

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Южно–Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Логистика и экономика торговли»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой,  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ А.Б. Левина  
\_\_\_\_\_ 2017 г.

Повышение производительности труда работников АО «Транснефть-Урал» на  
основе организации экономических мероприятий

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ–380301.2017.258.1894.ПЗ ВКР

Руководитель работы  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ А.Б. Васильевский  
\_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор работы  
студент группы ЭУ–565

\_\_\_\_\_ Н.В. Идрисова  
\_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролер,  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ А.Б. Васильевский  
\_\_\_\_\_ 2017 г.

## АННОТАЦИЯ

Идрисова Н.В. Повышение производительности труда работников АО «Транснефть-Урал» на основе организации экономических мероприятий. На материалах АО «Транснефть-Урал»- Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ-565, 2017, 81с., 8 ил., 13 табл., библиогр. список – 50 наим., 3 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью улучшение производительности труда на предприятии АО «Транснефть-Урал»

В работе рассмотрены основные проблемы текучести кадров на предприятии. В первом разделе рассмотрены факторы и пути повышения производительности труда, а также мировой опыт. Во втором разделе проанализированы итоговые показатели деятельности предприятия и выявлены резервы для улучшения. В третьем разделе были разработаны план мероприятий по повышению производительности труда АО «Транснефть-Урал»

В ходе анализа были применены различные методы исследования, способы мотивации, что позволило комплексно оценить производительность труда предприятия.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
1 ПОНЯТИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА И ЕЕ РОЛИ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ В ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	8
1.1 Факторы повышения производительности труда .....	8
1.2 Пути повышения производительности труда .....	11
1.3 Мировой опыт реализации путей повышения производительности труда .....	15
2 АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ АО «ТРАНСНЕФТЬ-УРАЛ».....	23
2.1 Характеристика предприятия и организационной структуры управления .....	23
2.2 Анализ финансового состояния предприятия .....	26
2.3 Мотивация, подбор и переподготовка кадров на предприятии .....	34
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ АО «ТРАНСНЕФТЬ-УРАЛ» .....	51
3.1 Анализ проблем повышения производительности труда на предприятии АО «Транснефть-Урал» .....	51
3.2 Мероприятия по повышению производительности труда на предприятии АО «Транснефть-Урал».....	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	65
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	67
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	76

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях развития экономики, все большую популярность приобретает тема производительности труда.

Степень важности данной темы возрастает в разы в условиях мирового финансового кризиса. Актуальность выбранной темы определяется тем, что в рыночных условиях залогом выживаемости и основой стабильного положения предприятия служит рост производительности труда, а также анализ производительности труда позволяет определить эффективность использования предприятием трудовых ресурсов и рабочего времени. Рост производительности труда на предприятии означает: экономию общественного и живого труда и является одним из важнейших факторов повышения эффективности производства. Под факторами роста производительности труда понимаются условия или причины, под влиянием которых изменяется ее уровень.

На результаты производственно-хозяйственной деятельности организации, а также динамику выполнения планов производства оказывает большое влияние степень использования трудовых ресурсов. Повышение технико-организационного уровня и других условий в любой отрасли материального производства, проявляется в уровне использования трех элементов производственного процесса: труда, средств труда, и предметов труда.

Труд – это сложное и многоаспектное явление, которое сыграет в жизни общества и каждого отдельного человека такую важную роль, которая именно это понятия в широком понимании есть неотделимым от человеческой жизни.

Основные производственные фонды являются одним из основных элементов производственного потенциала предприятия. Их состояние и эффективное использование прямо влияет на конечные результаты финансово- хозяйственной деятельности предприятия, то есть рациональное и эффективное использование основных производственных фондов повышает объемы производства без

дополнительных капитальных вложений либо при минимальной их величине, обеспечивая тем самым большую прибыльность.

Кадры являются наиболее ценной и важной частью производительных сил. На данном этапе развития нашей экономики актуально рассмотреть, что же необходимо для правильной организации работ и подготовки кадров.

Производительность труда является одним из важнейших показателей эффективности общественного производства. Применение этого показателя позволяет оценить эффективность труда, как отдельного работника, так и коллектива.

Проблемы кадров на предприятии были изучены в трудах Гришнова О.А., Овчинникова Т.И. В данных исследованиях показана не только глобальная роль трудовых ресурсов, но и от чего зависит их производительность труда.

Предметом исследования является производительность труда на предприятии.

Объектом исследования является предприятие АО «Транснефть-Урал» подстанция НПС «Челябинск»

Целью выпускной квалификационной работы является анализ путей повышения производительности труда на предприятии.

Для выполнения поставленной цели был разработан ряд задач:

- рассмотреть понятие производительности труда и ее роли в обеспечении эффективности в хозяйственной деятельности;
- анализ состояния и эффективность производительности труда предприятия на примере АО «Транснефть-Урал»;
- предложить рекомендации по повышению производительности труда на предприятии.

В работе нашли применение следующие методы исследования: диалектический метод, который предопределяет изучение экономических тенденций в их неизменном и взаимообусловленном развитии, широко использовались общенаучные приемы и методы познания, такие как: экономико-

статистические сравнения, системно-структурный анализ, синтез, анализ и наблюдение процессов, опрос и тестирование.

Научная новизна работы заключается в авторском подходе к разработке рекомендаций совершенствованию производительности труда на предприятии АО «Транснефть - Урал».

Методологической базой выпускной квалификационной работы являются труды российских и зарубежных ученых по теории и практике повышения производительности труда.

Информационную базу исследования составляют данные бухгалтерской и финансовой отчетности предприятия, внутривзаводская нормативно техническая документация, периодика, статистические сборники, монографии отечественных и зарубежных ученых в области повышения производительности труда.

Структура работы – введение, три раздела, заключение, список использованных источников, приложение.

# 1 ПОНЯТИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА И ЕЕ РОЛИ В ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ В ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## 1.1 Факторы повышения производительности труда

Производительность труда - важнейший экономический показатель, служащий для определения результативности трудовой деятельности, как отдельного работника, так и всего коллектива предприятия.

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

В условиях экономической нестабильности все большее внимание уделяется вопросам повышения показателя производительности труда. Производительность труда является основным критерием как эффективности деятельности предприятия, так и повышением уровня благосостояния населения страны. Проблему роста производительности труда отмечал Президент РФ В.В. Путин «За предстоящее десятилетие надо увеличить производительность труда минимум в 2 раза. А в ключевых отраслях российской экономики — в 3-4 раза» [21].

Категория «производительность труда» была одной из базовых категорий советской экономической науки и является одной из центральных в современной отечественной и западной науке и практике. От уровня производительности труда зависят темпы развития промышленного производства, увеличение заработной платы и доходов, размеры снижения себестоимости продукции.

Высокая производительность труда – это основа стабильного экономического роста и социального обеспечения государства, а повышение уровня данного показателя является одним из основных приоритетов стратегического развития страны. Производительность труда является одним из основных показателей, характеризующих эффективность функционирования экономики. Ведущая роль

этого показателя в деле повышения благосостояния нации является общепризнанной. Не случайно необходимость повышения уровня производительности труда в российской экономике регулярно отмечается как правительством, так и многочисленными экспертными группами [13].

В свою очередь, задача обеспечения высокой производительности труда обуславливает потребность в эффективном управлении данным процессом. Управление производительностью труда предполагает последовательную реализацию целого ряда этапов: простейшая схема представлена на рисунке 1

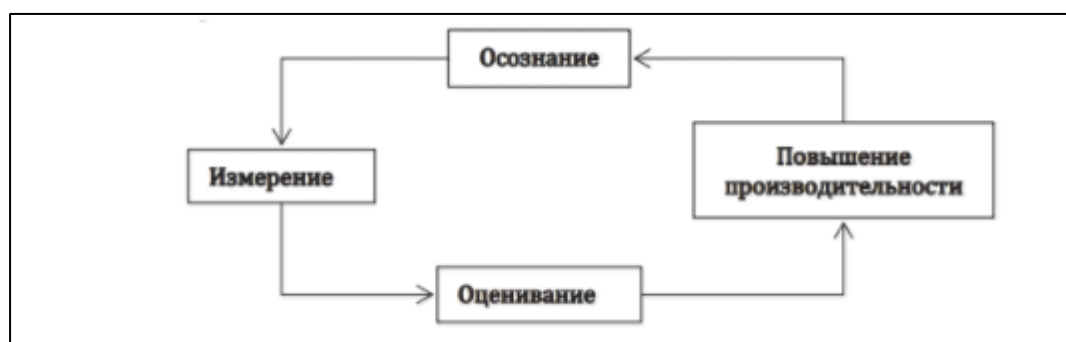


Рисунок 1 – Ключевые стадии цикла повышения производительности труда [6]

Как любая управленческая деятельность, данный процесс базируется на результатах анализа ситуации, сложившейся на каждый конкретный период времени.

Производительность труда является количественной характеристикой и различна с понятием эффективность – качественная характеристика.

Производительность труда представляет собой эффективность труда в процессе производства. Также производительность рассматривается как гармоничное производство [3].

Анализ формирования и использования производственного потенциала предприятия проводится по таким составляющим, как трудовые ресурсы, средства труда (анализ основных производственных фондов) и предметы труда (материально-производственные ресурсы).



Живой труд является необходимым элементом производства, и от того, как используется труд в процессе производства, во многом зависит выполнение плана производства продукции, качество выпускаемой продукции, конечные результаты.

Основные задачи анализа производительности труда:

- 1) поиск резервов повышения эффективности производства за счет рационального и полного использования рабочего времени, роста производительности труда;
- 2) анализ причин и факторов, препятствующих росту производительности;
- 3) выявление причин непроизводительных потерь рабочего времени.

К трудовым показателям, которые характеризуют эффективность трудовой деятельность предприятия, относятся следующие:

Численность промышленно-производственного персонала.

Фонд заработной платы с отчислениями.

Производительность труда работников и рабочих.

Средняя заработная плата работника предприятия.

Анализ производительности труда – это одно из основных направлений анализа работы предприятий, при этом основными задачами данного анализа являются следующие.

1. Вскрытие резервов наиболее полного и эффективного использования трудовых ресурсов.
2. Определение и изучение динамики показателей текучести, обновления кадров.
3. Изучение и оценка обеспеченности предприятия и его подразделений трудовыми ресурсами в целом, а также по категориям и профессиям.

Важное значение при анализе производительности труда имеет изучение уровня и динамики средней заработной платы работников предприятия, а также изучение факторов, определяющих её уровень, проведение факторного анализа. Следует установить соответствие между темпами роста средней заработной платы

и производительностью труда. Если принцип опережения темпов роста производительности труда над темпами роста его оплаты не соблюдается, то происходит перерасход фонда заработной платы, тем самым снижается рентабельность производственной деятельности, поскольку рубль затраченный на персонал не приносит соответствующей прибыли предприятию.

Смысл повышения производительности труда состоит в том, что производство каждой единицы продукции требует меньших, чем прежде, затрат живого и овеществленного труда и снижения доли живого труда. Положительный эффект от воздействия различных факторов на производительность труда определяется путем выявления относительной (условной) экономии численности работников.

Анализ производительности труда на предприятии может осуществляться с помощью группы методов: сравнение, группировка, элиминирование, детализация, сведение, экспертная оценка, баланс, индексная оценка, логическая оценка и другие [16].

Сущность сравнения состоит в сопоставлении однородных объектов для нахождения черт сходства либо различий между ними. Группировка информации – это деление массы изучаемой совокупности объектов на количественно однородные группы по соответствующим признакам. В зависимости от цели анализа используются типологические, структурные и аналитические группировки.

В процессе осуществления любого экономического анализа деятельности предприятия решающую роль играет информация. Информация, необходимая для проведения анализа производительности труда.

Информационной базой для проведения анализа производительности труда служат действующие законодательные и нормативные акты, а также бухгалтерская и статистическая отчетность предприятия по труду и заработной плате, оперативная отчетность цехов, служб, подразделений и другая отчетность, связанная с трудовыми ресурсами.

Рассмотрим методику проведения анализа производительности труда.

Наиболее обобщающим показателем производительности труда является среднегодовая выработка продукции одним работающим (ГВ):

$$ГВ = ТП / Ч, (1)$$

где ТП – объём товарной продукции в стоимостном выражении;

Ч – численность работающих.

На данном этапе возможно осуществлять анализ влияния использования трудовых ресурсов на динамику выпуска продукции [35]

$$ВП = ФРВ * ЧВ/100, (2)$$

где ВП – выпуск продукции, млн. руб.

ФРВ – число отработанных человеко-часов, тыс.чел.часов

ЧВ – выработка продукции за 1 чел. час, руб.

Итак, производительность труда является одним из основных показателей, характеризующих эффективность функционирования экономики. От уровня и динамики производительности труда предприятия зависят многие показатели деятельности предприятий: выпуск продукции, работ и услуг, численность персонала, фонд заработной платы, себестоимость и другие.

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

Кроме факторов, необходимо принимать во внимание и условия, в которых эти факторы работают. К ним можно отнести: природно-климатические условия, имеющие существенное значение для добывающих отраслей и сельского хозяйства; изменение политической ситуации; особенности налогово-бюджетной, денежно-кредитной и инвестиционной политики государства; форс-мажорные обстоятельства на финансовом рынке и прочие.

Факторы производительности труда можно представит в виде следующих групп [4]:

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

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

Анализируя группу социально-экономических факторов роста производительности труда, следует отметить значение состояния и расходов страны на образование и здравоохранение, т. е. капиталовложений общества в социальную сферу. Не вызывает сомнений, что от уровня школьного и профессионального (в том числе высшего) образования в стране зависит профессиональная подготовка работников, а от состояния медицинского обслуживания населения - здоровье нации и каждого отдельного работника.

Полноценный состав и рациональная структура продуктов питания, наличие и доступность товаров длительного пользования, состояние сферы услуг, в том числе жилищно-коммунального обслуживания, – все это необходимые составляющие качества жизни, которые позволяют быстро и своевременно восстанавливать работоспособность человека, влияют на его настроение и комфортное состояние. В числе социально-экономических факторов, нельзя также не отметить важность механизма перераспределения доходов общества между отдельными слоями населения[4].

Третья группа – организационные факторы. Они охватывают комплекс мер по организации труда и управлению, менеджменту персонала. С развитием экономики возрастает роль этой группы факторов. Понятие организации труда и управления включает выбор размеров и места расположения предприятия, кооперирование, специализацию и комбинирование как формы организации производства, схему, структуру и стиль управления предприятием, определение задач деятельности его подразделений.

Особую группу составляют факторы, влияющие на взаимоотношения в коллективе и дисциплину труда. Это, во-первых, система ценностей работников и принципы взаимодействия, воздействующие на целевые установки персонала, поведение работников и микроклимат в коллективе; во-вторых, меры активизации работников; в-третьих, меры контроля за исполнением управленческих решений и исправлением ошибок и просчетов. [4]

Действие указанных факторов производительности труда обусловлено объективными, в том числе естественными и общественными, условиями деятельности. К таким условиям также относятся климатические условия и наличие при родных богатствах страны, ее общественное развитие, политическая жизнь и уровень благосостояния населения.

Так же факторы производительности труда разделяются еще следующим образом: [9]

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

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

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

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

## 1.2 Пути повышения производительности труда

Повышение производительности труда на предприятии достигается следующими методами:

Замена труда капиталом. Реализация данного метода осуществляется путем технического переоснащения производства, внедрения нового эффективного оборудования и технологий.

