годовая экономия численности, чел.	Экономический эффект, тыс. руб.	Затраты, тыс. руб.
1	2	3	4	5	6	7
2	Повышение квалификации технологического и ремонтного персонала цеха № 5, обучение смежной специальности операторов ДПУ	11916	7,2	3,3	2428,93	828,4
3	Проведение тренинга «Обучение руководителей подразделений и служб методам и приемам нематериальной мотивации»	3310	2,0	0,96	2459,01	162,5
	Итого:	18370,5	11,1	5,17	5559,73	1189,3

В результате реализации проектируемых мероприятий прогнозируется увеличение объема реализации продукции на 18,4 млн. рублей в итоге объем реализации составит 183,6 (+11,1) млн. рублей. Прибыль прогнозируется в объеме 10,5 млн. рублей, а себестоимость продукции 135,3 млн. рублей. Рентабельность производства составит 7,7%.

$$P=10,5/135,3*100=7,7\% \quad (3.2)$$

Рост рентабельности производства по отношению к 2018 году составит 5,7ед.

В результате увеличения объема реализации до 183,9 млн. рублей, что на 11,1% больше показателя 2018 года (165,5 млн. рублей), выработка 1-го работника – составит 3,75 млн. рублей (111,2% по отношению к 2018 году), в 2018 году – 3,37 млн. рублей. Заработная плата 1-го работника составит 215,39 тыс. рублей (103,0% по отношению к 2018 году), в 2018 году – 209,12 тыс. рублей. Коэффициент опережения роста производительности труда рост заработной платы составит:

$$K \text{ опережения} = 111,2\%/103\%=1,07 \quad (3.3)$$

Данные показатели говорят о повышении экономической эффективности использования персонала предприятия.

Социальный эффект представлен в таблице 3.20.

Таблица 3.20 – Эффект от внедренных мероприятий

№ п./п.	Мероприятие	Экономический эффект, тыс. руб.	Социальный эффект
1	2	3	4
1	Проведение конкурса по профессиональному мастерству среди технологического и ремонтного персонала цеха № 5	671,79	-самоутверждение, самовыражение; - завоевание авторитета в коллективе; - возможность профессионального роста; - развитие творческой инициативы, рост профессионализма и закрепление работников в организации.
2	Повышение квалификации технологического и ремонтного персонала цеха № 5, обучение смежной специальности операторов ДПУ	2428,93	- гарантии сохранения рабочего места; - возможность профессионального роста на производстве; - увеличение трудового потенциала
3	Проведение тренинга «Обучение руководителей подразделений и служб методам и приемам нематериальной мотивации»	2459,01	-улучшение морально-психологического климата на рабочих местах; - развитие у работников потребности в качественной работе и рационализаторстве.
	Итого	5 559, 73	

## Заключение

Современные рыночные условия диктуют управляющему персоналу предприятия правила создания эффективной системы использования персонала всех категорий с целью повышения экономической эффективности всего предприятия.

Процесс разработки, внедрения и освоения инновационных технологий систематически повышает культурно-технический и профессиональный уровень персонала, а так же повышение квалификации в рамках конкретного объема трудовых функций. Таким повышением заинтересованы и руководители и подчиненные в связи с непрерывным ростом требований к качеству рабочей силы.

В ходе выполнения первой главы данной бакалаврской работы были рассмотрены теоретические аспекты эффективности использования персонала предприятия, оценка рациональности организационной структуры отдела кадров. Прямых показателей эффективности структуры на сегодняшний день не представлено и чаще всего оцениваются через косвенные критерии посредством определения затрат на содержание управляющей структуры в объеме производственных затрат всего предприятия. Создание обширной организационной структуры с многочисленными структурными подразделениями приводит выполнению одинаковых функций несколькими структурными подразделениями, затрудняющими координацию и согласование деятельности, увеличивающими количество административно управляющего персонала, снижению степени загруженности персонала и удорожанию содержания аппарата управления предприятия.

Во второй главе бакалаврской работы исследована производственно – хозяйственная деятельность и эффективность использования персонала ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ» за 2016-2018 гг. В ходе исследования была рассмотрена организационная структура предприятия ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ». Был

произведен анализ внешней среды предприятия методом «PEST»-анализа, который выявил основные факторы макросреды, оказывающие влияние как на деятельность компании ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ», так и на эффективность деятельности персонала.

Была исследована динамика основных технико-экономических показателей деятельности за 2016 – 2018гг. В ходе исследования было выявлено:

- снижение объема реализации продукции на 5,2 %;
- снижение среднегодовой выработки одного работающего на 3,9%;
- увеличение заработной платы одного работающего на 9,4%;
- снижение прибыли на 88,0%;
- увеличение себестоимости реализованной продукции на 3,6%;
- снижение рентабельности на 88,4%.

Анализ деятельности по повышению квалификации персонала и анализ используемого оборудования показал, что квалификация ряда работников ниже разряда выполняемых ими работ. В цехе эксплуатируется старое оборудование, его простои вследствие выхода из строя превышают нормативные показатели, но его замена и модернизация не возможны в данный момент из-за резкого снижения прибыли ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ» в целом.

