

«Дальневосточный филиал Федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования «Всероссийская академия внешней  
торговли Министерства экономического развития Российской Федерации»

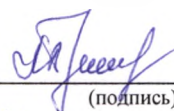
*Экономический факультет  
Кафедра «Экономика и управление»*

**Выпускная квалификационная работа**  
*по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика»  
(уровень магистратуры)  
Профиль «Экономика фирмы (по отраслям и в сфере услуг)»*

Совершенствование системы управления производительностью труда на  
предприятии


Научный руководитель:


Кулакова Людмила Ивановна,  
д-р. экон. наук, доцент

  
(подпись)  
« 15 » 12 2023 г.

Студент группы МЭ-21

Золотухин Николай Евгеньевич

  
(подпись)  
« 15 » 12 2023 г.

ПРОВЕРЕНО	
НА УРОВЕНЬ ОРИГИНАЛЬНОСТИ	
Кафедра «Экономика и управление»	
Научный руководитель	
 (подпись)	Кулакова Л.И.
« 15 » 12	2023 г.

оценка: 5 (отлично)  
27.12.2023г.

г. Петропавловск-Камчатский  
2023 год

«Дальневосточный филиал Федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития  
Российской Федерации»

**РЕЦЕНЗИЯ**  
на выпускную квалификационную работу  
«Совершенствование системы управления производительностью труда»

Студента Золотухина Николая Евгеньевича  
Группы: МЭ – 21  
Направления: 38.04.01 «Экономика»

**1. Актуальность, практическая и теоретическая значимость работы.**

В России один из самых высоких показателей экстенсификации труда как рабочих, так и служащих. При этом производительность у работающих значительно отстает от производительности рабочих в ряде стран, экономика которых опережает российскую. Специалисты отмечают, что для ликвидации отставания необходимо внедрять в управление новые инструменты. Проблема управления производительностью требует комплексного подхода, поскольку резервы ее роста за счет модернизации производства крайне малы. Решение вопроса будет заключаться в построении системы управления производительностью труда как единого комплекса, в основу которого полагаются направления совершенствования деятельности в области организации труда. Учитывая тот факт, что добавленную стоимость продукта формируют результаты труда работников организации, то и вопросы повышения производительности необходимо рассматривать в сфере создания этой стоимости.

Теоретическая значимость исследования заключается в обосновании необходимости совершенствования системы управления производительностью труда на российских предприятиях.

Практическая значимость результатов исследования состоит в том, что предложенные рекомендации могут быть использованы в деятельности промышленных предприятий, в том числе в ЗАО «Мясокомбинат Елизовский».

**2. Соответствие между целями, содержанием и результатами работы.** Целью исследования является разработка рекомендаций по управлению производительностью труда в ЗАО «Мясокомбинат Елизовский».

**3. Стиль и логика изложения.**

Материал излагается четко и понятно. Структура исследования полностью отвечает требованиям, предъявляемым к выпускной квалификационной работе магистра. Разделы выпускной квалификационной работы имеют логические переходы на протяжении всей работы и не обособлены друг от друга. Работа содержит достаточное количество таблиц и рисунков, что облегчает ее восприятие. Грамматические ошибки в работе отсутствуют. Содержание работы говорит о том, что магистрант хорошо владеет нормативными и методическими материалами, умеет анализировать статистические данные и применять полученную информацию в практических целях. —

**4. Глубина анализа.**

Выпускная квалификационная работа обладает достаточной оригинальностью и глубиной исследования. Работа представлена тремя главами, включающими в себя семь параграфов, а также введением, заключением, списком использованных источников. Автором изучена и представлена сущность экономической категории «производительность труда». Выявлены особенности современной экономической ситуации в России, оказывающей влияние на производительность труда российских организаций. Представлена классификация факторов повышения производительности труда в организации.

**5. Вклад автора.**

Автором проведен анализ эффективности управления и оценка показателей производительности труда в ЗАО «Мясокомбинат Елизовский»; проведена оценка динамики обеспеченности кадрами исследуемой организации. Сделан вывод о том, что высокий уровень текучести кадров может отрицательно характеризует кадровую работу на предприятии, т.к. частое поступление на работу временных работников и текучесть квалифицированных специалистов, негативно сказываться на производственных результатах деятельности предприятия. Также автором отмечено, что наметившиеся положительные тенденции экономического роста и повышения оплаты труда способствуют реализации одного из важнейших принципов организации материального стимулирования трудовой деятельности. В тоже время, процессе исследования выявлена негативная динамика в соотношении производительности труда и его оплаты, что отражает несовершенство

организации материального стимулирования работников анализируемого предприятия. Проведенный анализ системы управления персоналом и его производительностью труда в ЗАО «Мясокомбинат Елизовский», позволил отметить, что в современных условиях в качестве стратегической цели повышения эффективности использования персонала исследуемого предприятия выступает сохранение наиболее квалифицированной и адаптируемой к условиям рынка части персонала.

6. Положительные стороны работы. Заслуживает внимания предложенный план рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом и производительностью труда на предприятии. Автором сгруппированы проектные мероприятия по привлечению и закреплению молодых специалистов в ЗАО «Мясокомбинат Елизовский». Определено, что работа по формированию кадрового потенциала предприятия, должна планироваться на начальном и последующем этапе служебной деятельности принятого специалиста, и должна позволять принимать такие важные решения как: решение о приеме (найме) работника в организацию; решение о повышении по должности; решение о стимулировании работника.

#### 7. Недостатки и замечания.

В первой главе целесообразно рассмотреть зарубежный опыт управления производительностью труда на предприятиях. Во второй главе, в рамках оценки эффективности системы управления производительностью труда в исследуемой организации следовало бы дать характеристику эффективности показателей менеджмента, в том числе с позиции принятия кадровых управленческих решений. В третьей главе целесообразно в рамках оценки эффективности предполагаемых мероприятий по повышению эффективности управления производительностью труда в ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» предусмотреть внедрение системы сбалансированных показателей.

8. Соответствие ВКР компетенциям, на которые ориентирована программа магистратуры: магистрант демонстрирует сформированные профессиональные знания, умения и навыки по направлению 38.04.01 «Экономика».

#### 9. Выводы (заслуживает/не заслуживает присвоения квалификации «Магистр»):

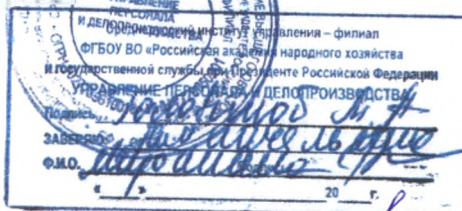
Золотухин Николай Евгеньевич заслуживает присвоения квалификации «Магистр» по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика»

#### Рецензент ВКР

Головина Татьяна Александровна,  
заведующий кафедрой «Менеджмент и управление персоналом» Среднерусского института управления – филиала ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,  
доктор экономических наук, профессор

(подпись)

«15» 12 2023 г.



С отзывом ознакомлен: «15» 12 2023 г.

(подпись)

Н.Е. Золотухин



«Дальневосточный филиал Федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического  
развития Российской Федерации»

**ОТЗЫВ**  
**на выпускную квалификационную работу**  
**«Совершенствование системы управления производительностью труда**  
**на предприятии»**

Студента: Золотухина Николая Евгеньевича  
Группы: МЭ-21  
Направления: 38.04.01 «Экономика»

**1. Актуальность, практическая и теоретическая значимость работы**

Мировой опыт свидетельствует о том, что наибольшей эффективностью обладают те предприятия, основой внутренней политики которых является управление производительностью труда. В современных условиях управление вообще, и управление производительностью в частности, тесно связано с эффективностью локальной нормативной базы предприятий, обеспечивающей поиск и оценку резервов роста. Перед перерабатывающими предприятиями встает важная задача обеспечения эффективной работы применяемой автоматизированной системы управления производственными процессами, что невозможно без системы наставничества и мотивации сотрудников

Поэтому актуальность темы связана с необходимостью исследования технологий управления производительностью труда на отечественных предприятиях с целью сокращения потерь, сдерживающих рост этого показателя.

Теоретическое значение исследования подтверждается его результатами. В работе подробно раскрыты теоретико-методологические основы оценки и управления производительностью труда, включая показатели и классификацию факторов влияющих на производительность труда.

Практическая значимость исследования состоит в том, что полученные в выпускной квалификационной работе отдельные результаты, могут быть непосредственно использованы предприятиями реального сектора экономики в регионе, что позволит систему управления и повысить производительность труда.

**2. Соответствие между целями, содержанием и результатами работы**

Цель и задачи исследования сформулированы четко, соответствуют теме выпускной квалификационной работы и неразрывно связаны с обусловленной актуальностью. Работа выполнена качественно, с высоким уровнем самостоятельности, содержит достаточно полное рассмотрение сущности производительности труда.

Материал в выпускной квалификационной работе сформирован в трех разделах, которые в достаточной степени раскрывают тему и подтверждают знания, умения и навыки автора для проведения самостоятельных исследований.

Содержание и результаты работы соответствуют поставленной цели.

**3. Стиль и логика изложения**

Содержание работы соответствует заявленной в ней теме. В представленном материале прослеживается логика изложения, последовательность не нарушена. Стиль написания соответствует требованиям к выпускной квалификационной работе.

Обучающимся изучены фундаментальные труды отечественных авторов, посвятивших исследования проблемам повышения производительности труда.

Опираясь на основные концепции повышения эффективности производства исследованы возможности совершенствования автоматизации системы управления производственными процессами, создания системы наставничества и мотивационных стимулов, влияющих на повышение производительности труда.

Методология исследования включает теоретические и эмпирические методы, методы моделирования, сравнительного анализа и обобщений статистических данных, синтеза теоретического и практического материала, принципов формальной логики. При обработке и систематизации информации применялись методы группировок и классификации.

#### **4.Глубина анализа**

Выпускная квалификационная работа обладает достаточной оригинальностью и глубиной исследования. Работа представлена тремя главами, включающими в себя восемь параграфов, а также введением, заключением, списком использованных источников.

Автором рассмотрена специфика пищевого промышленного перерабатывающего производства, выделены основные направления повышения эффективности работы предприятия ЗАО «Мясокомбинат Елизовский», исследована система управления производительностью труда, а также проведен анализ показателей, характеризующих состояние производительности труда.

#### **5.Вклад автора**

Вклад автора состоит в изучении особенностей современной экономической ситуации в России, оказывающих влияние на производительность труда российских организаций.

#### **6.Положительные стороны работы**

К положительным сторонам работы можно отнести сделанные автором выводы о том, что сложность современных экономических условий, проблемы импортозамещения и обеспечение продовольственной безопасности требуют увеличения производства сельскохозяйственной продукции и эффективности деятельности организаций аграрной сферы на основе повышения производительности труда.

Научное и прикладное значение заключается в возможности применения предложенных мероприятий в работе предприятия пищевой и перерабатывающей промышленности ЗАО «Мясокомбинат Елизовский».

#### **7.Недостатки и замечания**

В виду нарушений сроков подготовки выпускной квалификационной работы обучающимся в недостаточной мере изучены работы классических представителей экономической науки, посвятившие исследования теории труда. Это обусловило отсутствие в выпускной квалификационной работе данных о зарубежном опыте решения освещаемой проблематики.

#### **8.Соответствие ВКР компетенциям, на которые ориентирована программа магистратуры**

Изучение теоретического материала и проведение аналитических процедур по теме исследования, способствовало закреплению знаний и умений, полученных студентом в процессе освоения образовательной программы. Можно отметить сформированность у автора как универсальных, так и общепрофессиональных и профессиональных компетенций.

Сформированность цели и задач исследования соответствуют выбранной теме и неразрывно связаны с актуальностью исследования, практической и теоретической значимостью выпускной квалификационной работы, что подтверждает сформированность

УК-1, УК-2, ОПК-1.

Научная литература, представленная в вузе и краевой библиотеке, а также в ЭБС, функционирующей в вузе, отражающие взгляд ученых на существующие проблемы изучены в объеме, необходимом для проведения исследования по заданной теме, подтверждают сформированность УК-4, ОПК-2, ПК-2.

Стилистическое построение и изложение теоретического материала, вклад автора в проведение аналитических процедур и способность строить экономические модели, отраженные в предложенных мероприятиях, а так же иллюстративный материал, представленный в работе отражают уровень сформированных компетенций УК-1, УК-3, УК-6, ОПК-5, ПК-3, ПК-5.

**9. Представление работы к защите, включая нормоконтроль и проверку на антиплагиат (соответствие ВКР требованиям, предъявляемым к оформлению работы, % оригинальности текста работы, научность текста работы)**

Работа выполнена в соответствии с требованиями, предъявляемым к содержанию и оформлению, процент оригинальности составляет 87,04 %. Текст работы носит научный характер.

**10. Выводы (заслуживает/не заслуживает присвоения квалификации «Магистр»)**

Работа по теме «Совершенствование системы управления производительностью труда на предприятии» в полной мере соответствует требованиям, установленным ФГОС ВО для обучающихся по специальности 38.04.01 «Экономика». Она содержит решение задач, имеющих существенное значение для соответствующей области знаний, и может быть допущена к защите.

Золотухин Николай Евгеньевич заслуживает положительной оценки и присуждения квалификации «Магистр».

Руководитель ВКР: Кулакова Людмила Ивановна,  
заведующий кафедрой «Экономика и управление»,  
д-р. экон. наук, доцент

  
(подпись)

Л.И. Кулакова

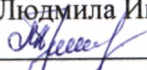
« 15 » 12 2023 г.

С отзывом ознакомлен: « 15 » 12 2023 г.

  
(подпись)

Н.Е. Золотухин

«Дальневосточный филиал  
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования  
«Всероссийская академия внешней торговли  
Министерства экономического развития Российской Федерации»

**УТВЕРЖДАЮ:**  
Заведующий кафедрой  
«Экономика и управление»  
Кулакова Людмила Ивановна  
  
« 04 » 10 2023 г.

**П Л А Н - З А Д А Н И Е**  
**на выполнение выпускной квалификационной работы**  
**направление подготовки 38.04.01 «Экономика»**  
**(уровень магистратуры)**  
**профиль подготовки «Экономика фирмы (по отраслям и в сфере услуг)»**

**Обучающегося** Золотухина Николая Евгеньевича

**Группы** МЭ-21

**Тема:** «Совершенствование системы управления производительностью труда на предприятии»

**1. Цель работы:** разработка рекомендаций по управлению производительностью труда в ЗАО «Мясокомбинат Елизовский».

**2. Содержание выпускной квалификационной работы:**

Глава 1. Теоретико-методологические основы оценки и управления производительностью труда.

Глава 2. Оценка эффективности управления и анализ производительности труда на предприятии.

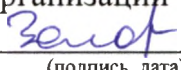
Глава 3. Пути совершенствования системы управления производительностью труда в ЗАО «Мясокомбинат Елизовский».

**3. Срок выполнения** определяется графиком выполнения выпускных квалификационных работ.

**4. Срок сдачи законченной выпускной квалификационной работы:**

«20» ноября 2023 г.

**5. Методические рекомендации** по оформлению выпускной квалификационной работы размещены на сайте ДВФ ВАВТ: [www: dvf-vavt.ru](http://www.dvf-vavt.ru)

**6. С положением о порядке организации и оформлении ВКР ознакомлен, задание принял к исполнению:**  07.10.2023  
(подпись, дата)

Научный руководитель

Заведующий кафедрой «Экономика и управления»,

д-р. экон. наук, доцент

 Л.И. Кулакова

Студент « 04 » 10 2023 г.

 Н.Е. Золотухин



«Дальневосточный филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования  
«Всероссийская академия внешней торговли  
Министерства экономического развития Российской Федерации»»

Кафедра «Экономика и управление»

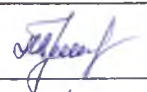




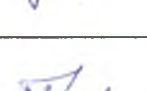
**Г Р А Ф И К**

выполнения выпускной квалификационной работы в период преддипломной практики

обучающегося Золотухина Николая Евгеньевича Группы МЭ-21

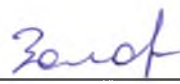
(фамилия.имя, отчество)

на тему: Совершенствование системы управления производительностью труда на предприятии

№ п/п	Выполняемые работы и мероприятия	Срок выполнения	Отметка о выполнении
1	Составление плана работы и согласование с руководителем	07.10. 2023 г. – 10.10.2023 г.	
2	Разработка и представление руководителю первой главы работы (теоретической)	до 24.10.2023 г	
3	Разработка и представление руководителю второй главы работы (аналитической)	до 08.11.2023 г.	
4	Разработка и представление руководителю третьей главы работы (рекомендательной)	до 17.11.2023 г.	
5	Подготовка и согласование с руководителем выводов и предложений, введения и заключения. Подготовка отчета по преддипломной практике и автореферата по ВКР. Подготовка презентации работы.	до 19.11.2023 г.	
6	Защита отчета. Представление ВКР научному руководителю.	20.11.2023 г.	

Обучающийся

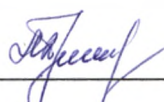
« 04 » 10 2023 г.

  
(подпись)

Н.Е.Золотухин  
(и.о. фамилия)

Руководитель ВКР от вуза

« 04 » 10 2023 г.

  
(подпись)

Л.И.Кулакова  
(и.о. фамилия)



Обработан файл: ВКР Золотухин Н.Е..docx.

Год публикации: 2023.

Оценка оригинальности документа - 87.04%

Просмотр заимствований в документе

Время выполнения: 90 секунд

Источники ▲

#### Источники заимствования

#### Заимствования

##### 1. Курсовая работа: Производительность труда ее измерение и резервы роста на предприятии

Информация о документе ▼

4.5%

<http://www.bestreferat.ru/files/24/bestreferat-250024.docx>

Показать заимствования(34)

##### 2. Реферат: Производительность труда в промышленности и сельском хозяйстве РК

Информация о документе ▼

3.6%

<http://www.bestreferat.ru/files/38/bestreferat-222038.docx>

Показать заимствования(31)

##### 3. Реферат: Производительность труда в промышленности и сельском хозяйстве РК

100%

RU

13:36

18.12.2022

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	3
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ И УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА</b>	7
1.1. Понятие и сущность экономической категории «производительность труда»	7
1.2. Показатели производительности труда	12
1.3. Классификация факторов повышения производительности труда	17
<b>ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ И АНАЛИЗ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ</b>	30
2.1. Особенности современной экономической ситуации в России, оказывающей влияние на производительность труда российских организаций	30
2.2. Анализ эффективности управления и оценка показателей производительности труда в ЗАО «Мясокомбинат Елизовский»	42
<b>ГЛАВА 3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА В ЗАО «МЯСОКОМБИНАТ ЕЛИЗОВСКИЙ»</b>	74
3.1. Общая характеристика и содержание рекомендаций, направленных на совершенствование системы управления производительностью труда на предприятии	74
3.2. Эффективность реализации предложенных рекомендаций	86
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	90
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b>	93
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	97

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования** обусловлена тем, что в настоящее время, в связи с проведением политики импортозамещения в ответ на экономические санкции со стороны ряда западных партнеров России, значимость роста производительности труда возрастает. Органами государственного управления реализуется одноименный национальный проект, в который вовлечены более 5,5 тыс. российских предприятий. Основопологающей целью проекта является стимулирование у предприятий интереса к повышению производительности труда посредством мер государственной поддержки.

Производительность труда является одним из основных источников экономического роста для любого государства. Для России проблема производительности труда приобретает особую актуальность, так как на текущий момент её уровень в отечественной экономике, при наличии самых богатых запасов ресурсов, существенно ниже, чем в большинстве развитых стран. Так в 2015 году производительность труда, т.е. вклад одного работника в ВВП России составлял 23,18 долл. в час., тогда как в 2010 г. этот показатель был на уровне 26,49 долл. в час. Производительность труда отошла на второй план и из категории основных показателей превратилась в один из дополнительных индикаторов эффективности, уступая место показателям прибыли и рентабельности. В результате, системное управление производительностью труда, характерное для планово-централизованной экономики, было упразднено, а связанные с этим навыки и знания не только не развивались, но и постепенно исчезали из отечественной хозяйственной практики.

Реализация национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» была обусловлена необходимостью преобразования действующей системы знаний о производительности труда, т.к. индекс производительности неуклонно снижался. В 2015 году он составлял 100,4%,

на момент принятия национального проекта 106,9%. Однако экономические и геополитические факторы оказали негативное влияние на функционирование экономики и данный индекс в 2021 году упал до 103,4%. Следует отметить, что не смотря на положительные результаты по вовлеченности до 85 регионов, численности предприятий, участвующих в реализации проекта 5506 ед., ростом объемов выручки на 103,0% до 10803 млрд.руб. и численностью занятого населения 1 528 858 человек такая экономическая категория как производительность труда остается довольно нестабильной.

Решение обозначенной проблемы требует системного управления процессом повышения производительности труда и делает необходимым обобщение накопленного мирового опыта в данной сфере, а также анализ научных разработок зарубежных и отечественных ученых.

**Степень изученности и разработанности проблемы.** При выполнении выпускной квалификационной работы были использованы научные труды и специализированная литература отечественных ученых по вопросам управления и повышения производительности труда современных предприятий агропромышленного комплекса. Так, например, исследование проблемы повышения производительности труда через развитие социально-трудовых отношений значительный вклад внесли ученые: О.И. Аверина, Н.Б. Акуленко, Н.Э. Бабицева, Н.П. Горидько и некоторые другие. В работах данных авторов освещены вопросы подготовки, повышения квалификации и стимулирования кадров, актуализации инновационного и творческого потенциала работников, а также некоторые другие аспекты формирования условий повышения производительности живого труда: Ю.М. Асатурова, Н.М. Бобошко, С.В. Богданова, Д.А. Галедзиновой и других.

**Цель выпускной квалификационной работы** заключается в разработке рекомендаций по управлению производительностью труда в ЗАО «Мясокомбинат Елизовский».

**Задачи выпускной квалификационной работы:**



- изучить теоретико-методические основы оценки и управления производительностью труда на предприятии;
- провести анализ производительности труда ЗАО «Мясокомбинат Елизовский»;
- разработать практические рекомендации по реализации потенциала производительности труда в ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» и созданию предпосылок для дальнейшего устойчивого роста данного показателя.

**Объект исследования** – производительность труда, как экономическая категория.

**Предмет исследования** – система управления производительностью труда в ЗАО «Мясокомбинат Елизовский».

**Теоретико-методологическая основа.** Методологическую основу исследования составляют методы экономического, логического, исторического, математического и статистического анализов. Кроме того, в ходе исследования широко применялись эмпирико-теоретические (индукция, дедукция, аналогия) методы, наблюдения, сравнения, графический анализ.

**Информационно-эмпирическая база.** Основным источником информации являются данные бухгалтерской отчетности и кадрового учета ЗАО «Мясокомбината Елизовский» за 2020-2022 гг.

**Практическая значимость ВКР.** Практическая значимость проведенного исследования заключается в том, что предложенные рекомендации могут быть использованы в практической деятельности конкретно действующего предприятия - ЗАО «Мясокомбинат Елизовский».

**Структура и объем.** Поставленная цель и задачи определили структуру выпускной квалификационной работы, которая состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

Во введении определена актуальность исследования, выделены объект и предмет, цель, задачи, практическая значимость и теоретические источники выпускной квалификационной работы.