Интенсификация труда. Этот метод реализуется посредством применения на предприятии ряда административных мер, которые нацелены на ускорение выполнения сотрудниками предприятия их работы.

Повышение эффективности организации труда. Данный метод предполагает выявление и устранение всех подобных факторов, приводящих к производственным потерям, определение наиболее рациональных способов увеличения эффективности работы, а также развитие на предприятии оптимальных приемов организации производственных процессов.

На предприятиях повышение производительности труда определяется в виде:

- увеличения количества продукта, создаваемого за единицу времени при неизменном его качестве;
- повышения качества продукта при неизменном его количестве, создаваемого за единицу времени;
- уменьшения трудовых затрат на единицу производимого продукта;
- уменьшения доли трудовых затрат в себестоимости продукта;
- уменьшения времени производства и обращения продукта;
- увеличения нормы и массы прибыли.

Важным этапом аналитической работы на предприятии является выявление резервов производительности труда, разработка организационных и технических мероприятий по реализации этих резервов и внедрение этих мероприятий в производственный процесс.

Под резервами роста производительности труда понимаются не использованные еще возможности экономии затрат живого и овеществленного труда.

Наибольшее распространение получила следующая классификация резервов повышения производительности труда [8].

1. Повышение технического уровня производства за счет:
  - 1) внедрения новейших видов оборудования;
  - 2) внедрения инновационных технологических процессов;
  - 3) улучшения конструктивных свойств изделий;
  - 4) механизация и автоматизация производства;
  - 5) повышения качества вводимых ресурсов и новых инновационных конструктивных материалов.
2. Улучшение организации производства и труда возможно за счет:
  - 1) упрощения структуры управления персоналом;
  - 2) механизация учетных, программно-вычислительных работ;
  - 3) изменения рабочего периода, сокращения простоев;
  - 4) повышения норм и зон обслуживания;
  - 5) уменьшения численности рабочих, сокращения рабочих, не выполняющих нормы;
  - 6) повышения уровня специализации и концентрации производства.
3. Изменение внешних, природных условий возможно под влиянием:
  - 1) изменения геологических условий добычи угля, нефти, руд, торфа;
  - 2) изменения состава полезных веществ.
4. Структурные изменения в производстве возможны за счет:
  - 1) изменения структуры отдельных видов продукции;
  - 2) изменения общей и частной трудоемкости производственной программы;
  - 3) изменения удельного веса полуфабрикатов и комплектующих изделий;
  - 4) изменение структуры новой инновационной продукции.



Сложный характер экономики, ее многофакторность и многообразие связей обуславливают необходимость использования при измерении экономического эффекта производительности труда системы статистических показателей. Для выражения экономического эффекта могут использоваться следующие показатели: товарная, реализованная продукция, прибыль, себестоимость продукции, уровень трудовых и материальных затрат на рубль продукции и т.д. В качестве главного критерия оценки эффективности производства выступает рост производительности труда.

Повышение производительности можно констатировать в следующих случаях:

Продукция возрастает, затраты на ее производство уменьшаются.

Продукция возрастает, затраты остаются неизменными.

Продукция возрастает, затраты возрастают, но более низкими темпами.

Продукция остается неизменной, затраты сокращаются.

Продукция сокращается, затраты сокращаются, но более быстрыми темпами.

На отдельном предприятии работа по повышению производительности труда может вестись в следующих основных направлениях:

За счет резервов снижения трудоемкости, а именно – внедрения новых технологий работы, автоматизации и модернизации производства и т.д.

За счет резервов совершенствования использования рабочего времени – организации труда и управления производством, совершенствования структуры предприятия.

За счет совершенствования структуры кадров, т.е. повышения квалификации сотрудников предприятия, а также изменения соотношения производственного и управленческого персонала и т.д.

Производительность труда в определенной мере зависит не только от фондовооруженности труда, но и от эффективного и интенсивного использования основных средств. Интенсивное использование "на полную мощность" оборудования ведет к увеличению выработки энергии. Таким образом, появляется

риск выхода из строя оборудования и, как следствие, не удовлетворение заказов потребителей.

Снижение трудоемкости производства наблюдается при внедрении интенсивных и прогрессивных технологий.

Уровень производительности труда обуславливается не только различной степенью механизации трудоемких процессов в отрасли, но и организационными причинами. Например, одна городская электростанция использует всю свою производственную мощность – это приводит к преждевременному износу оборудования, а вторая электростанция является только страхующей и использует 40% своих мощностей.

Экономическая сущность производительности труда заключается в том, что темпы роста производительности труда должны опережать темпы роста его оплаты. В энергетической отрасли наблюдается стабильное пропорциональное повышение уровня производительности труда и оплаты работников отрасли.

Таким образом, существует два основных пути повышения производительности труда:

- использование возможностей повышения объема производства
- снижение затрат на производство продукции за счет повышения уровня механизации, автоматизации производства, совершенствования организации,
- повышение уровня интенсивности труда.

Итак, производительность труда является одним из основных показателей, характеризующих эффективность функционирования экономики. От уровня и динамики производительности труда предприятия зависят многие показатели деятельности предприятий: выпуск продукции, работ и услуг, численность персонала, фонд заработной платы, себестоимость и другие.

### 1.3 Мировой опыт реализации путей повышения производительности труда

Сегодня в развитии экономики большинства стран наиболее значительными признаются проблемы в области работы с человеческими ресурсами. В разных культурах, странах существуют значительные различия в подходах к управлению человеческими ресурсами и в наборе конкретных управленческих методов. Наиболее ярко они проявились между практикой в управлении в Российской Федерации и на Западе. В свою очередь, западная практика управления также не может быть признана однородной. Существуют принципиальные различия между тем, как управляют в США и Японии; срединное положение между этими крайностями занимает Европейское управление.

«На фоне растущей интернационализации бизнеса усиливалось взаимодействие двух моделей менеджмента - западной (США) и восточной (Япония) - и к началу 80-х годов сформировались следующие основные составляющие современного универсального подхода к управлению персоналом: долговременные связи работников со своей фирмой. С ростом длительности этих связей увеличиваются возможности оптимизации системы управления персоналом. В Японии это реализуется в рамках пожизненного найма, а в ведущих корпорациях США и Западной Европы долговременные связи стимулируются соответствующими материальными и моральными методами.

Постоянное и всеобщее обучение и воспитание персонала. Высокие темпы научно-технического прогресса обуславливают все возрастающую скорость «амортизации знаний». Поэтому необходимо постоянное внутрифирменное обучение, подготовка и переподготовка на всех уровнях. Широкое распространение в мире получила концепция «универсальной подготовки», в рамках которой работники осваивают большое число смежных специальностей. Универсальная подготовка способствует обогащению труда, повышению мотивации, существенно расширяет возможности использования рабочей силы. Целью воспитания работников является вовлечение их в «заводскую семью», приобщение к «философии компании», развитие фирменного патриотизма, т.е. создание социально-психологических мотиваторов труда.

4

В мире существует большое множество подходов к управлению человеческими ресурсами, радикальные отличия в решении этих проблем, имеются и тенденции, носящие общий характер - формализация процедур отбора человеческих ресурсов, анализ потребностей в них, системная увязка хозяйственных решений и политики в области управления человеческими ресурсами.

Японские компании – это не только хозяйственные единицы, но и в значительной мере социальные организации. Каждая фирма имеет собственную корпоративную философию, упор в которой делается на такие понятия, как искренность, гармония, сотрудничество, вклад в улучшение жизни общества. Основные факторы, определяющие престиж компании в Японии, ее правовой статус, контролируемая доля рынка, членство на бирже и корпоративная философия. Эти показатели являются более существенными, чем цена акций или уровень прибыльности. Престиж компании определяет ее доступ к внешним финансовым источникам, возможности привлечения ЧР с высоким потенциалом. От престижа фирмы, на которую работает японец, в значительной мере зависит его признание в обществе. В общественном сознании трудовая жизнь равноценналичной, индивидуальное выживание и развитие человека зависят от выживания и развития предприятия, на котором он работает. В этих условиях работник отождествляет себя со своей фирмой и готов разделить ее судьбу. Корпоративная философия находит отражение в иерархической структуре фирмы, системе организации труда, производства и управления. В отличие от традиционных принципов, направленных на обеспечение прибыльности хозяйственной единицы, при построении систем труда в Японии ориентируются на не формальность, гибкость и кооперацию.

Организационные принципы японской компании:

- ориентация на рынок;
- непрерывное внедрение новшеств;
- внимание не к отдельным функциям, а к их взаимосвязи.

Японский стиль управления базируется на убеждении, а не на принуждении работников. Начальник не выделяет себя из массы подчиненных, его задача не руководить работой, которую выполняют другие, а способствовать взаимодействию сотрудников, оказывать им необходимую поддержку и помощь, формировать гармоничные отношения.

Как правило, в японских фирмах нет подробных должностных инструкций, а положения о структурных подразделениях носят общий характер. Сотрудник, направляемый на работу, получает лишь справку о назначении, информирующую о том, что с такого-то числа он назначается в такой-то отдел на такой-то тарифный разряд, без указания конкретных обязанностей, сферы ответственности или срока работы. Поступив в подразделение, работник овладевает трудовыми операциями и особенностями межличностных отношений в коллективе при поддержке коллег по работе и непосредственного руководителя.

Сердцевиной японской системы управления является развитие ЧР.

Управление ЧР в Японии является большим, чем просто одной из множеств функций, характерных для любой деловой организации. По значимости оно стоит в том же ряду, что и управление производством, сбытом и финансами. В нем проявляются корпоративная философия и своеобразная организация труда в частном секторе, которую можно обозначить термином «промышленная семейность».

США. Работа по управлению ЧР в США опирается на широкую исследовательскую базу, консультативную помощь, развитую управленческую инфраструктуру.

Как правило, стратегия по управлению ЧР, формирование систем управления персоналом осуществляется высшим руководством корпораций. Функция управления людьми является одной из самых централизованных в американских компаниях, степень ее централизации уступает только финансовой.

Современный подход, используемый в наиболее эффективных американских корпорациях, отличается значительным расширением содержания, форм и методов

работы с персоналом фирмы; ростом профессионального уровня специалистов служб управления ЧР; повышением доли средств, расходуемых этими службами, в общих издержках производства; применением новейшей информационной технологии. Эти изменения в управлении ЧР распространяются в США на работу с управляющими и специалистами (в отношении рядовых исполнителей функции служб управления ЧР изменились в большинстве корпораций весьма незначительно). Практически все главные нововведения в этой функциональной сфере управленческой деятельности предназначались для работы с высокооплачиваемыми категориями персонала и либо вовсе не распространялось на другие категории персонала, либо что делалось в более ограниченном объеме.

Традиционно в США кадровые службы представляют интересы предпринимателей в отношениях с рабочими, организованными в профсоюзы. Работа сосредоточена в подразделениях по трудовым отношениям, в обязанности которых входит - вести переговоры с профсоюзами; обеспечивать требования, предусмотренные трудовым контрактом; организовывать найм рабочей силы. Этим функции кадровых служб в отношении производственного персонала и исчерпываются (плюс оформление личных дел, регистрация и исполнение решений линейных руководителей по кадровым вопросам). Вообще, в американских корпорациях сформировались две полуавтономные системы управления ЧР. Их разграничение отражает юридические различия между двумя категориями персонала, существующие в трудовом законодательстве США; но определяется, в конечном счете, более общими социально-экономическими факторами.

Системы управления кадрами руководителей и специалистов, как правило, обособляются в организационном отношении. С конторскими служащими, рабочими, техниками задачи управления решаются заводскими службами и структурно выделяются отдельно. Несмотря на организационную общность в деятельности службы управления ЧР можно выделить различия в подходах и

содержании работы с управляющими разных уровней, у которых резко дифференцированы не только размеры материального вознаграждения.

Наиболее комплексный и разнообразный характер имеют системы работы с управленческим персоналом высшего уровня организационной иерархии, а также среднего уровня. С этой категорией персонала, а также с представителями группы претендентов из нижестоящего эшелона управления осуществляется самая тщательная проработка схем замещения, индивидуальных планов развития карьеры, подбор и контроль за реализацией программ подготовки и обучения. Ежегодно схемы замещения обстоятельно рассматриваются тремя высшими руководителями фирмы – председателем совета директоров, вице-председателем и вице-президентом по кадрам.

Европейские страны. ФРГ. Службы управления ЧР занимают одно из ведущих мест в руководящем аппарате государственных организаций и частных фирм. Их деятельность направлена на выполнение следующих функций:

- обеспечение всех участков производства необходимыми работниками;
- разработка мероприятий по стимулированию деятельности работников; нацеленности их на высокопроизводительный и эффективный труд;
- обеспечение непрерывного обучения и повышения квалификации всех работников.

Структура служб управления ЧР определяется выполнением вышеперечисленных функций. В общей структуре службы особо выделяется подразделение, обеспечивающее комплектование руководящих кадров. Оно имеет непосредственное подчинение одному из статс-секретарей в министерствах и ведомствах или президенту частной фирмы.

Отмечается достаточно высокая численность специалистов подразделений, занимающихся вопросами ЧР, в государственных организациях по сравнению с частными. Так, если при общей численности персонала 16 тыс. чел. на фирме «Рейнбраун» кадровой работой занимаются 30 работников, то в Министерстве

4

экономики и техники ФРГ, в аппарате которого всего 1650 чел., в службе по управлению ЧР работает 35 специалистов.

В крупных фирмах ФРГ работа по общему управлению персоналом проводится специальными службами, численность которых зависит от числа занятых: на 130-150 работников – один сотрудник. В подавляющем

большинстве фирм службы по управлению ЧР занимаются не только кадровыми вопросами: на них возложены также и некоторые экономические функции, например, расчет заработной платы. В последнее время наметилась тенденция к росту численности аппарата служб управления кадрами на предприятиях.

Таким образом, успешность стратегий развития бизнеса непосредственно зависит от компетентности имеющегося персонала. Поэтому руководство компании должно иметь адекватное представление о том, каким кадровым ресурсом оно располагает. На сегодняшний день в России показатель использования кадрового потенциала компании (полный пакет профессиональных знаний и навыков, личностных и демографических характеристик, деловых связей) очень низок. В связи с этим возникает потребность в проведении кадрового аудита, который позволит определить: какой потенциал кроется в специалистах, что из этого потенциала можно использовать в интересах компании, какие характеристики данного ресурса подлежат коррекции и развитию.

Таким образом, мы рассмотрели теоретические и методические основы анализа производительности труда, пути ее повышения, а также показали оценку факторов и резервов роста производительности труда.

Анализ и регулярное исследование производительности труда, а способствуют распознаванию конкурентных сил, действующих на рынке труда и связанных с практикой оплаты труда. Знание тенденций, развивающихся на рынке труда полезно для компании в той степени, что она может привлечь и удержать



4

компетентных работников, повысить производительность их труда и обеспечить реализацию воспроизводственной и мотивирующей функций заработной платы.

Выводы по разделу один

Таким образом, в ходе рассмотрения анализа производительности труда, можно сделать вывод о том, что данный анализ является неотъемлемой частью при оценке резервов повышения эффективности всей деятельности предприятия. Он позволяет оценить степень организации труда, то есть его интенсивность труда, а также позволяет обнаружить проблемы и разработать приемы их устранения.

## 2 АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ АО «ТРАНСНЕФТЬ-УРАЛ»

### 2.1 Характеристика предприятия и организационной структуры управления

Полное фирменное наименование: Акционерное общество «Транснефть-Урал» – организация системы ПАО «Транснефть» (до 30.06.2016 – Открытое акционерное общество «Акционерная компания по транспорту нефти «Транснефть») – является правопреемником ПО «Урало-Сибирское управление магистральных нефтепроводов», которое было образовано 3 сентября 1947 года.

