МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА И БИЗНЕСА

Кафедра менеджмента в отраслях ТЭК

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой
менеджмента в отраслях ТЭК
_____В.В. Пленкина
«___»_____2017г.

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
к бакалаврской работе

НОРМОКОНТРОЛЕР:
Ассистент кафедры МТЭК
_____ Вечкасова М. В.

РУКОВОДИТЕЛЬ:
к. э. н., доцент
_____ Ленкова О. В.

РАЗРАБОТЧИК:
студент группы ФМбп 13-1
_____ Савкина К. В.

Бакалаврская работа
защищена с оценкой_____
Секретарь ГЭК _____ Вечкасова М. В.

Тюмень – 2017 г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ» ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА И БИЗНЕСА

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
менеджмента в отраслях ТЭК
_____/В.В. Пленкина /2017г.

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу

Ф.И.О. студента Савкина Ксения Васильевна
Ф.И.О. руководителя Ленкова Ольга Викторовна
Объект исследования Газоперерабатывающее предприятие
Тема ВКР «Повышение эффективности использования персонала на предприятии» утверждена приказом по институту (филиалу) от_____ №____.
Срок предоставления законченной ВКР на кафедру « ___ » 201___г.
Исходные данные к ВКР внутренняя нормативная документация предприятия, регламент работы предприятия

Содержание расчетно-пояснительной записки

Наименование главы, раздела	Кол-во листов	% от объема ВКР/ДП	Дата выполнения
1. Теоретические основы управления персоналом предприятия	10	10,87	15 марта
2. Организационно-методическая база управления персоналом предприятия	17	18,48	19 апреля
3. Практические аспекты управления персоналом предприятия	38	41,30	22 апреля

Всего листов ВКР 91

Дата выдачи задания _____
Подпись руководителя

Задание принял к исполнению _____
Подпись студента

АННОТАЦИЯ

Целью предоставленной выпускной квалификационной работы является исследование и анализ проблем управления персоналом, а также разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом на газоперерабатывающем предприятии.

Предметом изучения в выпускной квалификационной работе являются особенности, основные функции и задачи управления персоналом на газоперерабатывающем предприятии, а также основные проблемы управления и возможные пути повышения эффективности управления персоналом.

Объектом исследования является ООО «***» филиал «***», основным видом деятельности которого является подготовка и переработка газа, газового конденсата и нефти, а также магистральный транспорт углеводородов.

Информационная база исследования: учебная, научная, методическая, справочная литература, отчетные данные исследуемого предприятия. Информационным обеспечением для получения данных об объемах реализации выступают формы кадровой отчетности. Они содержат состав и структуру персоналом, баланс использования рабочего времени.

Данная работа рассматривает задачи и функции управления персоналом, рассчитывается потребность предприятия в персонале на плановый период. Одной из задач работы является разработка направлений повышения эффективности использования персонала предприятия.

Теоретической и информационной базой для выпускной квалификационной работы послужили работы различных авторов в области менеджмента, теории организации и управления персоналом, статистические данные, ресурсы Интернета, а также периодические издания.

Структура выпускной квалификационной работы включает введение, три главы, заключение, список использованных источников и приложения.

ABSTRACT

The purpose of this final qualification work is studying and the analysis of problems of personnel management, and also development of recommendations about enhancement of a personnel management system at the gas-processing entity.

Object of research in final qualification work are features, the main functions and tasks of personnel management at the gas-processing entity, and also the main problems of management and possible ways of increase of effective management of personnel.

Object of research is LLC «***» «***» branch which core activity is preparation and conversion of gas, gas condensate and oil, and also the main transport of hydrocarbons.

Information base of research: educational, scientific, methodical, reference books, reporting data of the researched entity. As information support for data acquisition about sales amounts forms of the personnel reporting act. They contain structure and structure personnel, balance of use of working hours.

This work considers tasks and management functions by personnel, the requirement of the entity for personnel on planning period is calculated. One of tasks of work is development of the directions of increase of efficiency of use of personnel of the entity.

Works of various authors in the field of management, theories of the organization and personnel management, statistical data, Internet resources, and also periodicals have formed theoretical and information base for final qualification work.

The structure of final qualification work includes introduction, three chapters, the conclusion, the list of the used sources and the application.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 5

1 Теоретические основы управления персоналом предприятия 8

1.1 Сущность и структура персонала предприятия 8

1.2 Показатели формирования и эффективности использования персонала предприятия 12

2 Организационно-методическая база управления персоналом предприятия 18

2.1 Нормативно-правовое обеспечение деятельности по управлению персоналом предприятия 18

2.2 Методы анализа эффективности использования персонала предприятия 24

3 Практические аспекты управления персоналом предприятия 35

3.1 Анализ динамики, структуры и эффективности использования персонала 35

3.2 Расчет потребности предприятия в персонале на плановый период 46

3.3 Разработка направлений повышения эффективности использования персонала 59

Заключение 73

Список использованных источников 78

Приложения 82

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях управление персоналом представляет собой особую область управления в силу специфики его объекта - человека. Люди наделены интеллектом, способностью к развитью, приходят на предприятие для удовлетворения собственных потребностей и остаются в ней в течение длительного времени, их взаимодействие создает уникальную организационную динамику. Главная задача в области управления персоналом состоит в способности создать условия для реализации каждым работником своих потенциальных возможностей и найти в каждом конкретном случае необходимый инструмент воздействия на человека в целях решения стоящих задач. Повышение эффективности использования персонала выдвинулось в число практических задач, факторов, экономического успеха, что привело к существенным изменениям в принципах, методах и социально-психологических вопросах управления персоналом. Именно это указывает на актуальность выбранной темы.

Проблемам управления персоналом уделяется большое внимание в современной науке, посвящено немало теоретических работ и эмпирических исследований зарубежных и отечественных авторов. Значительный вклад в разработку данной проблемы был внесен в разное время зарубежными теоретиками и исследователями – А. Маслоу, В. Врумом, Л. Портером, Д. Макгрегором, Д. Маклелландом были разработаны различные концепции трудовой мотивации; Ф. Тейлором, У. Мастенбруком, К. Альдерфом, Э. Мэйо исследовались проблемы организационного поведения, взаимоотношений в коллективе, социально-психологических аспектов управления. Большое влияние на развитие концепции управления персоналом оказали работы современных российских авторов – Егоршина А. П., Базарова Т. Ю., Дятлова В. А., Кибанова А. Я., Травина В. В., Шекшня С. В., которые изучали вопросы, связанные с управлением, отбором, оценкой, профессиональным обучением персонала на предприятии.

Поиск мер по совершенствованию системы управления персоналом даст возможность более полно использовать возможности трудового коллектива, его потенциал и за счет этого повышать производительность труда и эффективность производства, адаптацию предприятия к внешней среде.

Целью работы является разработка механизмов по повышению эффективности использования персонала предприятия.

В соответствии с поставленной целью в работе решаются следующие основные задачи:

- изучить сущность и структуру персонала предприятия;
- описать показатели формирования и эффективности использования персонала предприятия;
- привести нормативно-правовое обеспечение деятельности по управлению персоналом предприятия;
- рассмотреть методы анализа эффективности использования персонала;
- проанализировать динамику, структуру и эффективность использования персонала предприятия;
- расчитать потребность предприятия в персонале на плановый период;
- разработать направления повышения эффективности использования персонала.

Объектом исследования является ООО «***» филиал «***». Объектом исследования является персонал филиала «***».

ООО «***» - это мощный технологически увязанный перерабатывающий комплекс, основные виды деятельности которого - подготовка и переработка газа, газового конденсата и нефти, а также магистральный транспорт углеводородов.

В состав предприятия входят четыре филиала, расположенные в трех субъектах РФ. Транспорт углеводородного сырья по магистральным продуктопроводам осуществляет Управление по транспортировке жидких углеводородов (г. ***). Перерабатывающий сегмент составляют заводы по переработке газа и газового конденсата: Газоперерабатывающий завод (г. ***), Завод по подготовке конденсата к транспорту (г. ***), Завод по стабилизации

конденсата имени *** (*** район). Годовая суммарная проектная мощность активов по переработке — 3,0 миллиарда кубометров природного газа, около 12 миллионов тонн нестабильного конденсата и до 12 миллионов тонн нефтегазоконденсатной смеси.