В первой главе работы представлены теоретические основы оценки и управления производительностью труда.

Во второй главе представлены результаты анализа производительности труда в ЗАО «Мясокомбинат Елизовский».

В третьей главе определены пути совершенствования системы управления производительностью труда в ЗАО «Мясокомбинат Елизовский».

В заключении сделаны выводы по результатам исследования, проведенного в данной работе.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ И УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА

### 1.1. Понятие и сущность экономической категории «производительность труда»

Труд – это активность, которую люди осуществляют для создания материальных и нематериальных благ, которые удовлетворяют их потребности. Качество труда определяется его производительностью, которая измеряется соотношением между выпуском продукции или предоставлением услуг и затратами труда, то есть количеством произведенного на единицу вложенного труда [24, с. 80].

Производительность труда является показателем того, насколько эффективно работники выполняют свою трудовую деятельность. Уровень и динамика производительности труда существенно влияют на развитие общества и уровень благосостояния его членов.

Производительность труда представляет собой сложную экономическую категорию, характеризующую эффективность (плодотворность) деятельности работников в сфере материального производства.

Ответ на вопрос о понимании сущности производительности труда в экономической науке и практике далеко не однозначен. Г. З. Суша в книге «Экономика предприятия» считает, что производительность труда характеризует результативность трудовой деятельности человека.

О.А. Толпегина отмечает, что «производительность труда представляет собой сложную экономическую категорию, характеризующую эффективность (плодотворность) деятельности работников в сфере материального производства» [23, с. 180].

Ю.П. Маркин считает, что «производительность труда – это эффективность, продуктивность труда работников в процессе производства» [20, с. 184].

Обращаясь к работам Адама Смита, можно увидеть, что, по его мнению, производительность труда повышается за счет разделения труда. Это выражается тремя способами: за счет улучшения ловкости отдельного рабочего, с помощью экономии времени при переходе от одного вида работ к другому и способствуя изобретению машин. В своих работах он признал равноценность всех видов производительности труда как создателя и конечного мерил стоимости, так же обосновал, что стоимость должна выражаться в меновых пропорциях, в количественном отношении обмена товарами, а при достаточно развитом товарном производстве - в деньгах. Но при этом он не изучал труд как сущность стоимости и не различал процесс труда как фактор создания и перенесения стоимости, поскольку все его внимание было направлено на меновую стоимость, на количественную меру стоимости, как она проявляется в меновых пропорциях, в конечном счете - в ценах. Под повышением производительности труда, по К. Марксу, следует понимать «...всякое вообще изменение в процессе труда, сокращающее рабочее время, общественно необходимое для производства данного товара, так что меньшее количество труда приобретает способность произвести большее количество потребительной стоимости» [24, с.355].

В производстве любого продукта участвуют два вида труда: живой труд, т.е. труд, затрачиваемый рабочими в самом процессе производства этого продукта, и прошлый (овеществленный) труд, который был затрачен на прежних стадиях общественного производства и используется для производства данной продукции (частично – здания, машины и полностью – сырьё, топливо и энергия, материалы). Общественная производительность труда определяется как отношение произведенного национального дохода в расчёте на одного занятого в отраслях материального производства. По мере



развития производительных сил живой труд приводит в движение все большую массу общественного труда.

Маркс отмечал эту общую закономерность в «Законе роста производительности труда», сущность которого заключается именно в том, что доля живого труда уменьшается, а доля прошлого труда увеличивается, но увеличивается так, что общая сумма труда, заключающаяся в товаре, уменьшается; что, следовательно, количество живого труда уменьшается больше, чем увеличивается количество прошлого труда». Существует прямая зависимость роста общественного производства от численности занятых в материальном производстве и уровня производительности труда. При этом увеличение численности занятых находится в границах естественного прироста населения [24, с. 356]. А уровень производительности труда имеет тенденцию к постоянному росту, так как он определяется степенью научно-технического прогресса и уровнем вооруженности труда. При таком явлении объем производства остается неизменным, а потребность в работниках уменьшается. Это так же создает условия для развития непроизводственной сферы и сокращения рабочего времени.

Повышение производительности труда является одним из экономических законов, которые характерны для каждой общественно-экономической формации. Суть закона в том, что общество сокращает затраты труда на изготовление разных продуктов, которые предназначены для личного или общественного потребления за счет развития производительных сил. Последовательное повышение труда происходит по мере развития и накопления опыта, знаний и изучения законов природы, овладения ими и использования.

Подводя итог можно отметить, что производительность труда невозможно представить без интенсивности труда, как так она не может существовать без определенного напряжения в труде. На каждом этапе истории развития экономики предусматривается наличие интенсивности труда, характерной для каждого этапа и при этом экономически обоснованной,

так как она образует одно из существенных свойств производительность труда. В данном вопросе высказывались различные точки зрения. Разногласия коснулись и самого понятия производительности труда. При этом вопрос ставился не только о применении термина «производительность труда», но и о том, что следует понимать под производительностью труда.

Рациональное решение данного вопроса удалось найти с течением времени. За основное понятие было принято то, что что термин «производительность труда» лучше других соответствует раскрываемому понятию, а сама производительность труда характеризует собой эффективность трудовых затрат, в расчете на одного работника. Данное понимание термина в общем смысле существует в настоящее время, так как оно отвечает большинству потребностям и служит базисным понятием для теоретических исследований.

Таким образом, вместе с производительностью труда можно говорить о производительности материалов, энергии, запасов, оборудования и т.п., а также об общей производительности, характеризующей эффективность использования всех вовлеченных в производство ресурсов.

Поэтому при расчете показателя производительности труда необходимо помнить, что не только труд является источником принимаемой в расчет произведенной продукции. Производительность труда, общая производительность может характеризоваться:

- результатом в расчете на единицу затрат того или иного ресурса (производительность);
- обратным показателем - затратами ресурса на единицу полученного результата (ресурсоемкость) [15, с. 74].

Соответственно рост производительности труда может быть охарактеризован и как снижение ресурсоемкости.

Рост производительности труда может быть обусловлен:

- ростом результата при неизменных затратах ресурса или их снижении;
- снижением затрат при неизменном или возрастающем результате;

- одновременным ростом результата и затрат при опережающем темпе роста результата;

- одновременным снижением результата и затрат при опережающем темпе снижения затрат.

Исходя из изложенной выше сущности производительности труда можно сделать вывод, что на уровне предприятия ее рост найдет проявление в: увеличении массы продукции, создаваемой при использовании единицы ресурса труда; снижении затрат труда (трудоемкости) на единицу продукции; снижении затрат заработной платы на один рубль продукции; снижении доли затрат на оплату труда в себестоимости продукции; повышении качества продукции; сокращении времени производства и обращения товаров; увеличении количества новой продукции и сокращении времени продвижения ее на рынок; увеличении массы и нормы прибыли.

Рост производительности труда подразумевает снижение издержек и получение прибыли, необходимой для развития производства. При этом возрастают и личные доходы производителя. Так же рост производительности труда является основой повышения заработной платы и доходов работников.

Необходимо отметить, что высокий уровень заработной платы, социальные льготы, делают предпринимателя более конкурентоспособным работодателем на рынке труда, это так же позволяет удерживать квалифицированные кадры, проводить отбор работников по профессиональным качествам и принимать только квалифицированных работников, тем самым обеспечив себя качественной базой трудовых ресурсов, необходимых для развития организации.

Иногда негативным последствием роста производительности труда считают сокращение численности работников, необходимых для производства того же объема продукции при первоначальном уровне производительности труда. Однако данное суждение может быть признано верным только для краткосрочного периода, так как при рассмотрении общей тенденции можно увидеть, что повышение производительности труда предполагает расширение

производства, экономический рост, что как следствие повышает гарантии занятости и улучшает условия труда. Ведущая роль производительности труда в обеспечении экономического роста и общего повышения благосостояния населения страны доказана и общепризнана. Это обусловливается тем, что экономический рост в условиях ограниченного ресурсом может достигаться, в первую очередь, за счет большей эффективности их использования. Так же достижение экономического роста требует увеличения затрат на накопление в структуре ВВП для обновления изношенных основных производственных фондов и их расширения [15, с. 67].

Увеличение потребления на душу населения одновременно с ростом накопления возможно лишь при выходе на новый, более высокий уровень производительности труда.

Таким образом, эффективность труда является основой для устойчивого функционирования предприятия, способствуя повышению производительности и качества управления персоналом. В экономике понятие производительности относится к среднему количеству товаров и услуг, которые может произвести один работник (или группа работников, совместно использующих труд, капитал, оборудование и сырье) за определенный период времени. Достижение более высокой производительности можно осуществить через внедрение новой техники, улучшение профессионального обучения рабочей силы и другие соответствующие меры.

## **1.2. Показатели производительности труда**

Производительность труда является многогранным понятием, поэтому логично полагать, что существует множество методов для её измерения.

Для измерения производительности труда используют прямой и обратный методы. При прямом методе производительность труда выражается через среднегодовую выработку (ГВ), которая равна количеству продукции,



произведенной одним работником за единицу времени, (формула 1) [27, с. 222].

$$ГВ = Q / T, \quad (1)$$

где: ГВ – показатель выработки;

Q – объём выпущенной продукции;

T – трудовые затраты данного объёма продукции.

Также выработка на одного работника может рассчитываться путем деления количества продукции, произведенной всем предприятием за определенный период времени, на численность персонала, (формула 2) [27, с. 223].

$$ГВ = Q / Ч, \quad (2)$$

где: Q - количество продукции, произведённой предприятием за определённый промежуток времени;

Ч – численность работающих.

При обратном методе расчета производительности труда применяют величину, обратную выработке – трудоемкость. Трудоемкость (ТЕ) показывает, сколько времени требуется для производства единицы продукции (формула 3) [27, с. 223].

$$ТЕ = ФРВ_i / ВВП_i, \quad (3)$$

где: ФРВ<sub>i</sub> - фонд рабочего времени на изготовление i-го вида изделий,

ВВП<sub>i</sub> - количество изделий одного наименования в натуральном выражении.

Для оценки уровня производительности труда применяется система обобщающих, частных и вспомогательных показателей.

Обобщающие показатели: среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции одним рабочим, среднегодовая выработка на одного работающего в стоимостном выражении [3, 32].

Частные показатели: трудоемкость продукции определенного вида в натуральном выражении за 1 человеко-день или человеко-час.

Вспомогательные показатели: затраты времени на выполнение единицы определённого вида работ или объём выполненных работ за единицу времени.

Рост производительности труда происходит в первую очередь за счёт снижения трудоёмкости продукции [16, с. 55].

Для измерения производительности труда также применяются стоимостный, натуральный и трудовой методы, таблица 1 [19, 157].

Таблица 1

Методы измерения характеристики труда и их сущность

Наименование методов	Значение методов
Стоимостный метод	Объём работы приводится в денежном выражении
Натуральный метод	Объём работы в этом случае определяется с помощью натуральных измерителей: тонны, штуки, метры и т.д.
Трудовой метод	Показывает соотношение фактических затрат труда на определённый объём работы с затратами труда, полагающимися по норме

Источник: [9, с. 80]

Наиболее обобщающий показатель производительности труда – среднегодовая выработка продукции одним работающим (ГВ). Его величина зависит не только от выработки рабочих, но и от удельного веса последних в общей численности ППП (Уд), а также от количества отработанных ими дней (Д) и продолжительности рабочего дня (П). Среднегодовую выработку продукции (ГВ) одним работником можно представить в виде произведения следующих факторов, (формула 4) [19, с. 158].

$$\text{ГВ} = \text{Уд} \times \text{Д} \times \text{П} \times \text{Ч} \quad (4)$$

Расчет влияния данных факторов производится одним из способов детерминированного факторного анализа.

Темп роста производительности труда должен опережать темп роста средней заработной платы, поэтому для оценки эффективности использования труда персонала, проводится анализ соотношения показателей роста оплаты труда и производительности труда.

Анализ заработной платы начинают с расчёта абсолютного и относительного отклонения фактической его величины от плановой.

Абсолютное отклонение ( $\Delta \PhiЗП_a$ ) определяется сравнением фактически использованных средств на оплату труда ( $\PhiЗП_ф$ ) с плановым фондом заработной платы ( $\PhiЗП_{пл}$ ) в целом по предприятию, производственным подразделением и категориям работников, (формула 5) [19, с. 159].

$$\Delta \PhiЗП_a = \PhiЗП_ф - \PhiЗП_{пл} \quad (5)$$

Для этого рассчитывают коэффициент опережения  $K_{оп}$  и анализируют его в динамике, (формула 6) [19, с. 160].

$$K_{оп} = J_{пт} / J_{зп} \quad (6)$$

Затем производят подсчёт суммы экономии (перерасхода) ( $\mathcal{E}$ ) фонда заработной платы в связи с изменением соотношений между темпами роста производительности труда и его оплаты, (формула 7).

$$\mathcal{E} = \PhiЗП_ф \times (J_{зп} - J_{пт}) / J_{зп} \quad (7)$$

Для детерминированного факторного анализа абсолютного отклонения по  $\PhiЗП$  могут быть использованы следующие модели (формулы 8-10).

$$\PhiЗП = ЧР \times ГЗП \quad (8)$$

$$\PhiЗП = ЧР \times Д \times ДЗП \quad (9)$$

$$\PhiЗП = ЧР \times Д \times П \times ЧЗП \quad (10)$$

где:  $ЧР$  - среднегодовая численность работников;

$Д$  - количество отработанных дней одним работником за год;

$П$  - средняя продолжительность рабочего дня;

$ГЗП$  - среднегодовая зарплата одного работника;

$ДЗП$  - среднедневная зарплата одного работника;

$ЧЗП$  - среднечасовая зарплата одного работника.

Расчет влияния факторов по поданным моделям можно произвести способом абсолютных разниц (формулы 11-14) [19, с. 161].

$$\Delta \PhiФЗП_{чр} = (ЧР_ф - ЧР_{пл}) \times Д_{пл} \times П_{пл} \times ЧЗП_{пл} \quad (11)$$

$$\Delta \PhiФЗП_д = ЧР_ф \times (Д_ф - Д_{пл}) \times П_{пл} \times ЧЗП_{пл} \quad (12)$$

$$\Delta \PhiФЗП_п = ЧР_ф \times Д_ф \times (П_ф - П_{пл}) \times ЧЗП_{пл} \quad (13)$$

$$\Delta \PhiФЗП_{чзп} = ЧР_ф \times Д_ф \times П_ф \times (ЧЗП_ф - ЧЗП_{пл}) \quad (14)$$

Хотя производительность труда можно считать хорошим показателем способности экономики обеспечивать определенный уровень жизни населения, было бы неправильно видеть в ней адекватный показатель эффективности экономики в целом. На самом деле производительность труда не является полной мерой совокупного экономического эффекта.

Дело в том, что объем вырабатываемой продукции зависит не только от труда, но и от вида и количества открытых и добытых природных ресурсов, от количества и качества оборудования, от объема научных исследований и опытно-конструкторских разработок (НИОКР), направленных на усовершенствование этого оборудования, и т.д. Таким образом, совокупная производительность определяется не только вкладом рабочей силы, но и вкладами, связанными с количеством и качеством других факторов производства.

Чтобы учесть вклад, вносимый в объем выработанной продукции улучшенным качеством того или иного фактора производства, специалисты вводят второе определение производительности: совокупную производительность производственных факторов. Для определения совокупной производительности сначала выявляют количественные и качественные влияния различных факторов производства. Статистическими методами оценивают, какую часть объема продукции, выработанной в стране, можно приписать простому увеличению того или иного фактора производства – увеличению количества работников, числа заводов и оборудования и т.д. То, что остается после вычитания этих приростов, и есть истинный прирост производительности, т.е. способности экономики вырабатывать продукцию при неизменном объеме вводимых ресурсов. Таким образом, производительность есть мера эффективности использования ресурсов – рабочей силы, интеллекта, капитала, природного сырья и т.п.

Вычисление производительности труда и совокупной производительности факторов производства – два основных способа оценки



производительности, и почти все имеющиеся данные относятся либо к одному, либо к другому из них.

Исследование, проведенное в данной части работы, позволяет сделать вывод, что анализ показателей эффективности использования производительности труда имеет большое значение при определении эффективности работы персонала. Такой анализ помогает выявить связь между эффективностью работы персонала и производственными показателями деятельности предприятия, а также системой оплаты труда.

Оценка производительности труда является важным инструментом для измерения эффективности работы как отдельного сотрудника, так и всего коллектива. После анализа этих показателей могут быть разработаны и реализованы мероприятия по повышению производительности труда и устранению непроизводительных затрат рабочего времени.

Таким образом, данный анализ позволяет выявить слабые места в работе персонала и предприятия в целом, а также определить возможные пути улучшения производительности и устранения непроизводительных факторов. Полученные результаты могут послужить основой для разработки и усложнения системы оплаты труда, а также управленческих решений, направленных на повышение эффективности деятельности предприятия. Это важный инструмент в планировании и управлении персоналом, который позволяет достичь более высоких результатов и повысить конкурентоспособность предприятия на рынке.

### **1.3. Классификация факторов повышения производительности труда**

Для решения существующих проблем ускорения социально-экономического развития страны необходим устойчивый темп роста производительности труда. Для его обеспечения появилась необходимость углубленного исследования процесса формирования затрат и результатов

труда, разработки комплекса необходимых рекомендаций по повышению производительности труда, рассмотрения всех факторов её роста.

В современных условиях развития производства усиливается роль организации труда, что обусловлено высоким уровнем взаимодействия труда и производства, качественными изменениями в рабочей силе и средствах производства в период научно-технической революции (далее НТП). НТП подразумевает собой прогрессивные способы соединения вещественного и личного факторов производства, которые соответствуют интенсивному типу развития [28, с. 142].

Изменение производительности труда на любом предприятии представляет собой сложный процесс, который складывается под влияние множества факторов, действующих в разных направлениях и с различной интенсивностью. Среди обстоятельств, влияющих на уровень производительности труда, можно выделить факторы роста производительности труда. Под факторами роста производительности труда понимается совокупность движущих сил и причин, которые определяют уровень и динамику производительности труда. Факторы роста производительности труда достаточно различны и в комплексе образуют определенную систему, элементы которой постоянно взаимодействуют.

Все факторы роста производительности труда можно объединить в две группы исходя из сущности труда как процесса потребления рабочей силы и средств производства:

- материально-технические, обусловленные уровнем развития и использования средств производства, в первую очередь техники;
- социально-экономические, характеризующие степень использования рабочей силы. Эффективность действия данных факторов определяются общественными и естественными условиями, в которых они используются [29, с. 44].

Одним из главных материально-технических факторов роста производительности труда является научно-технический прогресс, который является основой интенсификации всего общественного производства.

В условиях научно-технического прогресса создаются предпосылки для улучшения условий труда, повышения культурно-технического уровня работников, ликвидации различий между умственным и физическим трудом. Также технический прогресс подразумевает расширение научной организации труда и управления с использованием вычислительной техники. Направления осуществления технического прогресса:

- а) внедрение комплексной механизации и автоматизации производства;
- б) совершенствование технологии;
- в) химизация производства;
- г) рост электровооруженности труда [29, с. 45].

Для последующего подъема производительности труда и эффективности общественного производства в стране требуется последовательно повышать уровень комплексной механизации и автоматизации на всех этапах производства в зависимости от специфики и особенностей технологической составляющей на предприятия.

Постоянное усовершенствование технологий изготовления продукции во всех отраслях производства приводит к значительной интенсификации и ускорению производственных процессов, непрерывности этих процессов и высокому качеству продукции. Существующая тесная зависимость между энерговооруженностью и производительностью труда дает возможность использования первой в качестве технико-экономического измерителя второй, учитывая только возможность использования электроэнергии на непроизводственные нужды.

Значительное влияние на рост общественной производительности труда оказывает повышение качества продукции, дающее возможность удовлетворения общественных потребностей с меньшими затратами труда и средств, т.е. продукция высокого качества заменяет большее количество

изделий низкого качества. При этом существует взаимосвязь роста производительности труда отрасли, потребляющей производимую продукцию от улучшения качества продукции производящей отрасли. Из этого следует, что экономический эффект от повышения качества продукции велик.

Факторы роста производительности труда по сфере своего действия подразделяются на внутрипроизводственные и отраслевые.

Внутрипроизводственные факторы – это факторы, которые действуют на предприятиях всех отраслей народного хозяйства. Все эти факторы подразделены на четыре укрупненные группы: повышение технического уровня производства, совершенствование управления, организация производства и труда, изменение объема и структуры производства.

Отраслевые факторы роста производительности труда связаны с особенностями организации производства — его специализацией, концентрацией и комбинированием, с межпроизводственной кооперацией. К ним относят специализацию, концентрацию и комбинирование, освоение новых производств, изменение размещения отрасли по территории страны, изменение темпов роста и доли подотраслей и производств [36, с. 14].

Если рассматривать наиболее общую классификацию факторов и условий, влияющих на производительность труда, то она представлена на основе элементов общественно-экономической формации. Исходя из этого все факторы и условия можно подразделить на четыре группы: технико-организационные; социально-экономические; социально-психологические; природно-климатические.

Технико-организационные факторы связаны с развитием производительных сил общества. Ведущим фактором данной группы является научно-технический прогресс. При этом особое место среди факторов данной группы занимает автоматизация, как социально-ориентированное направление повышения эффективности человеческой деятельности. Также одним из важных факторов роста производительности труда является совершенствование технологии производства. Она включает в себя



технические приемы изготовления продукции, производственные методы, способы применения технических средств, приборов и агрегатов.

К основным направлениям совершенствования технологии производства в современных условиях можно отнести:

- сокращение длительности производственного цикла;
- снижение трудоемкости продукции;
- предметное построение структуры производственных процессов, др.

Таким образом, данная группа факторов напрямую влияет на качество продукции, производительность труда и продуктивность использования материальных ресурсов.

Также необходимо отметить влияние на экономию топливно-энергетических ресурсов, использование и развитие эксплуатационных возможностей имеющихся технических ресурсов, повышение качества продуктивности используемых природных ресурсов, рациональное использование финансовых ресурсов, за счет высокой эффективности средств, вкладываемых в освоение конкурентоспособной продукции, новой технологии и оборудования.

В условиях рыночной экономики значительно возрастает роль социально-экономических факторов, воздействующих на рост производительности труда. Социально-экономические условия представляют собой всю систему производственных отношений общества, включающую в себя технико-организационное взаимодействие средств производства и рабочей силы.

К важнейшим из них относятся:

- повышение культурно-технического уровня трудящихся;
- качество подготовки специалистов с высшим и средним образованием;
- повышение деловой квалификации кадров;
- рост уровня жизни населения; - творческое отношение к труду и др.

Также в настоящее время большую роль для роста производительности труда играют инвестиции, задействованные для образования, повышения

квалификации, переподготовки кадров, то есть для улучшения рабочей силы. Это является необходимым, поскольку невозможно добиться повышения производительности труда только совершенствуя производственную базу, так как применение современного оборудования требует соответствующей квалификации работников. По оценкам ученых, занимающихся данной проблемой, качество трудовых ресурсов дает 10-15% от уровня производительности труда. Ценность человеческого фактора проявляется, в первую очередь, на индивидуальном уровне повышения производительности труда работников организаций. Данный аспект роста производительности труда зависит не только от внешних факторов для работника, но и от его личных качеств. Это могут быть как объективные качества (образование, опыт работы), так и субъективные (качество и отношение к труду) [36, с. 15].