Основные направления деятельности – перекачка, координация и управление транспортировкой нефти по магистральным нефтепроводам на нефтеперерабатывающие предприятия России и за ее пределы, профилактические, диагностические и аварийно-восстановительные работы на нефтепроводах, координация деятельности по комплексному развитию сети магистральных нефтепроводов и других объектов нефтепроводного транспорта, взаимодействие с нефтепроводными предприятиями других государств по вопросам транспортировки нефти в соответствии с межправительственными соглашениями, координация деятельности организаций в решении задач научно-технического прогресса в трубопроводном транспорте нефти.

Место нахождения АО «Транснефть-Урал: Российская Федерация, 454078, г. Челябинск, ул. Барбюса, д.120

АО «Транснефть», является ключевым элементом энергетической отрасли Российской Федерации и, обеспечивая конечные результаты ее деятельности, определяет своим высшим и неизменным приоритетом охрану окружающей среды, обеспечение высокого уровня экологической безопасности производственных объектов АО «Транснефть». АО «Транснефть», осознавая потенциальную опасность своей технологически сложной производственной деятельности на окружающую среду, развивает и эксплуатирует систему

магистрального транспорта нефти и нефтепродуктов, проводит смежные работы таким образом, чтобы не причинить вреда окружающей среде и обеспечивает наиболее высокий уровень экологической безопасности своей деятельности.

В структуре предприятия существует множество отделов. Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом Общества - генеральным директором и коллегиальным исполнительным органом Общества - правлением. Исполнительные органы подотчетны Совету директоров и Общему собранию акционеров. Организационная структура АО «Транснефть-Урал» представлена на рисунке 2



Рисунок 2 – Организационная структура АО «Транснефть-Урал»

Генеральный директор руководит хозяйственной и финансово-экономической деятельностью на основании Устава предприятия, внутренних нормативных документов, трудовых договоров и должностной инструкции.

Генеральный директор осуществляет обращение от имени Общества в любые органы государственной власти и местного самоуправления, а также организации независимо от их организационно-правовой формы по вопросам защиты интересов Общества, принимает решения о предъявлении от имени Общества жалоб, претензий, заявлений, исковых заявлений к физическим и юридическим

лицам в соответствии с законодательством Российской Федерации, определяет состав и объем сведений, составляющих коммерческую тайну, порядок их защиты.

Также у генерального директора есть заместитель по общим вопросам, которому подчиняются отдел материально-технического снабжения, отдел торговли, транспортный отдел.

Директор по экономике и финансам имеет помощника, которому подчиняется экономический, финансовый отделы, отдел организации труда и заработной платы. В организации существует служба маркетинга и сбыта.

На предприятии имеется заместитель генерального директора по кадрам, который руководит службой управления персоналом. Менеджер по персоналу отвечает за формирование политики по персоналу и доведение ее до сведения всех сотрудников компании.

Обязанности менеджера по персоналу содержатся в инструкции. Целью инструкции является информационная поддержка руководителя службы персонала в стремлении определить и задокументировать основные принципы компании по управлению персоналом, являющиеся координационной основой для всех дальнейших действий, связанных с управлением. Заместитель директора по кадрам в свою очередь формирует политику компании по персоналу

Такой вид организационной структуры является развитием линейной и призван ликвидировать ее важнейший недостаток, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования. Линейно-функциональная структура включает в себя специализированные подразделения, которые не обладают правами принятия решений и руководства какими-либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа.

## 2.2 Анализ финансового состояния предприятия

На основе данных бухгалтерского баланса предприятия (приложение 1) рассчитаем основные показатели ликвидности предприятия (Таблица 1).

Коэффициенты ликвидности - финансовые показатели, рассчитываемые на основании отчётности предприятия для определения номинальной способности компании погашать текущую задолженность за счёт имеющихся текущих (оборотных) активов.

Платёжеспособность - способность хозяйствующего субъекта к своевременному выполнению денежных обязательств, обусловленных законом или договором, за счёт имеющихся в его распоряжении денежных ресурсов.

Коэффициент текущей ликвидности или коэффициент покрытия - финансовый коэффициент, равный отношению текущих (оборотных) активов к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам). Источником данных служит бухгалтерский баланс компании (форма № 2):

Коэффициент абсолютной ликвидности (англ. Cashratio) — финансовый коэффициент, равный отношению денежных средств и краткосрочных финансовых вложений к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам).

Коэффициенты ликвидности по отчетным годам представлены в таблице 1

Таблица 1 –Коэффициент ликвидности по отчетным годам

Наименования позиций	Отчетные даты		
	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016
Коэф-т общей ликвидности	2,261	1,905	2,015
Коэф-т абсолютной ликвидности	0,148	0,06	0,09

Таким образом коэффициент общей ликвидности находится в пределах нормы.

Финансовая устойчивость – составная часть общей устойчивости предприятия, сбалансированность финансовых потоков, наличие средств, позволяющих организации поддерживать свою деятельность в течение определенного периода

времени, в том числе обслуживая полученные кредиты и производя продукцию. Во многом определяет финансовую независимость организации. Финансовая устойчивость есть прогноз показателя платёжеспособности в длительном промежутке времени. В отличие от кредитоспособности является показателем, важным не внешним, а внутренним финансовым службам.

Таблица 2 – Финансовая устойчивость предприятия по отчетным годам

Наименование позиций	Отчетные даты		
	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016
Коэф-т общей платёжеспособности	0,048	0,038	0,030
Коэффициент автономии	0,050	0,040	0,031

Значение коэффициента платёжеспособности и коэффициента автономии снизилось, что говорит о том, что предприятие финансово неустойчиво и зависимо от внешних кредиторов.

На рисунке 4 представим динамику коэффициентов платёжеспособности и автономии

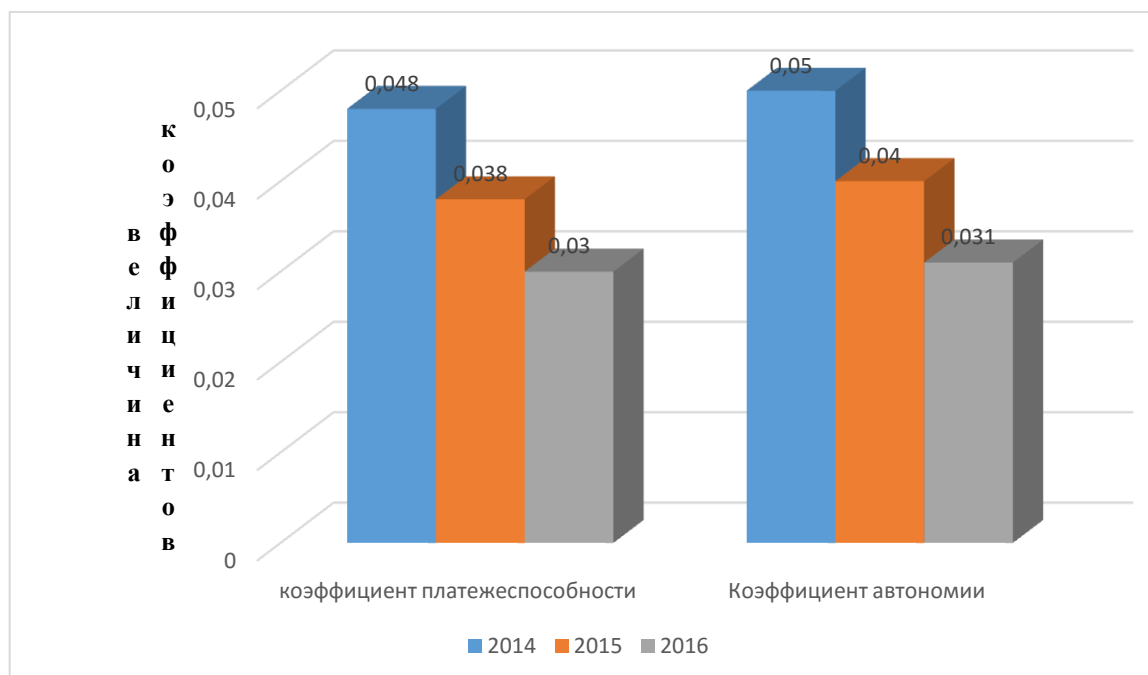


Рисунок 3–Динамика коэффициентов платёжеспособности и

автономии за 2014-2016 гг.

Рентабельность собственного капитала (Крек) - по сути, главный показатель для стратегических инвесторов (в российском понимании - вкладывающих средства на период более года). Он позволяет определить эффективность использования капитала, инвестированного собственниками предприятия. Собственники получают рентабельность от своих инвестиций в виде вкладов в уставный капитал. Они жертвуют теми средствами, которые формируют собственный капитал организации и получают взамен права на соответствующую долю прибыли. С позиции собственников рентабельность наилучшим образом отображается в виде рентабельности на собственный капитал и является наиболее важным для акционеров компании. Так как характеризует прибыль, которую собственник получит с рубля вложенных в предприятие средств (таблица 3).

Таблица 3 – Рентабельность собственного капитала предприятия за 2014-2016 гг.

Наименование позиций	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016
Рентабельность собственного капитала	5,4	7,5	6,8

Таким образом, в 2016 году рентабельность собственного капитала по отношению к 2014 году возросла на 1,4% и составила 6,8 %.

### 2.3 Мотивация, подбор и переподготовка кадров на предприятии

Уровень производительности труда выражается средней выработкой продукции в единицу рабочего времени (прямая величина) или трудоемкостью единицы продукции (обратная величина).

На основе трудового метода определяются выполнение норм выработки и показатели динамики производительности труда рабочих. Выполнение нормы выработки можно определить по прямым и обратным уровням производительности труда. В практике, получил распространение последний

метод, т. е. по трудоемкости, так как нормативы установлены в затратах рабочего времени и это позволяет получать обобщающие показатели.

В таблице 4 – представим анализ состава работающих по категориям персонала на предприятии.

Таблица 4 –Состав работающих по категориям персонала

Категорииработников	2015год	2016 год	Отклонение	Темп роста, %
Ср.списочная численность работников НПС «Челябинск» всего, чел.	812	816	4	1,005
В том числе				
рабочие, чел.	780	782	2	1,003
руководители, чел.	12	12	0	0
специалисты, чел.	18	20	2	1,11

В 2016 году на предприятии увеличилась текучесть кадров до 7,47%. Это связано с тем, что в отчетном году было больше принято работник и больше подлежало выбытию. В результате чего коэффициент оборота по приему увеличился, также увеличился коэффициент оборота по увольнению

Коэффициент оборота по приему:

**Элементы оглавления не найдены.**%,.....(5)

где Ч<sub>в</sub>- численность выбывших по собственному желанию, уволенных за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины, чел.

На предприятии большую долю среди всего персонала занимают рабочие (в 2015 и 2016 году соответственно), что связано в первую очередь с характером деятельности предприятия. В отчетном году количество рабочих увеличилось на 2 человека. Специалисты занимают небольшую долю в общей численности персонала и их количество составляет 18 человек в 2015 г, хотя в 2016 году количество специалистов увеличилось на 2 человека. Состав руководителей за год не изменился.



На рисунке 4– Представим состав работающих по категориям персонала

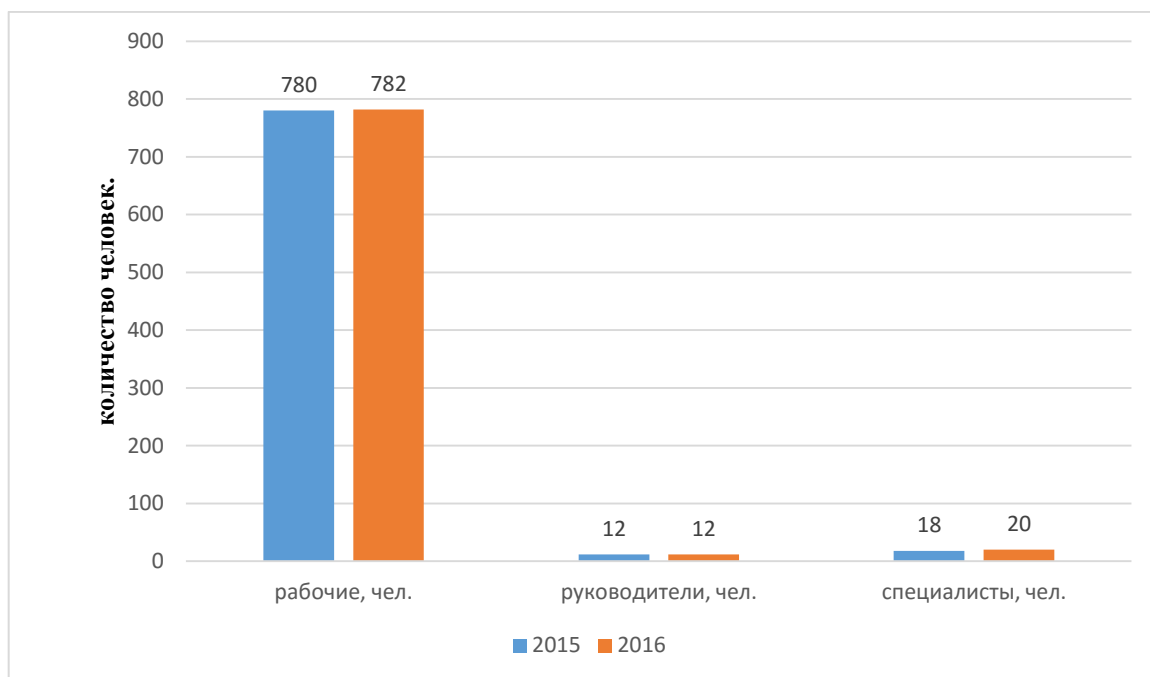


Рисунок 4 –Состав работающих по категориям персонала за2015-2016 гг.

Рассмотрим движение рабочей силы на предприятие в таблице 5, а именно количество работников на начало и конец года, количество принятых, переведенных из других организации работников, число выбывших по собственному желанию, уволенных по статьям (таблице 5)

Таблица 5 – Движения рабочей силы на предприятии за 2015-2016гг.

Показатели	Годы		Отклонение	Темпы роста, %
	2015	2016		
1 .Состояло работников на начало года, чел	812	816	4	100,5
2.Принято всего, чел, в т.ч.	49	69	20	140,8
2.1.Переведено из других организаций	7	5	-2	71,5
2.2.Принято предприятием самостоятельно	42	64	22	100,52
3.Выбыло всего, чел, в т.ч.	45	75	30	166,6
3.1.Переведено на другие предприятия	5	14	9	280
3.2.По собственному желанию	21	35	14	166,6

3.3.За прогулы	19	26	7	136,8
4.Состояло работников на конец года, чел.	816	810	-6	99,26
5.Среднесписочная численность, чел.	814	812	2	99,26

В 2016 году на предприятии увеличилась текучесть кадров до 7,47%. Это связано с тем, что в отчетном году было больше принято работник и больше подлежало выбытию. В результате чего коэффициент оборота по приему увеличился, также увеличился коэффициент оборота по увольнению

Рассчитаем коэффициент оборота по приему за 2015 г.:

$$K_{\text{оп}} = \frac{49}{812} \cdot 100\% = 6,03\%$$

коэффициент оборота по приему за 2016 г.:

$$K_{\text{оп}} = \frac{69}{816} \cdot 100\% = 8,45\%$$

Рассчитаем коэффициент оборота по увольнению за 2015 г.:

$$K_{\text{оу}} = \frac{45}{812} \cdot 100\% = 5,54\%$$

коэффициент оборота по увольнению за 2016 г.:

$$K_{\text{оу}} = \frac{75}{816} \cdot 100\% = 9,19\%$$

Рассчитаем коэффициент текучести рабочих кадров за 2015 г.:

$$K_{\text{тек}} = \frac{21+19}{812} \cdot 100\% = 4,92\%$$

коэффициент текучести рабочих кадров за 2016 г.:

$$K_{\text{тек}} = \frac{35+26}{816} \cdot 100\% = 7,47\%$$

Расчеты представим в таблицеб

Таблица 6 – Коэффициенты движения кадров на предприятии за 2015-2016гг.