Высокая социальная ответственность ООО «***» находит свое отражение в экономической и экологической политике, политике безопасности компании. В основу ее деятельности заложено создание безопасных и максимально комфортных условий труда, снижение негативного влияния производства на природную среду, а также рациональное использование ресурсов. В связи с этим в

ООО «***» внедрена и успешно функционирует в соответствии с требованиями стандартов ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001 и OHSAS 18001 интегрированная система менеджмента. Об этом свидетельствуют сертификаты соответствия системы менеджмента качества, системы экологического менеджмента и системы менеджмента промышленной безопасности и охраны труда, выданные международным сертификационным советом «QualityAustria/IQNet». Охрана окружающей среды также в числе приоритетов ООО «***».

1 Теоретические основы управления персоналом предприятия

1.1 Сущность и структура персонала предприятия

Персонал предприятия (от латинского personalis – личный) - это личный состав предприятия, включающий всех наемных работников, а так же работающих собственников и совладельцев.

Ведущими признаками персонала являются:

- наличие его трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором (контрактом);

- обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и другие), наличие которых определяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте, а, значит, отнесение его к одной из категорий персонала: руководителей, специалистов и других служащих (технических исполнителей), рабочих;

- целевая направленность деятельности персонала, то есть обеспечение достижения целей предприятия путем установления адекватных им целей отдельного работника и создания условий для их эффективной реализации.

Для современного предприятия, работающих в рыночных условиях, характерно наличие лиц, групп, которые, не являясь их персоналом, входят в кадровое пространство (поле) этих предприятий. К ним относятся: акционеры, не работающие на данном предприятии, совет директоров, несущий полную ответственность за ее деятельность и принятие управленческих решений, и иные группы.

Структура персонала предприятия - это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку. Она может быть статистической и аналитической. Статистическая структура отражает распределение персонала и его перемещение в разрезе занятости по видам деятельности, а так же категорий и групп должностей.

Так, выделяется персонал основных видов деятельности (лица, работающие в основных и вспомогательных, научно-исследовательских и опытно-

конструкторских подразделениях, аппарате управления, занятые созданием продукции, услуг или осуществляющих обслуживание этих процессов) и не основных видов деятельности (работники жилищно-коммунального хозяйства, социальные сферы). В свою очередь все они подразделяются на категории: руководители, специалистов, других служащих (технических исполнителей), рабочих.

Аналитическая структура подразделяется на общую и частную. В разрезе общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как профессия, квалификация, образование, пол, возраст, стаж работы. Частная структура отражает соотношение отдельных групп работников, например «занятые тяжелым трудом с помощью простейших приспособлений и без них», «занятые на обрабатывающих центрах» и так далее.

Структура персонала может быть:

- административнй;
- организационной.

Административная структура персонала состоит из следующих элементов:

- группа сотрудников;
- категория сотрудников;
- единица расчета
- персонала;
- организационный ключ.

Степень различия между группами сотрудников и категориями сотрудников зависит от требований к анализу данных и к защите доступа (к данным).

Критерием оптимальной структуры персонала считается соотношение количества сотрудников всевозможных должностных групп объемам работ, необходимых для выполнения каждой должностной группой, выраженным в затратах времени. Рассмотрим более подробно главные признаки структурирования персонала предприятия.

По признаку участия в производственном или управленческом процессе, то есть по характеру трудовых функций, а, следовательно, занимаемой должности, персонал подразделяется на следующие категории:

- руководители, осуществляющие функции общего управления. Их условно подразделяют на три уровня: высший (предприятия в целом - директор, генеральный директор, управляющий и их заместители), средний (руководители основных структурных подразделений - отделов, управлений, цехов, а также главные специалисты), низовой (работающие с исполнителями - руководители бюро, секторов; мастера). К числу руководителей относятся лица, занимающие должности менеджеров, в том числе менеджера по персоналу;

- специалисты – лица, осуществляющие экономические, инженернотехнические, юридические и другие функции. К ним относятся экономисты, юристы, инженеры-технологи, инженеры-механики, бухгалтеры, диспетчеры, аудиторы, инженеры по подготовке кадров, инспектора по кадрам и другие;

- другие служащие (технические исполнители), осуществляющие подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание: делопроизводитель, архивариус, секретарь-машинистка, копировщик технической документации, табельщик и другие;

- рабочие, которые непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Различают основных и вспомогательных рабочих.

В отдельную категорию входят работники социальной инфраструктуры, то есть лица, занятые неосновной деятельностью (культурно-бытовым, жилищнокоммунальным обслуживанием персонала предприятия). К ним относятся работники ЖКО; лица, обслуживающие базы отдыха и тому подобные, находящиеся на балансе предприятия. В промышленности руководители, специалисты, другие служащие, рабочие образуют промышленнопроизводственный персонал, а работники социальной инфраструктуры непромышленный персонал.

Деление персонала предприятия на категории осуществляется в соответствии с нормативным документом - Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих, разработанным Институтом труда и утвержденным постановлением Министерства труда и социального развития РФ от 21.08.98 № 37 (в новой редакции от 17.09.2007). Этот документ в настоящее время носит рекомендательный характер.

Квалификационный справочник, учитывая требования нового этапа развития нашего общества, впервые в число должностей руководителей ввел должность менеджера. В странах с высокоразвитой рыночной экономикой менеджерами называют профессиональных управляющих, имеющих специальное образование, полученное часто в дополнение к инженерному, экономическому, юридическому. Менеджеры осуществляют управление деятельностью организации (высшее звено), его структурных подразделений (среднее звено) или обеспечивают выполнение определенной деятельности в сфере бизнеса (низовой уровень).

Менеджерами высшего и среднего уровней применительно к действующей должностной структуре можно считать всех руководителей - директоров организаций и других линейных руководителей: начальников цехов и иных структурных подразделений, а также функциональных отделов. Менеджеры низового уровня в условиях развития коммерческой деятельности, малого и среднего предпринимательства являются организаторами этой деятельности, обеспечивая ее соответствие условиям внешней среды (экономическим, правовым, технологическим и другим требованиям).

Профессиональная структура персонала предприятия – это соотношение представителей различных профессий или специальностей (экономистов, бухгалтеров, инженеров, юристов и так далее), обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и опыта работы в конкретной области.

Квалификационная структура персонала – это соотношение работников различного уровня квалификации (то есть степени профессиональной

подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций. В нашей стране уровень квалификации рабочих характеризуется разрядом и классом (например, для водителей), а для специалистов – категорией, разрядом или классом. Например, по уровню квалификации инженеры-конструкторы могут занимать должности «главного», «ведущего», «старшего» конструктора I, II, III категории.

Повозрастная структура персонала предприятия – это соотношение групп по полу (мужчины, женщины) и возрасту. Возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала. При изучении возрастного состава рекомендуются следующие группировки: 16, 17, 18, 19, 20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50-54, 55-59, 60-64, 65 лет и старше.

Структура персонала по стажу может рассматриваться двояко, по общему стажу и стажу работы в данной организации. Общий стаж группируется по следующим периодам: до 16 лет, 16-20, 21-25, 26-30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38,

39, 40 лет и более. Стаж работы на данном предприятии характеризует стабильность трудового коллектива. Статистика выделяет следующие периоды: до 1 года, 1-4, 5-9, 10-14, 15-19, 20-24, 25-29, 30 лет и более.

Структура персонала по уровню образования (общего и специального) характеризует выделение лиц, имеющих высшее образование, в том числе по уровню подготовки – бакалавр, специалист, магистр; незаконченное высшее (более половины срока обучения); среднее специальное; среднее общее, неполное среднее; начальное.

1.2 Показатели формирования и эффективности использования персонала предприятия

Оценка эффективности деятельности по управлению персоналом - это систематический процесс, нацеленный на затраты и результаты, связанных с работой кадровой службы, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности предприятия (организации) в прошлом.