В ходе анализа состояния и использования трудовых ресурсов, производительности труда и заработной платы персонала было выявлено: снижение численности персонала на 7,5%; снижение средней выработки одного работника на 4,0%; увеличение фонда оплаты труда на 1,1%. В результате действия данных факторов темп роста производительности труда ниже темпа роста заработной платы (0,88).

На основании проведенного анализа были выявлены проблемы деятельности, факторы, которые привели к их возникновению и разработаны мероприятия по повышению эффективности использования персонала предприятия на примере цеха № 5.

В третьей главе описаны мероприятия, направленные на совершенствование использования персонала и его деятельности:

- повышение квалификации ремонтного и технологического персонала цеха № 5;
- проведение конкурса по профессиональному мастерству среди технологического и ремонтного персонала цеха № 5;
- проведение тренинга «Обучение руководителей подразделений и служб методам и приемам нематериальной мотивации».

В результате реализации предложенных мероприятий по повышению эффективности использования персонала предприятия объем реализации продукции увеличится на 18370,5 тыс. рублей. Суммарный годовой экономический эффект от предлагаемых мероприятий составит 5559,73 тыс. рублей. Суммарный рост производительности труда увеличится на 29,3%:

В результате реализации проектируемых мероприятий прогнозируется увеличение объема реализации продукции на 18,4 млн. рублей в итоге объем реализации составит 183,6 (+11,1) млн. рублей. Прибыль прогнозируется в объеме 10,5 млн. рублей, а себестоимость продукции 135,3 млн. рублей. Рентабельность производства составит 7,7%. Рост рентабельности производства по отношению к 2018 году составит 5,7ед.

В результате увеличения объема реализации до 183, 9 млн. рублей, что на 11,1% больше показателя 2018 года (165,5 млн. рублей), выработка 1-го работника – составит 3,75 млн. рублей (111,2% по отношению к 2018 году), в 2018 году – 3,37 млн. рублей. Заработная плата 1-го работника составит 215,39 тыс. рублей (103,0% по отношению к 2018 году), в 2018 году – 209,12 тыс. рублей. Коэффициент опережения роста производительности труда рост заработной платы составит 1,07.

Рассмотренные выше показатели свидетельствуют о повышении экономической и социальной эффективности использования персонала.

Таким образом, задачи бакалаврской работы решены, поставленная цель достигнута.

## Список используемой литературы

1. Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды / В.В. Авдеев. - М. : Инфра-М, 2018. -125 с.
2. Армстронг, М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем / М. Армстронг. – Ростов-на-Дону : «Феникс», 2016. - 458 с.
3. Аширов, Д.А. Управление персоналом : учеб. Пособие / Д.А. Аширов. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2017. – 432 с.
4. Большаков, А.С. Современный менеджмент: теория и практика / А.С. Большаков, В.И. Михайлов. - СПб: Питер, 2016. – 356 с.
5. Веснин, В.Р. Управление персоналом : учеб. Пособие / В.Р. Веснин. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2016. – 240 с.
6. Герберт, А. Менеджмент в организации / А. Герберт [и др.]. – М. : Экономика, 2015. – 354 с.
7. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Н.Новгород : Нижегород. ин-т менеджмента и бизнеса, 2018. – 713 с.
8. Зайцева, Т.В. Управление персоналом : учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М. : ИД «Форум», ИНФРА-М, 2015. – 336 с.
9. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом : учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 447 с.
10. Кочеткова, А.И. Основы управления персоналом / А.И. Кочеткова. - М. : ТЕИС, 2017. – 215 с.
11. Кротова, Н.В. Управление персоналом : учебник / Н.В. Кротова, Е.В.Клеппер. – М. : Финансы и статистика, 2018. – 320 с.
12. Магура, М.И. Современные персонал – технологии / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М. : «Журнал «Управление персоналом», 2016. – 388 с.
13. Маренков, Н.Л. Управление персоналом организаций: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Н.Л. Маренков, Н.Н.Косаренко. – М. : Академический Проект; Трикса, 2017. – 464 с.

14. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия : учебное пособие / Е.В. Маслов, под ред. П.В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2016. – 312 с.
15. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2016. – 700 с.
16. Музыченко, В.В. Управление персоналом. Лекции : учебник / В.В. Музыченко. – М. : Издательский центр «Академия», 2018. – 528 с.
17. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации : учебник / В.П. Пугачев. – М. : Аспект Пресс, 2018. - 189 с.
18. Пул, М. Управление человеческими ресурсами : Энциклопедия / М.Пул, М.Уорнер. – СПб. : Питер, 2017. – 821 с.
19. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая – Минск: «Новое знание», 2015. – 468 с.
20. Статив, Ж.Г. Управление персоналом : учеб. Пособие / Ж.Г. Статив. – М. : МГИУ, 2016. – 196 с.
21. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - М. : ИНФРА –М, 2015. – 534 с.
22. Управление персоналом : учебник / общ. ред. А.И. Турчинова. – М. : Изд-во РАГС, 2016. – 488 с.
23. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М. : ЮНИТИ, 2018. – 560 с.
24. Управление персоналом : учеб. пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е.Веселько, П. Ройш. – Мн. : Интерпресссервис, Экоперспектива, 2017. – 352с.
25. Управление персоналом : учеб. пособие / Ю.А. Цыпкин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 446 с.
26. Управление персоналом : учеб. пособие / Ю.Ф. Гордиенко, Д.В. Обухов, С.И.Самыгин. – Ростов н/Д : Феникс, 2016 . – 346 с.
27. Управление персоналом : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Управление

персоналом» / Шлендер П.Э. [и др.]; под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 320 с.