Показатели	Годы		Отклонение	Темпы роста, %
	2015	2016		
Коэффициент оборота по приему, %	6,03	8,45	2,42	140,32
Коэффициент оборота по увольнению, %	5,54	9,19	3,65	165,2
Коэффициент текучести, %	4,92	7,47	2,55	152,3

Таким образом, коэффициент оборота по приему в 2016 году вырос на 2,42 % к 2015 году и составил 8,45%. Коэффициент оборота по увольнению в 2016 году увеличился на 3,65 % к 2015 году и составил 9,19 %. Также в 2016 году наблюдается увеличения коэффициента текучести кадров на 2,55 % по сравнению с 2015 годом.

На рисунке 5 представим динамику коэффициентов движения кадров на предприятии за 2015-2016 гг.

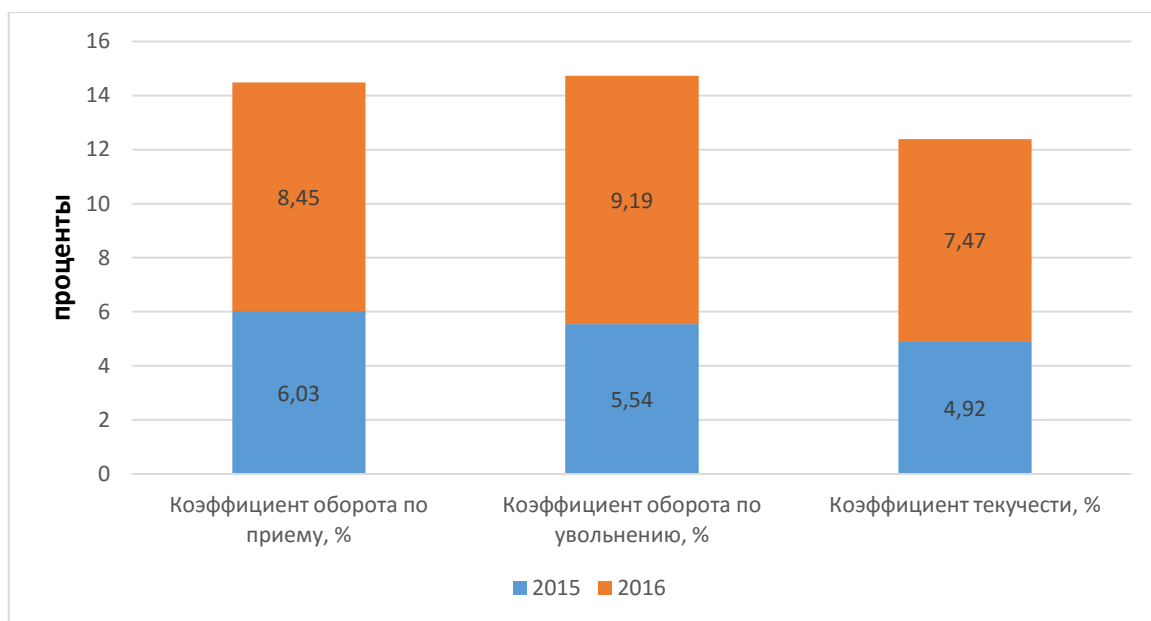


Рисунок 5 – Динамика коэффициентов движения кадров на предприятии за 2015-2016 гг.

Анализ рабочего времени, степень использования которого существенно влияет на выполнение объема выпуска продукции (услуг) основан на оценке использования рабочего времени в человеко-часах и человеко-днях (таблица 7).

Таблица 7– Использование рабочего времени

Показатели	Ед. изм.	2015	2016
Число отработанных дней одним работником	дни	184	226
Число отработанных человеко\дней	чел-дни	56672	70060
Число неявок на работу	чел-дни	7305	10081
очередные отпуска	чел-дни	3600	7440
с разрешения администрации	чел-дни	2464	448

по болезни	чел-дни	368	518
прогулы	чел-дни	84	51
отпуска по учебе	чел-дни	600	1120
отпуска по беременности и родам	чел-дни	143	420
другие неявки разрешенные законом	чел-дни	46	84
Продолжительность рабочей смены	часов	8	8
Среднесписочная численность	чел.	810	812

Число отработанных дней составило 184 дня и 226 дней в 2015 году и 2016 году соответственно. В отчетном году число отработанных дней увеличилось на 22,83%. В 2015 году, за счет потерь рабочего времени на создание предприятия, организацию и постановку всех строительных процессов было потеряно большое количество рабочих дней. В 2016 году работа была слаженной, были решены все организационные моменты, набран необходимый персонал, что позволило увеличить число отработанных дней.

Число отработанных человеко-дней в 2015 году 56675 чел-дней, в 2016 году число отработанных человеко-дней увеличилось на 13388 чел-дней и составило 70060 чел-дней. Отношение числа отработанных человеко-дней отчетного года к числу отработанных человеко-дней базисного года составило 1,23%.

Среднесписочная численность составляла 810 человек и 816 человек в 2015 году и 2016 году соответственно, абсолютный прирост составил 2 человека, темп роста 0,99%. Среднее количество человек за два года составило 811 человек.

$$СВ_{\text{сопост}} = \frac{СВ_1}{Y_{\text{цен}}} \quad (6)$$

где:  $СВ_{\text{сопост}}$  – средняя выработка на одного работника в сопоставимых ценах;

$СВ_1$  – средняя выработка на одного работника в действующих ценах;

$Y_{\text{цен}}$  – индекс цен.

В таблице 8 – представим производительность труда работников предприятия за 2015-2016 гг.

Таблица 8 – Производительность труда работников предприятия за 2015-2016 г.

Показатели	2015 г.	2016 г.	Темпы роста, %
1. Средняя дневная выработка на одного работника в действующих ценах, тыс.руб.	375,5	477,9	127,3
2. Среднегодовая выработка на одного рабочего в действующих ценах, тыс.руб.	575,9	753,4	130,8
3. Индекс цен по отношению к 2015 году	1,00	1,2	-
4. Средняя выработка на одного работника в сопоставимых, тыс.руб.	375,5	393,8	106,1
5. Среднегодовая выработка на одного рабочего в сопоставимых ценах, тыс.руб.	575,9	627,8	109,0

На предприятии средняя выработка работников в действующих ценах за весь период увеличилась на 27,3%, в том числе рабочих на 30,8%.

В сопоставимых ценах средняя выработка на одного работника увеличилась только на 6,1%, в том числе рабочих на 9%.

Таким образом, темпы роста производительности труда отстают от темпов роста средней заработной платы работников предприятия.

#### 2.4 Мотивация, подбор и переподготовка кадров на предприятии

В целях оценки уровня мотивации сотрудников организации, было проведено полное анкетирование персонала. Так, в результате опроса были получены результаты исследований, охватывающие 98% сотрудников организации. Версия о низкой заработной плате, как первопричине увольнений не подтвердилась. Очевидно, причина увольнений в низком уровне мотивации, что и требуется определить в данной главе.

В данной работе используется методика «Ценностные ориентации», разработанная американским психологом Милтоном Рокичем.

Данная методика является адаптированным вариантом методики, разработанной М.Рокичем, и служит для исследования системы ценностей личности. Автор делит эти ценности на терминальные (касающиеся целей индивидуального существования) или ценности-цели, и инструментальные, (связанные с образом действий и достижения целей), или ценности-

средства. Термальные ценности он определяет как убеждения в том, что какая-то конечная цель индивидуального существования с личной и общественной точек зрения стоит того, чтобы к ней стремиться; инструментальные ценности он определяет как убеждения в том, что какой-то образ действия является и с личной, и с общественной точек зрения предпочтительным в любых ситуациях. К термальным ценностям можно отнести счастливую личную жизнь, мир во всем мире и так далее.

К Инструментальным – честность, рационализм. Респонденту предлагается высказать отношение к каждому из 38 вариантов ценностей, поставив в соответствующих клетках бланка для ответов одну из следующих оценок вариантов ценностей: «3» - высокое значение, «2» - имеет значение, «1» - имеет малое значение, «0» - не имеет значения вообще. Все вопросы разделяются на следующие группы:

- Жизнеобеспечение (ж) – стремление к обеспечению материального благополучия, высокого уровня быта, здоровье и так далее;
- Комфорт (к) - стремление к обеспечению комфорта в семье, на работе, отсутствие стрессов, стабильное психо-эмоциональное состояние;
- Социальный институт (си) - стремление к достойным условиям жизни, наличию инфраструктуры высокого уровня, стабильности
- Деловая активность (да) – стремление к самореализации, к повышению авторитета среди коллег, возможность повышения профессионального уровня и так далее;
- Социальная полезность (сп) – общение с друзьями, возможность участвовать в общественной жизни и так далее. На заполнение бланка дается не более 20 минут. Выводы и результаты анкеты рассматривает менеджер предприятия, начальник участка и директор.

Таблица 2.4.1 Бланк для сотрудников

Дата	Возраст	Пол
------	---------	-----

Профессия/должность	
Фамилия, имя и отчество	
Группа вопросов	
Группа вопросов	Набранные баллы
Жизнеобеспечение	
Деловая активность	
Комфорт	

Доминирующая направленность ценностных ориентацией дает возможность определить вовлеченность либо сферу труда, либо в семейно-бытовую и досуговую активность. Качественный анализ результатов дает возможность оценить идеалы, иерархию жизненных целей, ценностей, которые человек рассматривает как нормы поведения.

Таблица 9 – Средний уровень мотивации сотрудников организации

Структура мотивации	Средний уровень мотивации
Жизнеобеспечение	19,46
Деловая активность	17,54
Комфорт	20,54
Социальная полезность	10,69
Социальный институт	8,92

На основе проведенного анкетирования были получены следующие результаты.

Как видно из проведенного исследования, большая часть сотрудников организации мотивирована на комфорт и жизнеобеспечение, деловая активность стоит лишь на третьем месте, что говорит о низкой взаимосвязи благополучия сотрудников с благополучием развития организации. Мотивация на социальную полезность и социальный институт крайне незначительна.

Таким образом, типовой портрет сотрудника организации выглядит следующим образом: средний возраст 30 лет, наличие специального образования, ориентирован на обеспечение личного комфорта и комфорта семьи, имеет ряд бытовых проблем, требующих решение, в перспективе склонен делать карьеру в

организации, однако, это не является первостепенной задачей, мало нуждается в социальном пакете, предоставляемом организацией, не видит необходимости коллективной работы, участия в жизни предприятия.

Известно, что весь персонал организации разделен на определенные группы, каждая из которых имеет определенный круг интересов, целей и соответственно, мотивацию. В рамках проводимого исследования необходимо оценить средний уровень мотивации каждой из групп сотрудников. Результат данного анализа позволит скорректировать новую программу мотивации с учетом объекта воздействия, то есть той или иной группы.

Анализ программы мотивации персонала организации АО «Транснефть-Урал» В предприятии используется достаточно ограниченное число инструментов мотивации. Методы мотивации персонала представлены в таблице 10.

Из представленных материалов сделан вывод о крайне незначительном внимании предприятия к возможностям инструментов мотивации в процессе управления персоналом.

Следует обратить внимание на следующие недостатки процесса мотивации:

Отсутствие системного подхода к формированию и осуществлению мотивации.

Таблица 10 – Анализ методов мотивации персонала предприятия1  
АО «Транснефть-Урал»

Метод мотивации	Цель внедрения метода	Результат внедрения метода
Премирование сотрудников по результатам работы кварталов и года	Создать заинтересованность сотрудника в успехе работы предприятия, так как от прибыли предприятия зависит решение о премировании	Слабая реакция сотрудников в силу полного охвата коллектива системой премирования, а также по причине ее незначительности
Обеспечение сотрудников спец. одеждой 1 раз в квартал	Создание у сотрудника чувства приверженности к известной торговой марке	Равнодушие сотрудников к торговой марке.
Предоставление части	Создание у сотрудника	Высокая степень



сотрудников бесплатных проездных документов	убеждения, что предприятие о нем заботится	заинтересованности в предоставлении льготных проездных документов
Оплата 20 рабочих дней отпуска и больничных листов	Создание у сотрудника убеждения, что предприятие о нем заботится	Высокая степень заинтересованности сотрудников
Возможность прохождения обучения в целях повышения квалификации	Создание у сотрудника стремления к карьерному росту, росту профессионализма	Незначительное число обученных, практическое отсутствие карьерного роста

Отсутствие системы постоянного контроля над результатами внедрения инструментов мотивации.

Постоянная потребность АО «Транснефть-Урал» в повышении производительности труда, для этого в первую очередь необходима качественная рабочая сила. Поэтому важнейшим фактором эффективной работы предприятия является непрерывная переподготовка персонала.

Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость: чем выше его разряд, тем выше производительность его труда. На выполнение одной и той же работы у квалифицированных работников уходит значительно меньше времени, чем у менее квалифицированных.

Более квалифицированные работники быстрее и эффективнее осваивают новую технику, технологию, методы организации труда. Благодаря своей высшей образовательной и профессиональной подготовке, такие работники получают возможность технологически «видеть» значительно больше своих непосредственных обязанности в процессе производства. Именно это во многом предопределяет более высокую степень удовлетворения своим трудом.

Для совершенствования действующей в организации системы воздействия на трудовую мотивацию персонала должна быть проведена серьезная аналитическая работа.

Основной смысл воздействия на трудовую мотивацию работников для руководства состоит в том, чтобы добиться от них такого трудового поведения,

которое обеспечивает максимальную эффективность в работе подразделений и организации в целом. С сожалением приходится констатировать, что для подавляющего числа организаций совершенно нетипично оценивать степень эффективности тех мотивирующих воздействий на персонал, которые предпринимаются со стороны руководителей. Успешное воздействие на трудовую мотивацию персонала невозможно без регулярной обратной связи в виде оценки эффективности этих воздействий. Можно надеяться, что скоро такая практика станет привычной для той культуры управления персоналом, которая сейчас формируется в России. Результативность системы мотивации определяется ее социальной оценкой и ожиданиями работников, в соответствии со следующими показателями:

- условия труда;
- психологический комфорт;
- материальная удовлетворенность;
- творческий уровень;
- безопасность (уровень охраны труда в организации).

Эффективность действующей системы мотивации оценена по трем параметрам:

- лояльность персонала;
- продуктивность его деятельности;
- привлекательность компании на рынке труда.

Анализ действующей системы мотивации персонала АО «Транснефть-Урал» проведен с помощью социологического исследования в форме анкет-опросников. Социологическое исследование - сложный процесс, включающий ряд последовательных этапов:

- Подготовка исследования (составление программы).
- Сбор первичной социологической информации, т.е. необобщенных данных подлежащих дальнейшей обработке (полевое исследование).
- Обработка полученных данных.