В настоящее время к работникам предъявляются высокие требования, необходим рабочий персонал широкого профиля с опережающей подготовкой по отношению к внедряемой технологии. Качество работы на передовых промышленных предприятиях определяется не просто выработкой продукции за смену, а более широким кругом показателей производительности труда в зависимости от характера работы различных производственных подразделений.

В зарубежной практике нет деления производственных рабочих на основных и вспомогательных, при этом эффективность труда рассчитывается по всем производственным и непроизводственным подразделениям в совокупности. Также в данной практике у каждого работника есть свои показатели качества труда.

Данный вариант расчета предоставляет возможность учитывать производительность труда для занятых неполное рабочее время, которое является таковым не по вине работника. Влияние данных факторов на производительность труда выражается в потерях рабочего времени, в оплате сверхурочных работ, расходах на охрану труда, технику безопасности, улучшение условий труда и компенсационные выплаты работникам.

Научная организация труда предполагает применение современных методов и приемов выполнения операций, разделения труда, наиболее оптимальную расстановку людей в процессе производства. Одна из современных форм представляет собой внедрение в производственный процесс групповых форм работы и использования разнообразных форм подряда на арендных условиях.

Аренда – это экономические отношения, которые представляют собой получение арендатором за плату землю, средства производства и другое средства на определенный срок у арендодателя. Можно отметить, что в коллективах, которые работают на арендном подряде, происходит благоприятное сочетание интересов работников и задач организации. При таком методе отсутствует обезличивание в использовании средств производства [29, с. 45].

Все работники принимают участие в обсуждении производственных вопросов, в определении оплаты труда в своем подразделении и могут управлять делами организации. Такие коллективы характеризуются наличием высокой трудовой дисциплины, ответственностью за порученное дело и взаимной требовательностью. При таких условиях развивается творческий характер труда и формируется осознанная ответственность за средства производства. Такая форма организации и оплаты труда так же представляет собой новую демократическую систему хозяйствования, которая основана на самоуправлении и хозрасчете. Подряд разделен на мелкие группы они обеспечивают эффективное использование ресурсов. При этом это не является заменой крупного производства мелким, а представляет собой форму укрепления общественного производства и способ для устранения обезличенности производства и уравниловки.

Арендные отношения способствуют творческой деятельности трудящихся и создают благоприятные условия для роста производительности труда. Так же к факторам роста производительности труда относится строгое соблюдение трудовой дисциплины. Каждый работник ответственен за

соблюдение технологии производства, установленные нормы выработки, обязан аккуратно и бережно использовать технику, выполнять индивидуальные планы, распоряжении руководства, строго соблюдать технику безопасности и придерживаться правил охраны труда. Строгое соблюдение требований дисциплины труда имеет важное значение в функционировании крупных специализированных предприятий, которые работают в условиях кооперации. При данном типе хозяйствования нарушение в одной из звеньев может привести к нарушению всей производственной системе и организации понесет большие финансовые потери. В данном случае предоставление самостоятельности работников приводит к повышению ответственности за прогулы, опоздания и другие нарушения, за брак и простои в работе. При этом увеличивается спрос с должностных лиц за организацию условий производства, труда и отдыха. Обязательным условием рационального использования рабочего времени является научное обоснование нормирования. Это стимулирует улучшение использования трудовых ресурсов, средств производства и является важнейшим фактором укрепления дисциплины. При отсутствии норм невозможно решить вопросы разделения и расстановке трудовых ресурсов и оплаты труда [29, с. 46].

Следующая группа факторов – это социально-психологические факторы. Социально-психологические факторы (условия) – это условия, которые влияют на уровень производительности труда через сознание работника (мораль, принципы, идеология) или через взаимодействие с производством в целом (наука, право, государство, политика). Примером данных факторов является сплоченность трудовых коллективов, их социально-демографический состав, дисциплинированность, трудовая активность, инициативность работника, система ценностных ориентиров, личностных качеств, стиль руководства в конкретном подразделении и на предприятии в общем.



Природно-климатические факторы подразумевают под собой зависимость роста производительности труда от размещения предприятия относительно мест добычи сырья, материалов, природно-климатических условий – температурного режима, осадков. Все вышеперечисленные факторы имеют влияние на процесс измерения производительности труда.

Отдельной группой факторов выделяют организационные факторы роста производительности труда — это факторы, которые подразумевают совершенствование управления предприятием, производством и трудом.

Организационные фактора роста производительности труда делятся на четыре подгруппы:

1. Совершенствование организации производственных процессов, которая включает в себя повышение уровня специализации производства, повышение концентрации производства, развитие внутризаводского кооперирования, обеспечение максимально точного движения предметов труда, обеспечение сбалансированности рабочих мест по частичным операциям технологического процесса, увеличение сменности работы.

2. Совершенствование организации труда, которая включает: развитие рациональных форм разделения и кооперирования труда, улучшение организации обслуживания рабочих мест, совмещение профессий, повышение квалификационного и общеобразовательного уровня работников, совершенствование нормирования труда и его оплаты.

3. Совершенствование организации управления производством: совершенствование методов планирования, развитие структуры оперативного управления, совершенствование нормативной базы планирования, механизация и автоматизация управленческих работ.

4. Совершенствование организации использования предметов труда. Она включает в себя типизацию и унификацию деталей общемашиностроительного применения, использование материалов с заданными свойствами и конфигурацией, обеспечение соответствия обрабатываемых деталей конструкторским и технологическим

характеристикам оборудования в условиях мало- и безотходных технологий, повышение качества исходного сырья [29, с. 47].

Представленная классификация организационных факторов роста производительности труда представляет собой открытую систему, т.е. предполагает возможность дополнения, изменения количественного состава и качественного содержания приведенных факторов. Такая необходимость будет постоянного обуславливаться качественными изменениями средств труда, например, при создании полностью автоматизированных заводов, принципиально новых технологий и внедрении других достижений науки и др.

На основании исследования, проведенного в данной главе, можно сделать следующие основные выводы:

Производительность труда – это показатель эффективности использования рабочего времени и усилий работников на предприятии. Она определяется по результатам работы и может быть измерена различными показателями, такими как количество произведенной продукции, выполненных задач или обслуженных клиентов на единицу времени или на одного сотрудника.

Анализ производительности труда включает несколько задач. Во-первых, необходимо определить, насколько успешно выполняется план по производительности труда. Это позволяет оценить степень напряженности работы на предприятии и настроить производственные процессы для достижения лучших результатов.

Во-вторых, проводится сравнение фактического уровня производительности труда с базисным значением данного показателя. Базисное значение – это исходная точка, с которой производится сравнение изменений показателя во времени. Анализ таких изменений позволяет выявить как положительные, так и отрицательные тенденции в использовании трудовых ресурсов и оценить эффективность мер, принятых для улучшения производительности.

Третья задача заключается в выявлении факторов, которые влияют на изменения производительности труда. Это могут быть как внешние факторы, например, изменения в экономической ситуации на рынке, так и внутренние факторы, связанные с организацией рабочего процесса. Анализ таких факторов помогает понять, какие именно обстоятельства способствуют росту или снижению производительности и определить, какие меры можно предпринять для ее улучшения.

И, наконец, основной результат анализа производительности труда – разработка комплекса мероприятий, направленного на выявление внутренних резервов роста производства. Это может быть внедрение новых технологий и оборудования, изменение методов организации работы, обучение и повышение квалификации сотрудников, развитие мотивационной системы и т.д. Все эти меры направлены на улучшение использования трудовых ресурсов и повышение эффективности работы предприятия.

Таким образом, анализ производительности труда позволяет оценить эффективность использования трудовых ресурсов на предприятии, идентифицировать факторы, влияющие на ее изменение, и разработать меры для улучшения производства. Это важный инструмент для управления производственными процессами и повышения конкурентоспособности предприятия.

Главными показателями эффективности использования трудовых ресурсов являются темп роста производительности труда, процентное увеличение объема производства благодаря повышению производительности труда и экономия живого труда в сравнении с другими ресурсами.

Рост производительности труда - это увеличение количества продукции, которую работник может произвести за определенное время. Этот важный показатель является ключевым фактором роста экономики и благосостояния общества. Существует несколько основных факторов, которые могут быть обусловлены ростом производительности труда:

1. Внедрение новых технологий и современных методов производства. Внедрение новых технологий позволяет автоматизировать рутинные задачи и повысить скорость выполнения работ. Такие инновации, как робототехника, искусственный интеллект и интернет вещей, могут значительно улучшить эффективность производства.

2. Обучение и развитие работников. Повышение квалификации и профессиональное обучение сотрудников помогает им справиться с новыми технологиями и методами производства. Образованные и опытные работники могут выполнять работу более эффективно и эффективно использовать доступные ресурсы.

3. Улучшение организации рабочих процессов. Оптимизация организации труда может значительно повысить производительность. Это может включать в себя рационализацию рабочего распорядка, оптимизацию рабочего пространства, лучшую координацию работы между разными отделами и применение принципов «прямого доступа» и «тонкого производства».

4. Инвестиции в капиталовложения. Рост производительности труда возможен благодаря вложениям в новое оборудование, машины и инфраструктуру. Хорошая техническая база может сократить время, затрачиваемое на производственные процессы, и улучшить качество продукции.

5. Улучшение условий труда и мотивация работников. Создание комфортных и безопасных условий труда, а также предоставление справедливой оплаты и возможностей для саморазвития, позволяют работникам быть более мотивированными и продуктивными. Улучшение социальных гарантий и внедрение инициативных программ могут стимулировать работников работать более эффективно.

6. Инновации и исследования. Непрерывные исследования и инновации позволяют создавать новые продукты, услуги и методы производства. Это



может привести к созданию новых рынков и повышению эффективности существующих процессов.

Рост производительности труда имеет множество преимуществ для экономики и общества в целом. Он способствует росту ВВП, созданию новых рабочих мест, повышению уровня жизни и снижению бедности. Поэтому правительства и компании должны стремиться к созданию условий, способствующих увеличению производительности труда.

В общем экономисты разных стран в основном едины во мнении относительно мер, которые могут способствовать повышению производительности. Их рекомендации сводятся в основном к перечню определяющих факторов, рассмотренных выше: стимулированию инвестиций, научных исследований и разработок, заимствования технологии и повышения качества обучения без административного вмешательства государства в механизмы рыночной экономики.

К числу полезных мер можно отнести снижение дефицита государственного бюджета (как способ ослабления напряженности конкурентной борьбы за ресурсы, необходимые частной промышленности для вложений в производственную недвижимость и оборудование), расширение финансирования государством фундаментальных исследований, усиление государственной поддержки заимствования зарубежной технической информации, устранение помех кооперации предприятий в отношении инноваций и расширенное обучение малообразованных групп населения.

## ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ И АНАЛИЗ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

### Особенности современной экономической ситуации в России, оказывающей влияние на производительность труда российских организаций

В российской статистике изменения производительности труда характеризует показатель «Индекс производительности труда». Методика расчета показателя «Индекс производительности труда» разработана на основе «Руководства ОЭСР по измерению роста производительности на уровне отрасли и на агрегированном уровне. Индекс производительности труда по Российской Федерации рассчитывается на годовой основе в целом по экономике и по видам деятельности на уровне разделов ОКВЭД2, указанных в следующей таблице 2 [31, с. 42].

Таблица 2

#### Виды деятельности для расчета индекса производительности труда

Вид деятельности	Код
ВВП	-
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство, в т.ч.:	A
Сельское, лесное хозяйство, охота	01+02
Рыболовство, рыбоводство	03
Добыча полезных ископаемых	B
Обрабатывающие производства	C
Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	D
Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	E
Строительство	F
Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	G
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	I
Транспортировка и хранение	H
Деятельность в области информации и связи	J
Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	L
Деятельность профессиональная, научная и техническая	M
Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги	N

Источник: [26, с. 576]

Для исчисления индекса производительности труда по экономике в целом используется следующая формула 15.

$$I_{пр.т} = \frac{I_{ВВП}}{I_{ЗТ}} \times 100\% \quad (15)$$

где  $I_{ВВП}$  – индекс физического объема валового внутреннего продукта периода  $t$  к периоду  $t-1$ ;

$I_{ЗТ}$  – индекс совокупных затрат труда периода  $t$  к периоду  $t-1$ .

Оценка затрат труда по производству товаров и услуг на всех видах работ осуществляется по следующим показателям: количество рабочих мест (работ); количество отработанного времени в расчете на год.

Расчеты индексов производительности труда по отраслям экономики осуществляются по формуле 16.

$$I_{в.д.дс} = \frac{I_{дс}}{I_{ЗТ}} \times 100\% \quad (16)$$

где  $I_{в.д.дс}$  – индекс производительности труда по отрасли периода  $t$  к периоду  $(t-1)$ ;

$I_{дс}$  – индекс физического объема валовой добавленной стоимости по отрасли периода  $t$  к периоду  $(t-1)$ ;

$I_{ЗТ}$  – индекс совокупных затрат труда по отрасли периода  $t$  к периоду  $(t-1)$ .

Валовая добавленная стоимость и совокупные затраты труда формируются по результатам деятельности институциональных единиц, сгруппированных по признаку основного вида деятельности.

По субъектам Российской Федерации индекс производительности труда рассчитывается в целом по экономике региона по следующей формуле 17.

$$I_{пр.т} = \frac{I_{ВРП}}{I_{ЗТ}} \times 100\% \quad (17)$$

где  $I_{пр.т}$  – индекс производительности труда;

$I_{ВРП}$  – индекс физического объема валового регионального продукта в основных ценах периода  $t$  к периоду  $t-1$ ;

Изт – индекс совокупных затрат труда по региону периода  $t$  к периоду  $t-1$ .

Расчет индексов производительности труда производится Федеральной службой статистики как в целом по экономике РФ (табл. 3), так и в разрезе территорий и отраслей [41, с. 50].

Таблица 3

Индексы производительности труда в экономике Российской Федерации  
в 2018-2021 гг.

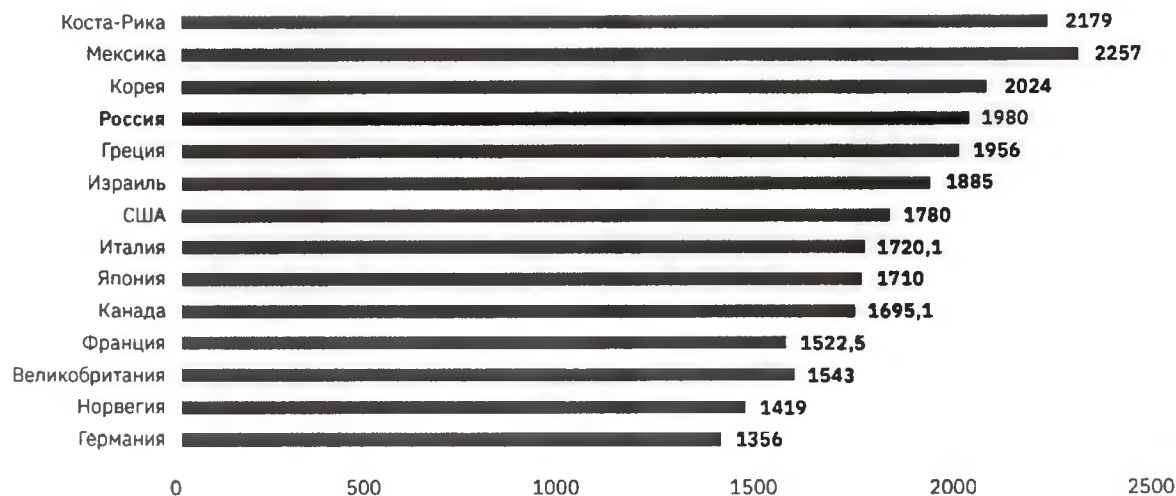
	Код ОКВЭД2	2018	2019	2020	2021
А	В	1	2	3	4
В целом по экономике		98,9	100,2	101,9	102,3
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	А	104,2	102,6	105,3	99,8
в том числе:					
Сельское, лесное хозяйство, охота	01+02	103,6	103,0	105,9	99,9
Рыболовство, рыбоводство	3	111,2	91,3	84,7	95,0
Добыча полезных ископаемых	В	99,5	100,3	101,6	101,8
Обрабатывающие производства	С	100,7	102,4	100,7	101,5
Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	Д	100,4	101,1	100,1	101,9
Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	Е	91,5	100,1	96,7	102,7
Строительство	F	100,8	102,3	97,6	102,8
Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	G	93,4	96,4	101,7	102,5
Транспортировка и хранение	Н	100,3	100,8	100,0	100,5
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	I	98	94,1	103,5	102,5
Деятельность в области информации и связи	J	101,4	93,7	99,0	100,2
Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	L	99,4	99,6	100,4	95,9
Деятельность профессиональная, научная и техническая	M	94,2	94,7	108,4	102,7
Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги	N	109,5	103,9	98,6	101,3

Источник: [41, с. 50]

Притом, что в целом по экономике и отдельным отраслям наблюдается рост производительности, он является недостаточным, учитывая изначально низкий уровень этого показателя.



При этом Российская Федерация находится на одном из первых мест с точки зрения количества отработанных за год часов. В таких странах, как Германия, Норвегия, Великобритания, при высоких уровнях ВВП, этот показатель существенно меньше (рис. 1) [41, с. 51].



Источник: [41, с. 51]

Рисунок 1. Число отработанных часов на человека в год

Причина заключается в производительности труда.

Производительность труда посчитана как объем ВВП, который вырабатывает каждый работающий житель страны за час работы. Производительность труда в России в 2021 году составила 26,5 доллара в час, следует из рейтинга Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Таким образом, она поднялась до уровня 2014 года, в 2015 и 2016 годы показатель составлял 24,7 доллара в час.

Несмотря на то, что производительность труда в РФ растет, она все еще в разы ниже, чем у развитых стран, и в рейтинге уступает всем странам ОЭСР, кроме Мексики (21,6 доллара в час). Лидеры рейтинга, Ирландия (99,5 доллара в час), Люксембург (98,5), Норвегия (83,1), Бельгия (76,8) и Дания (76,4), далее следуют Австрия и Германия (72,2) [41, с. 52].

Главными причинами низкой производительности труда эксперты называют невысокий уровень конкуренции, серьезное отставание по технологиям, изношенность оборудования, слабую автоматизацию производства, недостаток инвестиций.

В стране создано очень много неэффективных рабочих мест. С одной стороны, это может быть плюсом, поскольку приводит к снижению безработицы, но с другой стороны, отрицательно влияет на показатели производительности труда.

Федеральной службой статистики РФ рассчитываются показатели высокопроизводительных рабочих мест, как в целом по РФ, так и по отраслям экономики и субъектам РФ.

К высокопроизводительным рабочим местам (ВПРМ) относятся все замещенные рабочие места организации, на которых среднемесячная заработная плата работников (для индивидуальных предпринимателей – средняя выручка) равна или превышает установленную величину критерия (пороговое значение). Данные по РФ в целом за 2018-2021 годы приведены в таблице 4 [41, с. 53].

Таблица 4

Число высокопроизводительных рабочих мест по видам экономической деятельности за 2018-2021 гг.

Вид деятельности	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5
Российская Федерация всего	11584,1	16010,1	17114	19497,8
Сельское хозяйство, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство (Раздел А)	339,4	372,98	438,8	522,5
Добыча полезных ископаемых (Раздел В)	676,8	743,75	875	932,7
Обрабатывающие производства (Раздел С)	2733,5	3003,82	3533,9	3896,3
Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха (Раздел D)	682,61	750,13	882,5	922,4
Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений (Раздел Е)	120,74	132,69	156,1	183,6
Строительство (Раздел F)	648,35	712,47	838,2	999
Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов (Раздел G)	1355,87	1489,96 5	1752,9	1986,2
Транспортировка и хранение (Раздел H)	1088,6	1196,29	1407,4	1648,1
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания (Раздел I)	676,81	743,75	114,8	132,8
Деятельность в области информации и связи (Раздел J)	459,92	505,41	594,6	734,9

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5
Деятельность финансовая и страховая (Раздел К)	645,64	709,495	834,7	815,5
Деятельность по операциям с недвижимым имуществом (Раздел L)	293,0	321,98	378,8	458,3
Деятельность профессиональная, научная и техническая (Раздел М)	978,63	1075,42	1265,2	1374
Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги (Раздел N)	166,2	182,665	214,9	271,6
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение (Раздел O)	1601,6	1760,01	2070,6	2021,6
Образование (Раздел P)	531,86	584,46	687,6	813,9
Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг (Раздел Q)	676,97	743,92	875,2	1542,2
Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений (Раздел R)	98,85	108,63	127,8	164,4
Предоставление прочих видов услуг (Раздел S)	50,43	55,42	65,2	77,5

Источник: [41, с. 52]

Следует отметить, что, хотя этот показатель демонстрирует рост в целом по экономике и по отдельным отраслям, доля высокопроизводительных рабочих мест по отношению к общему их числу остается низкой.

Далее необходимо отметить, что на современном этапе решение проблемы повышения производительности труда в Российской Федерации осуществляется в рамках реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости», который был утвержден протоколом от 24 сентября 2018 г. № 12 президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам. Этот национальный проект разработан в рамках реализации Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости», утвержденный президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию

(протокол от 24.12.2018 № 16), как и другие государственные (целевые) программы и национальные проекты, по мнению исследователей, способствует преодолению ведомственной разобщенности по «горизонтали» и «вертикали». На национальном уровне обеспечивается системность решения поставленных задач на основе тесной координации, консолидации и взаимодействия различных ведомств федерального и регионального уровня [26, с. 576]. Реализация национального проекта идет по пути последовательного включения в него большого числа регионов страны, расположенных в них предприятий, где организуются системы подготовки и переподготовки кадров.

Для реализации проекта в России создана инфраструктура нацпроекта «Производительность труда»: Федеральный центр компетенций и созданные в 60 регионах РЦК помогают компаниям внедрять бережливое производство, совершенствовать управление, логистику и сбыт продукции [31, с. 46].

Участниками могут стать юридические лица, являющиеся коммерческими организациями и соответствующие следующим критериям:

1. Принадлежность к 5 базовым несырьевым отраслям (обрабатывающее производство, сельское хозяйство, транспорт, торговля, строительство).
2. Объем годовой выручки от 400 млн. руб. до 30 млрд. руб.
3. Применение общего налогового режима или плательщики единого сельскохозяйственного налога.
4. Доля участия налоговых резидентов иностранных государств в уставном (складочном) капитале юридического лица не превышает 25%.
5. Принадлежность к региону – участнику национального проекта (юридическая регистрация предприятия на территории субъекта Российской Федерации).

Для участников выполнения проектов разработаны мероприятия, направленные на их реализацию, и предусмотрена финансовая поддержка, определены сроки выполнения и выделены ответственные руководители. В то же время национальные проекты не охватывают в целом предприятия



всех отраслей государственной экономики независимо от формы собственности и предприятия несырьевых отраслей, не достигшие финансовых критериев включения в национальные проекты [33, с. 7].