28. Чернышев, В.Н. Человек и персонал в организации / В.Н. Чернышев, А.П. Двинин. – СПб. : Энергоатомиздат, 2018. – 426 с.

29. Шекшеня, С.В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. Пособие / С.В. Шекшеня. – М. : Бизнес-школа «Интел-синтез», 2016. – 363 с.

30. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по персоналу / В.И. Шкатулла. – М. : Издательство НОРМА, 2016. – 992 с.

31. Шкурко, С.И. Стимулирование качества и эффективности производства / С.И. Шкурко. – М. : Мысль, 2017. – 309 с.

32. Щегорцов, В. Плюсы и минусы кадровой политики в США и Японии / В. Щегорцов. – М. : Наука, 2015. – 87 с.

33. Экономика предприятия / под. ред. проф. Волкова – М. : ИНФРА-М, 2015. – 387 с.

34. Экономика труда / под ред. В.В.Куликова [и др]. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 226 с.

35. Энкельман, Н.Б. Власть мотивации. Харизма. Личность. Успех / Н.Б. Энкельман. – М. : Наука, 2018. – 155 с.

36. Якокка, Л. Карьера менеджера / Л. Якокка. – М. : Прогресс, 2016. – 194 с.

37. Гутгарц, Р.Г. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия / Р.Г. Гутгарц // Менеджмент в России и за рубежом, – 2017. - №5. – С.25-29.

38. Демченко, Т. Управление персоналом: современные подходы / Т. Демченко // Кадровый вестник. – 2016. - №1.

39. Денисова, А.В. Система ключевых стратегических показателей (ССП) эффективности службы управления персоналом / А.В. Денисова // Управление персоналом. – 2016. - № 2. – С. 60 – 65.

40. Дизрали, Б. Анкетирование при приеме на работу: взгляд со всех

сторон / Б.Дизрали, Е. Чутчева // Кадры предприятия, – 2016. -№1. – С.18-23.

41. Домбровская, И. Возможности HR-систем: мифы и реальность / И. Домбровская // Управление персоналом. – 2017. - № 8. – С. 38 – 41.

42. Жариков, Ю.Н. К вопросу о развитии персонала на предприятиях Германии / Ю.Н. Жариков // Управление персоналом. – 2016. - № 10.

43. Матрусова, Т.Н. Стратегия всеобщего контроля качества и обучение персонала в японских фирмах / Т.Н. Матрусова // Проблемы теории и практики управления. – 2016. - № 1.

44. Овчинникова, Н.Н. Инвестиции в обучение персонала как нематериальный актив организаций / Н.Н. Овчинникова // Управление персоналом. – 2016. - N 8. – С. 11-13.

45. Юсупов, А. Зарплата зависит от качества труда, а не наоборот / А. Юсупов // Человек и труд. – 2017. – №10.