- Анализ и обобщение полученной информации.
- Составление отчета о результатах исследования.

Программа социологического исследования включает:

Методологический раздел: формулировка проблемы, определение цели и задач исследования, определение объекта и предмета исследования, интерпретация основных понятий, предварительный системный анализ объекта, выдвижение гипотез. Методический раздел: построение выборки, разработка основных процедур. сбора и анализа исходных данных, план исследования.

Проблема: снижение производительности труда.

Цель социологического исследования - оценить результативность и эффективность действующей системы мотивации персонала.

Задачи исследования:

Охарактеризовать изучаемую совокупность.

Разработка основных показателей результативности и эффективности системы мотивации персонала. В пример возьмем результаты анкетирования одной из НПС «Челябинск» - 30 человек, из них 3 руководителя, 17 специалистов и 10 рабочих.

Предмет - система мотивации персонала.

Гипотеза: система мотивации оказывает влияние на эффективность работы персонала.

Определение обследуемой совокупности - работники

Был проведен опрос среди сотрудников, в ходе которого предполагалось выяснить:

- удовлетворенность условиями труда; психологический комфорт; материальная удовлетворенность;
- творческий уровень;
- безопасность (уровень охраны труда в организации).
- лояльность персонала;
- продуктивность деятельности персонала;

– привлекательность организации на рынке труда.

На вопрос «Удовлетворены ли Вы условиями труда» положительно ответили 19 человек или 63,3% от опрошенных, 11 человек или 36,7% дали отрицательный результат. Результаты представлены на рисунке 6

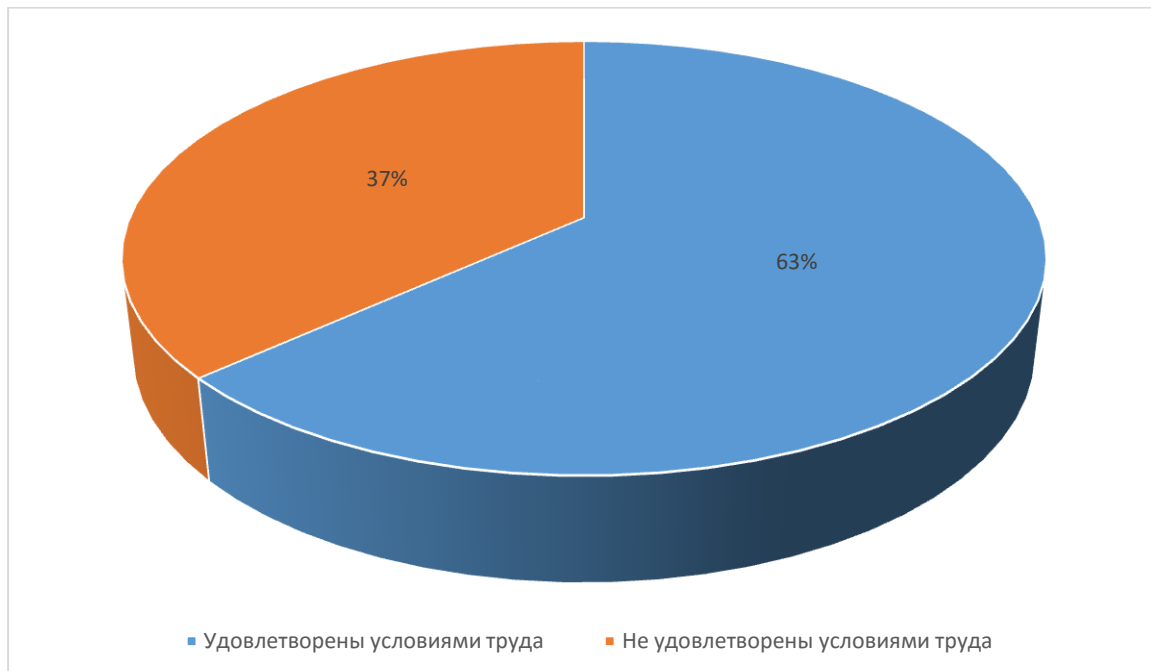


Рисунок 6 – Удовлетворенность условиями труда на предприятии

На вопрос «Испытываете ли Вы психологический комфорт» положительно ответило 10 человек (33,3% опрошенных), и 20 человек не испытывают психологический комфорт в данной организации (рисунок 7).

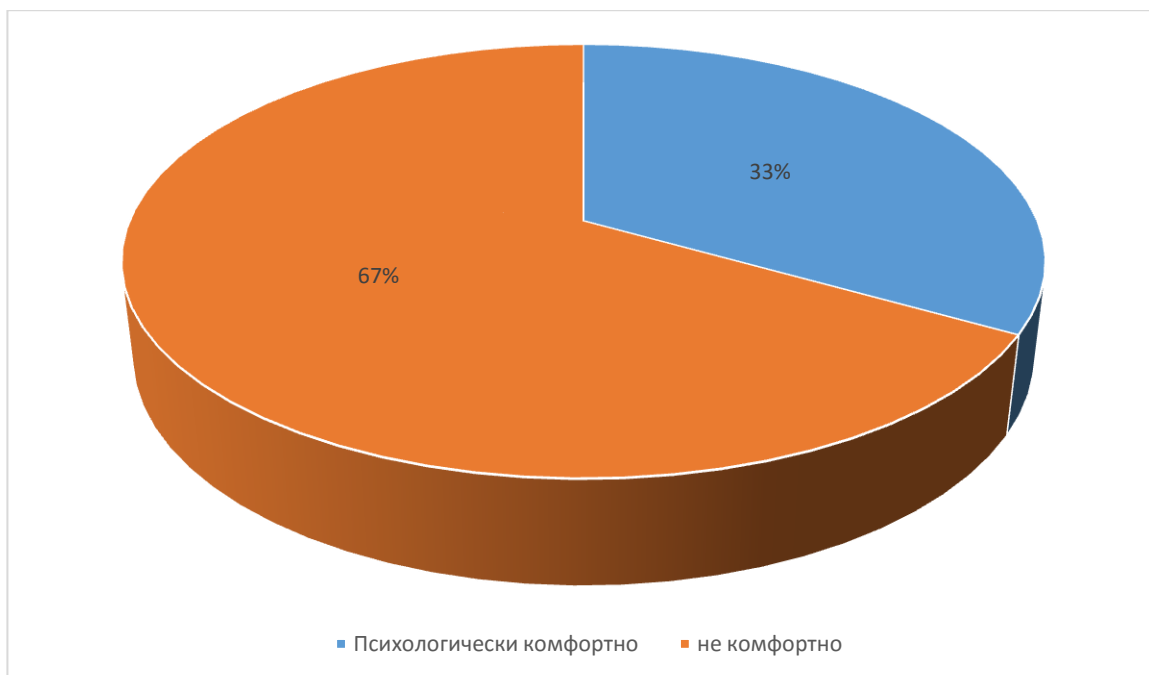


Рисунок 8 – Психологический комфорт сотрудников на предприятии

Таким образом, на НПС «Челябинск» наблюдается напряженная психологическая обстановка среди работников организации.

Представим степень привлекательности организации на рынке труда.

Таким образом, на рисунке 9 представлено из 100,0% опрошенных, 70,0% оценили привлекательность организации на рынке труда как среднюю, 13,3% - как низкую и 16,7% как высокую. Это очень хороший показатель для организации в целом.

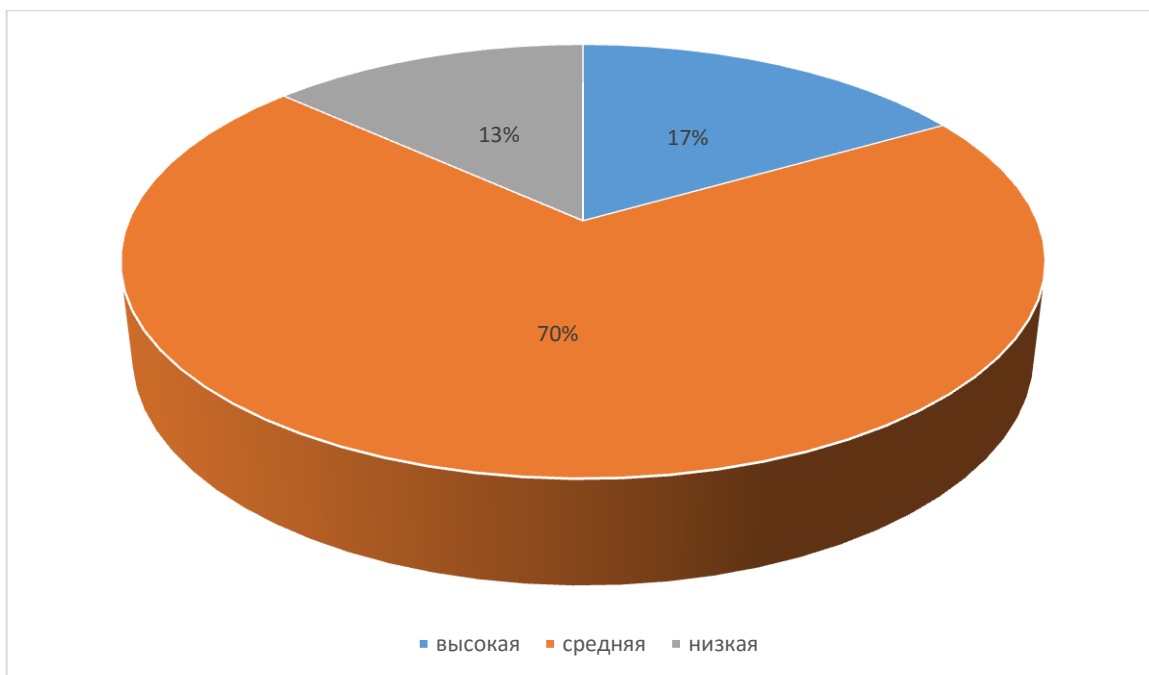


Рисунок 9 – -Степень привлекательности организации на рынке труда

Таким образом, из 100,0% опрошенных, 70,0% оценили привлекательность организации на рынке труда как среднюю, 13,3% - как низкую и 16,7% как высокую.

Из проведенного опроса можно сделать вывод, что, несмотря на то, что система мотивации оказывает непосредственное влияние на эффективность и результативность труда персонала, она недостаточно эффективна. Присутствуют проблемные места.

В НПС «Челябинск» ежегодно заключается коллективный договор, в котором отражаются повышение эффективности производства, и направление использования прибыли принципы трудового коллектива и обеспечение занятости, организация труда и з/платы, жилищно-бытовое обслуживание, социально-экономические гарантии, условия работы, охрана и безопасность труда, организация социально медицинского, санаторно-курортного лечения и отдыха работников, гарантии деятельности молодежной организации. Материальная заинтересованность - один из основных общечеловеческих стимулов трудовой активности. Однако учитывать его необходимо осторожно, так как этот стимул, хоть и является очевидным, но, как показывает опыт,

«срабатывает» далеко не всегда. Например, молодые работники, не имеющие своей семьи и профессионально не определившиеся, могут больше высокого заработка ценить возможность иметь свободное время; пожилые ориентированы на улучшение условий труда, снижение его напряженности даже в ущерб заработку.

Персонал подразделения работает по двум графикам:

а) дневной при 5-ти дневной 40-ка часовой рабочей неделе,

б) при непрерывной неделе и 11,5-часовой рабочей смене. Кроме вышеперечисленных режимов рабочего времени, существуют работы, время которых превышает или полностью выходит за пределы нормальной продолжительности рабочего времени. Такая работа может выполняться как по инициативе работника (совместительство), так и по инициативе работодателя (сверхурочная работа). За совместительство и сверхурочные работы идут дополнительные оплаты труда согласно ТК РФ, что в свою очередь является одним из кратковременных материальных стимулов.

Заработная плата сотрудников устанавливается в соответствии со следующими принципами:

а) повременно - премиальная система (для технологического персонала);

б) контрактная система оплаты труда, которая устанавливается на 1 год. Сумма оклада и премия напрямую зависит от квалификации рабочего (для ремонтного персонала);

в) повременно - премиальная с персональной надбавкой (для руководителей и специалистов). Динамика начисленной з/п работникам предприятия по месяцам представлена в приложении А.

Анализ динамики начисления заработной платы работникам предприятия показывает, что ее начисление осуществляется достаточно равномерно в течение года. Наибольшая сумма начисленного фонда заработной платы работникам НПС «Челябинск» приходится на июль и август. Так, в 2014 г. на июль приходилось 9,34% от общей суммы фонда заработной платы за год, в 2015 г. - 9,65%, в 2016 г.

4

- 9,10%. Кроме того, можно увидеть, что достаточно большой удельный вес в общей сумме фонда заработной платы в 2015 г. приходится на август - 10,24%. При этом в течение исследуемого периода происходит изменение структуры начисленного фонда заработной платы по кварталам. Следующим этапом анализа фонда заработной платы является изучение состава фонда заработной платы по видам выплат. В состав фонда заработной платы включаются следующие виды выплат: оплата по сдельным расценкам, оплата внутрисменной повременной работы сдельщиков, повременная оплата по тарифным ставкам (окладам), различные виды премий и доплат. Информация о динамике фонда заработной платы по отдельным составляющим представлена в приложении Б.

Анализ формирования фонда заработной платы показывает, что он состоит из следующих составных частей:

- 1) Основной заработной платы,
- 2) Доплат, компенсаций и надбавок;
- 3) Оплаты за неотработанное время;
- 4) Премий и вознаграждений;
- 5) Материальной помощи;
- 6) Прочих выплат

При этом основная заработная плата в 2015 г. по сравнению с 2014 г. увеличилась на 28,41%, а в 2016 г. по сравнению с 2015 г. - на 17,64%. Рост суммы доплат, компенсаций и надбавок составил соответственно 34,43% и 25,29%. По выплатам за неотработанное время отмечается снижение суммы в 2015 г. по сравнению с 2014 г. на 20,73%, а в 2016 г. по сравнению с 2015 г. на 6,18%. Устойчивое снижение суммы отмечается также по прочим выплатам и составляет соответственно 9,78% и 14,75%. По премиям и вознаграждениям отмечается, что в 2015 г. по сравнению с 2014 г. на 20,73%, а в 2016 г. по сравнению с 2015 г. на 6,18%. Устойчивое снижение суммы отмечается также по прочим выплатам и составляет соответственно 9,78% и 14,75%. По премиям и вознаграждениям отмечается, что в 2015 г. по сравнению с 2014 г. их сумма



снизилась на 2,11%, а в 2016 г. по сравнению с 2015 г. - увеличилась на 18,79%. Также отмечается увеличение размера выплаченной материальной помощи в 2015 г. по сравнению с 2014 г. и ее снижение в 2016 г. по сравнению с 2015 г. на 12,76%.