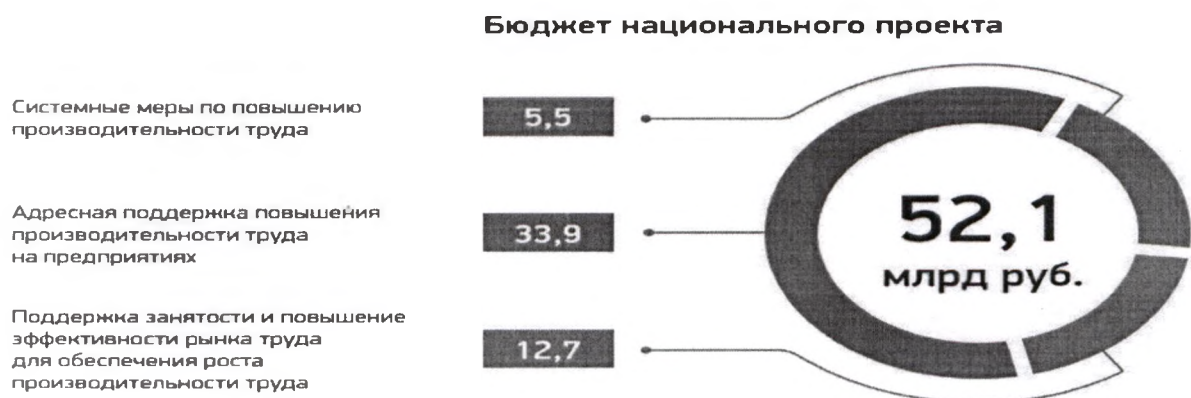
На каждом предприятии создается производственный поток-образец, формируется команда из сотрудников для внедрения изменений и последующей самостоятельной работы.

Реализуется проект по повышению квалификации топ-менеджмента «Лидеры производительности». А также программа переподготовки кадров от «Агентства развития навыков и профессий». Возрождается движение рационализаторства.

Помогает выйти на новые рынки «Российский экспортный центр». А обновить производство можно под займ в 1% от Фонда развития промышленности.

Разработана платформа цифровых решений, которая позволяет провести диагностику предприятия, найти проблемные участки и предложить решение в режиме реального времени.

Совокупный бюджет национального проекта составляет 52,1 млрд. руб. Почти четвертая часть этих средств – 12,7 млрд. руб., или 24,4% направлена на реализацию федерального проекта поддержки занятости населения (рис. 2) [35, с. 127].



Источник: [41, с. 53]

Рисунок 2. Распределение средств на реализацию национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости»

Основным источником финансирования мероприятий национального проекта являются средства федерального бюджета. На их долю придётся 45,7 млрд. руб. Ещё 0,8 млрд. руб. составят средства бюджетов субъектов Российской Федерации, 5,6 млрд. руб. внебюджетные источники.

В рамках национального проекта реализуются проекты по предоставлению налоговых преференций для стимулирования роста производительности труда.,

Участие в национальном проекте помогает бизнесу вслед за производительностью труда увеличить доходы. С 2019 по 2022 год более 2300 предприятий – участников нарастили добавленную стоимость на 383 млрд. рублей, показав 24% рост производительности труда (что на 5% выше показателя предприятий, не участвующих в нацпроекте). Необходимо отметить что в рамках проекта установлен рост производительности труда на средних и крупных предприятиях базовых несырьевых отраслей экономики не ниже 5% в год. При этом показатели эффективности за время участия в проекте в среднем улучшились: выработка выросла на 46%, сократились запасы незавершенного производства на 36%, сократилось время производства продукта на 35%» [33, с. 8].

За срок реализации нацпроекта планируется созданы 650 региональных центров компетенций. Структура национального проекта основывается на успешном пилотировании заложенных подходов в 2017 – 2018 годах в рамках реализации приоритетной программы «Повышение производительности труда и поддержка занятости».

В ноябре 2017 года совместно с Госкорпорацией «Росатом» в проекте были успешно запущены пилотные образцы оптимизации производственных потоков на 14 предприятиях. К концу 2021 года на 105 предприятиях осуществлена адресная работа по созданию образцов при поддержке экспертов Федерального центра компетенций (ФЦК) и партнерских организаций.

ФЦК является носителем компетенций и лучших практик по повышению производительности труда на федеральном уровне, обобщает полученные в ходе реализации национального проекта знания, анализирует и содействует их тиражированию, проводит обучение сотрудников предприятий методам повышения производительности труда с использованием инструментов бережливого производства по всей производственной цепочке создания стоимости; содействует в создании региональных центров компетенций (РЦК) для тиражирования накопленного опыта в субъектах Российской Федерации.

Одновременно реализуется ряд системных мер для повышения производительности труда:

1. Стимулирование предприятий к повышению производительности труда. Для привлечения предприятий в национальный проект разрабатывается набор мер стимулирования, включая финансовые меры (доступ к государственным мерам поддержки, предоставление льготных займов и налоговых преференций), а также набор нефинансовых мер. Данные меры разрабатываются как на федеральном, так и на региональном уровнях.

2. Снижение административно-регуляторных барьеров (издержек) для повышения производительности труда. В процессе реализации региональных программ, а также поступающих запросов от предприятий формируется список административных барьеров; проводится работа, направленная на актуализацию требований законодательства в связи с изменением технологий, включая сферу промышленной безопасности, совершенствование трудового законодательства, в том числе в целях уточнения квалификационных требований к работникам с учетом новых технологий, и ряд других.

3. Обучение управленческого звена предприятий – участников национального проекта, служб занятости населения и других организаций. Программы обучения разрабатываются с учетом потребности в навыках управления в условиях проведения масштабных организационных

преобразований и создания новой культуры производительности на предприятиях – участниках национального проекта.

4. Международное взаимодействие. Определен набор приоритетных стран для взаимодействия по вопросам производительности: Япония, Германия, Франция и ряд других стран. Подписан меморандум по сотрудничеству в области производительности между министерствами Российской Федерации и Японии, начата реализация совместного плана действий, включая стажировки, диагностику на пилотных предприятиях, тренинги и обмен опытом.

5. Методологическое сопровождение. Разработка методологии расчета показателей производительности, методических рекомендаций по созданию региональных программ и другая методологическая работа в области повышения производительности труда.

6. Обеспечение развертывания национального проекта посредством участия компаний – партнеров, а также новых форматов взаимодействия бизнеса и создания новых институтов. С целью максимального охвата предприятий и передачи им компетенций в сфере производительности труда Минэкономразвития России совместно с ФЦК проводит работу по привлечению к работе с предприятиями – участниками национального проекта компаний-партнеров, обладающих компетенциями в области построения производственных систем.

7. Создание системы мер поддержки экспорта на предприятиях.

В отдельный блок выделена работа по повышению эффективности функционирования рынка труда. Мероприятия по повышению производительности труда на предприятиях, требующих изменений в квалификации и численности персонала, сопровождаются организованной работой по переобучению работников – участников региональных программ, а при необходимости – по их трудоустройству на другие предприятия [35, с. 128].



В субъектах Российской Федерации в целях комплексного решения проблем, связанных с занятостью населения, таких как: снижение дисбаланса спроса и предложения рабочей силы, создание новых рабочих мест, активизация взаимодействия работодателей, служб занятости населения (СЗН), образовательных учреждений и других участников рынка труда, проводится работа по повышению эффективности рынка труда, в том числе мероприятиями развития СЗН.

Данные меры ориентированы на повышение качества и доступности услуг по трудоустройству и включают: стандартизацию работы служб занятости населения, обучение сотрудников, внедрение активного подхода к трудоустройству граждан и взаимодействию с работодателями, организацию временной занятости в период технологической модернизации, повышение квалификации и переобучение работников, оптимизацию управления системой занятости на региональном и межрегиональном уровнях, организацию оказания услуг, в том числе в электронном виде.

Итак, национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости» включает ряд мер, направленных на Рост производительности труда на средних и крупных предприятиях базовых несырьевых отраслей экономики не ниже 5% в год к 2024 году [35, с. 129]. При всем многообразии показателей развития национальной экономики важнейшим из них, характеризующим результативность трудовой деятельности, выступает показатель производительности труда. Он помогает понять, как работает экономика или отдельно взятые предприятия. В этой связи объективная и всесторонняя оценка эффективности труда включает в себя большой набор факторов, которые необходимо учесть при проведении оценки. Однако, рост данного показателя в реальной экономике не так быстро подвержен изменению. Так, например, «рост производительности труда на средних и крупных предприятиях базовых не сырьевых отраслей экономики за 5 лет изменился на 2%, а количество средних и крупных предприятий базовых не сырьевых отраслей экономики увеличилось на 90%» [3]. Практика показывает,

что «основные проблемы, препятствующие росту производительности труда, состоят в недостаточности у предприятий необходимых для этого ресурсов: кадровых и финансовых, а также в ограниченных возможностях расширения продаж: относительно небольших объемах рынков, на которых действует предприятие, высоких барьерах для входа на новые рынки. При этом если ведущие компании конкурируют на рынке труда за лучшие кадры, то отстающие более озабочены мотивацией имеющегося персонала» [11, с. 80].

Таким образом, интерес к проблеме повышения производительности труда оправдан как с научной точки зрения, так и практической, так как разработка предложений по повышению производительности труда имеет стратегический характер для всех субъектов экономической деятельности. В этой связи представляется целесообразным рассмотреть практику повышения производительности труда на примере предприятия Камчатского края мясоперерабатывающей отрасли и определить пути развития этого направления.

#### **Анализ эффективности управления и оценка показателей производительности труда в ЗАО «Мясокомбинат Елизовский»**

Закрытое акционерное общество «Мясокомбинат Елизовский» (далее - ЗАО «Мясокомбинат Елизовский») учреждено в соответствии с решением руководства финансово-промышленной группой компаний «Агротек» от 24 сентября 2002 года.

Основной государственный регистрационный номер: 1024101216260, ИНН: 4105026540.

Организационно-правовая форма: 12267 - непубличные акционерные общества.

Фирменное полное наименование общества: Закрытое акционерное общество «Мясокомбинат Елизовский».

Сокращенное наименование общества: ЗАО «Мясокомбинат Елизовский».

Местонахождения общества определяется местом его государственной регистрации: 684014, Камчатский край, Елизовский район, поселок Нагорный, ул. Промышленная, к. 9.

Основным видом деятельности общества является - производство соленого, вареного, запеченого, копченого, вяленого и прочего мяса.

ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» производит и реализует колбасы (вареные, варено-копченые, полукопченые, сырокопченые), сосиски, сардельки, копчености, мясо крупнокусковое, мясные полуфабрикаты, субпродукты 1-й и 2-й категорий, мясные консервы, жиры пищевые, сухие корма (мясокостную и костную муку), шкуры свиные, шкуры крупного рогатого скота, рогакопытное сырье.

Миссия ЗАО «Мясокомбината Елизовский»: «Обеспечивая поставку на рынок качественных, экологически чистых, разнообразных и полноценных продуктов питания, способствовать формированию фундамента здоровья нации» [43].

Основным производственным профилем организации является выпуск мясных консервов и колбас, а также мяса и полуфабрикатов. На предприятии действуют 3 основных цеха мясожировой; мясоперерабатывающий (производство колбасных изделий и мясных полуфабрикатов); консервный, лаборатория. На протяжении более двадцати лет ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» производит высококачественные колбасные изделия и деликатесы для жителей Камчатского края. А когда-то деятельность предприятия началась с небольшого цеха по производству колбасы. В 2001 году для увеличения производимых объемов и улучшения качества выпускаемой продукции было закуплено новейшее немецкое оборудование, и уже в 2002 году состоялось торжественное открытие ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» с современными цехами и новым удобным офисным зданием.

Также в 2002 году прошла полную сертификацию и была сдана в эксплуатацию лаборатория на базе ЗАО «Мясокомбинат Елизовский».

Сегодня «Мясокомбинат Елизовский» - это ведущий производитель мясных продуктов питания Камчатского края, занимающий около 71% всего потребительского рынка. В ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» осуществляется полный контроль качественных характеристик в процессе производства, на всех его этапах: инспекция входящего сырья, технологического процесса, готовой продукции, условий ее хранения, доставки и реализации.

Анализ производства готовой и продажи продукции ЗАО «Мясокомбината Елизовский» проведен по данным производственной программы предприятия за 2021-2022 гг., таблица 5.

Таблица 5

Показатели производства и продажи готовой продукции организации в 2020-2022 гг.

Наименование	2020 год		2021 год		2022 год		Отклонения 2022/2021 гг.	
	в кг.	в тыс.руб	в кг.	в тыс.руб	в кг.	в тыс.руб	абс. (+, -)	отн. (%)
Мясо и субпродукты, в т.ч.	9859	1732910	9514	1901723	8863	2001149	268238	115,3
- мясо свежемороженое свинина;	8650	1521669	8420	1640873	7706	1757209	235540	118,3
- субпродукты и сало	1209	211241	1094	260850	1157	243939	32698	103,3
Колбасные изделия, в т.ч.	2134	288642	2235	256970	2624	333322	44679	143,28
- колбасы (вареные, копченые);	719	65236	755	55872	877	75334	10098	148,94
- сосиски и сардельки	1415	223406	1480	201098	1747	257987	34581	141,71
Мясные консервы	1675,1	53760	1589	56577	1684,5	62081	8321	121,21
Мясные полуфабрикаты	2565,2	232708	2450,1	196955	2271,4	268729	36021	150,71
Реализация продукции	х	2308020	х	2412220	х	2665280	357260	114,45

Источник: составлено автором по данным [43]



По данным таблицы 5 можно сделать вывод, что за три исследуемых года 2020-2022 гг. наблюдалось снижение объемов натурального производства мяса и субпродуктов, за счет снижения производства мяса свежемороженой свинины, и субпродуктов, рост выручки от продажи на 16,24 % происходит за счет роста цен на данные виды продукции. Исследование производства колбасных изделий позволяет сделать вывод о их росте как в стоимостном, так и натуральном выражении, так за 2020-2022 гг. в стоимостном выражении производство колбас выросло на 48,94%, колбасных изделий (сосисок и сарделек) на 41,71 %. Выпуск прочей мясной продукции тоже увеличился, а именно наблюдается рост мясных консервов на 21,21 %, мясных полуфабрикатов на 50,71 %. Рост объемов продаж на 22,05 % при одновременном снижении выпуска отдельных видов готовой продукции происходит за счет повышения цен на их продажу.

Производство мяса свежемороженого является основной составляющей экономики мясокомбината и составляет 75,08 % выручки от общего объема. Мясные консервы и мясные полуфабрикаты составляют незначительную долю в структуре производства, так как не могут конкурировать с крупнейшим в регионе поставщиками. Тем не менее, за 2020-2022 гг. производство этих видов продукции выросло.

Оценка основных показателей деятельности ЗАО «Мясокомбината Елизовский» проведена по данным таблицы 6, по данным которой отмечено, что выручка от продажи увеличилась с 2308020 до 241220 тыс. руб. в 2021 году, с 241220 до 2665280 тыс.руб. в 2022 году. Рост выручки сопровождался увеличением себестоимости продаж на 8,6% и 5,93 %. В свою очередь, рост себестоимости продаж произошел из-за повышения цен на товарно-материальные ценности, топливо и энергию.

В результате, в 2022 году, за счет увеличения выручки от продажи происходит рост прибыли от реализации на 74,13%.

Основные экономические показатели работы ЗАО «Мясокомбината  
Елизовский» за 2020-2022 гг.

Показатели	Период			отклонения 2022-2020 г.г.	
	2020	2021	2022	абс. (+, -)	отн. (%)
Выручка от продажи, тыс.руб.	2308020	2412220	2665280	357260	115,45
Себестоимость продаж, тыс.руб.	2020318	2195070	2140117	119799	105,93
Прибыль от продажи, тыс.руб.	91561	63287	159433	67872	174,13
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	163020	177480	199584	36564	122,4
Среднесписочная численность работников, чел.	247	255	264	17	106,89
Производительность труда, тыс.руб./чел.	9344,21	9459,69	10095,76	751,55	108,04
Среднегодовая заработная плата, тыс.руб./чел.	660	696	756	96	114,55
Стоимость основных производственных фондов, тыс.руб.	44059	62534	71772	27713	162,89
Фондоотдача, руб./ОС	3497,0	3465,8	3525,5	28,50	100,82
Рентабельность продаж, %	3,97	2,62	5,98	x	2,01

Источник: составлено автором по данным [43]

Анализ основных экономических показателей ЗАО «Мясокомбината Елизовский» (табл. 6) показывает, что производительность труда на одного работающего возросла в 2022 г. по сравнению с 2020 г. на 751,55 тыс. руб., или на 8,04 %. За 2022 г. по сравнению с 2021 годом выросла на 636,07 тыс. руб., или на 6,7%. Общая численность персонала предприятия в 2021 г. выросла на 8 человек по сравнению с 2020 г., а за 2020-2022 г. увеличилась на 17 человек. Уровень средней заработной платы по предприятию за 2022 год составил 756 тыс. руб. на 1 работника. Основным источником выплат заработной платы всем категориям, работающих является фонд оплаты труда. В 2022 г. фонд заработной платы увеличился по сравнению с 2020г., на 22,4 %, при росте численности работников на 17 человек. В фонд оплаты труда включаются любые начисления работникам в денежной и натуральной формах, стимулирующие начисления и надбавки, компенсационные начисления, связанные с режимом работы или условиями труда, премии и единовременные поощрительные начисления, расходы, связанные с

содержанием этих работников, предусмотренные нормами законодательства Российской Федерации.

Рост среднегодовой стоимости основных средств в 2022 по сравнению с 2020 годом на 27713 тыс.руб. происходит по причине обновления оборудования, в результате увеличивается фондоотдача основных средств на 0,82%.

Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности. Рентабельность продаж, в свою очередь, отражает величину прибыли, приходящуюся на рубль объема продаж. На анализируемом предприятии, в отчетном 2022 году, отмечено повышение показателя на 2,01%, что говорит о росте эффективности деятельности предприятия.

Высшим органом ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» является общее собрание участников. Общее собрание может быть годовым, очередным или внеочередным. Годовое собрание участников проводится не ранее чем через два месяца и не позднее чем через три месяца и не реже чем один раз месяц в квартал.

Для более полной оценки эффективности работы предприятия по данным Приложения 1 исследована структура управления в ЗАО «Мясокомбинате Елизовский». Рассматривая структуру ЗАО «Мясокомбинат Елизовский», необходимо отметить, что руководство на данном предприятии осуществляется отделом управления во главе с управляющим директором, который координирует работу тринадцати отделов. Управляющий директор ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» избирается и освобождается от должности общим собранием участников. Управляющий директор избирается сроком на 5 лет.

Согласно данным приложения 1 структура организационного управления ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» состоит из взаимодействия между следующими отделами данного предприятия:

1. Технологический отдел в ЗАО Мясокомбината занимается разработкой и контролем технологических процессов производства мясных изделий. Он отвечает за оптимизацию и улучшение процессов, разработку новых рецептур и технологий, контроль качества сырья и готовой продукции, а также обеспечение соблюдения санитарных норм и правил при производстве. Технологический отдел возглавляет главный технолог производства. Главному технологу подчиняется рядовой технолог, который контролирует обеспечение технологической документацией производственных подразделений предприятия, соблюдение установленных технологических процессов, движение сырья и выход готового продукта.

2. Цех по производству колбасных изделий отвечает за производство и упаковку колбасных изделий. Он занимается приготовлением мясного фарша, формированием изделий, их термической обработкой и упаковкой. Также цех отвечает за контроль качества и соблюдение всех требований к производству колбасных изделий. Цех по производству колбасных изделий возглавляет заведующий производством. В подчинении у заведующего производством находятся: мастера-технологи по сырью, деликатесам, вареным колбасам, полукопченым колбасам. В их должностные обязанности входит организация выполнения участком в установленные сроки производственных заданий по объему производства и качеству продукции.

3. Планово-производственный отдел занимается планированием и контролем производственных процессов на предприятии. Он составляет производственные планы, распределяет ресурсы и контролирует их исполнение. Отдел также отвечает за оптимизацию производственных процессов и снижение издержек, а также за координацию работы различных отделов предприятия. Планово-производственный отдел возглавляет заместитель управляющего директора по экономике и финансам. В подчинении у заместителя управляющего директора по экономике и финансам находятся: экономист по контролю эффективности производства, экономист по бюджетированию, экономист по производству.



4. Отдел снабжения занимается обеспечением предприятия необходимыми материалами и комплектующими. Он осуществляет закупки сырья, упаковочных материалов и оборудования. Отдел также отвечает за контроль качества поставляемых материалов и соблюдение сроков доставки. Отдел снабжения возглавляет начальник отдела, который руководит разработкой проектов перспективных и годовых планов материально-технического обеспечения предприятия, готовит претензии к поставщикам, руководит работой по экономическому анализу в области материально-технического снабжения. Начальнику отдела подчиняются менеджеры по следующим направлениям: сырье, общехозяйственные расходы, сырье, оболочка. А также менеджер по планированию и учету специй и оболочки, водитель-экспедитор, заведующие складами сырья, специй и материально-техническими ценностями. Кладовщики и грузчики.

5. Технический отдел отвечает за обслуживание и ремонт оборудования на предприятии. Он осуществляет плановое техническое обслуживание и текущий ремонт оборудования, контролирует его работоспособность и обеспечивает его безаварийную работу. Отдел также занимается внедрением новых технологий и оборудования на предприятии. Техническим отделом руководит начальник технического отдела, в подчинении у которого находится инженер, который изучает условия труда на рабочих местах, вносит предложения о разработке и внедрении более совершенных конструкции оградительной техники, участвует в проведении проверок, обследований технического состояния зданий, сооружений, оборудования, машин и механизмов, эффективности работы вентиляционных систем, состояния санитарно-технических устройств, санитарно-бытовых помещений.

6. Эксплуатационный участок отвечает за поддержание чистоты и порядка на территории предприятия. Он осуществляет уборку производственных помещений, уход за прилегающей территорией, вывоз мусора и обеспечивает соблюдение санитарных требований на предприятии.

Эксплуатационным участком руководит начальник отдела, в подчинении у которого находятся:

- старшие механики смены, которые обеспечивают бесперебойную и правильную эксплуатацию и надежную работу оборудования, непосредственно контролируют техническую эксплуатацию в цеху;

- инженер, который выполняет работу по обеспечению бесперебойной работы и технически правильной эксплуатации, и надежной работы оборудования, производит работы по эксплуатации и ремонту;

- механик-наладчик;

- слесарь-заточник, который обеспечивает ремонт заточного оборудования.

7. Отдел сбыта и маркетинга занимается продажей продукции предприятия и рекламными активностями на рынке. Он исследует рынок, определяет потребности и предпочтения потребителей, разрабатывает стратегию продвижения и продажи продукции, ведет переговоры с клиентами и заключает договоры на поставку. Отделом сбыта и маркетинга руководит начальник отдела, которому подчиняются менеджер по маркетингу (ведение маркетинговой деятельности), диспетчер (формирует план задания на отгрузку), мастер склада упаковки (организует производственный процесс склада упаковки, учет упакованной продукции, контролирует движение товарно-материальных ценностей) и оператор копировальных и множительных работ (занимается производством этикеток для склада упаковки).