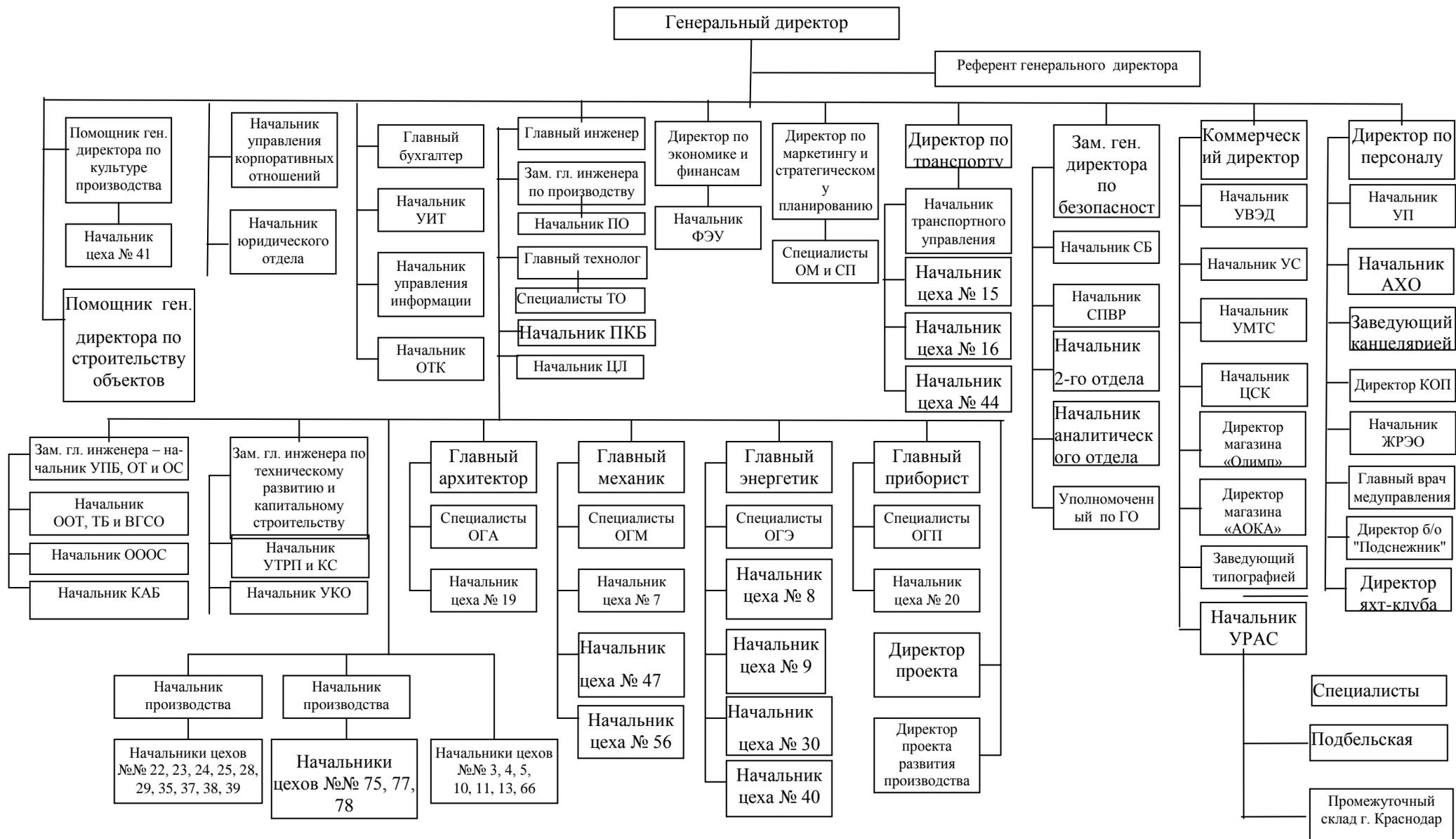
## Приложения

### Приложение А

#### Условные обозначения.

АХО	– административно-хозяйственный отдел;
б/о	– база отдыха;
ГО	– гражданская оборона;
ЖРЭО	– жилищно-ремонтный эксплуатационный отдел;
КАБ	– координационно-аналитическое бюро;
КОП	– комбинат общественного питания;
ОГА	– отдел главного архитектора;
ОГП	– отдел главного прибориста;
ОГЭ	– отдел главного энергетика;
ОМ и СП	– отдел маркетинга и стратегического планирования;
ОООС	– отдел охраны окружающей среды;
ООТ, ТБ и ВГСО	– отдел охраны труда, техники безопасности и военизированный газоспасательный отряд;
ОТК	– отдел технического контроля;
ПКБ	– проектно-конструкторское бюро;
ПО	– производственный отдел;
СБ	– служба безопасности;
СПВР	– служба пропускного и внутриобъектового режима;
ТО	– технический отдел;
УВЭД	– управление внешнеэкономической деятельности;
УИТ	– управление информационных технологий;
УКО	– управление комплектации оборудованием;
УМТС	– управление материально-технического снабжения;
УП	– управление персоналом;
УПБ, ОТ и ОС	– управление промышленной безопасности, охраны труда и

	окружающей среды;
УРАС	– управление региональных агрохимических связей;
УС	– управление сбыта;
УТРП и КС	– управление технического развития предприятия и капитального строительства;
ФЭУ	– финансово-экономическое управление;
ЦЛ	– центральная лаборатория;
ЦСК	– центральный складской комплекс.



## Организационная структура ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ»

Положение о проведении конкурса профессионального мастерства среди  
технологического и ремонтного персонала цеха № 5

ПОЛОЖЕНИЕ

о проведении конкурса профессионального мастерства среди  
технологического и ремонтного персонала цеха № 5

1. Цели и задачи:

Конкурс профессионального мастерства среди технологического и ремонтного персонала цеха № 5 проводится службой главного инженера и службой управления персоналом ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ».

Цели конкурса – развитие творческой инициативы, рост профессионализма и закрепление работников в организации.

Конкурс профессионального мастерства среди работников цеха № 5 направлен на решение следующих задач:

- выявление лучших работников цеха № 5;
- вовлечение работников в научно-исследовательскую и изобретательскую деятельность предприятия;
- внедрение новых технологий, обмен опытом между работниками цеха;
- развитие творческой инициативы сотрудников.

2. Участники конкурса профессионального мастерства среди технологического и ремонтного персонала цеха № 5:

Участники конкурса по профессиональному мастерству – работники технологической и ремонтной службы цеха № 5.

3. Организационный комитет конкурса профессионального мастерства среди технологического и ремонтного персонала цеха № 5:

Для организации работы по подготовке и проведению конкурса по профессиональному мастерству создается организационный комитет.