Анализ динамики отдельных составляющих основных элементов фонда заработной платы позволяет определить общие причины изменения их суммы. В частности, увеличение размера сдельных расценок и увеличение объема произведенных работ и изготовленной продукции привело к росту оплаты по сдельным расценкам в 2015 г. по сравнению с 2014 г. на 67,46%, а в 2016 г. по сравнению с 2015 г. – на 8,46%. Увеличение численности работников, работающих на повременной оплате труда и повышение тарифных ставок привело к росту суммы фонда заработной платы, начисленной при повременной оплате труда на 26,02% в 2015 г. по сравнению с 2014 г. и на 11,14% в 2016 г. по сравнению с 2015г. Существенным недостатком в формировании основной заработной платы можно назвать значительное, в 4,9 раза, в 2015 г. по сравнению с 2014 г. и в 3,5 раза в 2016 г. по сравнению с 2015 г., увеличение оплаты за работу в праздничные дни. Это говорит о неэффективной работе предприятия и необходимости выхода работников на работу в праздничные дни. В части формирования доплат, компенсации и надбавок в качестве положительного момента можно назвать значительное, в 35,7 раз, увеличение в 2016 г. по сравнению с 2015 г. доплат за совмещение профессий. Причиной этого является более расширенное использование руководством предприятия труда совместителей, набранных внутри предприятия. Это является положительным моментом, так как свидетельствует о более эффективном использовании человеческих ресурсов на предприятии.

Положительным моментом в формировании фонда заработной платы является снижение суммы оплаты за неотработанное время в целом в 2015 г. по сравнению с 2014 г. на 20,73%, а в 2016 г. по сравнению с 2015 г. – на 6,18%. Причиной этого

является, прежде всего, сокращение потерь рабочего времени на предприятии, оплата которых подлежит полной или частичной оплате.

Достаточно невысоко всеми сотрудниками были оценены рабочее место и социальные блага. Важное место в системе мотивации труда имеет обучение и переобучение работников, повышение уровня их квалификации. Обучение рабочих вторым (смежным) профессиям - это обучение лиц, уже имеющих профессию, с целью получения новой профессии с начальным либо более высоким уровнем квалификации. Это обучение рабочих организуется для расширения их профессионального профиля, повышения мобильности и приспособляемости к изменяющимся условиям труда, приобретения новых навыков. Но на предприятии в 2016 году обучено смежным профессиям было на 7 человек меньше, чем в 2015 году. Причиной этого снижения является недостаточное количество денежных средств на переподготовку рабочих кадров.

Повышение квалификации рабочих - это обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных и экономических знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющимся профессиям. На предприятии повышение квалификации рабочих осуществляется по двум направлениям, а именно, повышение квалификации в учебных заведениях и непосредственно на предприятии. Повышение квалификации в учебных заведениях может проходить с отрывом и без отрыва от производства.

Обучение рабочих повышению квалификации непосредственно на предприятии осуществляется:

- на производственно-экономических курсах;
- на курсах целевого назначения;
- на курсах бригадиров.

Производственно-экономические курсы создаются в целях углубления и расширения профессиональных и экономических знаний, умений и навыков рабочих для получения более высоких тарифных разрядов, в соответствии с требованиями производства. Комплектование учебной группы осуществляется,

как правило, из рабочих одной или родственных профессий близкой квалификации на основании заявления рабочих и рекомендаций руководителей цехов, участка. Продолжительность обучения устанавливается от 3 до 6 месяцев. На теоретический курс отводится от 70 до 210 учебных часов, при этом на экономическое обучение должно отводиться от 20 до 30 процентов учебного времени.

Повышение квалификации рабочих на производственно-экономических курсах организуется тремя этапами:

Этап обучения - повышение квалификации на 3-й разряд.

Этап обучения - повышение квалификации на 3-4 разряд.

Этап обучения - повышение квалификации на 5-6 разряд.

Обучение на производственно-экономических курсах заканчивается сдачей квалификационных экзаменов. Курсы целевого назначения создаются непосредственно на предприятии для изучения новой техники, оборудования, материалов, технологических процессов, прогрессивных форм организации труда, трудового законодательства, правил технической эксплуатации оборудования, техники безопасности и других вопросов. Занятия проводятся в группах от 10 до 30 человек. Комплектование учебной группы осуществляется в соответствии с тематической направленностью курсов. Продолжительность обучения устанавливается предприятием, исходя из цели обучения, но в объёме не менее 20 часов. Обучение на курсах целевого назначения заканчивается сдачей экзаменов. Школы передовых приёмов и методов труда создаются в целях массового освоения рабочими передовых приёмов и методов труда новаторов производства.

Обучаются в этих школах рабочие одной или смежных с ними профессий. Занятия проводятся в группах от 5 до 30 человек. Продолжительность занятий в объёме не менее 20 часов. Обучение в школах включает в себя практические занятия на рабочем месте, проводимые новаторами производства – руководителями школ, а также теоретические занятия, проводимые специалистами. При этом особое внимание уделяется экономическому

обоснованию и эффективности изучаемых методов труда. Обучение в школе заканчивается итоговыми занятиями. Изучение и обобщение передовых приёмов труда осуществляется работниками служб научной организации труда, труда и заработной платы, научно-технической информации и технологическими бюро цехов. После этого составляется описание и передаётся в бюро подготовки кадров для организации изучения опыта в школах.

Курсы бригадиров создаётся в целях повышения уровня знаний бригадиров, повышения эффективности производства и качества продукции, анализа результатов работы бригады, управление коллективом в условиях демократии, а также для подготовки резерва бригадиров производственных бригад из числа передовых, наиболее квалифицированных рабочих. Численность группы от 10 до 30 человек. Продолжительность обучения на курсах не менее 36 часов, а при подготовке резерва бригадиров - не менее 72 часов.

Обучение на курсах бригадиров заканчивается сдачей зачётов или защитой рефератов. Важное место в системе мотивации персонала в НПС «Челябинск» отводится аттестации персонала, которая представляет собой процедуру систематической формализованной оценки согласно заданным критериям соответствия деятельности конкретного работника стандартам выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности за определенный период времени. Аттестация рабочих в НПС «Челябинск» осуществляется с помощью вопросника, представленного в таблице 2.4.2.

По результатам проведенной аттестации проводится исследование соответствия работников занимаемой должности, присвоенной квалификации и рассматривается вопрос о повышении или понижении квалификационного разряда.

Таблица 2.4.2 - Система оценки при аттестации рабочих в НПС «Челябинск»

Энтузиазм по отношению к работе	1 2 3 4 5	Сомнения в отношении работы
Развитые рабочие навыки: может объяснить / показать требуемое задание	1 2 3 4 5	Плохо развитые рабочие навыки
Любит работать с людьми над совершенствованием их навыков	1 2 3 4 5	Не любит работать с неопытными сотрудниками
Развитые навыки общения, в частности расспроса	1 2 3 4 5	Плохо развитые навыки общения
Сохраняет терпение, оценивая и комментируя работу неопытных сотрудников	1 2 3 4 5	Не проявляет терпения, оценивая и комментируя работу
Понимает, что учеба требует времени, а стили обучения могут быть различны	1 2 3 4 5	Не понимает, что учеба требует времени
Готов учиться: проявляет интерес к самосовершенствованию	1 2 3 4 5	Не желает учиться: не проявляет интереса к самосовершенствованию
Может проявлять настойчивость по отношению к другим людям	1 2 3 4 5	Не хватает уверенности в себе
Способен принимать и отстаивать свои решения	1 2 3 4 5	Сомневается и волнуется
Подсчитайте общее количество баллов (максимальное количество баллов - 50)		
Комментарии:		

### 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

#### ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ АО «ТРАНСНЕФТЬ – УРАЛ»

##### 3.1 Анализ проблем повышения производительности труда на предприятии ОА «Транснефть-Урал»

Повышение производительности труда на предприятии относится к двум факторам: внешним, которые не зависят от работника, и внутренние, зависящие от работника (интенсивность, качество труда).

В быстро меняющихся условиях, условиях с постоянным ужесточением конкуренции все чаще компании обращаются к поиску новых методов работы с кадрами, при всём при этом стараются найти такие способы организации работы, которые помимо ориентации на повышение эффективности и результативности труда, будут ориентированы и на получение работодателем дополнительных конкурентных преимуществ. Именно поэтому создание эффективной системы стимулирования персонала – основное и существенное средство повышения производительности труда.

Для эффективного функционирования любого предприятия необходимо, чтобы было выполнено одно важное условие – обеспечено использование каждого работника во всем многообразии проявления психофизиологического и мотивационного потенциалов.

Для управления активизацией персонала необходимо постоянно контролировать процесс использования методов стимулирования на предприятии. Использование различных форм и методов стимулирования позволит сформировать руководству действенную мотивацию кадров к эффективной деятельности. Стимулирование труда – это способ вознаграждения работника за участие в производстве, основанное на сопоставлении эффективности труда и требований технологии. Существующая система стимулирования трудовой

активности в значительной мере оказалась малоэффективной и стала одной из причин кризиса труда.

Несмотря на богатейшие природные ресурсы и огромные капиталовложения в основные фонды, экономика страны оказалась в тяжелом состоянии. Состояние трудовой мотивации можно охарактеризовать следующими основными признаками: общая трудовая пассивность; низкая значимость общественных мотивов труда, служебного, профессионального и квалификационного роста; определение социального статуса личности в большей степени по нетрудовым критериям.

Предприятия должны внимательнее следить за своим имиджем на внешнем и внутрифирменном рынках рабочей силы. Именно имидж становится решающим фактором привлекательности компании, определяющим ее шансы приобретения новых кадровых ресурсов. Они повышаются у предприятий с хорошо налаженной системой стимулирования. В настоящее время активизируются разработки новых усовершенствованных систем оплаты труда.

Производительность труда – важнейший двигатель умножения производства, зависящий от множества факторов, показатель, определяющий результаты и отдачу каждой единицы используемого ресурса труда, продуктивность трудовой деятельности с одной стороны, а в то же время эффективность затрат, связанных с использованием и привлечением ресурсов труда. Существует многообразие резервов роста производительности, которые позволяют сместить упоры с оценки текущего состояния производства на оценку его состояния в перспективе.

### 3.2 Мероприятия по повышению производительности труда на предприятии АО «Транснефть-Урал»

Обучение, как и подбор персонала является важнейшим звеном системы управления персоналом и должно быть неразрывно связано с процессами организационного развития, с работой по достижению стратегических целей

4

фирмы, обеспечивать максимальную готовность сотрудников к решению задач, стоящих перед ними

Технологии поиска и подбора персонала не стоят на месте. Методы, отлично работавшие в компании, еще несколько лет назад, сегодня не дают желаемого результата.

Основные причины этого – демографическая ситуация в стране, непростая ситуация на рынке труда (как по стране в целом, так и по регионам деятельности компании), изменение мотивации молодых специалистов и пр. В связи с этим найти подходящего кандидата становится все сложнее.

Компания должна придерживаться следующих методов поиска и подбора персонала:

Поиск персонала в компанию должен осуществляться с применением 4 основных технологий:

Массовый рекрутинг (massrecruiting) - для подбора большого количества сотрудников. В основном, с помощью данного метода должны привлекаться специалисты линейного уровня, с достаточно четко очерченными профессиональными навыками и опытом.

Рекрутинг (recruiting) - поиск и подбор квалифицированных специалистов.

Прямой поиск (executivesearch) - поиск редких специалистов и/или управленцев среднего звена.

Хедхантинг (HeadHunting) - переманивание конкретного работающего специалиста.

Основными методами привлечения персонала (источники поиска) должны остаться:

1. Кадровый резерв - выдвижение на открывшуюся вакансию кандидата из числа сотрудников организации.

Рекомендательный рекрутинг – внутри компании и внешний. Рекомендательный рекрутинг внутри компании – сотрудники рекомендуют



кандидатов из числа своих знакомых; вне компании – кандидат ищется по рекомендации бывших коллег, знакомых и т.д.

Целевая подготовка в ВУЗах - компания «растит» будущих сотрудников, предлагая трудоустройство после прохождения целевой подготовки.

Центры занятости при ВУЗах – привлечение молодых специалистов на период производственной практики с последующим трудоустройством, особенно актуально для компании при поиске и подборе рабочих и технических специальностей.

Ярмарки вакансий – наиболее интересны отраслевые, хорошая возможность сделать презентацию компании и собрать контакты заинтересованных в работе кандидатов.

Государственные центры занятости - хорошо работает этот метод при привлечении персонала с невысокими требованиями к заработной плате.

Целевая переподготовка специалистов в учебных центрах – обучение перспективных сотрудников компании с последующим их повышением.

Для того, чтобы сотрудники кадровой службы могли использовать все методы, перечисленные выше, они должны быть обучены всем этим методам. С этой целью необходимо, чтобы каждый из сотрудников кадровой службы компании прошел обучение:

- 1) современным методикам поиска и подбора персонала;
  - 2) современным навыкам и приемам общения с соискателями на вакантное место;
  - 3) современным программным продуктам в области кадровой работы.
- Основные методы обучения – курсы повышения квалификации, тренинги, коучинг.

В таблице 10 – рассматривается расчет затрат на обучение сотрудников кадровой службы современным методикам поиска и подбора персонала на 2017г. Руководители заинтересованы в том что бы к ним на работу приходили квалифицированные кадры.

Таблица 3.1 - Расчет затрат на обучение сотрудников кадровой службы современным методикам поиска и подбора персонала II половину 2017 г.

Направление обучения / Название обучающих программ	Стоимость обучения сотрудника	Количество обучаемых сотрудников	Сумма обучения, руб
Поиск персонала через электронный рекрутмент Программа «Электронный рекрутмент» (16 часов)	10 000	4	40 000
Сотрудничество с кадровыми агентствами при поиске персонала Программа «Кадровое агентство» (12 часов)	15 000	3	45 000
Использование анкетирования при подборе персонала Программа «Эффективное анкетирование» (12 часов)	8500	7	59 500
Итого	-	-	144 500

Из представленной таблицы видно, что большая часть расходов на применение предлагаемых мероприятий связано с двумя направлениями:

- 1) получение консультационных услуг по наиболее эффективной организации предлагаемых процессов;
- 2) мотивация сотрудников кадровой службы компании по результатам проводимых мероприятий.

Планируется, что с учетом предлагаемых мероприятий количество ошибок при поиске и подборе персонала сократится:

- по руководителям среднего звена – на 20 человек в год;
- по линейным руководителям – на 10 человек в год;
- по техническим специалистам с распространенной специальностью – на 5 человек в год;

- по техническим специалистам с редкой и ценной специальностью – на 5 человек в год;

- по служащим – на 10 человек в год;

- по рабочим с распространенной специальностью – на 50 человек в год;

- по рабочим с редкой специальностью – на 10 человек в год.

1. Предложение по усовершенствованию кассовых операций также значительно повлияет на производительность труда. Внедрение автоматизации может привести к корректированию самого рабочего процесса, так как задачи выполняются быстрее. При автоматизации процесса снизится трудоемкость ведения кассовых операций, что существенно повысит производительность труда (за счет автоматизации одного бизнес-процесса и высвобождения рабочего времени для других трудовых функций). Также снизятся риски при перевозке денежных средств от станций в управление, будет производиться своевременное зачисление возвращенных подотчетных сумм и стабилизируется дебиторская задолженность.

2. Компания определяет в качестве главного приоритета своей деятельности охрану жизни и здоровья работников, обеспечение безопасных условий их труда, а также предупреждение аварий и обеспечение готовности к локализации и ликвидации их последствий. Целью предприятия ОАО «АК «Транснефть» является минимизация и планомерное снижение рисков возникновения случаев производственного травматизма и аварийности (рисунок 3.2.1). Разработан и будет реализован программный комплекс соответствующих мероприятий.