8. Отдел контроля качества занимается контролем качества всех процессов и продукции на предприятии. Он выполняет анализ качества сырья и готовой продукции, проводит испытания и контрольные проверки, разрабатывает и внедряет меры по улучшению качества, а также следит за соблюдением соответствующих норм и стандартов. Отделом контроля качества руководит начальник отдела, в подчинении у которого находятся рядовые контролеры.

9. Отдел бухгалтерии отвечает за ведение финансовой и бухгалтерской документации на предприятии. Он осуществляет учет доходов и расходов, составляет финансовую отчетность, выполняет расчет заработной платы и налоговые декларации, а также контролирует финансовую деятельность предприятия. Отдел бухгалтерии возглавляет главный бухгалтер. В подчинении у главного бухгалтера находятся рядовые бухгалтеры, кассир, операторы.

10. Отдел кадров занимается управлением персоналом на предприятии. Он осуществляет подбор и найм сотрудников, организацию приема на работу, контролирует кадровые процессы и разработку кадровой политики, ведет учет персонала и разрешает трудовые споры. Также отдел занимается оценкой и развитием персонала, проводит тренинги и обучение сотрудников, а также разрабатывает мероприятия для повышения мотивации и удовлетворенности персонала. Отделом кадров руководит начальник отдела. В его основные обязанности входит:

- формирование кадрового состава предприятия;
- разработка и внедрение планов развития персонала;
- организация и проведение процедур оценки персонала;
- формирование корпоративной культуры персонала;
- ведение кадрового документооборота;
- создание и внедрение нормативной базы, регламентирующей деятельность персонала;
- участие в организации корпоративных мероприятий.

В подчинении у начальника отдела находятся менеджер по персоналу, менеджер по труду и заработной плате, инспектор по кадрам.

Необходимо отметить, что вся продукция на ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» производится согласно рецептурам изготовления, утвержденными Управляющим директором и представляющими собой коммерческую тайну предприятия. Рецептуры разрабатывает и отвечает за их выполнение главный технолог производства. Отдел сбыта сначала

ежеквартально, а затем более точно – ежемесячно подготавливает планы продаж продукции. На основе этих планов продаж, а также утвержденных рецептур планово-экономический отдел производит расчет необходимого сырья, специй, оболочек и других материалов, необходимых для выпуска данного количества продукции за месяц, согласовывает данную потребность в материалах с главным технологом, заведующим производством и Управляющим директором. Затем потребность в материалах предоставляется в отдел снабжения. Отдел снабжения производит расчет закупа сырья и материалов по количеству, срокам и денежным выплатам и предоставляет в планово-экономический отдел операционный бюджет расхода и бюджет движения денежных средств на планируемый месяц. Бюджет движения денежных средств также предоставляется в финансовый отдел (данный отдел находится в ЗАО «Агротек Холдинг» и отвечает за финансирование всех дочерних предприятий) в качестве плана по денежным выплатам для ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» в течение месяца.

Согласно выстроенным логистическим цепочкам сырье и материалы поступают на склад ЗАО «Мясокомбинат Елизовский», приходяются завскладами и отпускаются по предварительной заявке на день в цех. Составлением такой заявки на сырье и материалы на день занимаются мастера по каждому направлению выпуска продукции. К ним поступают ежедневные заявки на выпуск продукции от отдела сбыта, которому в свою очередь дает заявки на отгрузку продукции ООО «Агротек-Торговый Дом». Готовая продукция поступает на склад упаковки, где на ней печатают этикетки и упаковывают ее в гофротару, а затем согласно заявке отгружают в ООО «Агротек-Торговый Дом».

Таким образом, технологический процесс производства продукции представляет собой несколько стадий, которые последовательно и в утвержденные сроки осуществляются ответственными отделами.

Среди достоинств структуры ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» можно выделить: привлечение к руководству более компетентных в конкретной



области специалистов; оперативность в решении нестандартных ситуаций; быстрый рост профессионализма функциональных руководителей; получение непротиворечивых заданий и распоряжений; полная персональная ответственность за результаты работы. Однако такая структура имеет и недостатки: трудность координации деятельности всех подразделений; большая нагрузка общего руководителя и его аппарата по оперативным вопросам производства и управления.

Другими словами, на предприятии применяется линейно-функциональная организационная структура управления, то есть, руководители высшего уровня получают рекомендации от руководителей функциональных звеньев, передают для исполнения линейным руководителям низшего уровня. Такая система управления обеспечивает принятие квалифицированных и эффективных управленческих решений.

Система управления персоналом на предприятии реализуется через кадровую политику.

Цель кадровой работы ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» - разумное сочетание процессов обновления и сохранения, поддержания оптимального численного и качественного состава персонала ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» в его профессиональном и социальном развитии, способного на высоком профессиональном уровне обеспечить решение задач по изготовлению и реализации своей продукции.

Для регулирования функциональных обязанностей персонала в ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» сформулированы и разграничены задачи, компетенция и сфера ответственности работника на каждом рабочем месте.

Работу отдела кадров следует классифицировать по следующим направлениям:

- подбор персонала;
- внешние коммуникации;
- внутренние коммуникации;
- обучение персонала;

- организация мотивированной оплаты труда.

Подбор персонала подразумевает под собой процедуру подбора персонала, ее технологию и методики. В ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» процедура приема на работу состоит из нескольких этапов:

1) Анкетирование. Респонденту предлагается заполнить анкету, которая включает в себя вопросы, касающиеся половозрастных характеристик, образования, предыдущих мест работы, причин увольнения, стажа работы по вакантной специальности.

2) Собеседование. После заполнения анкеты собеседование проводит директор по персоналу, оценивая поведение респондента, умение вести беседу, аргументировать. Следующий этап собеседования проводит начальник подразделения, в котором имеется вакансия, исследуя профессиональные знания и навыки претендента.

3) Анализ результатов. На основании информации, полученной на предшествующих этапах, составляется «модель претендента».

В ситуации, когда респондент не проходит какого-либо этапа, или результаты оказываются менее предпочтительными, по сравнению с другими, ему будет отказано в работе, однако, информация сохранится в базе данных отдела по работе с персоналом. Одним из направлений кадрового отдела ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» являются внутренние коммуникации. На основании информации о вакансиях внутри предприятия, изучаются возможности ротации работников как по вертикали, так и по горизонтали.

Для более детального представления о необходимых качествах и навыках специалиста на занимаемую должность, разрабатываются функциональные обязанности для персонала, а также «модель идеального сотрудника» (в дальнейшем она используется в процессе приема на работу). Кроме того, аккумулируется информация об увольнениях, выходах на пенсию, составляются графики отпусков.

Для оценки системы формирования кадров, проведена оценка динамики обеспеченности кадрами в ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» по данным таблицы 7.

Таблица 7

Динамика обеспеченности кадрами за 2020-2022 год, чел.

Категория персонала	Численно сть		% обеспе ченно сти	Численно сть		% обеспе ченно сти	Численно сть		% обеспе ченно сти
	2020 год			2021 год			2022 год		
	план	факт		план	факт		план	факт	
Средняя численность работающих всего в том числе:	252	247	98,02	264	255	96,59	274	264	96,35
1. АУП	42	39	92,86	49	45	91,8	51	49	96,08
-руководители	7	7	100,0	8	8	100,0	10	10	100,0
-специалисты	19	18	94,74	25	22	88,0	25	23	92,0
-служащие	16	14	87,50	16	15	93,8	16	16	100,0
2. Промыш.-производственный персонал	210	208	99,05	215	210	97,67	223	215	96,41
- основные рабочие	187	186	99,47	186	184	98,9	195	189	96,92
- вспомогательн ые рабочие	23	22	95,65	26	26	100,00	28	26	92,86

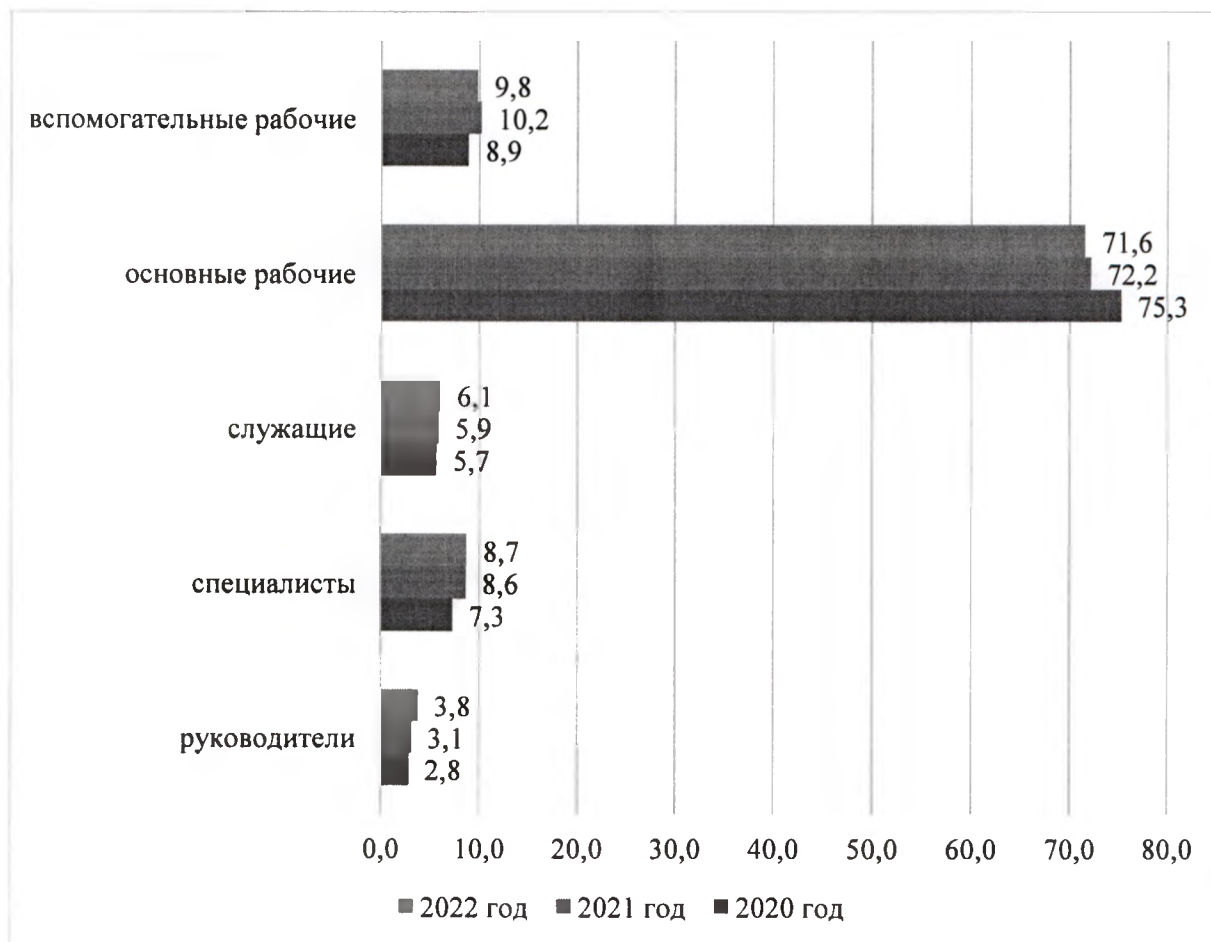
Источник: составлено автором по данным [43]

По данным таблицы 7, можно сделать вывод, что на протяжении всего исследуемого периода 2020-2022 гг. фактически среднесписочная численность промышленно-производственного персонала по факту оказывается меньше штата. Так например в 2022 году, нехватка административно-управленческого и вспомогательного персонала составила 3,9 %, в основном за счет недобора специалистов 2 чел., нехватка основных производственных рабочих составила 3,6 %, т.е. недобор 6 основных рабочих, и 2 чел. вспомогательных. Необходимо отметить, что основные рабочие выполняют важную производственную функцию работы предприятия. Вспомогательные рабочие обеспечивают основное производство инструментом, ремонтом, транспортом. Недостаточный уровень обеспеченности кадрами остальных категорий работников, позволяет сделать

вывод о кадровой нехватки всего персонала в 2022 году на 10 чел.

Данные таблицы 7 также позволяют отметить, что общая численность персонала в ЗАО «Мясокомбинате Елизовский» на конец 2022 года составляет 264 человека, что на 17 человек больше по сравнению с 2020 годом.

Так как ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» осуществляет производственную деятельность, то численный состав и структуру персонала по категориям согласно таблице 7 отразим на рисунке 3.



Источник: составлено автором по данным [43]

Рисунок 3. Численный состав и структура персонала по категориям за 2020-2023 гг., %

Руководители на предприятии составляют 3,8%, специалисты – 8,7%, служащие 6,1 %, производственный персонал, в том числе: основные рабочие – 71,6%, вспомогательные рабочие – 9,8% что является хорошим показателем при работе производственного предприятия. Статистическая структура персонала отражает его распределение и движение в разрезе категорий и групп



должностей. Например, ЗАО «Мясокомбинат Елизовский», выделяет персонал основных видов деятельности (лиц, работающих в основных и вспомогательных подразделениях, аппарате управления, занятых созданием продукции, услуг или осуществляющих обслуживание этих процессов) и не основных видов деятельности (работники ремонтного хозяйства и т.д.). Все лица в своих подразделениях занимают должности руководителей, специалистов, служащих, рабочих.

Состав персонала любой организации неоднороден, так как люди различаются по естественным и приобретенным признакам – полу, возрасту, образованию, стажу работы, профессии, специальности, квалификации, занимаемой должности. Выделяемые на их основе группы работников образуют структуру персонала организации или по-другому ее социальную структуру, которая может быть статистической и аналитической.

На предприятии ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» на данный промежуток времени возрастной состав колеблется от 21 года до 60 лет, но основную массу составляет персонал от 25 до 42 лет, которые составляют кадровое ядро. Предприятие, которое при приеме на работу ориентируется на молодых специалистов, может столкнуться с текучестью кадров, так как нанятые работники могут не иметь достаточно большого рабочего стажа. Существует мнение, что «старики» представляют «память» предприятия. Концепция «культура предпринимательства» предполагает, что неравновесие в возрастной структуре предприятия, в структуре рабочих стажей очень часто имеет неблагоприятные последствия.

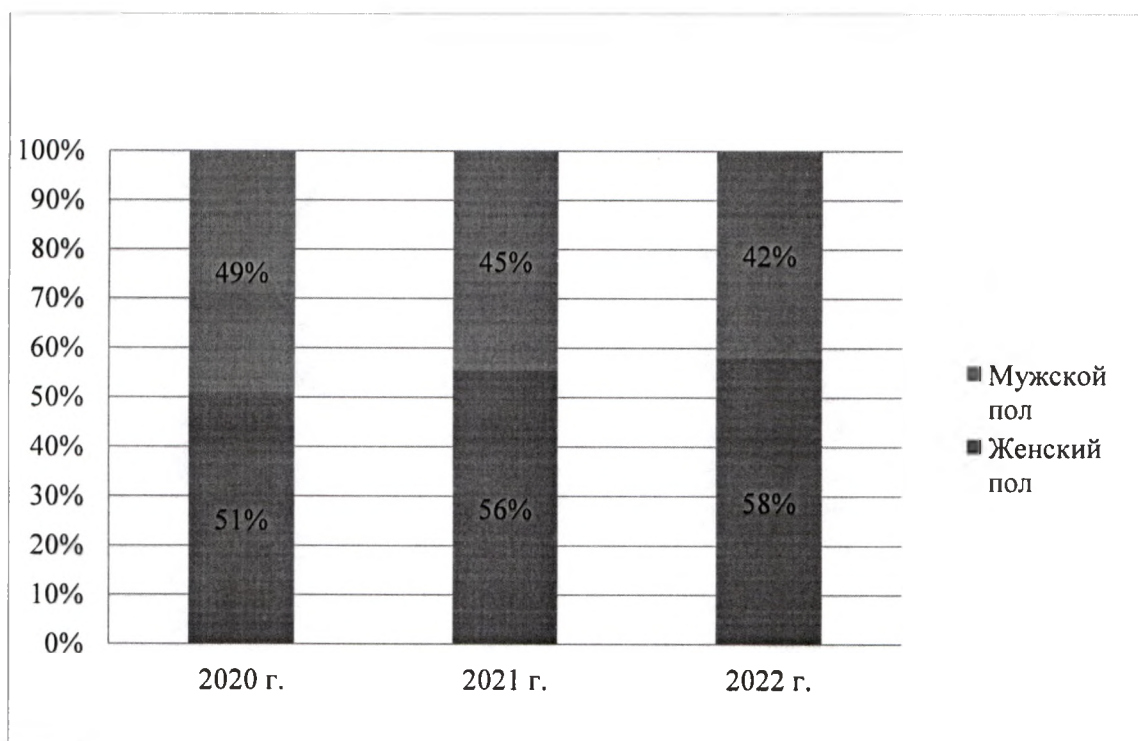
Оценивая сотрудников по стажу работы, следует отметить, что большинство работников пришли в организацию «готовыми» специалистами, т.е. наибольший уровень работников со стажем от 5 до 10 лет. Однако за это время значительная доля молодых сотрудников в возрасте до 30 лет успела перейти из категории стажа до 3 лет в категорию от 3 до 5.

В ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» имеется следующее распределение по половому признаку: 43% - мужчин, 57% - женщин. В соответствии с рис. 4

за последние 3 года динамика соотношения мужчин и женщин менялась, но не настолько различалась, на предприятии незначительно преобладает женский пол.

По социальным категориям рабочих можно подразделить:

- на работников, занятых на производстве, требующего очень высокой квалификации, средней или малой квалификации или не требующей ее вовсе;
- на работников сферы производства или сопредельных сфер (обслуживание, склады, упаковка, транспорт и т.п.);
- на работников, осуществляющих автоматизированные, механизированные или ручные операции.



Источник: составлено автором по данным [43]

Рисунок 4. Динамика соотношения мужчин и женщин в ЗАО «Мясокомбинат Елизовский», %

По уровню образованию кадровый состав на данном предприятии имеет высшее образование около 80%, незаконченное высшее - 7%, средне-специальное - 13%. Значительная часть работников, получив высшее образование, работает не по профессии, либо получают второе образование по соответствующей специальности. ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» поощряет своих работников по поддержанию уровня квалификации или ее повышения, также нельзя не сказать, что генеральный директор предприятия

имеет в наличии несколько соответствующих дипломов, сертификатов, подтверждающих его уровень квалификации.

Наиболее ответственным этапом в анализе системы управления кадрами является изучение показателей движения персонала, что исследовано с помощью показателей, представленных в таблице 8.

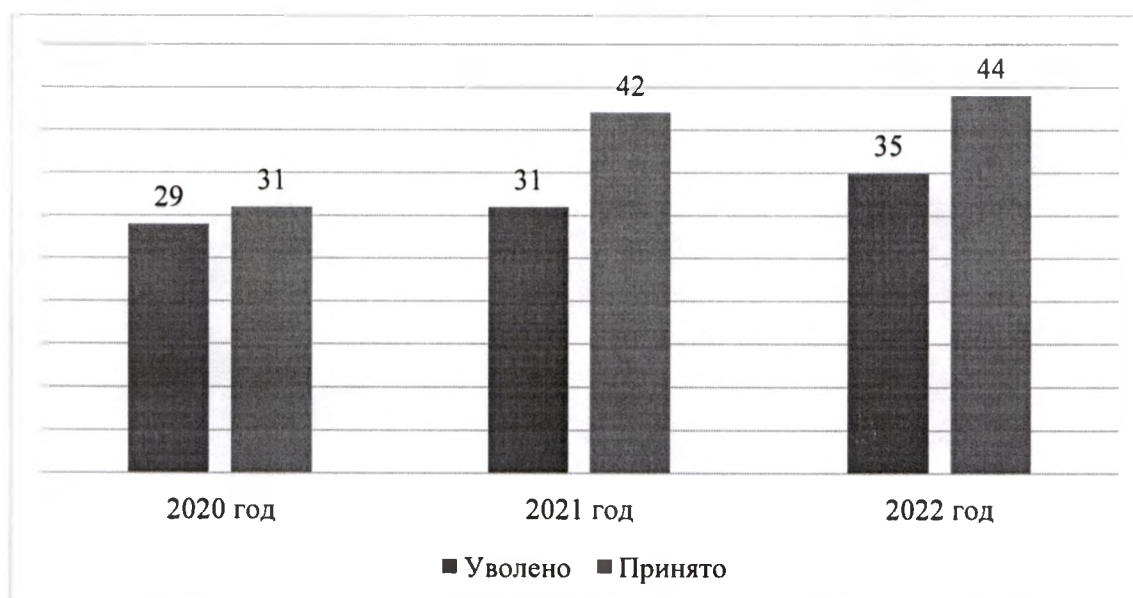
Таблица 8

## Показатели движения персонала предприятия

Показатели	2020 год	2021 год	2022 год
1. Уволено, чел.	29	31	35
2. Принято, чел.	31	42	44
3. Численность работников, чел.	247	255	264
4. Коэффициент оборота рабочей силы по выбытию ( $K_v = \text{стр. 1} / \text{стр. 3}$ )	0,117	0,122	0,133
5. Коэффициент оборота рабочей силы по приему ( $K_p = \text{стр. 2} / \text{стр. 3}$ )	0,126	0,165	0,167
6. Коэффициент постоянства кадров ( $K_{\text{пост}} = 1 - K_v$ )	0,883	0,878	0,867

Источник: составлено автором по данным [43]

Схематически данные таблицы 8 представлены на рисунке 5.



Источник: составлено автором по данным [43]

Рисунок 5. График текучести кадров за 2020-2022 гг. (чел.)

По данным табл.8 и рис. 3 можно отметить, что текучесть кадров в 2022 г. была выше, чем в 2020 г., т.е. выбывших (уволенных) работников в 2022 году было больше. Если в 2020 году уволили около 11,7%, то в 2022 году –

13,3 %.

Как следствие увеличения количества увольнений является рост коэффициента оборота рабочей силы по приему. В 2022 году принято на работу 16,7% от среднесписочного состава рабочих, тогда как в 2020 году 12,6%.

Высокий уровень текучести кадров может отрицательно характеризует кадровую работу на предприятия, т.к. частое поступление на работу временных работников и текучесть квалифицированных специалистов, негативно сказываться на производственных результатах деятельности предприятия.

К негативным фактам также можно отнести изменение соотношения коэффициентов увольнения и приема в отчетном году. Принятых на работу было на 3,4% от среднесписочного состава рабочих больше, чем уволенных. Это может привести к необоснованному увеличению численности работников.

При анализе текучести кадров важно установить, какие из причин, вызвавшие потери рабочего времени, являются зависимыми от трудового коллектива (прогулы, простои по вине работников) и какие не обусловленные его деятельностью, таблица 9.