Оценка деятельности кадровой службы базируется на определении того, насколько кадровая составляющая способствует достижению целей предприятия (организации).

Для оценки эффективности деятельности по управлению персоналом используют различные методы и приемы.

Критерий оценки персонала — порог, за которым состояние показателя будет удовлетворять или не удовлетворять установленным требованиям.

Такие критерии могут характеризовать как общие моменты, равнозначные для всех работников организации, так и специфические нормы труда и поведения для конкретного рабочего места или конкретной должности.

Можно выделить четыре группы критериев, которые используются в любой организации с некоторыми коррективами:

- профессиональные критерии оценки персонала содержат характеристики профессиональных знаний, умений, навыков, профессионального опыта человека, его квалификации, результатов труда;

- деловые критерии оценки персонала включают такие критерии, как ответственность, организованность, инициативность, деловитость;

- морально-психологические критерии оценки персонала, к которым относятся способность к самооценке, честность, справедливость, психологическая устойчивость;

- специфические критерии оценки персонала, которые образуются на основе присущих человеку качеств и характеризуют его состояние здоровья, авторитет, особенности личности.

Основные критерии оценки эффективности работы служб управления персоналом делятся на две группы (рисунок 1.1).

Оценку результатов труда необходимо проводить для всех категорий работников, но, как было отмечено выше, легче оценить результаты для категории рабочих и намного сложнее - для руководителей и специалистов.



Рисунок 1.1 - Критерии оценки эффективности работы служб управления персоналом

Две группы показателей используемых при оценке результативности труда:

- прямые показатели (или количественные) легко измеримы, поддаются достаточно объективной количественной оценке и всегда устанавливаются заранее; на их основе определяются степень достижения поставленных целей;

- косвенные показатели, характеризующие факторы, косвенным образом влияющие на достижение результатов; их невозможно количественно определить, так как они «характеризуют работника по критериям, соответствующим «идеальным» представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и функции, составляющие основу данной должности».

Таблица 1.1 - Перечень показателей оценки результатов труда по некоторым должностям руководителей и специалистов

Должности	Перечень показателей оценки результатов труда
1	2
Руководитель организации	- Прибыль - Рост прибыль - Рентабельность производства - Показатели оборачиваемости капитала - Доля на рынке

Продолжение таблицы 1.1

1	2
	- Конкурентоспособность продукции
Линейные руководители (начальники производств, цехов, мастера)	- Выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре - Динамика объема производства - Динамика производительности труда - Снижение издержек производства - Количество рекламаций и их динамика - Показатели качества выпускаемой продукции - Величина и потери от простоев - Коэффициент текучести кадров
Руководитель службы управления персоналом	- Производительность труда и ее динамика - Снижение нормативной трудоемкости производимой продукции - Удельный вес технически обоснованных норм - Уровень заработной платы на единицу продукции и его динамика - Коэффициент текучести кадров и его динамика - Количество вакантных мест - Количество претендентов на одно вакантное место - Показатели по обучению и повышению квалификации персонала - Затраты на персонал в издержках производства
Менеджер по персоналу	- Количество вакантных мест в организации - Количество претендентов на одно вакантное место - Коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям

Все показатели работы кадровых служб могут быть сгруппированы следующим образом:

- Показатели экономической эффективности: показатели эффективности управленческого потенциала (таблица 1.2); стоимость кадровой программы на одного работника;

- Уровень удовлетворенности работников: обучением; оплатой (мотивацией) труда; продвижением по службе (карьерой); условиями труда;

- Косвенные показатели эффективности работы: текучесть персонала; невыходы на работу; качество труда; количество жалоб; безопасность труда;

- Результаты опроса сотрудников: устный опрос (интервью); письменный опрос (анкетирование).

Чаще всего используются методы оценки, основанные на анализе статистических данных.

Таблица 1.2 - Показатели оценки эффективности кадровой политики

Показатель	Формула	Расшифровка условных обозначений в формуле
Экономическая результативность управленческой деятельности	$K_{ер}=\frac{ТО}{ВО}$	$K_{ер}$ - коэффициент экономической результативности управленческой деятельности; ТО - выручка от реализации (без НДС); ВО - издержки обращения
Доля расходов на управление	$K_{иу}=\frac{B_{ву}}{ВО}$	$K_{иу}$ - доля расходов на управление; $B_{ву}$ - административные расходы
Соотношение количества управленцев к количеству работников	$K_{з}=\frac{Ч_{ау}}{Ч_{сер}}$	$K_{з}$ - удельный вес управленческого персонала в общей численности персонала; $Ч_{ау}$ - количество управленцев; $Ч_{сер}$ - среднесписочная численность работников предприятия
Производительность труда	$П_{пр}=\frac{ТО}{Ч_{сер}}$ $П_{пр}\frac{ТО}{ФРЧ}$	$П_{пр}$ - производительность труда; ФРЧ - фонд рабочего времени ППП
Трудоемкость товарооборота	$Т=\frac{Ч_{сер}}{ТО}$	Т - трудоемкость товарооборота
Результативность управления	$Р_{вс}=\frac{ТО}{Ч_{ау}}$	$Р_{вс}$ - результативность управления
Рентабельность товарооборота	$Р_{о}=\frac{П}{ТО}$	$Р_{о}$ - рентабельность товарооборота; П - чистая прибыль предприятия
Рентабельность затрат	$Р_{в}=\frac{В}{ВО}$	$Р_{в}$ - рентабельность затрат
Рентабельность использования персонала	$Р_{пер}=\frac{В}{Ч_{сер}}$	$Р_{пер}$ - рентабельность персонала

Эффективность управления персоналом организации активно воздействовать на ее текущее состояние, устанавливать направления организационных изменений, выявлять приоритеты стратегического развития.

Таким образом, оценка эффективности управления персоналом и всемерное внимание к этой проблематике – обязательное условие успешного функционирования и развития современной организации, так как позволяет актив.

Эти и другие критерии, на наш взгляд, должны лечь в основу исследования эффективности управления персоналом. Оценка эффективности как система

процедур, является рефлексивным средством, помогающим руководителю увидеть и оценить в достаточно конкретном смысле качество системы управления персоналом в целом и свои профессиональные способности в частности и те недостатки в подготовке, которые соответственно можно определить как потребность в обучении, с целью повышения результативности работы.

2 Организационно-методическая база управления персоналом предприятия

2.1 Нормативно-правовое обеспечение деятельности по управлению персоналом предприятия

Эффективному управлению предприятием, фирмой и тому подобному, тесному взаимодействию всех подразделений и служб, исключению дублирования в работе способствует разработка нормативных документов, регламентирующих деятельность, четко определяющих функции, права, обязанности каждого подразделения, а также отдельных исполнителей с учетом специфических особенностей их деятельности.

В практике регулирования трудовых отношений и организации труда чрезвычайно важна регламентация трудовой деятельности работников, четкое формализованное описание должностных обязанностей сотрудников и средства обеспечения этих обязанностей.

Все многообразие регламентов труда может быть представлено как система, цель которой - упорядочение труда персонала. В рамках этой системы выделяются различные формы регламентации труда – то есть конкретное представление регламентов труда в виде совокупности документов, схем, графиков, таблиц и тому подобное, которые можно разделить на документированные и недокументированные.

К ним относятся: устав организации, положение о подразделении, должностные инструкции, личностные спецификации, схемы оргструктур управления, различные нормы: времени, численности, управляемости; правила внутреннего трудового распорядка и так далее.

Регламенты труда занимают ключевое место в системе регламентов управления в целом и разрабатываются в рамках всех элементов системы управления организацией: функций управления, оргструктуры, технологии управления, кадрового, методического, технического обеспечения и другого.

К регламентам, упорядочивающим деятельность рабочих кадров, непосредственно выполняющих производственные трудовые функции, относятся:

Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий (ЕТКС) или аналогичные отраслевые справочники, Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов, маршрутнотехнологические карты производственного процесса, модели рабочих мест, трудовой договор и так далее.