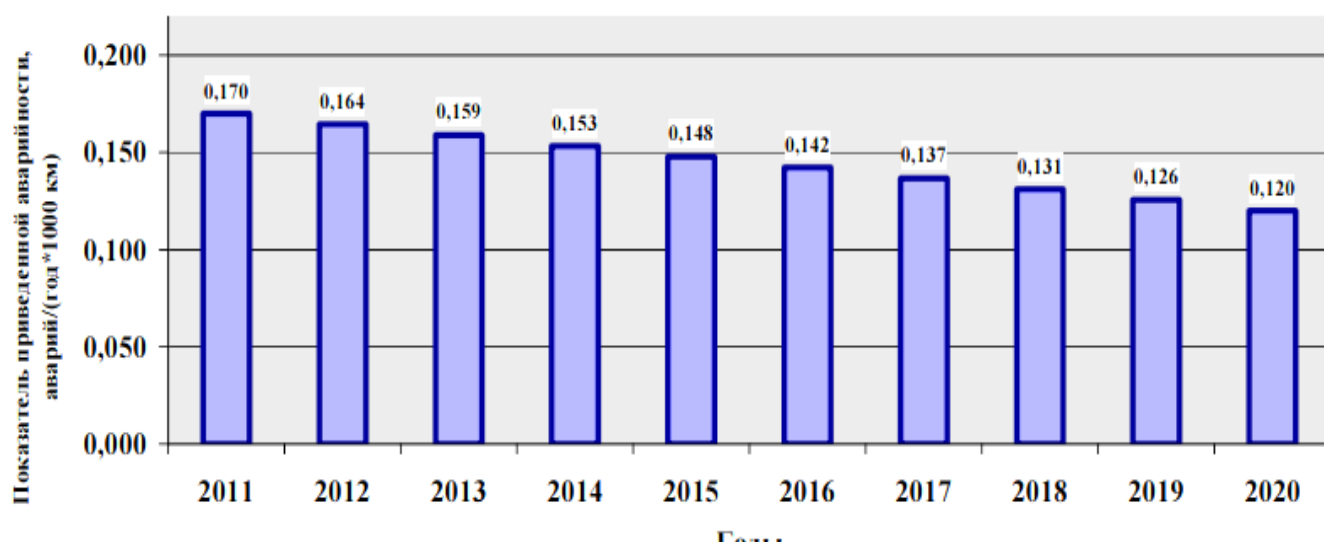


Рисунок 10 - Динамика снижения аварийности на магистральных нефте- и нефтепродуктопроводах

АО «Транснефть-Урал» в качестве главного приоритета своей деятельности определяет охрану жизни и здоровья персонала, обеспечение безопасных условий их труда.

В АО «Транснефть-Урал» проходит месячник по охране труда, участие в котором приняли работники всех структурных подразделений предприятия.

В рамках конкурса была проверена обеспеченность работников сертифицированной специальной одеждой, специальной обувью и другими средствами индивидуальной защиты, укомплектованность подразделений санитарно-бытовыми помещениями (гардеробными, душевыми, комнатами личной гигиены), кабинетами и уголками по охране труда, наличие инструкций по охране труда на рабочих местах.

По результатам проверок в структурных подразделениях АО «Транснефть-Урал» проведены собрания с трудовыми коллективами, показаны учебные фильмы. В филиалах и аппарате управления общества подведены итоги работы подразделений в первом квартале 2017 года, организована выставка средств индивидуальной защиты.

В преддверии Всемирного дня охраны труда АО «Транснефть-Урал» провело конкурс «День безопасности труда», направленный на повышение заинтересованности работников в улучшении состояния и условий охраны труда.

Значимым мероприятием месячника стал конкурс «День безопасности труда», который в АО «Транснефть-Урал» провели уже в третий раз. Этот конкурс — важная часть работы по повышению ответственности персонала и его мотивации к строгому соблюдению правил и норм охраны труда.

В рамках конкурса прошли как индивидуальные, так и командные состязания. Команды представляли лучшие плакатные лозунги по охране труда, а также соревновались в выявлении нарушений на рабочем месте. В личном зачете участники демонстрировали знание знаков безопасности и умение оказывать первую помощь, отвечали на вопросы викторины. Прошел также конкурс рисунков «Безопасность труда глазами детей», цель которого — с детских лет воспитывать уважительное отношение к соблюдению требований охраны труда.

После подведения итогов конкурса были названы имена победителей.

Мероприятия, проведенные в ходе месячника, внесут существенный вклад в дальнейшее совершенствование работы АО «Транснефть-Урал» в области охраны труда.

Главная цель социальной политики АО «Транснефть-Урал» – обеспечение работников условиями труда, отвечающими современным требованиям, повышение качества жизни работников и членов их семей, забота о подрастающем поколении и пенсионерах Акционерного общества.

Социальные программы АО «Транснефть-Урал» направлены на поддержание здоровья, качественное медицинское обслуживание работников. Учитывая географическую удаленность филиалов Акционерного общества и неравноценный уровень медицинского обслуживания в населенных пунктах, в АО «Транснефть-Урал» в рамках программы Добровольного медицинского страхования работников ежегодно организуются расширенные лабораторно-диагностические медицинские обследования с выездом высококвалифицированных специалистов.

В рамках программы медицинского обслуживания работает передвижной стоматологический кабинет и диагностическая лаборатория. В случае необходимости сотрудники Акционерного общества имеют возможность дополнительно получить квалифицированную медицинскую помощь в ведущих медицинских центрах Курганской, Челябинской областей и Республики Башкортостан.

Большое внимание руководством и профсоюзным комитетом АО «Транснефть – Урал» уделяется отдыху работников. Предприятие предоставляет своим сотрудникам возможность заниматься физической культурой в специально арендованных спортивных залах. Лучшие спортсмены-нефтепроводчики принимают участие в летних и зимних спартакиадах АО «Транснефть – Урал». Сотрудники предприятия проходят оздоровление в ведущих санаторно-курортных учреждениях Башкортостана, Челябинской и Курганской областей, а также в СОК «Фрегат» и «Прометей» на Черноморском побережье.

Детям сотрудников Акционерного общества предоставляются путевки в детские оздоровительные центры, для них организовываются экскурсионные поездки.

Для развития творческого потенциала работников проводится смотр художественной самодеятельности, где нефтепроводчики демонстрируют вокальные, танцевальные и актерские таланты. В АО «Транснефть – Урал» есть свой ансамбль – «Кызыл Мечеть», который исполняет не только народные и современные песни известных композиторов, но и произведения собственного сочинения. Коллектив является неоднократным победителем различных конкурсов и фестивалей.

Совет молодых специалистов АО «Транснефть-Урал» (СМС) – самостоятельная добровольная форма объединения молодых специалистов, которая действует на принципах самоуправления и руководствуется Положением о молодых специалистах ПАО «Транснефть», разработанным в соответствии с требованиями международной серии стандартов качества ISO 9000, Концепцией и

структурой управления подготовкой, повышением квалификации и сертификации персонала ПАО «Транснефть». Высшим органом СМС АО «Транснефть – Урал» является ежегодная конференция молодых специалистов.

В числе приоритетных задач СМС АО «Транснефть – Урал» — содействие молодым специалистам в адаптации к условиям работы в Акционерном обществе, профессиональном росте, овладении в совершенстве своей специальностью (профессией), а также в формировании у молодых специалистов корпоративных ценностей, чувства единства личных интересов с интересами предприятия.

Вновь прибывших молодых сотрудников Совет молодых специалистов знакомит с традициями компании, нормами корпоративной культуры, перспективными и текущими целями предприятия, а также соответствующего структурного подразделения, в котором работает молодой специалист, для того, чтобы он мог осознать свою роль и свою ответственность в достижении этих целей. Кроме того, СМС содействует выработке умения работать в команде, раскрытию и развитию творческого потенциала, стремлению к повышению квалификации и выполнению более сложных и ответственных поручений.

Функции Совета молодых специалистов:

- анализ состояния работы с молодыми работниками на предприятии и выработка предложений по ее совершенствованию;
- организационная работа по проведению корпоративных и общих для компании конференций молодых специалистов, смотров-конкурсов их творчества;
- представление интересов молодых специалистов и творческой молодежи в научно-технических советах, аттестационных комиссиях;
- контроль за своевременным – и в полном объеме – предоставлением молодым специалистам льгот, предусмотренных действующими в компании Положениями и другими нормативными документами, выполнением взаимных обязательств администрации и молодых специалистов по Программам мероприятий и Планов работ с молодыми специалистами.

Работа с молодыми специалистами АО «Транснефть -Урал» направлена на формирование у них качеств, которые соответствуют требованиям, предъявляемым к работникам предприятий системы ПАО «Транснефть».

НПФ «Транснефть» обладает полным набором пенсионных технологий, позволяющих комплексно организовать программу корпоративного негосударственного пенсионного обеспечения предприятий и дополнительного пенсионного обеспечения частных лиц:

- аккумулярование пенсионных взносов;
- размещение пенсионных резервов;
- учет пенсионных обязательств Фонда;
- выплата негосударственных пенсий Участникам Фонда.

Корпоративная пенсионная программа действует в организациях системы «Транснефть» с 2004 года.

Назначение корпоративной негосударственной пенсии

В соответствии с п.8.1 раздела 8 Пенсионных правил Фонда пенсионными основаниями, дающими право на получение негосударственной пенсии в Фонде, являются пенсионные основания, установленные на момент заключения договоров законодательством Российской Федерации:

- приобретение права на страховую пенсию по старости;
- приобретение права на досрочное назначение страховой пенсии по старости;
- приобретение права на досрочное назначение страховой пенсии отдельным категориям граждан;
- потеря постоянного места работы в связи с ликвидацией предприятия или сокращением численности, или штата работников, если до наступления пенсионного возраста или назначения государством страховой пенсии осталось не более двух лет;
- приобретение права на страховую пенсию по инвалидности, либо пенсию по инвалидности в соответствии с Федеральным законом от 15.12.2001 № 166-ФЗ



4

"О государственном пенсионном обеспечении", либо пенсию по инвалидности в соответствии с Законом от 12.02.1993 № 4468-1 "О пенсионном обеспечении лиц, проходивших военную службу, службу в органах внутренних дел, Государственной противопожарной службе, органах по контролю за оборотом наркотических средств и психотропных веществ, учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы, и их семей";

– приобретение права на страховую пенсию по случаю потери кормильца, либо пенсию по случаю потери кормильца в соответствии с Федеральным законом от 15.12.2001 № 166-ФЗ "О государственном пенсионном обеспечении", либо пенсию по случаю потери кормильца в соответствии с Законом от 12.02.1993 № 4468-1 "О пенсионном обеспечении лиц, проходивших военную службу, службу в органах внутренних дел, Государственной противопожарной службе, органах по контролю за оборотом наркотических средств и психотропных веществ, учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы, и их семей";

– достижение мужчинами 60 лет и женщинами 55 лет для военных пенсионеров, а также граждан, пострадавших в результате катастрофы на Чернобыльской АЭС, или в результате других радиационных или техногенных катастроф.

Виды корпоративной негосударственной пенсии

Фонд назначает три вида корпоративной негосударственной пенсии:

по старости,

по инвалидности,

по случаю потери кормильца.

Назначение корпоративной негосударственной пенсии осуществляется при наступлении одного из пенсионных оснований, указанных в п. 8.1, а также совокупном выполнении условий одного из пп. 8.4, 8.5 или 8.6 Пенсионных правил Фонда в зависимости от вида назначаемой корпоративной негосударственной пенсии.

Размер и периодичность выплаты корпоративной негосударственной пенсии

Корпоративная негосударственная пенсия по старости выплачивается ежемесячно пожизненно.

Корпоративная негосударственная пенсия по инвалидности выплачивается ежемесячно, на период действия пенсионных оснований.

Корпоративная негосударственная пенсия по случаю потери кормильца выплачивается ежемесячно, на период действия пенсионных оснований.

Размер корпоративной негосударственной пенсии рассчитывается Фондом с применением актуарных расчетов, исходя из срока выплаты, размера начисленных пенсионных выплат, указанных Вкладчиком в распорядительном письме, наличия денежных средств на солидарном или именном пенсионном счете.

Производительность труда – это результативность труда, она может измеряться количеством времени, затрачиваемым на единицу продукции либо количеством продукции, выпущенной работником за какое-то время.

Таблица 11 – Производительность труда за планируемый год

Показатели	2016 г.	Планируемый год
1. Средняя дневная выработка на одного работника в действующих ценах, тыс.руб.	477,9	497
2. Среднегодовая выработка на одного рабочего в действующих ценах, тыс.руб.	753,4	776
4. Средняя выработка на одного работника в сопоставимых, тыс.руб.	393,8	406
5. Среднегодовая выработка на одного рабочего в сопоставимых ценах, тыс.руб.	627,8	647

Из таблицы 11 – можно сделать вывод.

В среднем по всем показателям, производительность увеличилась на 3%. Это говорит о том, что предложенный план решений по повышению производительности имеет положительный эффект.

Выводы по разделу три

Оценив эффективность использования ресурсов предприятия можно сделать вывод, что на показатели использования фондов предприятия влияют следующие основные факторы:

Природные условия – физико-географические, геологические, качество нефти и газа. Особое влияние на фондоотдачу оказывают: условия добычи, глубина залегания залежи, производительность нефтяных пластов и скважин, стадия разработки залежи.

Технический уровень производства – внедрение современной нефтепромысловой техники, прогрессивные технологии нефтедобычи, использование новых методов нефтеотдачи пластов, автоматизация и телемеханизация.

Уровень организации производства и труда – ритмичность производства.

Техническая структура основных производственных фондов.

Состояние и использование основных производственных фондов – экстенсивное и интенсивное использование скважин, и др.

Таким образом, грамотная политика в области оплаты труда позволяет повышать его производительность, а, следовательно, эффективность использования рабочей силы.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящей выпускной квалифицированной работе достигнута поставленная цель и решены все необходимые задачи. По итогам изучения путей повышения производительности за счет улучшения использования трудовых ресурсов необходимо сделать ряд выводов и обобщений.

В теоретической части дипломной работы были проанализированы факторы повышения производительности труда.

Рассмотрены пути повышения производительности труда. Анализ и регулярное исследование производительности труда, а способствуют распознаванию конкурентных сил, действующих на рынке труда и связанных с практикой оплаты труда. Знание тенденций, развивающихся на рынке труда полезно для компании в той степени, что она может привлечь и удержать компетентных работников, повысить производительность их труда и обеспечить реализацию воспроизводственной и мотивирующей функций заработной платы.

Таким образом, в ходе рассмотрения анализа производительности труда, можно сделать вывод о том, что данный анализ является неотъемлемой частью при оценке резервов повышения эффективности всей деятельности предприятия. Он позволяет оценить степень организации труда, то есть его интенсивность труда, а также позволяет обнаружить проблемы и разработать приемы их устранения.

Повышение производительности труда на предприятии достигается следующими методами:

Замена труда капиталом. Реализация данного метода осуществляется путем технического переоснащения производства, внедрения нового эффективного оборудования и технологий.

Интенсификация труда. Этот метод реализуется посредством применения на предприятии ряда административных мер, которые нацелены на ускорение выполнения сотрудниками предприятия их работы.

Повышение эффективности организации труда. Данный метод предполагает выявление и устранение всех факторов, приводящих к производственным потерям, определение наиболее рациональных способов увеличения эффективности работы, а также развитие на предприятии оптимальных приемов организации производственных процессов.

Во втором разделе рассмотрена организационно - экономическая характеристика АО «Транснефть – Урал», организационная структура и основные экономические показатели деятельности данной компании.