Таблица 9

Основные причины текучести кадров предприятия за 2020-2022 гг., (в %)

Причина увольнения	2020 год	2021 год	2022 год
Всего	(100%)	(100%)	(100%)
Неудовлетворительность заработной платой	35%	30%	27%
Неудовлетворенность занимаемой должностью	10%	12%	10%
За прогулы и нарушение дисциплины	20%	19%	23%
Не соответствие занимаемой должности	7%	8%	11%
Окончание срока трудового контракта (договора), соглашения сторон,	9%	18%	20%
Пенсия	11 %	5%	4%
Прочие причины	8%	7%	5%

Источник: составлено автором по данным [43]



По данным таблицы 9 необходимо отметить, что высокий процент увольнений связан с неудовлетворенностью заработной платой, количество уволившихся работников по данной причине в 2022 году составляет 10 человек или 27 % от общего количества уволившихся. Большое количество уволенных также и за нарушение трудовой дисциплины – 23 % - 8 чел., окончания срока трудового контракта - 7 чел., не соответствие занимаемой должностью – 4 чел., и неудовлетворенность занимаемой должностью – 3 чел.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

- на исследуемом предприятии преобладает высокая текучесть кадров, что может быть вызвано невысоким уровнем мотивации, неудовлетворенностью трудом, режимом работы, бытовыми условиями, низкой адаптацией персонала;
- высокая текучесть приводит к снижению эффективности работы организации за счет ухода квалифицированных сотрудников и нарушению устойчивых связей между подразделениями;
- увеличиваются расходы на прием, отбор, обучение персонала.

В любом случае, анализ текучести персонала должен использоваться для планирования набора и управления мотивацией. Отдельным аспектом анализа текучести является анализ стажа работы сотрудников в компании до увольнения. Этот анализ также позволяет выявить мотивационные особенности персонала. Например, средняя продолжительность работы персонала составляет около 3-5 лет. Это вызвано, обычно, психологическим утомлением («выгоранием») и снижением интереса к однообразной работе. Если компания заинтересована в сохранении этих сотрудников, то она должна предусмотреть их «взбадривание» до того, как они уйдут, посредством обучения, изменения системы оплаты, усложнение деятельности и т. п. Исходя из данных таблицы 2.7 коэффициент постоянства кадров составил 0,867, или 86,7 %. По сложившейся практике данный коэффициент должен стремиться к 1,0. При этом необходимо исходить из существующих в организации производственных факторов.

Анализ системы управления персоналом и соответственно производительности труда неразрывно связан с оценкой трудовых показателей, которые по данным исследуемого предприятия представлены в таблице 10.

Таблица 10

Динамика показателей по труду за 2020-2022 гг.

Показатели	2020	2021	2022	Отклонения 2022 к 2020 году	
				Абс., +,-	Отн., %
1 Выручка от реализации ВР, тыс.руб.	2308020	2412220	2665280	357260	115,5
2 Списочная производственного персонала, чел.	208	210	215	7	103,4
5 Среднегодовая выработка на одного рабочего (СВ), тыс.руб.	11096,25	11486,76	12396,65	1300,40	111,7
7 Общее число отработанных человеко-дней (Сч)	31200	31500	32465	1265	104,1
8 Общее число отработанных человеко-часов, ФРВ	346320	349650	357115	10795	108,6
9 Среднее количество дней, отработанное одним рабочим (Ск)	150	150	151	1	100,7
10 Средняя продолжительность смены, часы (Сп)	11,1	11,1	11	-0,1	99,1
11 Среднечасовая выработка одного рабочего, тыс.руб. (СВч)	6,7	6,9	7,5	0,8	111,99

Источник: составлено автором по данным [43]

Данные таблицы 10 позволяют сделать вывод о том, что использование трудовых ресурсов в ЗАО «Мясокомбинате Елизовский» за 2020-2022 гг. улудшается, так например, за исследуемый период наблюдается рост среднегодовой выработки одного рабочего на 1300,4 тыс.руб. или на 11,7 %, и за счет увеличения количества отработанных рабочими дней, с одновременно небольшим снижением продолжительности налюдается также рост среднечасовой выработки одного рабочего на 0,8 тыс.руб. или на 11,99 %.

Так как показатель производительности труда зависит не только от выработки рабочих, но и от удельного веса последних в общей численности работников, а также от количества отработанных ими дней и продолжительности рабочего дня. Расчет влияния данных факторов производится одним из способов детерминированного факторного анализа. На основании данных таблицы 10 сделан расчет используя способ абсолютных разниц, который представлен в таблице 11.

Таблица 11

## Исходные данные для факторного анализа производительности труда

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год	Абс.отклонения	
				2022/2020	2022/2021
Среднегодовая численность всего персонала, чел.	247	255	264	17	9
в том числе рабочих, чел.	208	210	215	7	5
Удельный вес рабочих в общей численности работников (Уд)	0,84	0,82	0,81	-0,028	-0,01
Отработано дней одним рабочим за год (Д)	150	150	151	1	1
Средняя продолжительность рабочего дня, ч (П)	11,1	11,1	11	-0,1	-0,1
Отработано часов всеми рабочими, ч	346320	349650	357115	10795	7465
Выручка от реализации, тыс.руб.	2308020	2412220	2665280	357260	253060
Среднегодовая выработка одного работника, тыс.руб.	9344,21	9459,69	10095,76	751,55	636,07
Среднегодовая выработка одного рабочего, тыс.руб. (ГВ)	11096,25	11486,76	12396,65	1300,40	909,89

Источник: составлено автором по данным [43]

Из данных таблицы 11 сделан вывод, что за 2020-2022 гг. среднегодовая выработка одного работника занятого в основном производстве увеличилась на 751,55 руб. или на 8,043% в том числе за счет изменения:

а) удельного веса рабочих в общей численности персонала предприятия

$$\Delta \text{ГВуд} = \Delta \text{УУд} \times \text{Д}_{2020} \times \text{ЧВ}_{2020} = (-0,02777) \times 150 \times 11,1 \times 6,664 = -307,492$$

б) количества отработанных дней одним рабочим за год

$$\Delta \text{ГВд} = \text{УД}_{2022} \times \Delta \text{ДД} \times \text{ЧВ}_{2020} = 0,814 \times (1) \times 11,1 \times 6,664 = 60,245$$

в) продолжительности рабочего дня

$$\Delta \text{ГВп} = \text{УД}_{2022} \times \text{Д}_{2022} \times \Delta \text{ПП} \times \text{ЧВ}_{2020} = 0,814 \times 151 \times (-0,1) \times 6,64 = -81,955$$

г) среднечасовой выработки рабочих

$$\Delta \text{ГВчв} = \text{УД}_{2022} \times \text{Д}_{2022} \times \text{П}_{2022} \times \Delta \text{ЧЧВ} = 0,814 \times 151 \times 11 \times (0,799) = 1080,749$$

Таким образом наибольшее влияние на изменение производительности труда работников предприятия за 2020-2022 гг. оказало изменение среднечасовой выработки рабочих. Аналогичным образом анализируется изменение среднегодовой выработки рабочего, которая зависит от количества отработанных дней одним рабочим за год, средней продолжительности рабочего дня и среднечасовой выработки:

$$\Delta \text{ГВ1д} = \Delta \text{ДД} \times \text{Ппл} \times \text{ЧВпл} = (1) \times 11,1 \times 6,664 = 73,975$$

$$\Delta \text{ГВ1п} = \text{Д}_{2022} \times \Delta \text{ПП} \times \text{ЧВ}_{2020} = 151 \times (-0,1) \times 6,664 = -100,633$$

$$\Delta \text{ГВ1чв} = \text{Д}_{2022} \times \text{П}_{2022} \times \Delta \text{ЧЧВ} = 151 \times 11 \times (0,799) = 1327,059$$

Итак, в общем на изменение среднегодовой выработки рабочего за 2020-2022 гг. наибольшее влияние оказало изменение среднечасовой выработки.

Также по данным таблицы 11 сделан вывод, что за 2021-2022 гг. среднегодовая выработка одного работника занятого в основном производстве увеличилась на 636,07 руб. или на 6,7% в том числе за счет изменения:

а) удельного веса рабочих в общей численности персонала предприятия

$$\Delta \text{ГВуд} = \Delta \text{УУд} \times \text{Д}_{2021} \times \text{ЧВ}_{2021} = (-0,00914) \times 150 \times 11,1 \times 6,899 = -104,937$$

б) количества отработанных дней одним рабочим за год

$$\Delta \text{ГВд} = \text{УД}_{2022} \times \Delta \text{ДД} \times \text{ЧВ}_{2021} = 0,814 \times (1) \times 11,1 \times 6,899 = 62,365$$



в) продолжительности рабочего дня

$$\Delta \text{ГВп} = \text{УД}_{2022} \times \text{Д}_{2022} \times \Delta \text{ПП} \times \text{ЧВ}_{2021} = 0,814 \times 151 \times (-0,1) \times 6,899 = -84,839$$

г) среднечасовой выработки рабочих

$$\Delta \text{ГВчв} = \text{УД}_{2022} \times \text{Д}_{2022} \times \text{П}_{2022} \times \Delta \text{ЧЧВ} = 0,814 \times 151 \times 11 \times (0,564) = 763,482$$

Таким образом наибольшее влияние на изменение производительности труда работников предприятия за 2021-2022 гг. оказало изменение среднечасовой выработки рабочих. Аналогичным образом анализируется изменение среднегодовой выработки рабочего, которая зависит от количества отработанных дней одним рабочим за год, средней продолжительности рабочего дня и среднечасовой выработки:

$$\Delta \text{ГВ1д} = \Delta \text{ДД} \times \text{Ппл} \times \text{ЧВпл} = (1) \times 11,1 \times 6,899 = 76,578$$

$$\Delta \text{ГВ1п} = \text{Д}_{2022} \times \Delta \text{ПП} \times \text{ЧВ}_{2021} = 151 \times (-0,1) \times 6,899 = -104,174$$

$$\Delta \text{ГВ1чв} = \text{Д}_{2022} \times \text{П}_{2022} \times \Delta \text{ЧЧВ} = 151 \times 11 \times (0,564) = 937,485$$

Итак, в общем на изменение среднегодовой выработки рабочего за 2021-2022 гг. наибольшее влияние оказало изменение среднечасовой выработки.

На основании вышеизложенного сделан вывод, что количество отработанных дней в 2020-2022 годах изменилось незначительно на 1 день, следовательно, этот показатель не оказал существенного влияния на среднегодовую выработку. Наблюдалось уменьшение рассматриваемого показателя за счет уменьшения продолжительности рабочего дня на предприятии (-0,1 часа) на 100,633 тыс. руб., в тоже время увеличение среднегодовой выработки рабочего на 1327,059 тыс. руб. за счет увеличения среднечасовой выработки одного рабочего на 0,799 тыс. руб. Всего в результате изменения указанных факторов, среднегодовая выработка рабочего увеличилась на 1300,40 тыс. руб.

Также необходимо отметить, что ЗАО «Мясокомбинат Елизовский», первым в Камчатском крае, с 2020 года участвует в национальном проекте «Производительность труда», по направлению 5С - системы организации и

рационализации рабочего пространства, один из инструментов бережливого производства, которая состоит из пяти элементов:

- сортировка - четкое разделение вещей на нужные и ненужные и избавление от последних;
- соблюдение порядка - упорядоченное и точное расположение и хранение необходимых вещей, которое позволяет быстро их найти и использовать;
- содержание в чистоте и опрятности;
- стандартизация - условие для выполнения первых трех правил;
- совершенствование - воспитание привычки точного выполнения установленных правил, процедур и технологических операций.

По результатам проекта были изучены лучшие практики повышения производительности труда. В итоге, по результатам работы за 2022 год ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» вошел в свод предприятий РФ, выполнивших цели Национального проекта – так рост повышения производительности труда в 2022 году по сравнению с 2020 годом составил 11,7%, что превысило цель проекта в размере 5% ежегодно.

Использование трудовых ресурсов и производительности труда необходимо рассматривать в тесной взаимосвязи с фондом заработной платы, поскольку от их соотношения зависит эффективность деятельности предприятия.

ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» является социально-ответственным предприятием и предоставляет своим сотрудникам официальную заработную плату, социальные гарантии и различные компенсации.

Компания стремится поддерживать уровень оплаты труда своих сотрудников выше среднего по Камчатскому краю. В компании принята система оплаты труда в соответствии с рациональной моделью трудовых отношений (РМТО), которая гарантирует достойную заработную плату за качественный, производительный труд и находится в полном соответствии с

ТК РФ. Гарантирует справедливое вознаграждение за личный вклад в достижение предприятием поставленной цели.

Поощряет добросовестный, инициативный профессиональный труд.

Работник влияет на уровень своей заработной платы, совершенствуя производственные процессы и качество труда.

Компания предоставляет нормальные условия труда, обеспечивая сотрудников безопасными, гигиеничными и технологически оборудованными рабочими местами. Положения о премировании персонала разрабатываются самостоятельно с учетом мнения соответствующей первичной профсоюзной организации и подписываются директором.

Доплаты в ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» устанавливаются в соответствии с «Положением по организации оплаты труда»:

- за вредные и тяжелые условия труда - в размере от 2 до 18% тарифной ставки (должностного оклада);
- за работу в многосменном режиме, в вечернее и ночное время:
- ночное время с 22 часов до 6 часов. Доплата производится в размере 40% тарифной ставки (должностного оклада) за каждый час работы;
- ночная смена с 20 часов до 8 часов. Смена, в которой не менее 50% рабочего времени приходится на ночное время, считается ночной. Доплата производится в размере 40% тарифной ставки (должностного оклада) за смену;
- работникам непромышленной группы, сторожам доплата за работу в ночное время производится в размере 35% тарифной ставки;
- за совмещение профессий, расширение зоны обслуживания или увеличения объема выполняемых работ, работу по смежным профессиям - в размере до 30% тарифной ставки (должностного оклада) работникам по основной работе, уборщикам служебных и производственных помещений до 50% тарифной ставки на срок не более года;
- за руководство бригадой - на срок не более одного года для бригадиров из числа рабочих, не освобожденных от основной работы, в размере:
- 10% тарифной ставки при численности бригады от 4 до 10 человек;-

15% тарифной ставки при численности бригады более 10 человек;

- за выполнение обязанностей временно отсутствующего работника - в размере до 30% тарифной ставки (должностного оклада) работникам по основной работе, уборщикам служебных и производственных помещений до 50% тарифной ставки на срок не более года;

Выплата вознаграждения производится ежегодно, одновременно с начислением и выплатой заработной платы во всех отделах согласно Положения «О порядке начисления и выплаты вознаграждения за выслугу лет работникам ЗАО «Мясокомбинат Елизовский». Расчет заработной платы в ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» производится до 15 числа месяца следующего за отчетным. Ежемесячная заработная плата выплачивается 2 раза в месяц (ст.136 ТК РФ):

- 15 числа текущего месяца - аванс за первую половину предыдущего месяца;

- окончательный расчет - до 30 числа месяца, следующего за отчетным месяцем.

Выплата отпускных производится не позднее, чем за три дня до начала отпуска. ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» производит выплату районного коэффициента 1,8 и процентной надбавки 80% к заработной плате работников ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» за работу в районах Крайнего Севера.

ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» производит за счет собственных средств доплату до среднего заработка с учетом районного коэффициента и процентной надбавки в случае наступления временной нетрудоспособности работника. Основной целью мер материального стимулирования, принятой в ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» является усиление материальной заинтересованности работников в повышении эффективности производства, улучшения качественных показателей работы персонала, роста производительности труда, заинтересованности работников в конечном результате труда.



Положение по премированию, распространяется на всех руководителей, специалистов и служащих за исключением директора, заместителей директора и главного бухгалтера, которые премируются согласно положению о премировании руководящих работников ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» за основные результаты производственной и финансово-экономической деятельности. Руководители, специалисты и служащие всех структурных подразделений ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» премируются ежегодно из фонда оплаты труда за выполнение показателей и условий премирования, планируемых каждому производственному подразделению. Оценка выполнения показателей и премирование осуществляется по месячным результатам работы, по каждому показателю в отдельности.

При невыполнении одного из показателей премия уменьшается в том же размере, в каком она начисляется за его выполнение. Основанием для начисления премии является приказ по ЗАО «Мясокомбинат Елизовский». Подведение итогов выполнения показателей и условий премирования осуществляется производственными комиссиями, назначенными приказом директора.

Премия работникам начисляется по результатам работы за фактически отработанное время в течении отчетного года(месяца). Работникам, не сдавшим очередной экзамен по ПТЭ (правила техники эксплуатации) и ПТБ (правила техники безопасности) и не допущенным к самостоятельной работе, премия не начисляется.

Вновь принятым работникам премия выплачивается с момента допуска к самостоятельной работе после сдачи ПТЭ и ПТБ с соблюдением требований настоящего положения по отработке полного календарного месяца.

Лишение премии производится на основании приказа, издаваемого по предприятию ЗАО «Мясокомбинат Елизовский», с указанием оснований лишения премии и должно производиться только за тот расчетный период, в котором было допущено нарушение.

Перечень показателей, за которые размер премии коллективам, отдельным руководителям, специалистам и служащим может быть снижен до 100%:

- невыполнение требований охраны труда, нарушение правил техники безопасности, пожарной безопасности;
- невыполнение в установленные сроки мероприятий, предусмотренных приказами, указаниями, решениями ЗАО «Мясокомбинат Елизовский», директивными документами, предписаниями контролирующих органов;
- невыполнение графика работ;
- наличие нарушений оперативной дисциплины в части предъявления своевременной и правильной информации о происшедших нарушениях в работе.

Лишение премии в размере 100% производится по следующим основаниям:

- прогул, появление на работе в нетрезвом состоянии, либо отсутствие на работе более трех часов непрерывно или суммарно в течении рабочего дня без уважительной причины;
- не сдача экзаменов по ПТЭ и ТБ в установленные сроки.

Показатели динамики средней заработной платы работников ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» в период с 2020 г. по 2022 г. в таблице 12.

Таблица 12

Фонд оплаты труда работников ЗАО «Мясокомбинат Елизовский»

Год	Фонд оплаты труда (тыс. руб.)	Среднесписочная численность работников (чел.)	Средняя месячная зарплата (руб.)	Изменение з/платы к предыдущему периоду (%)
2020	163020	247	55	100
2021	177480	255	58	105,5
2022	199584	264	63	108,6

Источник: составлено автором по данным [43]

Из данных таблицы 12 видно, что в 2021 году средняя заработная плата увеличилась на 5,5% по сравнению с 2020 годом, а в 2022 году по сравнению с 2021 годом на 8,6%. Увеличение объясняется повышением должностных

окладов и тарифных ставок работников. Средняя оплата труда работников составляет от 55 до 68 тыс. рублей.

Для анализа состава и динамики средств, направляемых на потребление, составлена аналитическая таблица 13, по данным которой сделаны вывод, что структура фонда оплаты труда за 2022 год по сравнению с 2020 годом изменилась незначительно.

Структура выплаты по основной заработной платы снизилась на 4%, выплата премий за производственные результаты возросла на 1,6%, оплата ежегодных и дополнительных отпусков возросла на 1,0%, оплата стоимости проезда работников увеличилась на 0,7%, материальная помощь также увеличилась на 0,7%.

Таблица 13

Состав и динамика средств, направляемых на потребление в ЗАО  
«Мясокомбинат Елизовский» за 2020-2022 гг.

Состав средств	2020 год		2021 год		2022 год	
	Тыс.руб	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%
Фонд оплаты труда, в т.ч.:	163020,0	100	177480,0	100	199584,0	100
оклад	115744,0	71	134884,8	76	143700,5	72
премии за производственные результаты	24126,9	14,8	17748,0	10	23151,7	11,6
оплата ежегодных и дополнительных отпусков	10433,3	6,4	11713,7	6,6	15168,4	7,6
оплата стоимости проезда работников и членов их семьи к месту отдыха	8803,1	5,4	9228,9	5,2	11775,5	5,9
материальная помощь	3912,5	2,4	3904,6	2,2	5787,9	2,9

Источник: составлено автором по данным [43]

Анализ использования фонда оплаты труда работников в соотношении с их производительностью труда, проведен по данным таблицы 14.

**Анализ использование фонда оплаты труда работников в соотношении  
с их производительностью труда за 2020-2022 гг.**

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год	Темп изменения, %	
				2022/2020	2022/2021
ФОТ производственного персонала, тыс. руб.	137280	146160	162540	118,4	111,21
Выручка от реализации, тыс. руб.	2308020	2412220	2665280	115,5	110,5
Численность ПП, чел.	208	210	215	103,4	102,4
Среднеговая выработка одного рабочего, тыс. руб.	11096,3	11486,8	12396,7	111,7	107,9
Среднегодовой размер оплаты труда 1 работающего, тыс.руб.	660	696	756	114,5	108,6

Источник: составлено автором по данным [43]

Расчетные данные таблицы 14 показывают, что в течение 2020-2021 гг. произошел рост величины фонда оплаты труда на 18,4 %, что связано с увеличением среднего размера оплаты труда одного работника на 14,5 %. Однако на исследуемом предприятии средний размер оплаты труда растет более высокими темпами, чем производительность труда (так например в 2021-2022 гг. рост фонда заработной платы составил 11,21 %, а выработка одного рабочего – 7,9%), вследствие чего нарушается основной принцип организации заработной платы, а именно оплата труда работников предприятия зависит от производительности труда. В итоге, более высокие темпы роста заработной платы по сравнению с ростом производительности труда способствовали перерасходу фонда зарплаты на сумму 4350,2 тыс. руб.  $(146160 \times (1,1121 - 1,079) : 1,1121)$  в 2022 году по сравнению с 2021 годом. В общем, все изменения с учетом нерационального соотношения темпов увеличения производительности труда и заработной платы можно оценивать как отрицательные, требующие принятия соответствующих мер по увеличению результативности использования трудового потенциала на предприятии.

По результатам исследования, проведенного в данном разделе работы, сделаны следующие основные выводы:



Анализ производительности труда был проведен на практических материалах действующего предприятия ЗАО «Мясокомбинат Елизовский», производственным профилем которого является выпуск мясных консервов и колбас, а также мяса и полуфабрикатов.

Анализ использования трудовых ресурсов и производительности труда в ЗАО «Мясокомбинате Елизовский» за 2020-2023 гг. позволил сделать вывод, что исследуемый период наблюдается рост среднегодовой выработки одного рабочего на 11,7 %, и за счет увеличения количества отработанных рабочими дней, с одновременно небольшим снижением продолжительности наблюдается также рост среднечасовой выработки одного рабочего на 11,99 %.

Также необходимо отметить, что ЗАО «Мясокомбинат Елизовский», первым в Камчатском крае, с 2020 года участвует в национальном проекте «Производительность труда», по направлению 5С - системы организации и рационализации рабочего пространства, один из инструментов бережливого производства. Но несмотря на отдельные положительные моменты в течение 2020-2021 гг. на исследуемом предприятии средний размер оплаты труда растет более высокими темпами, чем производительность труда (так например в 2021-2022 гг. рост фонда заработной платы составил 11,21 %, а выработка одного рабочего – 7,9%), вследствие чего нарушается основной принцип организации заработной платы, а именно оплата труда работников предприятия зависит от производительности труда. В итоге, более высокие темпы роста заработной платы по сравнению с ростом производительности труда способствовали перерасходу фонда заработной платы.

Итак, наметившиеся положительные тенденции экономического роста и повышения оплаты труда способствуют реализации одного из важнейших принципов организации материального стимулирования трудовой деятельности. В тоже время, процессе исследования выявлена негативная динамика в соотношении производительности труда и его оплаты, что отражает несовершенство организации материального стимулирования работников анализируемого предприятия.