Функции оргкомитета:

- формирование жюри конкурса

- разработка условий проведения конкурса с учетом специфических особенностей профессии;
- разработка содержания конкурсных заданий;
- методическое содействие в проведении конкурса на всех этапах;
- определение количества участников от каждой из служб цеха № 5;
- доведение до подразделения информации о конкурсе;
- подведение итогов конкурса;
- рассмотрение спорных ситуаций, возникающих в ходе подготовки и проведении конкурса.

4. Порядок и условия проведения конкурса профессионального мастерства среди технологического и ремонтного персонала цеха № 5:

Конкурсная программа включает в себя 3 этапа:

- предварительный этап – тестирование: составляется 100 вопросов, по которым можно определить уровень теоретической подготовки участников. Предлагается сделать процесс тестирования автоматизированным, т. е. провести его в компьютерном классе. После окончания тестирования программа исходя из суммы набранных баллов отбирает 70% участников, которые допускаются до второго этапа;

- основной этап – разрабатывается 40 различных практических ситуаций, в которых участники конкурса должны показать свой уровень профессиональной подготовки. Жюри оценивает: качество выполненной работы, правильность выбранных методов и подходов к решению поставленной задачи, учитывает время выполнения работы. По итогам основного этапа выявляется 3 финалиста, и определяются участники, занявшие места с 4-го по 6-е.

- финальный этап – предлагается провести в форме интеллектуальной викторины «Своя игра». Разрабатываются вопросы, при помощи которых можно выявить общий уровень образованности и эрудиции участников.

5. Жюри конкурса профессионального мастерства среди технологического и ремонтного персонала цеха № 5:

Для подведения итогов конкурса образуется жюри, утверждаемое приказом генерального директора по предприятию. Жюри конкурса состоит из специалистов, работающих в службе главного инженера, ведущего специалиста по подготовке кадров.

6. Подведение итогов конкурса профессионального мастерства среди технологического и ремонтного персонала цеха № 5:

Победителем конкурса становится победитель викторины «Своя игра».

Участники конкурса, занявшие первое, второе и третье места награждаются дипломами и денежным вознаграждением в размере:

- за первое место – 10 тыс. рублей;
- за второе место – 8 тыс. рублей;
- за третье место – 5 тыс. рублей.

Трое из участников, не попавших в финал, по решению жюри так же награждаются грамотами и денежной премией в размере 2 тыс. рублей.

Итоги конкурса утверждаются приказом генерального директора по предприятию.

7. Финансирование конкурса профессионального мастерства среди технологического и ремонтного персонала цеха № 5:

Финансирование конкурса профессионального мастерства среди технологического и ремонтного персонала цеха № 5 производится за счет средств предприятия.

Квалификационные требования, предъявляемые к профессии

№ п./п.	Спец-ть	Характеристика работ	Должен знать	Примеры работ
1	2	3	4	5
1	Слесарь-ремонтник 4-го разряда	-разборка, ремонт, сборка и испытание сложных и особо сложных узлов и механизмов; - ремонт, монтаж, демонтаж, испытание, регулирование, наладка сложного оборудования, агрегатов и машин и сдача после ремонта; - выполнение такелажных работ с применением подъемно-транспортных и специальных приспособлений.	- устройство ремонтируемого оборудования, агрегатов и машин; - правила регулирования машин; - способы устранения дефектов в процессе ремонта, сборки и испытания оборудования, агрегатов и машин; - устройство, назначение и правила применения сложного контрольно измерительного инструмента, конструкцию универсальных и специальных приспособлений; - способы разметки и обработки несложных различных деталей; - основные положения планово-предупредительного ремонта оборудования.	- аппараты емкостного и колонного типа – ремонт, сборка; - арматура запорная – ремонт, установка; - грануляторы – ремонт, замена узлов сборки; - котлы паровые, водогрейные – ремонт; - подшипники ответственные – заливка баббитом, сборка, щабрение, подготовка.

Продолжение Приложения В

№ п./п.	Спец-ть	Характеристика работ	Должен знать	Примеры работ
1	2	3	4	5
1	Слесарь-ремонтник 6-го разряда	<p>- ремонт, монтаж, демонтаж, испытание и регулировка особо сложного, крупногабаритного, уникального, экспериментального и опытного оборудования, агрегатов и машин;</p> <p>- выявление и устранение дефектов во время эксплуатации оборудования и при проверке в процессе ремонта;</p> <p>- проверка на точность и испытания под</p>	<p>- конструктивные особенности, кинематические и гидравлические схемы ремонтируемого оборудования, агрегатов и машин;</p> <p>- методы ремонта, сборки, монтажа, проверки на точность и испытания отремонтированного оборудования;</p> <p>- допустимые нагрузки на работающие детали, узлы, механизмы оборудования и профилактические меры по предупреждению поломок, коррозионного износа и аварий.</p>	<p>- печи трубные – ремонт, испытание;</p> <p>- прессы, гильотины – капитальный ремонт;</p> <p>- турбокомпрессоры – капитальный ремонт, наладка, сдача;</p> <p>- турбины, система регулирования – ремонт, наладка, сдача;</p> <p>- гидромуфты, турбодетандры, многоступенчатые насосы – капитальный ремонт;</p>
2	Слесарь-ремонтник 6-го разряда	нагрузкой отремонтированного оборудования.		<p>- насосы плунжерные высокого давления – ремонт, сдача;</p> <p>- агрегаты высокого давления – капитальный ремонт, испытание;</p> <p>- станки фрезерные, специальные – ремонт наладка.</p>