В третьем разделе рассмотрены пути повышения производительности труда на предприятии АО «Транснефть – Урал» за счет мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом и внедрению достижений научно-технического прогресса. В быстро меняющихся условиях, условиях с постоянным ужесточением конкуренции все чаще компании обращаются к поиску новых методов работы с кадрами, при всём при этом стараются найти такие способы организации работы, которые помимо ориентации на повышение эффективности и результативности труда, будут ориентированы и на получение работодателем дополнительных конкурентных преимуществ. Именно поэтому создание эффективной системы стимулирования персонала – основное и существенное средство повышения производительности труда.

По результатам анализа был сделан вывод, что технологии поиска и подбора персонала не стоят на месте. Методы, отлично работавшие в компании, еще несколько лет назад, сегодня не дают желаемого результата. Основные причины этого - демографическая ситуация в стране, непростая ситуация на рынке труда (как по стране в целом, так и по регионам деятельности компании), изменение мотивации молодых специалистов и пр. В связи с этим найти подходящего кандидата становится все сложнее. В настоящее время происходит стремительное развитие технологий поиска и подбора кандидатов, и рассматриваемая компания для того, чтобы быть конкурентной на рынке, успешно действовать и развиваться.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Алексейчева, Е.Ю. Экономика организации (предприятия): учебник для бакалавров / Е.Ю. Алексейчева, М.Д. Магомедов. – М.: Дашков и К, 2016. - 292 с.;
- 2 Гражданский кодекс Российской Федерации Часть I. – М.: ООО «ВТРЭМ», 2011. – 169с.
- 3 Грязнова, А.Г. Микроэкономика. Теория и российская практика : учебник /под редакцией А.Г. Грязновой и А.Ю. Юданова. – М.: ИТД «КноРус», 2008.– 544 с.
- 4 Зайцев, Н.Л. Экономика организации [Текст]: учебник / Н.Л. Зайцев. – М.Экзамен, 2008. – 768с.
- 5 Заработная плата как метод мотивации персонала [Текст]: / К.А. Либерман// Российский бухгалтер. - 2011. - №15. - С.5.
- 6Заработная плата: пути реформирования и резервы повышения /А.Л. Жуков // Проблемы теории и практики управления.- 2011.- №5. –С. 58-63.
- 7Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П.Егоршин. – 3-е изд. – Н.Новгород: НИМБ, 2012. – 256 с.
- 8 Иванова О.А. Система премирования как инструмент повышения уровня вовлеченности персонала// Мотивация и оплата труда. 2012. №2. – С.106-113.
- 9Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Практикум [Текст]: учебное пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М. 2007. – 296 с.
- 10 Ковалев, А.И. Анализ финансового состояния предприятия: учебник / А.И. Ковалев, В.П. Привалов - М.: Центр экономики и маркетинга, 2007 г. – 486с.
- 11Костенко, Т.Д. Экономико-финансовый анализ деятельности предприятия [Текст]: учеб. пособие / Т.Д. Костенко, В.А. Панков, В.С. Рыжиков. – Краматорск: ДГМА, 2009. – 126с.
- 12Кравченко, Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле [Текст]: учебник / Л.И.Кравченко.- М.: Новое знание, 2009 г. – 512 с.

- 13 Коршунов, В.В. Экономика организации (предприятия): Учебник и практикум / В.В. Коршунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 407
- 14 Мазманова, Б.Г. Управление оплатой труда: учебное пособие / Б.Г. Мазманова. – М. Финансы и статистика, 2013. – 368с.
- 15 Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Е.В. Маслов.; под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА – М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2013. – 312 с.
- 16 Матусевич, В.И. Формы и системы оплаты труда в условиях перехода к рыночным отношениям: учебник / В.И. Матусевич.– Минск: НИИ труда, 2015.– 320 с.
- 17 Минин, Э. В., Щербаков В. И.. Заработная плата: вопросы и ответы [Текст]: справочно-методическое пособие / Э.В. Минин, В.И. Щербаков. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2017.- 160 с.
- 18 Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение /Е.Моргунов. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 339 с
- 19 Новашина, Т.С. Экономика и финансы предприятия: Учебник / Т.С. Новашина, В.И. Карпунин, В.А. Леднев. - М.: МФПУ Синергия, 2014. - 352с.
- 20 Оплата труда работников предприятия: / А.С. Оганесян, И.А. Оганесян // Менеджмент в России и за рубежом.- 2011,-№1.- С. 78-88.
- 21 Осмоловский, В.В. Теория анализа хозяйственной деятельности: учебник / под общей редакцией Осмоловского В.В. –Мн.: ООО «Новое знание» 2013.- 320 с.
- 22 Осипова, И.В. Экономика организации (предприятия) (для бакалавров) / И.В. Осипова, Е.Б. Герасимова. - М.: КноРус, 2013. - 280 с.
- 23 Паламарчук, А.С. Экономика предприятия: Учебник / А.С. Паламарчук. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 458 с.
- 24 Производственный менеджмент. Учебник для вузов/ Под ред. проф. Ильенковой С. Д.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014 Пашуто, В.П. Организация и нормирования труда на предприятии: Учебное пособие / В.П. Пашуто. - Минск: Новое знание, 2016. - 304 с.

- 25 Растова, Ю.И. Экономика организации (предприятия): Учебное пособие / Ю.И. Растова, С.А. Фирсова. - М.: КноРус, 2013. - 280 с.
- 30 Савицкая, Г.В. Теория анализа хозяйственной деятельности. /Г.В. Савицкая - Минск: БГЭУ, 2013. - 351 с.
- 31 Технологии управления персоналом в России. Опыт профессионалов. – М.: «НКС. Кадровый клуб», «Книжный мир», 2013. - 240 с.
- 32 Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. Пособие / В.В.Травин, В.А.Дятлов. – М.: Дело, 2013. - 272 с.
- 33 Тюрин,А.Д. Теория организации: Конспект лекций/ Тюрин А.Д. – М.: Эксмо, 2017. – 160 с.
- 34 Экономика предприятия: Учебник / Под ред. В.Я. Горфинкеля. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 663 с.
- 35 Производительность труда как ключевой фактор конкурентоспособности российской экономики. –<http://strategy.ru/research/3/>.
- 36 Кучина,Е.В.Производительность и мотивация труда. Курган: КГУ, 2014. 107 с.
- 37 ОгородоваМ.В.Повышение производительности труда на основе интеграции промышленного производства и здоровьесбережения. Н. Новгород: ВГИПА, 2015. 146 с.
- 38 Басаков, М.И. Охрана труда: безопасность жизнедеятельности в условиях производства: учебно-практическое пособие / М.И. Басаков. – М.: Ростов н/Д: Феникс, 2012.– 345 с.
- 39 Адашкин, И.В. Оплата труда работников просвещения / И.В.Адашкин, К.В. Скворцов. – М.:Профиздат, 2013.- 160 с.
- 40 Ахалкаци, О.В. Аудит учета расчетов по оплате труда / О.В. Ахалкаци. – М.: Юнити-Дана, 2015.–108 с.
- 41 Эмерсон, Г. Двенадцать принципов производительности / Г. Эмерсон. – М.: Экономика, 2015.– 224 с.



- 42 Пуанкаре, А. Избранные труды (том 1) / А. Пуанкаре. – М.: ЮНИТИ, 2016. –622с.
- 43 Картан, Э. Избранные труды / Э. Картан. – М.: ЮНИТИ, 2013. –605с.
- 44 Строгович, М.С. Избранные труды / М.С. Строгович. – М.: Наука,2014.– 600 с.
- 45 Нуайе, Д Повышайте производительность труда (на спирали) / ДидьеНуайе. – М.: Претекст, 2015. –311с.
- 46 Бем-Баверк, Избранные труды о ценности, проценте и капитале / Фон ОйгенБем-Баверк, – М.: Эксмо,2013.– 912 с.
- 47 Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: Эксмо, 2014. – 272 с.
- 48 Генкин, Б.М. Экономика и социология труда. / Б.М. Генкин, – М.: Норма, 2013. – 448 с.
- 49 Одегов Ю.Г., Экономика труда. / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко,– М.: Юрайт, 2013. – 423 с.
- 50 Мир бухгалтера. –<http://buhmir.spb.ru/?id=0>

4

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Баланс предприятия за 2014-2016 гг.

Наименования позиций	Отчетные даты		
	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014
<b>I. Внеоборотные активы</b>			
Основные средства	7 860 321	10 695 268	7 344 284
Итого по разделу I	147 447 389	161 390 853	134 828 268
<b>II. Оборотные активы</b>			
Запасы	9 856 095	13 420 356	16 513 478
НДС по приобретенным ценностям	5 811 228	6 576 815	7 456 715
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	230 286 033	188 297 004	243 287 028
Краткосрочные финансовые вложения	10519558	3 481 424	15 311 567
Денежные средства:	1 626 384	3 125 832	2 895 418
Итого по разделу II	349 922 227	408 848 304	378 897 140
<b>БАЛАНС</b>	<b>497 369 616</b>	<b>570 239 157</b>	<b>513 725 408</b>
<b>III. Капитал и резервы</b>			
Уставный капитал	7 856	7 856	7 856
Нераспределенная прибыль прошлых лет	187 603 193	224 832 271	258 441 273
Итого по разделу III	195 419 026	232 647 834	266 257 106
<b>IV. Долгосрочные пассивы</b>			
Заемные средства	172 592 153	218 352 828	247 248 582
Итого по разделу IV	172 881 948	220 366 245	247 859 032
<b>V. Краткосрочные пассивы</b>			
Заемные средства (90, 94)	45 296 476	29 245 335	34 796 345
Кредиторская задолженность:	70 962 406	72 648 968	7 465 979
Итого по разделу V	129 068 642	117 225 078	122 971 564
<b>БАЛАНС</b>	<b>497 369 616</b>	<b>570 239 157</b>	<b>637 087 702</b>

4

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Пояснения	Наименование показателя	За отчетный	За год
		период	20 14 г.
	Выручка <sup>5</sup>	598 380 328	503 807 390
	Себестоимость продаж	( 451 574 230 )	( 375 424 471 )
	Валовая прибыль (убыток)	146 806 098	128 382 919
	Коммерческие расходы	( 50 917 179 )	( 42 156 356 )
	Управленческие расходы	( 10 604 171 )	( 8 570 895 )
	Прибыль (убыток) от продаж	85 284 748	77 655 668
	Доходы от участия в других организациях	1 233 049	0
	Проценты к получению	2 865 245	3 017 893
	Проценты к уплате	( 10383925 )	( 9 537 018 )
	Прочие доходы	479 410 655	404 169 740
	Прочие расходы	( 489 295 908 )	( 406 228 749 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	69 113 864	69 077 534
	Текущий налог на прибыль	( 14 707 621 )	( 15 185 802 )
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	0	0
	Изменение отложенных налоговых	0	0
	Изменение отложенных налоговых активов	0	0
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	54 155 248	55 407 322

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Результаты анкетирования по вопросам качества трудовой жизни в АО «Транснефть-Урал»

Вопросы	Рабочие	ИТР	Мужчины	Женщины	До 40 лет	После 40 лет	Анонимы	Общий
	1	2	3	4	5	6	7	8
								9
<b>1. Трудовой коллектив</b>								
Хороший психологический климат	6,3	7,4	7,1	6,8	6,7	6,4	6,3	6,7
Нормальные отношения с админ-ей	7,1	8,9	7,5	7,6	6,9	8,1	7,4	7,6
Участие сотрудников в управлении	3,9	8,4	5,1	4,2	4,9	6,1	5,4	5,4
Соблюдение регламент-их документов	9,1	9,4	9,3	9,2	9,1	9,6	9,2	9,3
Минимальные стрессы на работе	6,3	5,4	7,4	6,2	7,1	6,8	6,4	6,5
Позит-ая мотивация сотрудников к труду	4,6	7,4	5,6	6,9	6,7	6,9	6,6	6,4
Взаимодействие малых соц. групп	3,3	5,1	4,2	4,6	3,7	4,9	4,4	4,3
Характеристика работо-спос-ти коллектива	9,2	9,4	9,1	9,3	9,4	9,4	9,1	9,3
Соц. Стр-ра коллектива (пол, возраст,нац-сть)	9,1	9,2	9,1	9,2	9,2	9,2	9,1	9,2
Эффективность работы коллектива	9,6	8,7	9,4	8,9	8,6	9,3	8,9	9,1
Итого по разделу	68,5	79,3	73,8	72,9	72,3	76,7	72,8	73,8
<b>2. Оплата труда</b>								
Примен-ая тарифная система оплаты труда	7,4	8,9	8,4	8,1	7,5	8,3	8,2	8,1
Обоснованность квалификации и ставок ОТ	7,6	9,1	9,1	8,6	8,4	9,2	8,7	8,7
Хорошая заработная плата	6,9	7,3	8,4	5,6	6,6	6,8	6,7	6,9
Возможности доп. оплаты (приработок)	6,8	5,1	6,9	5,2	6,8	5	6,1	6
Доплаты за совмещ-е профессий	7,4	7,1	7,3	7,1	7,5	7,1	7,1	7,2
Вознаграждение за конечный результат	6,1	5,9	5,4	5,6	5,7	5,5	5,5	5,7

## Продолжение приложение В

Вопросы	Рабочие	ИТР	Мужчины	Женщины	До 40 лет	После 40 лет	Анонимы	Общий
1	2	3	4	5	6	7	8	9
6. Социальные гарантии								
Оплата больничных листов	10	10	10	10	10	10	10	10
Предоставление отпуска по графику	9,8	9,6	9,9	9,4	9,5	9,6	9,6	9,6
Выплата гарантированных пособий по ТК	10	10	10	10	10	10	10	10
Пособие в случае увольнения или по сокращ-ю	10	10	10	10	10	10	10	10
Пособие в случае смерти сотрудника	10	10	10	10	10	10	10	10
Дополнительная пенсия	9,3	9,7	9,4	9,5	7,8	9,9	9,6	9,3
Медицинское страхование	10	10	10	10	10	10	10	10
Страхование жизни и стихийных бедствий	1	1	1	1	1	1	1	1
Соблюдение гражданских прав	6,7	7,9	7,8	7,1	7,1	8,6	8,1	7,6
Ощущение социальной защищенности	8,7	9,4	8,9	8,4	8,4	9,3	8,7	8,8
Итого по разделу	85,5	87,6	87	85,4	83,8	88,4	87	86,3
7. Социальные блага								
Выплата материальной помощи к отпуску	1	1	1	1	1	1	1	1
Получение специальной одежды и обуви	8,4	1	8,9	2,3	7,4	7,1	7,3	6,1
Оплата спортивно-оздоровительных услуг	1	1	1	1	1	1	1	1
Подарки к д/р и юбилейным датам	6,7	9,3	5,4	5,9	4,7	6,9	6,6	6,5
Льготные кред-ы на жилье и покупку авто	1	1	1	1	1	1	1	1
Компенсация транспортных расходов	1	1	1	1	1	1	1	1

## Окончание приложение В

Вопросы	Рабочие	ИТР	Мужчины	Женщины	До 40 лет	После 40 лет	Анонимы	Общий
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Компенсация расходов на питание (льготы)	1	1	1	1	1	1	1	1
Оплата расходов по детским учреждениям	10	10	10	10	10	10	10	10
Достижение полного мат-ого благополучия	5,5	6,7	6,4	5,1	4,3	8,1	6,4	6,1
Ощущение социального благополучия	8,7	9,4	8,9	8,4	8,4	9,3	8J~1	8,8
Итого по разделу	44,3	41,4	44,6	36,7	39,8	46,4	44	42,5
Всего	403	491,3	452,5	462,3	441,6	488,5	468,1	458,3