### **ГЛАВА 3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА В ЗАО «МЯСОКОМБИНАТ ЕЛИЗОВСКИЙ»**

#### **3.1. Общая характеристика и содержание рекомендаций, направленных на совершенствование системы управления производительностью труда на предприятии**

Анализ научной литературы [9-12], а также результатов мониторинга Национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости», позволил выявить и сформулировать ряд проблем в повышении производительности труда в нескольких отраслях. Например, основными проблемами в сельском хозяйстве являются: отсутствие у предприятия необходимых средств, дефицит на рынке специалистов, обладающих необходимой квалификацией, а также ограниченный объем рынков, на которых действует предприятие.

В обрабатывающей промышленности, как и в сельскохозяйственной отрасли, основными проблемами являются: отсутствие необходимых средств у предприятий и дефицит квалифицированных специалистов, также ограниченный объем рынков и высокие барьеры для входа на новые. Таким образом, обозначенные проблемы указывают на то, что наибольшее количество сложностей выявлено у обрабатывающей промышленности.

Анализ системы управления персоналом и его производительностью труда в ЗАО «Мясокомбинат Елизовский», позволил отметить, что современных условиях в качестве стратегической цели повышения эффективности использования персонала исследуемого предприятия выступает сохранение наиболее квалифицированной и адаптируемой к условиям рынка части персонала. Для ее достижения необходимо решить ряд задач, которые представлены в табл. 15.

**Задачи политики кадров для ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» на перспективу**

Характер задач	Содержание задачи
Организационные	совершенствование процесса формирования кадров
Производственно-технические	осуществление профессиональной подготовки и переподготовки части производственного и управленческого персонала исходя из текущей потребности предприятия; разработка мероприятий по улучшению организации труда и повышению эффективности использования производственного персонала; разработка мероприятий по укреплению трудовой дисциплины
Экономические	совершенствование системы экономического стимулирования труда
Социально-психологические	разработка программы по закреплению кадров и снижению текучести; разработка программы социального развития предприятия
Технические	исследование возможности автоматизации процесса кадрового планирования на предприятии

Источник: составлено автором по данным [43]

Анализ эффективности управления персоналом в ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» позволил выявить определенные недостатки, и определить рекомендации направленные на совершенствование системы управления производительностью труда предприятия, которые будут заключаться в оптимизации сразу нескольких кадровых процессов предприятия, которые представлены в таблице 16.

Таблица 16

**План рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом и производительностью труда на предприятии**

№	Мероприятие	Ответственные должностные лица	Сроки проведения
1	2	3	4
1	Разработка квалификационных карт и карт компетенций для специалистов и работников предприятия	Начальник отдела кадров совместно с руководителем и начальником производственного отдела	10.01.2024-15.01.2024
2	Разработка положения о молодых специалистах и инженерах-стажерах, его утверждение и доведение до ознакомления	Начальник отдела кадров Директор предприятия	16.01.2024-25.01.2024

1	2	3	4
6	Увеличение оплаты труда для шефов-наставников	Главный бухгалтер	25.01.2024-01.02.2024
7	Назначение и утверждение в должностях шефов-наставников для молодых специалистов	начальник производственного отдела и начальник отдела кадров	01.02.2024-15.02.2024
8	Разработка и внедрение методики оценки конкурентоспособности работников предприятия, и материального стимулирования их труда посредством внедрения гибкой системы оплаты и системы трудового участия	Руководитель предприятия Главный бухгалтер Начальник производственного отдела	15.02.2024-15.03.2024
9	Внесение изменений в положение о премировании труда	Руководитель предприятия Начальник производственного отдела Главный бухгалтер Начальник отдела кадров	15.03.2024-01.04.2024
10	Покупка и настройка программного обеспечения для организации системы управления производственными процессами на предприятии	Руководитель предприятия Главный бухгалтер Начальник отдела кадров Приходящий программист	15.04.2024-01.05.2024

Источник: составлено автором по данным [43]

Рассмотрим подробнее планируемые мероприятия:

На первом этапе предлагается разработать план мероприятий, направленных на привлечение рабочих и специалистов с профильным образованием. Так по данным анализа во второй главе было выявлено, что в 2022 году наблюдается нехватка 10 работников промышленно-производственного предприятия с необходимым профильным-специальным образованием, а так как в планах руководства расширение производства, нехватка квалифицированных рабочих будет расти, что отрицательно будет сказываться на производительности труда. Так наличие специального образования и навыков работы является залогом увеличения производственных результатов предприятия.

В рамках второго раздела мероприятий предлагаются меры по закреплению рабочих и специалистов, имеющих специальное образование и высокие трудовые показатели, путем оптимизации системы материального и нематериального стимулирования труда.



В рамках третьего раздела предлагается к исследованию возможностей внедрения современных методов автоматизации процессов управления трудовыми ресурсами.

Первый пункт плана мероприятий заключается в поиске и привлечении молодых специалистов на работу в ЗАО «Мясокомбинат Елизовский», для чего необходимо:

- проводить организацию непосредственной работы с перспективными студентами ВУЗов и профессиональных училищ. Данные мероприятия предполагают выезды работников кадрового отдела ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» в учебные заведения, проведение открытых встреч, информирование о вакантных должностях, условиях труда, оплаты труда на предприятии, льготах для молодых специалистов;
- способствовать развитию взаимодействия заинтересованных структур в формировании государственного заказа на подготовку кадров со средне-специальным профессиональным образованием в соответствии с потребностями предприятия.

В таблице 17, сгруппированы проектные мероприятия по привлечению и закреплению молодых специалистов в ЗАО «Мясокомбинат Елизовский».

Таблица 17

Направления мероприятий по привлечению и закреплению молодых специалистов в ЗАО «Мясокомбинат Елизовский»

Направление работы	Содержание	Ответственное должностное лицо	Рекомендуемые методы работы
1	2	3	4
Привлечение молодых специалистов	Поиск молодых специалистов, работа с учебными заведениями, отбор молодых специалистов, создание кадрового резерва	Начальник кадровой службы	Планирование численности специалистов необходимых для привлечения Анкетирование Тестирование Выполнение служебного задания

Продолжение таблицы 17

1	2	3	4
Адаптация молодых специалистов	Приспособление специалистов к условиям труда и трудовому коллективу	Начальник структурного подразделения	Психологическое тестирование Стажировка
Обучение и овладение профессией	Получение новых знаний, умений по профессиональной деятельности, опыта работы по занимаемой должности (по рабочей профессии)	Начальник структурного подразделения, цеха	Психодиагностика Стажировка, наставничество-шефство Фотография рабочего дня Наблюдение
Продвижение по службе	Оценка трудовых возможностей работника и его способности занимать более высокую должность в организации	Начальник кадровой службы по согласованию с руководителем организации	Выполнение служебного задания Анкетирование
Стимулирование	Создание условий для повышения производительности труда за счет денежного и неденежного стимулирования труда персонала	Начальник отдела кадров по согласованию с руководителем организации	Экспертный опрос коллег по работе Наблюдение

Источник: составлено автором по данным [43]

По таблице 17 можно отметить, что работа по формированию кадрового потенциала предприятия, должна планироваться на начальном и последующем этапе служебной деятельности принятого специалиста, и должна позволять принимать такие важные решения как: решение о приеме (найме) работника в организацию; решение о повышении по должности; решение о стимулировании работника.

Далее, чтобы облегчить процесс привлечения кадров, а также с целью подбора «идеального» работника в ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» необходимо создавать (в дополнение к должностным инструкциям, приложение 2) документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной

должности – квалификационные карты и карты компетенций (портреты или профили идеальных сотрудников).

Квалификационная карта (представленная в приложении 2),готавливаемая совместно начальником производственного отдела и специалистами отдела кадров на основе описания должности, представляет собой набор квалификационных характеристик (высшее образование, специальное образование, специальные навыки – необходимые для производственной деятельности), которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, занимающий определенную должность.

Использование квалификационной карты дает возможность структурированной оценки кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения кандидатов между собой. Вместе с тем этот метод сосредоточивается на технических, в большой мере формальных характеристиках кандидата (его прошлом), оставляя в стороне личностные характеристики и потенциал профессионального развития.

Карта компетенций (портрет идеального сотрудника) позволяет преодолеть этот недостаток и облегчает работу сотрудников отдела кадров, занятых приемом на работу. Компетенции представляют собой личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, набор типов поведения и социальных ролей, как, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления. При оценке кандидата карта компетенций используется так же, как квалификационная карта – компетенции кандидата сравниваются с компетенциями идеального сотрудника.

Таким образом, разработка и практическое внедрение указанных выше документов позволит, с одной стороны, формализовать и унифицировать процедуры отбора персонала, с другой стороны, создать модель «идеального» сотрудника ЗАО «Мясокомбинат Елизовский».

С целью решения проблемы привлечения молодых специалистов и рабочих на предприятии предлагается разработать систему шефства-наставничества на предприятии.

Шефство-наставничество – форма профессионального и трудового обучения работников в целях получения и быстрее овладения профессией (специальностью), развития профессиональной и творческой активности, адаптации в трудовом коллективе. Наставники учат молодых рабочих и специалистов эффективным приемам труда, помогают им повысить квалификационный и профессиональный уровень, овладеть профессией, знакомят с традициями коллектива. Срок подобной формы адаптация и обучения для рабочей молодежи составляет в среднем 1-1,5 года.

В качестве наставников выступают работники организации – авторитетные и опытные рабочие и специалисты.

Шефство-наставничество может устанавливаться над молодыми рабочими и специалистами, как правило, из числа выпускников профессиональных учебных заведений; учащихся профессиональных учебных заведений во время прохождения ими производственной практики, и т.п.

Наставничество должно осуществляться на основании договоров, соглашений, заключаемых между наставником и молодым специалистом. Права и обязанности наставников и молодых специалистов, а также льготы и гарантии, предоставляемые им, устанавливаются в вышеназванных документах, а также в коллективном договоре организации.

Для организации работ по развитию наставничества соответствующие мероприятия включаются в программу развития персонала организации.

Ответственность за работу по организации наставничества возлагается на начальника отдела кадрового обеспечения ЗАО «Мясокомбинат Елизовский».

Комплексный характер задач, стоящих перед наставниками, обуславливает необходимость руководства ими начальником отдела кадров. Он утверждает наставников и оказывает им помощь в работе с подшефными.



Отдел кадров организации должен проводить с наставниками работу по повышению их профессионального уровня, осуществляет контроль деятельности наставников, организует соревнование между шефами - наставниками, обобщать опыт работы лучших наставников и определять меры по совершенствованию работы с работниками. Положение о наставничестве, приведенное в приложении 3.

Наставники, достигшие положительных результатов в работе со своими подшефными, награждаются: денежными премиями, ценными подарками, путевками на санаторно-курортное лечение; им объявляются благодарности, присваивается почетное звание «Лучший наставник организации».

За обучение работников профессии производится ежемесячная доплата к заработной плате (должностному окладу). За повышение квалификации, обучение второй профессии работника наставнику производится единовременная выплата премии после сдачи обучающимся установленных программой испытаний и повышения ему разряда, квалификации. Конкретные размеры доплат и премий определяются коллективным договором.

Во втором пункте плана, предлагается исследовать возможности совершенствования действующей системы материального стимулирования труда производственных работников мясокомбината. Предложенные мероприятия направлены на модернизацию системы индивидуального и коллективного премирования, а также формирование и использование социального пакета. Важнейшим мотивационным стимулом повышения производительности труда обладают премии и надбавки, направленные на активизацию работников к перевыполнению установленных норм и заданий. Поэтому управление производительностью труда предполагает разработку эффективных и действенных механизмов премирования результатов деятельности на основе сочетания индивидуального и коллективного вознаграждения. Размер индивидуальной премии для каждого работника должен определяться с учетом его реального вклада в повышение результативного показателя премирования. Основным показателем

премирования при осуществлении индивидуального поощрения работников мясокомбината является рост производительности труда. Обоснованность такого выбора подтверждается необходимостью создания более тесной связи между темпами роста производительности труда и темпами роста его оплаты. В этой связи в качестве показателя производительности труда на мясокомбинате может выступать выполнение сменной нормы выработки, или выполнение месячного задания по производства продукции. Для работников мясокомбината предлагается определение размера индивидуальной премии в процентах по 5 уровням в зависимости от степени выполнения показателя премирования (табл. 18).

Таблица 18

Дифференциация размера индивидуального премирования  
производственного персонала ЗАО «Мясокомбината Елизовский» в  
зависимости от производительности труда

Система индивидуального премирования					
Уровень	Выполнение сменной выработки, %	Размер премии, %	Уровень	Выполнение месячного задания по производству продукции, %	Размер премии, %
1	100-110	10	1	100-105	10
2	111-120	20	2	106-110	20
3	121-130	30	3	111-115	30
4	131-140	40	4	116-120	40
5	свыше 140	50	5	Свыше 120	50

Источник: составлено автором по данным [38, с. 90]

Использование коллективного премирования наряду с индивидуальным обусловлено необходимостью заинтересованности работников в увеличении не только собственных результатов труда, но и конечных результатов деятельности организации.

Необходимо отметить, что уровень трудоемкости характеризует качество условий труда и производство продукции. Стимулирование снижения трудоемкости будет способствовать совершенствованию

технологии производства, повышению уровня его механизации, улучшению организации труда, а, следовательно, росту его производительности.

Третий пункт мероприятий связан с исследованием возможностей совершенствования автоматизации процесса управления производственными процессами в ЗАО «Мясокомбинат Елизовский». Для чего был исследован рынок программных продуктов, автоматизирующих процессы управления производственными предприятиями мясной промышленности, результаты которого позволили сделать вывод, что для исследуемого предприятия наиболее оптимальным будет использование специализированного программного комплекса, предназначенный для решения широкого спектра технологических и учетных задач на предприятиях мясной промышленности - «МультиМит Эксперт».

Комплекс состоит из «Базового» и 6 дополнительных программных модулей. Для исследуемого предприятия предлагается к исследованию приобретения Программного модуля «Производственное задание и учет», который позволит организовать единое информационное пространство для управления различными аспектами учетной деятельности мясоперерабатывающего предприятия, в том числе, формировать производственные задания (ПЗ), планировать и осуществлять выпуск продукции по альтернативным рецептурам, выполнять план-фактный анализ деятельности производства, вести учет и контроль качества выпускаемой продукции, осуществлять планирование закупки сырья.

Основные функции программного модуля:

- формирование производственного задания на выработку готовой продукции;
- корректировка производственного задания в режиме реального времени;
- определение потребности в сырье для полного исполнения производственного задания;

- для каждого продукта производственного задания автоматически определяется оптимальная рецептура из списка его утвержденных, с учетом текущих остатков и цены сырья на складе, рентабельности и заданного приоритета его изготовления;

- конфигуратор контрольных точек производства - мощный инструмент программы, позволяет создавать контрольные точки технологического процесса производства для разных видов продукции. Например, производство вареных колбас может включать следующие контрольные точки - формовка, осадка, термообработка, охлаждение, упаковка. Каждая контрольная точка содержит различные параметры контроля (система позволяет создавать собственные параметры). В итоге данный блок программы позволяет отслеживать все этапы процесса изготовления продукта и возникающие потери;

- возможность в производственном задании указать необходимый объём выработки готовой продукции (с учетом веса и количества замесов; по весу готового продукта и др.);

- расчет рецептуры продукта производственного задания на вес замеса (пересчет количества ингредиентов);

- автоматизированное списание сырья на складе согласно производственному заданию;

- информирование пользователя о текущем состоянии производственного задания (запланировано, в процессе исполнения, выполнено, отменено, отменено частично и т.д.);

- формирование журнала продукции, в котором ежедневно ведется вся «история» о произведенной продукции;

- оприходование изготовленной продукции на склад;

- калькуляция экономических показателей продукта, в том числе, с учетом фактической выработки;

- план-фактный анализ произведенной продукции;



- планирование закупки сырья на заданный период, с учетом текущих остатков сырья на складе;
- оптимизация использования сырья и материалов предприятия, за счет применения рассчитанных в программе оптимальных рецептов, что существенно снижает расходы на их закупку и повышает окупаемость затрат по каждому продукту;
- отмена выполнения производственного задания с восстановлением состояния склада по остаткам сырья на момент отправки продукции этого задания на выработку;
- обеспечение исполнения производственного задания в срок, в случае неожиданного возникновения дефицита одного или нескольких ингредиентов базовой рецептуры продукта за счет использования её альтернативных вариантов;
- возможность отображать количество произведенной продукции в штуках, если она изготавливается в батонах, банках и т.п.;
- формирование печатных форм и отчетов.

С помощью данного программного модуля у предприятия будет возможность создать центры производительности труда на мясокомбинате (производственные участки) - выступающих в качестве субъектов управления, деятельность которых будет направлена на рост производительности труда конкретных участков, сокращение излишних запасов, минимизацию количества аварийных остановок оборудования, приоритетность выполнения заказов, рационализацию и улучшение рабочего пространства сотрудников.

Программа разработана при непосредственном участии ведущих российских учёных и экспертов в области моделирования рецептов продуктов питания и автоматизации предприятий пищевой промышленности (проф., д.т.н. Красуля О.Н.; к.т.н. Токарев А.В.; проф., д.ф.-м.н. Краснов А.Е.; проф., д.т.н. Карпов В.И., д.т.н. Николаева С.В. и др.). Успешно эксплуатируется в России на пищевых предприятиях, в компаниях, занимающиеся

производством и реализацией пищевых добавок, в научно-исследовательских и учебных заведениях.

ПК «МультиМит Эксперт», как комплексное системное решение для предприятий мясной промышленности, не имеет аналогов на рынке программного обеспечения. Удобный в использовании и интуитивно понятный интерфейс программы обеспечивает пользователям легкость работы в ней. Немаловажным фактором является доступная цена программы.

Итак, в целях совершенствования системы управления производительностью труда исследуемого предприятия предложено:

- сформировать технологию привлечения молодых специалистов на предприятие, имеющих специальный образовательный уровень;
- исследовать возможности совершенствования действующей системы материального стимулирования труда производственных работников мясокомбината. Предложенные мероприятия направлены на модернизацию системы индивидуального и коллективного премирования, а также формирование и использование социального пакета;
- с помощью современных средств автоматизации создать центры производительности труда на мясокомбинате (производственные участки) - выступающих в качестве субъектов управления;
- исследовать возможность использования программно-целевого метода в процессе управления производительностью труда, с целью систематизировать данный процесс и повысить его результативность.

### **3.2. Эффективность реализации предложенных рекомендаций**

Проект мероприятий по совершенствованию системы управления производительностью труда в ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» можно оценить с экономической и социальной стороны.

При оценке эффективности управления кадрами учитываются количественные и качественные показатели:

- результативность (производительность) труда;
- удовлетворенность работников трудом;
- наличие, количество и частота прогулов;
- текучесть кадров;
- наличие трудовых конфликтов;
- наличие жалоб;
- частота простоев оборудования.

Эффект от влияния отдельных предложенных мероприятий на кадровый потенциал исследуемого предприятия ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» представлен в таблице 19.

Таблица 19

Влияние предложенных мероприятий на кадровый потенциал  
предприятия

Показатели эффективности	Мероприятия организационного и инновационно- технического характера	Мероприятия социального развития предприятия	Мероприятия экономического характера
Производительность труда	Рост	Рост	Рост
Удовлетворенность работником трудом			Рост
Нарушение трудовой дисциплины	Снижение	Снижение	
Текучесть кадров		Снижение	Снижение
Наличие трудовых конфликтов		Снижение	Снижение
Наличие жалоб		Снижение	
Частота простоев оборудования	Снижение		

Таким образом, представленные мероприятия главным образом будут способствовать росту производительности труда.

Мероприятия экономического характера будут повышать удовлетворенность работников трудом, снижать текучесть кадров и случаев трудовых конфликтов.

Мероприятия организационного и производственно-технического характера кроме прямого влияния на рост производительности труда будут

способствовать снижению случаев нарушения трудовой дисциплины и частоты рабочего травматизма за счет более строго соблюдения технологии ремонта и техники безопасности.

Мероприятия по социальному развитию будут способствовать снижению нарушений трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, трудовых конфликтов и жалоб.

Следовательно, предлагаемые мероприятия являются весьма эффективными, что является основанием для их внедрения на исследуемом предприятии.

Для реализации предложенных мероприятий, предлагается исследовать возможность использования программно-целевого метода в процессе управления производительностью труда, с целью систематизировать данный процесс и повысить его результативность. Для реализации данного метода предлагается разработать программу реализации предложенных мероприятий, с определением сроков, ответственных за ее реализацию и бюджета материального финансирования.

В результате введения в действие предложенных мероприятий по совершенствованию управления производительностью труда в ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» изменятся технико-экономические показатели деятельности данного предприятия, представленные в таблице 20.

Таблица 20

## Эффект от внедренных мероприятий

Наименование показателя	Базовый период	После внедрения мероприятий	Отклонения,	
			Абс. +,-	Отн. %
выручка от продажи, тыс.руб.	2665280	3171683,2	506403,2	119,0
численность производственного персонала, чел.	215	220	5	102,33
производительность труда производственного персонала, тыс.руб.	12396,7	14416,7	2020,1	116,3
фонд оплаты труда производственного, тыс.руб.	162540	177169	14629	109,0
среднегодовая заработная плата одного работника, тыс. руб.	756,0	805,3	49,3	106,5



По данным таблицы 20 можно сделать вывод, что применение системы премирования за выполнение и перевыполнение нормативных заданий, будут в большей степени стимулировать производственных работников предприятия, тем самым заинтересовывая их в повышении качества трудовой деятельности.

На основании произведенных расчетов можно сделать вывод, что мероприятия являются достаточно эффективными.

Подводя итог, необходимо отметить, что предложенные рекомендации выгодны как руководству, так и персоналу предприятия, т.к. она направлена на достижение целей производства, при этом учитывая экономические интересы сотрудников: повышение их загрузки и интенсивности работы вознаграждается ростом зарплаты.

Оценка результатов деятельности привязана к конкретным показателям, что в конечном итоге позволяет управлять фондом оплаты труда в зависимости от объемов производства с учетом оптимизации расходов и затрат.

Таким образом, предлагаемые мероприятия, направленные на стимулирование производительного труда, позволят повысить качество производимой продукции на мясокомбинате, увеличить производство продукции и финансовые результаты деятельности ЗАО «Мясокомбината Елизовский».

В целом работа доказывает необходимость научного подхода к формированию эффективно организованного процесса управления производительностью труда персонала на действующем предприятии. Это демонстрирует значимость проделанной работы и позволяет утверждать, что действующая система кадрового планирования нуждается в дальнейшем, еще более глубоком, рассмотрении и более серьезном внимании к ней российских руководителей-практиков.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам исследования, проведенного при выполнении выпускной квалификационной работы, были сделаны следующие основные выводы:

Важнейшей характеристикой использования труда работников считается уровень производительности труда. Производительность труда – это эффективность целесообразной деятельности людей, отражающая способность производить за единицу времени определенное количество потребительных ценностей. Повышение производительности труда работников – основная задача, которую необходимо решить для увеличения эффективности производства предприятия в целом.