Продолжение Приложения В

№ п./п.	Спец-ть	Характеристика работ	Должен знать	Примеры работ
1	2	3	4	5
3	Слесарь КИПиА 6-го разряда	<p>- ремонт, регулировка, монтаж, испытание, наладка, юстировка и тарировка экспериментальных, опытных и уникальной теплоизмерительной, автоматической и электронной аппаратуры проекционных и оптических систем, радиоактивных приборов, агрегатов радиостанций, пеленгаторов, радарных установок;</p> <p>- выявление и устранение дефектов в работе аппаратуры;</p> <p>- определение степени износа деталей и узлов;</p> <p>- наладка и комплексное опробование после монтажных схем теплового контроля и автоматики котлов, турбин и технологического оборудования;</p> <p>- сборка схем для проверки устройств тепловой автоматики.</p>	<p>- устройство, взаимодействие сложных приборов, технологический процесс их сборки и способы юстировки;</p> <p>- электрические тепловые схемы устройств тепловой автоматики;</p> <p>- устройство и методы выверки сложных контрольно-юстировочных приборов;</p> <p>- свойства оптического стекла, металлов и вспомогательных материалов, проводников, полупроводников, применяемых в приборостроении;</p> <p>- основы расчета зубчатых колес различных профилей зацепления и оптических систем;</p> <p>- основы физики, механики, телемеханики, теплотехники, электротехники, метрологии, радиотехники и электроники в объеме выполняемой работы.</p>	<p>- работы по обслуживанию, ремонту и эксплуатации различного контрольно-измерительного оборудования и систем автоматического управления.</p>

Продолжение Приложения В

№ п./п.	Спец-ть	Характеристика работ	Должен знать	Примеры работ
1	2	3	4	5
4	Оператор ДПУ 6-го разряда	Ведение технологического процесса получения слабой азотной кислоты	<ul style="list-style-type: none"> <li>- технологическую схему производства цеха № 5;</li> <li>- физико-химические основы, сущность технологического процесса;</li> <li>- устройство, принцип работы и правила обслуживания оборудования;</li> <li>- нормы технологического режима;</li> <li>- правила регулирования технологического процесса.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ведение технологического процесса;</li> <li>- пуск и остановка оборудования;</li> <li>- регулирование, отладка режима с выводом на НТР;</li> <li>- выявление и устранение причин отклонения от НТР</li> </ul>
5	Машинист к/у 6-го разряда	Ведение технологического процесса получения слабой азотной кислоты	<ul style="list-style-type: none"> <li>- физико-химические основы, сущность технологического процесса и технологическую схему узла турбокомпрессии;</li> <li>- устройство и принцип работы оборудования, способы предупреждения и устранения неполадок;</li> <li>- назначение и способ применения КИПиА и блокировок.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- пуск, регулирование и остановка турбокомпрессоров и вспомогательного оборудования;</li> <li>- участие в планово-предупредительных осмотрах оборудования;</li> <li>- ведение записей в рапорте по рабочему месту;</li> <li>- выявление и предупреждение неисправностей в работе оборудования.</li> </ul>

№ п./п.	Спец-ть	Характеристика работ	Должен знать	Примеры работ
1	2	3	4	5
6	Электрик 6-го разряда	<p>- разборка, капитальный ремонт, сборка, установка и центровка высоковольтных электрических машин и электроаппаратов различных типов и систем напряжением свыше 15 кВ;</p> <p>- обслуживание производственных участков или цехов с</p>	<p>- конструкцию, электрические схемы, способы и правила проверки на точность различных электрических машин, электроаппаратов, электроприборов любой мощности и напряжения и автоматических линий;</p> <p>- схемы телеуправления и автоматического регулирования и способы их наладки;</p> <p>- устройство и</p>	<p>- аппаратура автоматическая дозировочная для жидких компонентов с электронным реле и терморегуляторами</p> <p>- проверка, ремонт и наладка электросхемы;</p> <p>- генераторы постоянного тока - капитальный</p>
6	Электрик 6-го разряда	<p>особо сложными схемами первичной и вторичной коммутации и дистанционного управления;</p> <p>- наладка, ремонт и регулирование ответственных, особо сложных, экспериментальных схем технологического оборудования, сложных электрических схем автоматических линий, а также ответственных и экспериментальных электрических машин, электроаппаратов, электроприборов и электрических схем уникального и прецизионного металлообрабатывающего оборудования.</p>	<p>конструкцию сложных реле и приборов электронной системы;</p> <p>- правила составления электрических схем и другой технической документации на электрооборудование в сети электропитания;</p> <p>электрические схемы первичной и вторичной коммутации распределительных устройств;</p> <p>- принцип действия защит с высокочастотной блокировкой; схемы стабилизаторов напряжения, полупроводниковых, селеновых выпрямителей и телеметрического управления оперативным освещением и пультов оперативного управления;</p> <p>- правила техники безопасности в объеме квалификационной группы IV.</p>	<p>ремонт, регулирование и наладка;</p> <p>- приборы и аппараты электронной системы - ремонт и наладка схем;</p> <p>- схемы сложные электрические с применением электроники и фотоэлементов</p> <p>- проверка, ремонт и наладка;</p> <p>- схемы электрические автоматического дистанционного управления</p> <p>проверка, ремонт и наладка.</p>