Для реализации поставленных задач требуется целенаправленная работа сотрудников аппарата соответствующего органа управления (субъекта управления), организованная таким образом, чтобы каждый работник (руководитель структурного подразделения, специалист, служащий) вносил свой вклад в их решение в соответствии с его ролью и статусом.

Для регламентирования труда характерны не только качественные, но и количественные показатели трудовой деятельности, хотя степень формализации этих процессов до сих пор остается проблематичной. В связи с этим особое внимание уделяется к нормированию труда - установлению норм затрат рабочего времени на производство какого-либо продукта или выполнение определенной работы, а также нормативов численности. То есть регламентирование и нормирование труда по сути являются двумя гранями одного и того же процесса, а именно - совершенствования труда персонала организации. При этом нормирование характеризуется разработкой и установлением строго количественных параметров трудовых процессов, а регламентирование предполагает разработку не только количественных, но и качественных параметров трудовых процессов.

Регламентирование труда, как правило, рассматривается по следующим направлениям:

а) организационно-правовое регламентирование отражается в ряде документов, имеющих:

1) нормативный характер (например, Положение о структурном подразделении, Положение об организации, Порядок составления политики компании, должностные инструкции и другие;

2) характер административного указания, которое является обязательным, адресуется конкретным управляемым объектам или лицам (например, приказ, распоряжение, инструкция);

3) рекомендательный характер (например, распорядок рабочего дня руководителя, регламент деятельности офисного административно-

управленческого персонала и тому подобное);

б) экономическое регламентирование определяет границы и порядок экономических отношений в трудовом процессе. К ним относятся: Положение об оплате труда, Положение о материальном стимулировании работников организации, Положение о премировании и тому подобное;

в) социально-психологическое регламентирование устанавливает определенный порядок социально-психологических отношений (например, Кодекс деловой этики). А это, в свою очередь, способствует усилению и четкому

использованию организационно-правовых и экономических форм регламентирования труда.

Эти документы имеют различную степень регламентации и детализации, но общее для них - четкая дисциплина исполнения и административная ответственность, которые возможны только при наделении правами и обязанностями органа управления и конкретного должностного лица.

Создание необходимых правовых условий для согласования интересов сторон трудовых отношений, интересов государства, а также правовое регулирование трудовых отношений и в том числе отношений по организации труда и управлению трудом отнесено к числу основных задач трудового законодательства, а именно Трудовым Кодексом РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ.

Положения Трудового Кодекса РФ, регламентирующие трудовые отношения, обязательны для каждого работодателя:

- Так, статья 190. Порядок утверждения правил внутреннего трудового распорядка. Правила внутреннего трудового распорядка утверждаются

работодателем с учетом мнения представительного органа работников в порядке, как правило, являются приложением к коллективному договору.

- График сменности. При сменной работе каждая группа работников должна производить работу в течение установленной продолжительности рабочего времени в соответствии с графиком сменности (статья 103 ТК РФ);

- График отпусков (статья 123 ТК РФ). Ежегодный основной оплачиваемый отпуск предоставляется работникам продолжительностью 28 календарных дней.

- Правила и инструкции по охране труда. Работодатель обязан обеспечить безопасные условия и охрану труда, правила и инструкции по охране труда должны быть составлены и доведены под подпись до сведения работников

(статья 212 ТК РФ).

Кроме того, ТК РФ устанавливает обязанность работодателя по документированию трудовых правоотношений с работником:

- трудовой договор должен быть заключен в письменной форме (статья 67 ТК РФ);

- прием на работу, увольнение оформляются приказом (распоряжением) работодателя, с которыми работник знакомиться под подпись (статьи 68, 84.1 ТК РФ);

- обязательно издание приказа (распоряжения) о применении дисциплинарного взыскания (статья 193 ТК РФ);

- на всех работников ведутся трудовые книжки (статья 66 ТК РФ).

Таким образом, весь комплекс документов можно разделить на:

а) обязательные документы, наличие которых прямо предусмотрено ТК РФ для всех работодателей (юридических лиц и индивидуальных предпринимателей);

б) факультативные кадровые документы, которые работодатель может принимать в рамках локального нормотворчества, их перечень, порядок ведения работодатель определяет самостоятельно.

При этом факультативные кадровые документы носят рекомендательный характер, они также содержат нормы трудового права и необходимы для регламентации трудовых отношений. К факультативным кадровым документам

можно отнести, например, положения о структурных подразделениях, положения о персонале, должностные инструкции.

Рассмотрим содержание некоторых видов регламентирующей документации.

Положение о персонале отражает вопросы профессионального и социального развития трудового коллектива, его взаимоотношений с администрацией, гарантированности занятости персонала и другое.

Положение разрабатывается в основном в коммерческих организациях. В текст положения о персонале рекомендуется включать следующие разделы:

- общие положения;
- понятие персонала;
- принципы взаимоотношений администрации и персонала;
- программа развития персонала;
- контрактная система найма персонала;
- повышение квалификации персонала;
- право персонала на выбор форм организации труда;
- гарантированность занятости персонала;
- социальные гарантии персонала; участие персонала в прибылях;
- администрация, персонал и профсоюз;
- ответственность администрации и персонала;
- заключительные положения;
- приложение: например, правила делового поведения персонала.

Положение о подразделении - документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения организации (отдела, службы, бюро, группы и тому подобное) – его задачи, функции, права, ответственность.

Типовые положения о подразделениях содержатся в специальной литературе, но требуется их адаптация, уточнение применительно к каждому конкретному предприятию и подразделению.

Штатное расписание описывает совокупность должностей служащих. Штатное расписание – документ, утверждаемый руководителем организации и содержащий сведения о численности работников соответствующих категорий

(штатных единицах) по каждой должности, наименованиях должностей, должностных окладах и надбавках к ним.

Штатное расписание составляется в соответствии с унифицированной формой Т-3, утв. Постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты».

Должностная инструкция – это не только руководство к действию для самого работника, но и основа для проведения оценки результатов его трудовой деятельности, принятия решения о его дальнейшем внутреннем движении и переподготовке. Должностная инструкция содержит информацию для проведения обоснованного отбора работников при найме, оценке уровня соответствия кандидатов на вакантные должности.

Должностная инструкция должна быть разработана для каждой должности, содержащейся в штатном расписании, она составляется на основе положения о подразделении, квалификационной характеристики, а также проведенного анализа работы (или рабочего места, должности) и составленного описания работы (рабочего места, должности). Должностная инструкция определяет обязанности, права и ответственность каждого работника, занимающего определенную должность, начиная с заместителей руководителя подразделения. Деятельность первых лиц организации и их заместителей регламентируется ее уставом, а руководителей подразделений - положениями о них.

Таким образом, организация и регламентация труда способствует решению задач качественного совершенствования систем и методов руководства и управления персоналом, наиболее полному использованию профессионального и творческого потенциала работников, рациональной организации их труда и повышению его эффективности, а также компетентности, дисциплины, требовательности.

2.2 Методы анализа эффективности использования персонала предприятия

В современной экономической среде, для анализа трудовых ресурсов специалисты используют методику оценки ресурсного потенциала, применяются все общепринятые методы, но существуют некоторые особенности:

а) проводится анализ с целью получения данных о численности, динамике и возрастном составе населения;

б) затем демографические показатели: коэффициент рождаемости, коэффициент смертности, коэффициент количества браков и разводов;

в) на уровне предприятия и по отрасли рассчитывается уровень обеспеченности компании трудовыми ресурсами;

г) изучаются трудовые ресурсы предприятия по половозрастной структуре, категориям персонала, образовательным уровнем, стажем работы;

д) анализируются такие важные показатели движения рабочей силы, как коэффициент приема новых сотрудников, увольнения, текучести кадров и сезонности;

е) затем проводится анализ эффективности использования трудовых ресурсов:

1) по натуральным показателям;

2) по денежным показателям (произведенная валовая продукция, валовой доход, прибыль на одного работающего);

ж) В течение исследования проводится факторный анализ этих показателей;

з) Определение неиспользованного фонда рабочего времени, резервы, повышение эффективности использования трудовых ресурсов.