Экономика России функционирует исключительно по законам рынка. Бизнес отвечает за свою деятельность и принимает решения о дальнейшем развитии. И в условиях рыночной экономики выживет тот, кто наилучшим образом использует свои ресурсы для получения максимальной прибыли, решения основных проблем хозяйственной деятельности. Одним из главных ресурсов любого предприятия являются трудовые. Не исключение и мясоперерабатывающие предприятия, которые обеспечивают население важнейшим составляющим рациона человека мясопродуктами.

Сложность современных экономических условий, решение проблемы импортозамещения и обеспечение продовольственной безопасности требуют увеличения производства сельскохозяйственной продукции и эффективности деятельности организаций аграрной сферы на основе повышения производительности труда. Сложившаяся ситуация обуславливает необходимость своевременного поиска и разработки направлений формирования эффективной системы управления производительностью труда на основе уточнения содержания, систематизации факторов и резервов ее повышения.

Анализ производительности труда был проведен на практических материалах действующего предприятия ЗАО «Мясокомбинат Елизовский», производственным профилем которого является выпуск мясных консервов и колбас, а также мяса и полуфабрикатов.

Анализ использования трудовых ресурсов и производительности труда в ЗАО «Мясокомбинате Елизовский» за 2020-2022 гг. позволил сделать вывод, что исследуемый период наблюдается рост среднегодовой выработки одного рабочего на 11,7 %, и за счет увеличения количества отработанных рабочими дней, с одновременно небольшим снижением продолжительности налюдается также рост среднечасовой выработки одного рабочего на 11,99 %.

Также необходимо отметить, что ЗАО «Мясокомбинат Елизовский», первым в Камчатском крае, с 2020 года участвует в национальном проекте «Производительность труда», по направлению 5С - системы организации и рационализации рабочего пространства, один из инструментов бережливого производства

Но несмотря на отдельные положительные моменты в течение 2020-2022 гг. на исследуемом предприятии средний размер оплаты труда растет более высокими темпами, чем производительность труда (так например рост фонда заработной платы составил 11,21 %, а выработка одного рабочего – 7,9%), вследствие чего нарушается основной принцип организации заработной платы, а именно оплата труда работников предприятия зависит от производительности труда. В итоге, более высокие темпы роста заработной платы по сравнению с ростом производительности труда способствовали перерасходу фонда зарплаты.

Итак, наметившиеся положительные тенденции экономического роста и повышения оплаты труда способствуют реализации одного из важнейших принципов организации материального стимулирования трудовой деятельности. В тоже время, процессе исследования выявлена негативная динамика в соотношении производительности труда и его оплаты, что

отражает несовершенство организации материального стимулирования работников анализируемого предприятия.

Для решения представленных проблем, и в целях совершенствования системы управления производительностью труда исследуемого предприятия предложено:

- сформировать технологию привлечения молодых специалистов на предприятие, имеющих специальный образовательный уровень;

- исследовать возможности совершенствования действующей системы материального стимулирования труда производственных работников мясокомбината. Предложенные мероприятия направлены на модернизацию системы индивидуального и коллективного премирования, а также формирование и использование социального пакета;

- с помощью современных средств автоматизации создать центры производительности труда на мясокомбинате (производственные участки) - выступающих в качестве субъектов управления;

- исследовать возможность использования программно-целевого метода в процессе управления производительностью труда, с целью систематизировать данный процесс и повысить его результативность.

Предполагается что предложенные мероприятия позволят сформировать эффективную систему кадрового обеспечения исследуемого предприятия, и будут способствовать повышению престижности рабочих и инженерных профессий среди молодых специалистов, позволит увеличить заработную плату работников имеющих высокие трудовые показатели, за счет применения коэффициентов трудового участия, премиальных выплат, единовременных выплат компенсационного характера, выплат за рационализаторские и инновационные предложения. Введение шефов-наставников позволит, с одной стороны, повысить уровень квалификации специалистов и рабочих, с другой стороны, увеличит заработную плату наставников за счет добавления новых функций по обучению и адаптации новых работников.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### Нормативные правовые акты

1. **Конституция Российской Федерации** : офиц. текст. - М.: Приор, 2020. - 27 с.
2. **Трудовой кодекс Российской Федерации** от 30.12.2001 № 197-ФЗ (в ред. от 22.07.2022 г.) // СЗ РФ. 2015. № 30. Ст. 3597.

### Литература и источники

3. **Аверина О.И.** Анализ и оценка эффективности труда (для бакалавров). - М.: КноРус, 2021. - 394 с.
4. **Акуленко Н.Б.** Экономика предприятия. - М.: Инфра-М, 2020. - 96 с.
5. **Александров О.А.** Финансовый анализ предприятия. - М.: Инфра-М, 2022. - 334 с.
6. **Алябьева М.В.** Экономика управления персоналом. - М.: Русайнс, 2020. - 336 с.
7. **Артеменко В.Г.** Экономика труда. - М.: КноРус, 2021. - 384 с.
8. **Бабичева Н.Э.** Организация труда в реализации задач повышения эффективности производства, ускорения роста производительности труда. - М.: Русайнс, 2022. - 512 с.
9. **Бариленко В.И.** Производительность труда, как фактор роста экономики. - М.: КноРус, 2021. - 171 с.
10. **Басовский Л.Е.** Экономический анализ (Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности). - М.: Инфра-М, 2020. - 479 с.
11. **Головнина Л.А.** Анализ хозяйственной деятельности в промышленности. - М.: КноРус, 2019. - 400 с.
12. **Горидько Н.П.** Методологические подходы к измерению и оценке производительности труда. - М.: Инфра-М, 2020. - 444 с.
13. **Ендовицкий Д.А.** Комплексный экономический анализ деятельности управленческого персонала. - М.: КноРус, 2018. - 516 с.
14. **Жминько С.И.** Экономика труда. - М.: Форум, 2020. - 384 с.

15. **Иванов И.Н.** Кадровый менеджмент и психология управления. - М.: Инфра-М, 2021. - 311 с.
16. **Казакова Н.А.** Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. - М.: Инфра-М, 2020. - 256 с.
17. **Киреева Н.В.** Экономика, организация и управление на предприятии. - М.: Инфра-М, 2019. - 368 с.
18. **Лысенко Д.В.** Управление персоналом. - М.: Инфра-М, 2021. - 320 с.
19. **Любушин Н.П.** Экономика и социология труда. - М.: Юнити, 2022. - 416 с.
20. **Маркин Ю.П.** Экономика труда в организациях АПК. - М.: Омега-Л, 2020. - 864 с.
21. **Мельник М.В.** Менеджмент персонала. - М.: Форум, 2019. - 64 с.
22. **Савицкая Г.В.** Анализ хозяйственной деятельности. - М.: Инфра, 2019. - 367 с.
23. **Толпегина О.А.** Управление персоналом организации. - М.: Юрайт, 2020. - 672 с.
24. **Шадрина Г.В.** Управление человеческими ресурсами. - М.: Юрайт, 2021. - 515 с.
25. **Шерemet А.Д.** Комплексный анализ хозяйственной деятельности. - М.: Инфра-М, 2019. - 415 с.

#### Статьи

26. **Асатуrowa Ю.М.** Состояние и перспективы роста производительности труда в рамках национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» // Промышленная политика в цифровой экономике: проблемы и перспективы. - 2022. - № 8. - С. 576-579.
27. **Асатуrowa Ю.М.** Факторы влияния на темпы роста производительности общественного труда на различных этапах экономического развития // Научно-технические ведомости. - 2021. - № 1. - С. 222-234.

28. **Бобошко Н.М.** Производительность труда как фактор повышения эффективности общественного производства // Экономика и управление. - 2021. - № 1. - С. 142-147.
29. **Богданова С.В.** Производительность труда: основные тенденции и основные причины развития на современных этапах // Информационные системы и технологии. - 2022. - № 8. - С. 44-46.
30. **Галездинова Д.А.** Особенности и проблемы оценки производительности труда в сельском хозяйстве // Экономика. - 2021. - № 4. - С. 46-54.
31. **Демиденко Д.С.** Реализация национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» // Экономические науки. - 2022. - № 1. - С. 42-47.
32. **Жабина Н.А.** Отраслевая ориентация национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» // Проблемы и перспективы развития контрольной системы. - 2022. - № 5. - С. 198-204.
33. **Зайончик Л.Л.** Анализ реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» // Научно-аналитический экономический журнал. - 2021. - № 6. - С. 2 - 10.
34. **Ильин С.Ю.** Производительность труда: общенациональная проблема и национальный проект // Экономика и управление. - 2022. - № 4. - С. 49-55.
35. **Илюшина О.С.** Направления обеспечения эффективной занятости региона в условиях реализации национального проекта по повышению производительности труда // Молодой ученый. - 2021. - №19. - С. 127-131.
36. **Ковалев В.В.** Методы анализа производительности труда в экономическом анализе // Экономика и управление. - 2020. - № 22. - С. 14-22.
37. **Лебедев К.Н.** Проблемы факторного анализа производительности труда, основанного на методах детерминированного анализа (проблемы науки «экономический анализ») // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. - 2021. - № 3. - С. 4-13.

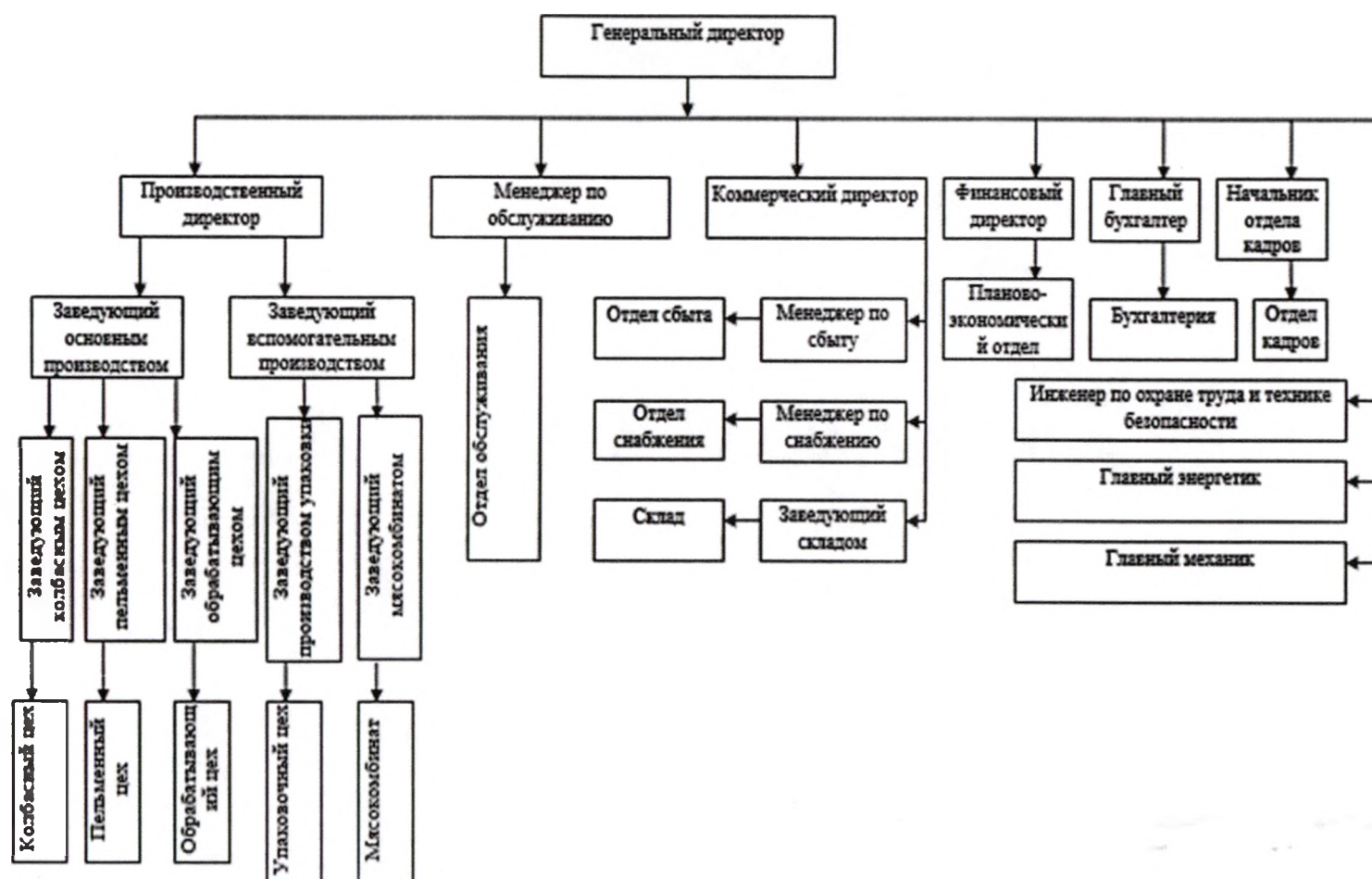
38. **Нестеров А.К.** Состояние и перспективы роста производительности труда работников в рамках реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» // Экономика и управление. - 2022. - № 4. - С. 90-99.
39. **Никитская Е.Ф.** Национальный проект по производительности труда: ключ «экономического рывка» для России // Интеллектуальные ресурсы регионов. - 2019. - № 8. - С. 52-56.
40. **Салимова Т.А.** О производительности труда и одноименном национальном проекте // Экономические науки. - 2021. - № 5. - С. 151-160.
41. **Симионов Р.Ю.** Включенность российских регионов в национальный проект «Производительность труда» // Вестник УГУЭС. - 2023. - № 4. - С. 50-54.
42. **Хромых Н.А.** Прогнозная оценка регионального проекта поддержки занятости и роста производительности труда / Н.А. Хромых. - М.: Русайнс, 2022. - 672 с.

#### **Интернет источники**

43. **Официальный сайт группы компаний «Агротек»** [Электронный ресурс] // URL: <https://agrotek.ru/> (дата обращения 25.10.23 г.)



# Организационная структура ЗАО «Мясокомбинат Елизовский»



## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Пример квалификационной карты менеджера по персоналу (требования к образованию)

ПОКАЗАТЕЛИ	ТРЕБОВАНИЯ
<b>1. Основное образование</b>	
Уровень образования	Высшее, второе высшее
Профиль образования	Экономическое, юридическое
Квалификация по диплому	Экономист, менеджер, юрист
Специальность (специализация)	Управление персоналом
Форма обучения	Дневная
<b>2. Дополнительное образование</b>	Обучение пользованию программой 1С Кадры, водительские курсы, обучение делопроизводству (желательно)

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3****Положение о специалистах и инженерах-наставниках (проект)**

Статус молодого специалиста ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» присваивается выпускнику ВУЗа (бакалавру, специалисту, магистру) или ССУЗа (среднего специального учебного заведения) в возрасте не старше 30 лет, принятому на работу в ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» по специальности непосредственно после окончания учебного заведения или имеющего опыт предыдущей работы в пределах 1,5 лет.

Статус молодого специалиста устанавливается на три года, считая с даты окончания учебного заведения.

Статус молодого специалиста также приобретает прошедший стажировку на предприятии работник по окончании ВУЗа.

Статус молодого специалиста может распространяться на работника ЗАО «Мясокомбинат Елизовский», обучающегося в ВУЗе по вечерней или заочной форме, в случае, если по окончании учебного заведения, он приобретет специальность по профилю предприятия и его возраст не превышает 30 лет.

1. Все молодые специалисты принимаются на работу в ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» на должности в соответствии с их образовательным уровнем.

1.1. Молодой специалист с законченным высшим образованием (бакалавр, специалист, магистр) принимается на должность инженера-стажера и с ним заключается трудовой договор на неопределенный срок.

1.2. Студент (4-6 курс) профильного ВУЗа до окончания обучения и получения диплома зачисляется в штат бюро подготовки кадров на должность инженера-стажера на  $\frac{1}{2}$  ставки и направляется на работу (стажировку) в структурное подразделение. С ним заключается срочный трудовой договор на период обучения в ВУЗе.

При получении диплома бакалавра (первый уровень высшего образования) и дальнейшем обучении по согласованию сторон и наличии разрешения ВУЗа, студент может быть переведен на полную ставку инженера-стажера до получения высшего образования соответствующего уровня (специалист, магистр).

1.3. Молодой специалист, выпускник ССУЗа, принимается на работу в структурное подразделение на штатную должность техника и с ним заключается трудовой договор на неопределенный срок.

1.4. Молодой специалист, выпускник профильного ССУЗа, продолжающий обучение в ВУЗе по дневной ускоренной форме обучения принимается на работу в структурное подразделение на должность техника, с ним заключается трудовой договор на неопределенный срок и ему устанавливается по согласованию сторон неполный рабочий день (6 часов). После успешного окончания 4 курса ВУЗа молодой специалист по решению администрации может быть переведен на должность инженера структурного подразделения.

1.5. Работник ЗАО «Мясокомбинат Елизовский», успешно обучающийся в ВУЗе по вечерней или заочной форме по профильной специальности на последнем курсе может быть переведен на инженерную должность структурного подразделения. После окончания учебного заведения он приобретает статус молодого специалиста, независимо от стажа работы на предприятии.

2. Молодой специалист с высшим образованием (инженер-стажер) проходит стажировку сроком от 6 месяцев до 1 года с момента приема на работу. На период стажировки ему в обязательном порядке назначается наставник (руководитель стажировки) из числа высококвалифицированных специалистов подразделения.

3. Студент 4-6 курса (инженер-стажер) проходит стажировку в течение всего периода обучения в ВУЗе, ему также назначается наставник.



Целью стажировки молодых специалистов и студентов является приобретение и углубление практических навыков, изучение специфики работы предприятия, углубление специализации, ознакомление с новейшими достижениями науки, техники и технологии, применяемой в НМЗ, выявление деловых и организаторских способностей молодых специалистов.

4. От стажировки освобождаются работники предприятия, получившие высшее образование по вечерней или заочной форме обучения.

5. Все молодые специалисты в период стажировки в обязательном порядке проходят психологическое тестирование, которое является составной частью определения профессиональной пригодности и служит дополнительным критерием при назначении на штатную должность специалиста подразделения.

6. Оплата и стимулирование труда молодых специалистов и их наставников производится на основании «Положения об оплате труда инженеров-стажеров и молодых специалистов»

#### Организация и руководство работой с молодыми специалистами

1. Общее руководство работой с молодыми специалистами осуществляет начальник кадровой службы. Организационную работу и текущий контроль за ходом работы молодых специалистов осуществляет начальник бюро подготовки кадров при участии Совета молодых специалистов.

2. Ответственность за непосредственную работу с молодыми специалистами в подразделении возлагается на начальников структурных подразделений.

3. Начальник структурного подразделения:

- организует работу молодого специалиста и студента (инженера-стажера);
- осуществляет контроль за ходом и содержанием работы молодого специалиста и студента (инженера-стажера);

– назначает наставника молодому специалисту и руководителя стажировки студенту (инженеру-стажеру) из числа высококвалифицированных работников подразделения;

– по просьбе студента (инженера-стажера) назначает руководителя дипломного проекта из числа специалистов подразделения;

– создает необходимые условия молодым специалистам для успешного прохождения стажировки и выполнения личного плана

4. При плохой организации работы с молодыми специалистами в подразделении молодой специалист или студент (инженер-стажер), по решению администрации предприятия, с учетом требований ТК РФ, переводится в другое структурное подразделение.

5. За обучение молодых работников профессии производится ежемесячная доплата к заработной плате (должностному окладу) в размере 15% от оклада.

За повышение квалификации, обучение второй профессии молодого работника наставнику производится единовременная выплата премии после сдачи обучающимся установленных программой испытаний и повышения ему разряда, квалификации.

Конкретные размеры доплат и премий определяются коллективным договором.

#### Содержание работы молодого специалиста

1. Работа молодого специалиста осуществляется по утвержденному начальником структурного подразделения индивидуальному плану.

2. Индивидуальный план молодого специалиста (в период стажировки) предусматривает изучение конкретных обязанностей работника, ознакомление его с деятельностью предприятия, с правовыми вопросами и т.д. Индивидуальный план молодого специалиста, проходящего стажировку, также должен содержать личное задание, соответствующее планам работы подразделения, сроки его выполнения, отражать уровень профессиональной компетентности, организаторские способности, участие в общественной

жизни трудового коллектива, необходимость в повышении квалификации и т.д.

3. Наставник молодого специалиста обязан:

- вместе с молодым специалистом разработать план стажировки и представить его на утверждение начальнику подразделения;
- контролировать выполнение молодым специалистом индивидуального плана;
- подготовить характеристику молодого специалиста для аттестации;
- представлять молодого специалиста на аттестационной комиссии.

4. Характеристика должна отражать степень профессиональной подготовки молодого специалиста, полученные в ходе стажировки практические навыки и знания, деловую активность и содержать предложения по перспективной деятельности молодого специалиста на предприятии.

*Обязанности и права молодого специалиста*

Молодой специалист обязан:

- выполнять обязанности в соответствии с должностной инструкцией, «Правилами внутреннего трудового распорядка ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» и другими документами, регламентирующими деятельность предприятия;
- по истечении срока стажировки представить отчет, в котором должно быть отражено выполнение индивидуального плана, участие в общественной жизни трудового коллектива.
- проходить ежегодную аттестацию в комиссии по работе с молодыми специалистами.
- Молодой специалист имеет право:
- пользоваться всеми правами и льготами, установленными для работников предприятия;
- пользоваться специальными льготами, установленными для молодых специалистов Коллективным договором.

Молодой специалист из числа студентов имеет право:

- выбрать тему дипломного проекта и выполнить его под руководством специалистов предприятия на базе ЗАО «Мясокомбинат Елизовский»;
- получать консультации специалистов ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» при подготовке дипломного проекта.

*Подведение итогов работы с молодыми специалистами*

1. Текущий контроль за ходом стажировки осуществляет начальник кадровой службы.

2. Стажировка молодого специалиста с высшим образованием и студента по окончании ВУЗа завершается аттестацией.

3. Аттестацию по окончании стажировки, а также ежегодное подведение итогов работы молодого специалиста (в течение последующих двух лет), проводит комиссия по работе с молодыми специалистами, назначенная приказом генерального директора ЗАО «Мясокомбинат Елизовский». Возглавляет ее начальник кадровой службы.

4. В состав комиссии входят заместители главного конструктора ЗАО «Мясокомбинат Елизовский» по направлениям деятельности, начальник бюро подготовки кадров, представители профсоюзного комитета предприятия и Совета молодых специалистов. Целью аттестации по окончании стажировки является определение степени выполнения молодым специалистом заданий индивидуального плана, а также уровня освоения специальности. Целью подведения ежегодных итогов – контроль за ходом профессионального роста молодых специалистов, реализацией их организаторских способностей и развитием карьеры.

5. Решение комиссии об окончании стажировки оформляется соответствующим протоколом.

6. Стажировка студента старшего курса заканчивается подведением итогов его работы на предприятии. После получения диплома он переводится в штат подразделения на должность инженера.



7. Отдел кадров по итогам проведенной аттестации дает рекомендации руководству подразделений о повышении оклада молодых специалистов, или переводе их на более высокую должность, о возможности включении их в кадровый резерв структурного подразделения.

Зачет