Протокол заседания квалификационной комиссии по проверке знаний рабочих,  
повышающих квалификацию

ПРОТОКОЛ № \_\_\_\_\_  
заседания квалификационной комиссии по проверке знаний рабочих,  
повышающих квалификацию:

от «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019г.

Комиссия в составе председателя \_\_\_\_\_  
(фамилия, и.о., должность)

И членов комиссии (фамилия, и.о., должность) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Фамилия, имя отчество (рабочего) \_\_\_\_\_

Год рождения \_\_\_\_\_ Образование \_\_\_\_\_

Таб.№ \_\_\_\_\_ Профессия \_\_\_\_\_

Профессия,  
разряд \_\_\_\_\_

№ п./п.	Перечень задаваемых вопросов	Оценка
1	2	3

Решение квалификационной комиссии по результатам теоретических и практических навыков.

Общая оценка \_\_\_\_\_

Тов. \_\_\_\_\_

Председатель комиссии \_\_\_\_\_  
(подпись) (фамилия, и., о.)

Члены комиссии: 1. \_\_\_\_\_  
(подпись) (фамилия, и., о.)

2. \_\_\_\_\_  
(подпись) (фамилия, и., о.)

3. \_\_\_\_\_  
(подпись) (фамилия, и., о.)



## Программа тренинга

№ п./п	Содержание	Продолжительность	Квалификация исполнителя
1	2	3	4
Первый день.			
1	Лекции на тему: - Концепции и теории мотивации, применяемые в организациях; - Теория потребностей МакКлелланда, двухфакторная теория Герцберга, теория ожиданий; теория справедливости; - Понятие мотивации. Правила мотивационного воздействия, его задачи и эффекты; - Мотивационный процесс. Этапы мотивационного процесса;	9-00 – 12-30	К.э.н., доцент.
	Перерыв	12-30 – 13-00	
	Практические занятия: - Практическое применение мотивационных теорий. Классификация вознаграждений; - Модель индивидуальной и коллективной мотивации.	13-00 – 17-00	К.э.н., доцент, бизнес-тренер.
Второй день			
2	Лекции на тему: - Соотношение понятий мотивация и стимулирование. Цели мотивирования персонала. Мотивирование с учетом потребностей подчиненных; - Карьерный рост как фактор влияния на формирование ответственного отношения к труду.	9-00 – 12-30	К.э.н., доцент.
	Перерыв	12-30 – 13-00	
	- Диагностика уровня мотивации сотрудников; - Технология диагностики потребностей и мотивов; - Работа со скрытыми и неосознанными мотивами.	13-00 – 17-00	К.э.н., доцент, бизнес-тренер.
Третий день			
3	Лекции на тему: - Оценка персонала и ее связь с системой мотивации; - Обучение как инструмент мотивации.	9-00 – 12-30	К.э.н., доцент.
	Перерыв	12-30 – 13-00	
	Практические занятия: - Инструменты выявления потребности подчиненных в обучении;	13-00 – 17-00	К.э.н., доцент, бизнес-тренер.

	- Содействие профессиональному и личностному развитию подчиненных, содействие карьерному росту.		
Четвертый день			
4	Лекции на тему: - Мотивация и лояльность; - Определение собственного стиля руководства. Как мотивировать сотрудников, используя определенный стиль руководства; - Передача ответственности и делегирование полномочий как мотивирующий фактор.	9-00 – 12-30	К.э.н., доцент.
	Перерыв	12-30 – 13-00	
	Практически занятия: - Практические методы увеличения лояльности сотрудников; - Экспресс-методы. Как понять, что движет подчиненными.	13-00 – 17-00	К.э.н., доцент, бизнес-тренер.
Пятый день (итоговый)			
5	Компьютерное тестирование с целью выявления уровня теоретических знаний о мотивации персонала.	9-00 – 11-00	Центр тестирования
	Перерыв	11-00 – 11-30	
5	Выполнение индивидуальных и групповых заданий с целью выявления уровня приобретенных в ходе тренинга навыков и умений: - построение мотивационного профиля подчиненных; - сплочение группы, формирование эффективной команды.	11-30 – 15-00	К.э.н., доцент, бизнес-тренер.