Современные исследователи неиспользование возможности сокращения затрат живого труда называют резервом эффективности использования трудовых ресурсов. При правильном подходе такие затраты могут быть снижены путем снижения трудоемкости работ, улучшения тайм-менеджмента и привлечения к работе более опытных сотрудников.

Особенно это важно для работы специалистов высокотехнологичных и аналитических специальностей. Например, работников инвестиционных сфер

должны использовать самые новые технические наработки, чтобы повысить качество и скорость своей работы. Сейчас можно использовать интернет для инвестиционной деятельности – инвестировать в бинарные опционы или другие альтернативные сферы.

Резервами снижение трудоемкости работ является совершенствование технологии работ, внедрение передовых методов труда, рост технической вооруженности и квалификации кадров. Так же в этой ситуации важную роль играют современные технологии. Для примера возьмем сферу бухгалтерского учета. Правильный набор компьютерного оборудования и программного обеспечения может в разы ускорить процесс проведения учета и упростить работу с большими объемами данных. Если на предприятии еще нет специалистов в данной сфере, можно воспользоваться аутсорсингом бухгалтерского учета и команда опытных работников поможет наладить такую систему.

Для резервов улучшения использования рабочего времени относится устранение потерь рабочего времени из-за организационных простой, устранение непроизводственных потерь времени и ликвидации нарушений трудовой дисциплины.

Эффективное использование кадров возможно за счет сокращения текучести кадров, оптимизации структуры работников и совершенствования системы оплаты труда и материального стимулирования.

То есть для проведения анализа эффективности работы персонала используется общепринятая методика, которая имеет свои особенности в зависимости от сферы работы компании.

Формирование потребности в персонале предприятия – особая стадия, в процессе которой закладываются основа его инновационного потенциала и перспективы дальнейшего наращивания. Эта стадия является исключительно важной в жизненном цикле новой организации. От своевременного полного решения социально-экономических и организационных задач во многом зависит его эффективная работа. Отклонение численности персонала от научно обоснованной потребности организации в ней, как в меньшую, так и в большую

сторонувлияет на уровень трудового потенуиала. Это значит, что как дефицит, так и излишек персонала одинаково отрицательно влияют на трудового потенциала. Так, нехватка персонала приводит к недоиспользованию производственного персонала и чрезмерной нагрузке на работников; содержание излишней численности ведет к недоиспользованию их индивидуального потенциала.

Цель формирования персонала - свести к минимуму резерв нереализованных возможностей, который обусловлен несовпадением потенциально формируемых в процессе обучения способностей к труду и личных качеств с возможностями их использования при выполнении конкретных видов работ, потенциальной и фактической занятости в количественном и качественном отношении.

Один из методов определения потребности в кадрах заключается в оценке штатных расписаний организации, анализе стоящих задач (анализ затрат времени). Использование индексов и математические расчеты имеют смысл, если речь идет о новом производстве (новый набор трудовых ресурсов). Полученный результат показывает, что к такому-то моменту времени нам нужно столько-то человек (работников). Качественный аспект процесса набора состоит в том, чтобы найти кандидатов, имеющих необходимую для работы квалификацию. Здесь важно дать полную характеристику наличия свободных мест. Можно использовать следующую схему объявления о наличии свободных мест (рисунки 2.1 – 2.5).

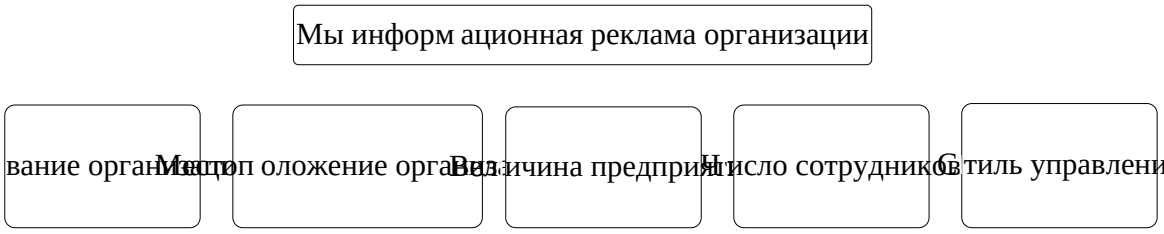

Рисунок 2.1 - Содержание информации об организации



Рисунок 2.2 - вакансий, функций и персонала

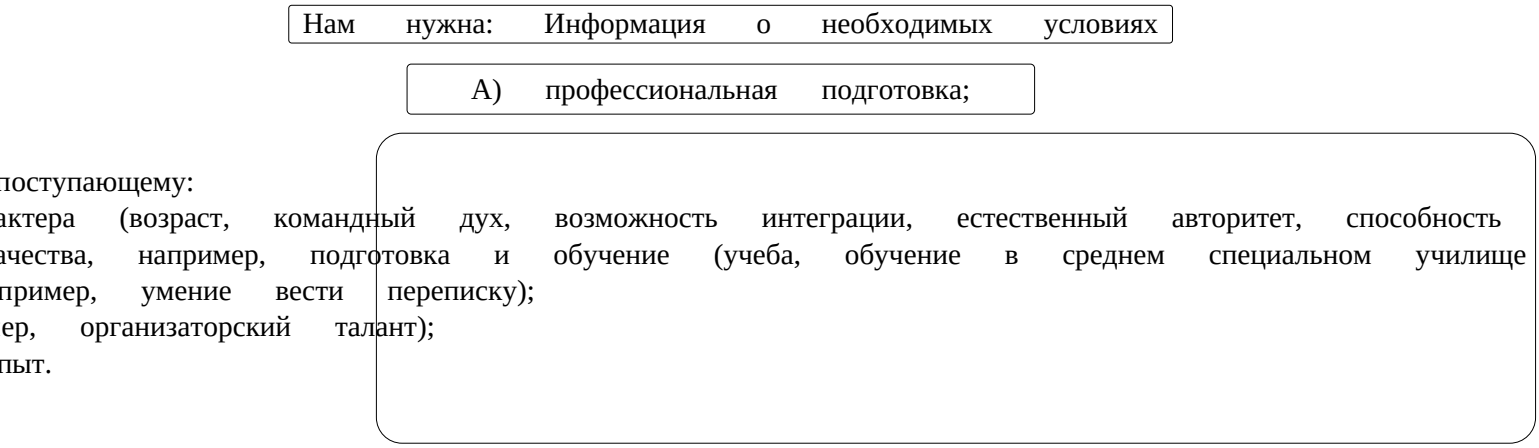

Рисунок 2.3 - критерии личности

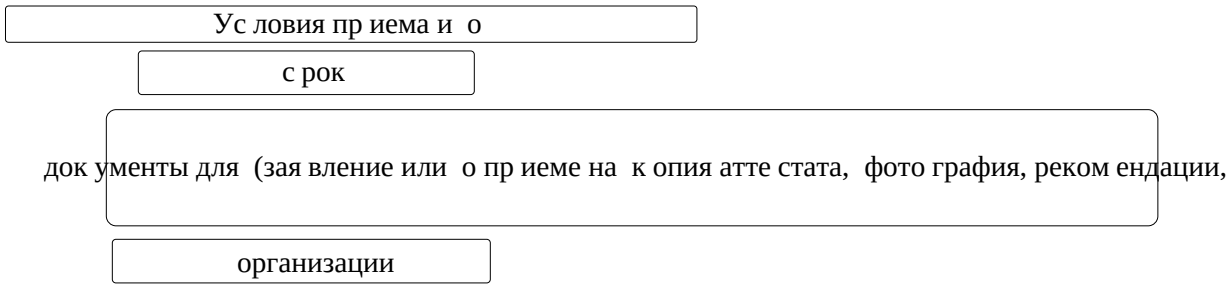

Рисунок 2.4 - об условиях

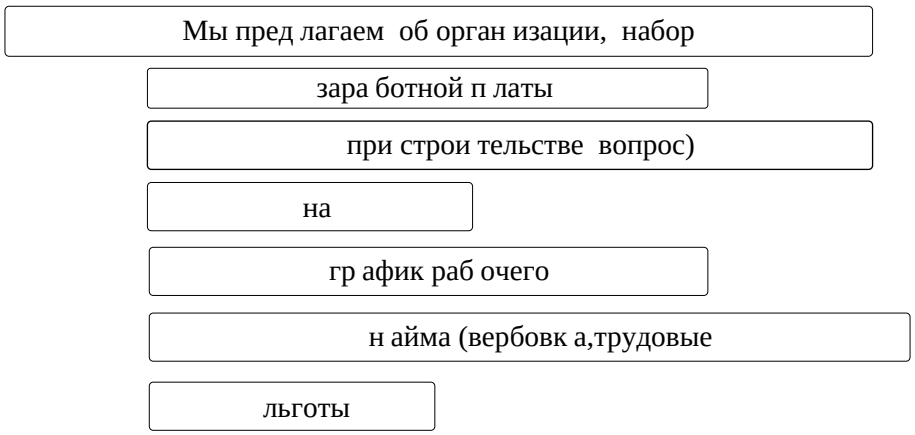

Рисунок 2.5 - и льготы

Значимость правильного решения данной проблемы связана с высокой стоимостью кадров (рабочей силы). Поэтому, решая проблему набора, в первую очередь, необходимо определить, нужен ли данный человек или нет? Намного дороже будет стоить ошибка (например, через три месяца данный работник заявит о своем уходе).

Определенную помощь в том, чтобы избежать ошибок при отборе персонала, оказывают различные источники информации (таблица 2.1).

Таблица 2.1 - Источники информации при отборе персонала.

Источник	Содержание информации и ее значение
1	2
Заявление о приеме	Сообщает первое общее впечатление о кандидате
Фотография	Дает представление о внешности
Биография	Наглядно показывает процесс становления, позволяет узнать «детали» личности
Личная анкета	Содержит, собирает и систематизирует самую важную информацию, позволяет не забывать информацию
Аттестат зрелости	Дает сведения об успеваемости в школе, что касается профессиональной квалификации при принятии на работу, содержит относительные сведения
Трудовая книжка	Подтверждает места работы в биографии, освещает прежние сферы деятельности, иногда ограничена из-за терминологии, возможно описание квалифицированной характеристики

Продолжение таблицы 2.1

1	2
Рекомендации	Освещают все аспекты профпригодности: как правило, делаются только дополнительные выписки
Разговор с поступающим	Дает возможность заполнить пробелы информации с помощью других источников, дает личное представление о поступающем
Пробная работа	Способность выполнить определенную работу (например, обладание определенными навыками и тому подобное)
Медосмотр (на профпригодность) Психологические тесты	Частично содержит характеристики профпригодности (интеллект, эрудиция, профессиональные качества, черты характера, допускаемая пригодность)
Графологическое заключение	Дает сведения о характере и о частных аспектах пригодности: информативность спора: допустима только с согласия претендента на руководящую должность, необходимы написанные от руки документы, прилагаемые к заявлению

Предложенные источники информации при отборе персонала можно дополнить формулярами и картами различного вида, в которых чаще всего отражается квалификация работников. В карте, к примеру, представляются основные требования, предъявляемые к работнику, которые могут оцениваться количественно. Такой подход позволяет выявить, насколько параметры нового работника подходят для данного места, то есть сравнивается сумма требований, которые предъявляются к кандидату и сумма, которую он набрал при тестировании.

Рынки рабочей силы. В процедуре привлечения персонала используется внешний и внутренний рынок рабочей силы, то есть привлекаются работники либо своей организации, либо со стороны. Работники своей организации представляют внутренний рынок, а работники, привлеченные для работы извне, внешние. Процедура набора персонала на внутреннем и внешнем рынке схематично представлена на рисунке (Рисунок Б.1)

Весьма важно в этой связи определиться, каким будет выбор – внутри организации или извне. Можно предположить, что внутренний рынок

предпочтительнее. Мы лучше знаем «своего». «Свой» уже адаптирован к условиям труда организации. Кроме того нельзя не учитывать и профессиональный феномен (желание каждого работника двигаться по служебной иерархии). А это шанс сделать карьеру. И если организация таких возможностей не представит «своим» работникам, то лучшие уйдут. Однако при наборе нельзя не учитывать аргументы и против внутреннего рынка: психологическая несовместимость и профессиональная некомпетентность отдельных «своих» работников (случай, когда нам нужно от них избавиться). в этом аспекте привлечение работника из внешнего рынка будет предпочтительнее. Считается, что набор извне, как правило, обходится для организации дороже. Совершенно ясно, что если мы предлагаем работу человеку из другой организации, то одновременно нужно предложить ему и большую зарплату. Что касается руководящих должностей, то в каждой организации есть сотрудники, полагающие, что только они достойны занять эту должность, то есть это не что иное, как психологический феномен (чувство обиды и зависти). Претендента преследует мысль: если меня не возьмут на эту должность, то что по этому поводу подумают коллеги, подчиненные и вышестоящее руководство. Естественно, если человек, ожидающий повышения, его не получит, то это снизит его трудовые параметры. Появится апатия, обида, неудовлетворенность, которые значительно снизят эффективность трудовой деятельности. Постоянно преследует мысль: «сколько ни работай – благодарность одна». Если взять со стороны работник не подходит, возникает вопрос о его дальнейшей судьбе. Вы его уволите? Во-первых. старое место его работы уже занято.Во-вторых, даже если он и вернется на прежнее место работы, то на прежнем рабочем месте его будут рассмартивать как еудачника. в любом случае это не улучшает психологического комфорта вашей организации.

Если же претендент извне подходит, эффект достигается прежде всего за счет накопленного ими опыта работы в другой организации. Он уже знает, как разрешаются проблемы нашей организации, аналогичные проблемам у них, ибо владеет технологией, которая у нас отсутствует и которую мы хотели ввести.

Поэтому мы берем человека, который усовершенствует технологию и сделает существенный вклад в развитие нашего предприятия. Как видно, подбор из разных рынков труда имеет свои преимущества и недостатки таблица 2.2).

В любом случае, оценка претендентов производится по стандартным критериям оценки, которые могут быть детализированы.

Таблица 2.2 - Преимущества и недостатки подбора персонала внутри организации и за ее пределами

Подбор персонала			
внутри организации		вне организации	
преимущества	недостатки	преимущества	недостатки
Появляется возможность продвижения	Уменьшается возможность выбора. Высокие расходы на повышение квалификации	Большая возможность выбора. Новые импульсы для предприятия	Большие расходы при наборе. Высокая квота при приеме со стороны способствует текучести кадров
Незначительные расходы при наборе. Знание производства	Возможна «производственная слепота» (то есть не видны недостатки своей организации)	Поступающий приносит знания другой организации и легче завоевывает признание	Отрицательное воздействие на климат в коллективе
Знание сотрудников и их возможности	Разочарование среди коллег, например, меньше рвения при продвижении по службе к должности начальника, напряженное внимание, соперничество	Прием на работу непосредственно удовлетворяет спрос в кадрах	Много времени затрачивается на испытательный срок из-за отсутствия знаний и умений у нового работника
Соблюдение производственного уровня вознаграждений	–	Ведет к сильной коллегиальной связи, решению любого вопроса «сообща»	Нет знаний производства
Быстрое замещение должности. Свободные места для молодежи	Замещение мест и повышениев в должности только «ради мира и спокойствия». Не хотят сказать «нет» сотруднику,	–	Замещение должности требует большой затраты времени. Новый человек, поставленый начальником, должен уменьшить

	который проработал долгое время		пристальное внимание для предприятия, это означает потерю сил

Для повышения эффективности процедуры подбора персонала используют различные способы (таблица 2.3).