Основные факторы макросреды, оказывающие влияние на деятельность  
компании ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ»

<p>Политические:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. правительственная стабильность;</li> <li>2. изменение законодательства;</li> <li>3. го-с. влияние на отрасль;</li> <li>4. налоговая политика.</li> </ol>	<p>Экономические:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. общая характеристика экономической ситуации;</li> <li>2. курс национальной валюты;</li> <li>3. уровень инфляции;</li> <li>4. цены на энергоресурсы.</li> </ol>
<p>Социо-культурные:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. изменение уровня безработицы и дохода населения;</li> <li>2. отношение к труду и отдыху;</li> <li>3. соц. мобильность населения;</li> <li>4. активность потребителей.</li> </ol>	<p>Технологические:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. го-с. техническая политика;</li> <li>2. значимые тенденции в области НИОКР;</li> <li>3. новые продукты, новые технологии;</li> <li>4. рост числа техногенных катастроф.</li> </ol>

Анализ заключается в оценке влияния 4 основных групп факторов:

Р – политические;

Е – экономические;

S – социо-культурные;

T – технологические.

## Влияние факторов макросреды на деятельность ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ»

Наименование фактора	Характер воздействия
1	2
Правительственная стабильность.	Политика правительства ясна и прозрачна – появляется возможность более точного планирования.
Го-с. влияние на отрасль.	Государство поддерживает химическую промышленность. Ведутся диалоги по поиску путей снижения влияния кризисных явлений на промышленность.
Изменение уровня безработицы и дохода населения.	Увеличение уровня безработицы привело к снижению стоимости трудовых ресурсов, что дает возможность снижения себестоимости продукции.
Активность потребителей.	Активность потребителей на внутреннем рынке стимулируется государством. Это происходит за счет действия программ по развитию сельского хозяйства, в результате сельскохозяйственный комплекс получает средства на закупку удобрений – увеличивается спрос на продукцию.
Значимые тенденции в области НИОКР.	На предприятии проводятся научные исследования, имеется собственное конструкторское бюро. Предприятие разрабатывает, внедряет новые технологии, что дает ему дополнительные конкурентные преимущества.
Новые продукты, новые технологии.	В связи с развитием промышленности возникает потребность в новых продуктах, производство которых возможно на мощностях ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ».
Изменение законодательства.	В 2018 году были отменены пошлины на экспорт минеральных удобрений, это положительно влияет на химическую отрасль. Появляется возможность увеличения прибыли.
Налоговая политика.	Процесс возврата НДС длительный, это увеличивает оборачиваемость средств и их потребность.
Общая характеристика экономической ситуации.	Экономическая ситуация не стабильна.
Курс национальной валюты.	Курс валюты постоянно меняется, что оказывает влияние на стоимость потребляемых ресурсов и на стоимость товарной продукции.
Уровень инфляции.	Оказывает влияние на размер процентных ставок по кредитам.
Цены на энергоресурсы	Увеличение цен приводит к увеличению себестоимости выпускаемой продукции, а вследствие этого к снижению прибыли.
Рост числа техногенных катастроф.	Увеличивается число проверок го-с. инспектирующими органами, увеличиваются требования к уровню квалификации персонала.

Оценка влияния факторов макросреды на деятельность компании ООО  
«АЗОТРЕМСТРОЙ»

Факторы внешней среды	Вес фактора	Оценка влияния	Взвешенная оценка
1	2	3	4
Возможности			
Правительственная стабильность.	0,05	2	0,1
Го-с. влияние на отрасль.	0,05	4	0,2
Изменение уровня безработицы и дохода населения.	0,05	2	0,1
Активность потребителей.	0,1	5	0,5
Значимые тенденции в области НИОКР.	0,1	3	0,3
Новые продукты, новые технологии.	0,1	3	0,3
Изменение законодательства.	0,1	3	0,3
Угрозы			
Налоговая политика.	0,05	3	0,15
Общая характеристика экономической ситуации.	0,1	5	0,5
Курс национальной валюты.	0,1	4	0,4
Уровень инфляции.	0,05	3	0,15
Цены на энергоресурсы	0,1	5	0,5
Рост числа техногенных катастроф.	0,05	3	0,15
суммарная оценка	1,0		3,2

SWOT – анализ ООО «АЗОТРЕМСТРОЙ»

Потенциальные внутренние, сильные стороны (S)	Потенциальные внутренние, слабые стороны (W)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие финансовых ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей;</li> <li>2. Высокий уровень репутации в глазах потребителей;</li> <li>3. Внедрение современных технологий;</li> <li>4. Имеется собственный центр подготовки персонала.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостаток квалифицированного персонала;</li> <li>2. Устаревшие производственные мощности;</li> <li>3. Зависимость от цен на продукты естественной монополии (нефть, газ).</li> </ol>
Потенциальные внешние, благоприятные возможности (O)	Потенциальные внешние угрозы (T)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снижение цен на энергоресурсы;</li> <li>2. Увеличение потребности в выпускаемой продукции;</li> <li>3. Снижение влияния кризисных явлений в экономике.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление современных технологий у фирм-конкурентов;</li> <li>2. Выход на рынок новых конкурентов с низкими издержками;</li> <li>3. Снижение цен на выпускаемую продукцию.</li> <li>4. Вывод конкурентом на рынок нового вида продукта.</li> </ol>