Таблица 2.3 - подбора

Подбор персонала			
удовлетворение потребностей внутри предприятия		удовлетворение потребностей за пределами предприятия	
без передвижения штата	с передвижение кадров	более пассивный набор	более активный набор
Увеличение объема работ	Внутрипроизводственное назначение (прием) по предложению начальника	Личное посещение кандидатов	Доска объявлений
Продление рабочего времени в организации	–	Картотека на кандидатов	Вербовка при помощи работников организации
Перенесение срокаотпуска Профессиональное обучение принимаемых на работу	Целенаправленное кадровое развитие (профессиональное обучение, переквалификация, перемена места работы)	Обработка заявлений о приеме на работу Помощь руководства Временная работа Трудовой договор	Набор из школы Набор при помощи рекламы и плакатов Штатный консультант по кадрам Объявление в газате

Для анализа эффективности использования трудовых ресурсов изучаются в первую очередь показатели, изображенные на рисунке (рисунок В.1) и факторы их изменения, содержащиеся в отчете по труду. Выбор путей повышения эффективноститруда в торговле зависит от стратегической цели, решаемой организацией.На первое место могут быть выдвинуты мотивационные, либо организационные факторы повышения эффективности труда.

Одним из важнейших условий выполнения плана производства, увеличения реализуемой продукции на каждого члена трудового коллектива, а также рационального использования трудовых ресурсов является экономное и

эффективное использование рабочего времени. От того, насколько полно и рационально используется рабочее время, зависят эффективность работы, выполнение всех экономических показателей, доводимых трудовому коллективу. Поэтому анализ использования рабочего времени является важной составной частью аналитической работы в организации.

$$\text{Рабочее время} = \text{Время работы} + \text{Время перерывов}. \quad (2.1)$$

Согласно приведенной классификации рабочего времени (рисунок Г.1) время перерывов в работе может быть:

- из-за нарушения нормального хода производственного процесса в данной организации - может быть из-за отключения электричества (в киосках - неработающие кассовые аппараты, в организации - неработающие ПЭВМ);
- регламентированные перерывы - связанные с работой на компьютере, а также перерыв на обед.

В процессе анализа использования рабочего времени на предприятии следует проверить обоснованность производственных заданий, изучить уровень их выполнения, установить целесообразность выполнения отдельных видов работ, вывить потери рабочего времени, установить их причины, наметить пути дальнейшего улучшения использования рабочего времени, разработать необходимые мероприятия.

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

Большое значение для оценки деятельности организации, обеспеченности трудовыми ресурсами имеет деление факторов по характеру их действия на интенсивные и экстенсивные. Наглядно изображено на рисунок 2.9.

К экстенсивным относятся факторы, которые связаны с количественным, а не с качественным приростом результативного показателя, например, увеличение объема производства, количества рабочих и так далее.

Интенсивные факторы характеризуют степень усилия, напряженности труда в процессе производства, например, уровень производительности труда.

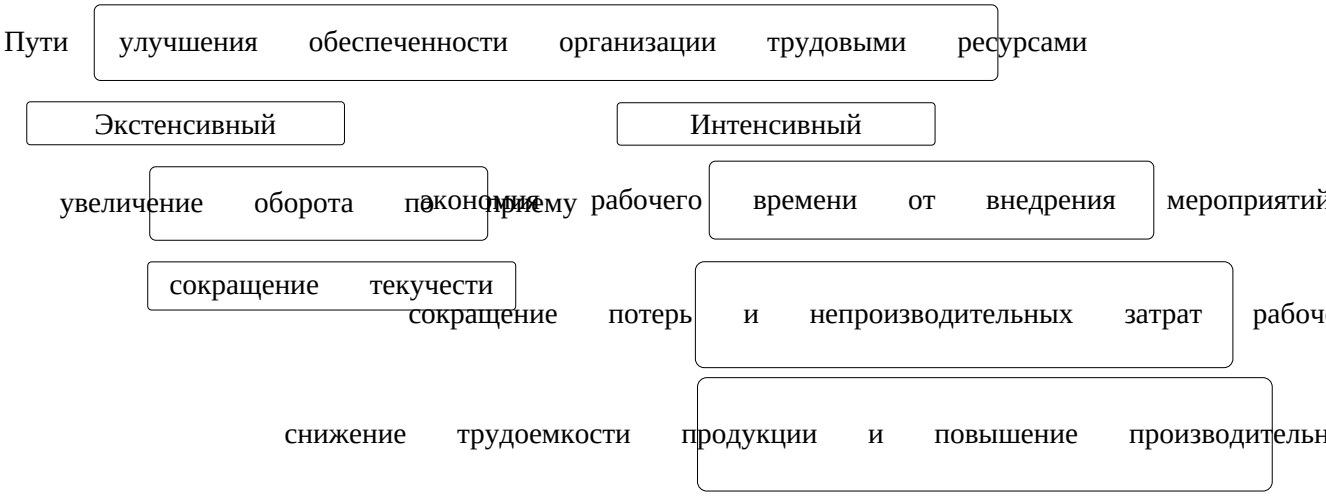

Рисунок 2.9 - Пути улучшения обеспеченности организации трудовыми ресурсами

Данное предприятие пользуется как экстенсивными, так и интенсивными путями улучшения обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами, можно сказать одновременно (но все же преобладает экстенсивный).

Можно сделать вывод, что для более плодотворной работы, максимальной производительности труда необходимо следить за работой персонала, текучестью кадров, ведь от этого зависит развитие, расширение организации. Необходимо своевременно проводить анализ трудовых ресурсов с целью выявления отрицательных и положительных факторов в работе, выявить недостатки в подборе кадров, в работе их на местах. Анализ должен давать не только объективную и глубокую оценку результатам хозяйствования, но и выявлять, изучать и мобилизовывать резервы повышения эффективности использования

персонала, помогать, обоснованно разрабатывать и успешно выполнять планы, управленческие решения.

3 Практические аспекты управления персоналом предприятия

3.1 Анализ динамики, структуры и эффективности использования персонала

В современных условиях экономического производства возрастает роль эффективного управления персоналом. Его главной целью является достаточное обеспечение предприятий работниками, имеющими необходимые квалификацию и опыт, рациональное использование кадров, повышение уровня производительности труда. Эффективное управление персоналом способствует увеличению объема производства и повышению его эффективности, снижению себестоимости изготовленной продукции и увеличению размера полученной прибыли.

Первый этап анализа эффективности использования персонала заключается в изучении его структуры по категориям и профессиям, оценке обеспеченности предприятия профессиональными кадрами, текучести кадров и их причин, выявлении резервов для повышения эффективности использования персонала. Анализ проводится как на основе первичной документации кадровых служб: прием, увольнение, перемещение и степень обученности персонала, так и данный табель по учету рабочего времени и расчета заработной платы и статистической отчетности по труду и трудовым ресурсам.

В таблице 3.1 Представлены данные по обеспеченности персоналом перерабатывающего предприятия, на основании которых и проводится анализ эффективности использования кадров.

Таблица 3.1 - Обеспеченность газоперерабатывающего предприятия персоналом по категориям и подразделениям за 3-й год

Показатель	Плановая численность	Фактическая численность	Абсолютное отклонение	Отклонение, %
1	2	3	4	5
Среднесписочная численность, всего	795	805	10	1,3
Рабочие	584	588	4	0,7

Продолжение таблицы 3.1

1	2	3	4	5
Руководители	94	97	-3	3,2
Специалисты	120	118	-2	11,7
Служащие	2	3	1	50,0
Численность рабочих основных подразделений:				
Аппарат управления при руководстве	135	140	5	3,7
Производство по стабилизации, деэтанизации конденсата, компримированию газа, выпуску моторных топлив, сжиженного газа и отгрузке готовой продукции	311	306	-5	-1,6
Центральная заводская лаборатория	43	50	7	16,3
Участок № 1 – электроснабжение	43	42	-1	-2,3
Участок № 2 – пароснабжение	45	45	0	0
Участок № 3 – водоснабжение, канализация и очистные сооружения	39	39	0	0
Ремонтно – механическая мастерская	17,5	16	-1,5	-8,6
Участок контрольно – измерительных приборов и автоматики	53	56	3	6
Группа автоматизированных систем управления	8	7	-1	-12,5
Калибровочная лаборатория	10	10	0	0
Ремонтно – хозяйственный участок	19	18	-1	-5,3
Газоспасательный отряд	33	33	0	0
Врачебный здравпункт	7	7	0	0
Группа транспортного обеспечения	17	18	1	5,9

Степень обеспеченности предприятия персоналом определяется отношением фактической среднесписочной численности персонала, распределенного по категориям и профессиям, к плановой.

В целом по предприятию и по подразделениям отклонение численности не превышает 1 процента. Однако в подразделении группа АСУ оно составляет -12,5 – это свидетельство того, что много вакантных мест в данном подразделении длительное время не закрываются, причиной этого может быть нехватка кадрового состава, а в подразделении центральная заводская лаборатория отклонение составляет 16,3 - это свидетельствует о том, что в данном подразделении на одну должность может быть принято два человека, вследствие отсутствия работника на данной должности по уважительной причине.

Важным показателей является среднесписочная численность работников, которая включает в себя работников предприятия, имеющих с ним трудовые отношения, зафиксированные трудовым договором. Кроме работников списочного состава на предприятии могут трудиться и внештатные сотрудники, работающие по договорам оказания услуг или другим договорам гражданско-правового характера.

Среднесписочная численность за месяц рассчитывается следующим образом: суммируется численность за каждый календарный день месяца и делится на количество календарных дней в месяце. Среднесписочная численность за квартал, полугодие или год определяется суммой среднесписочной численности за месяцы, входящие в учетный период, деленные на количество месяцев (3, 6, 9 или 12).

Проанализируем состав и структуру предприятия за 3 года. Данные расчета приведены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Состав и структура газоперерабатывающего предприятия за 3 года.

Критерии персонала	Годы						Отклонение (+; -) 3-й год.	
	1-й год		2-й год		3-й год			
	ед.	уд. вес, %	ед.	уд. вес, %	ед.	уд. вес, %	1-й год	2-й год
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Рабочие	575	73,2	593	74,1	564	72,5	-29	-11
Руководители	91	11,6	91	11,4	92	11,8	1	1
Специалисты	118	15,0	115	14,4	120	15,4	5	2

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Служащие	2	0,3	1	0,1	2	0,3	1	0
Итого по производству	313	39,8	319	39,9	313	39,1	-6	0
Итого по промперсоналу	779	99,1	798	99,8	776	99,7	22	-3
Итого по непромперсоналу	7	0,9	2	0,3	2	0,3	0	-5
Итого по	786	100	800	100	778	100	-22	-8

Обеспеченность трудовыми ресурсами газоперерабатывающего предприятия характеризуется данными, приведенными в таблице 3.2. Как видно из данных таблицы, на предприятии численность промперсонала в 3-м году по сравнению со 2-м годом уменьшилась на 22 человека или на 2,5 процента, а по сравнению с 1-м годом увеличилась на 3 человека или на 10,4 процента. Непромперсонал в 3-м году по сравнению со 2-м годом остался неизменным, а по сравнению с 1-м годом увеличился на 8 человек или на 10 процентов.

Таким образом, можно сказать, что на сегодняшний день предприятие располагает достаточным количеством квалифицированных работников для решения задач социально-экономического развития, их трудовых коллективов и достижения установленных для завода основных целевых показателей.

Но существуют и проблемы, стоящие перед кадровой службой. На заседаниях управления при рассмотрении вопроса о состоянии и мерах по совершенствованию работы с кадрами определены конкретные ближайшие задачи и на перспективу. Руководящему составу необходимо осуществить оптимизацию состава и численности управленческого персонала, привести ее в соответствие с потребностями и перспективами развития. Очень важной является задача совершенствования квалифицированного и должностного роста молодых специалистов, решение проблем на заводе по повышению квалификации работников и финансирование этого процесса, расширение кадрового состава, в

связи с появлением новых подразделений, а также ряд других вопросов, связанных с организационно-техническим, методическим обеспечением кадровой работы.

При благополучных средних показателях неудовлетворительно организована работа по повышению квалификации руководителей, должности которых включены в кадровый реестр. Существуют некоторые проблемы в кадровой работе, например, не обеспечивается в достаточной степени прогнозирование потребности в кадрах в соответствии с перспективами развития организации и производства, формирования требований к кадрам, которые должны замещать вакантные должности, создание необходимых социально-психологических условий и мотивации эффективного труда работников.

На предприятии создана и действует система по организации подготовке, переподготовке и повышения квалификации кадров. За последние три года прошли обучение более 400 человек или 50,6 процента от общего количества работающих в организации, из них соответственно 23,2 процента руководителей и специалистов и 27,4 процента рабочих (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 - Доля работников, прошедших повышение квалификации кадров на газоперерабатывающем предприятии за 3 года

Непрерывное обучение руководящих работников и специалистов включает в себя повышение квалификации и переподготовку. Основной формой обучения стали производственно-экономические семинары. Ежегодно на таких семинарах

обучается от 55 до 64 процентов руководителей и специалистов, за последний год краткосрочное обучение в учебных заведениях системы повышения квалификации прошли 42 человека или 10,55 процента от общего колличества повысивших квалификкацию. Прошли стажировку 89 руководителей и специалистов или 23,1 процента от общего количества, переподготовку с целью получения новой специальности – 13 руководителей и специалистов.

В аппарате управления завода установлен контроль за работой кадровой службы по организации непрерывного процесса обучения руководителей и специалистов. Кроме ежегодного анализа результатов этой работы, проводится изучение деятельности отдельных предприятий, а результаты анализа ложатся в основу программы непрерывного профессионального обучения кадров на будущие года.

Анализ эффективности использования персонала предполагает и проведение анализа качественного состава кадров по уровню их квалификации, для чего производится сравнение фактических средних разрядов рабочих с плановой расстановкой численности, которая соответствует разрядам выполняемых работ. В случае сдельной системы оплаты труда работники независимо от присвоенного им разряда получают оплату по разряду выполняемых работ. Если же разряд работ ниже установленной работнику тарифной ставки, то он получает разницу в тарифных разрядах. При повременной систему работники получают заработную плату по тарифу своего разряда. В период ученичества рабочие выполняют только простые задания и только под руководством наставника. В таблице 3.3 показано, как проводится анализ персонала по квалификационному составу.

Таблица 3.3 - Анализ персонала по уровню квалификации

Показатель	Плановый средний разряд	Фактический средний разряд	Абсолютное отклонение	Отклонение, %
1	2	3	4	5
Производство по стабилизации, деэтанизации конденсата, компримированию газа, выпуску моторных топлив, сжиженного	4,0	4,0	0,0	0,0

газа и отгрузке готовой продукции				
Центральная заводская лаборатория	3,0	3,1	0,1	3,3

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3	4	5
Участок № 1 – электроснабжение	5,0	4,4	-0,6	-12
Участок № 2 – пароснабжение	4,0	4,1	0,1	2,5
Участок № 3 – водоснабжение, канализация и очистные сооружения	4,0	4,1	0,1	2,5
Ремонтно – механическая мастерская	4,0	3,7	-0,3	-7,5
Участок контрольно – измерительных приборов и автоматики	4,0	4,5	0,5	12,5
Калибровочная лаборатория	3,0	2,6	-0,4	-13,3
Ремонтно – хозяйственный участок	4,0	3,6	-0,4	-10

В подразделения «Врачебный здравпункт», «Газоспасательный отряд», «Группа автоматизированных систем управления», «Группа надзора за техническим состоянием и эксплуатацией оборудования» принимаются работники на определенную должность с полным высшим образованием и без разряда, что соответствует плановой расстановке. В прочих случаях наличие учеников без опыта работы, которые принимаются по более низкому разряду приводят к отклонениям фактического среднего разряда от планового.

Следующим видом анализа эффективности использования персонала является анализ использования фонда рабочего времени. Для этого заполняется отчетная форма «Баланс использования рабочего времени» на основании табелей учета рабочего времени всех структурных подразделений предприятия. Рассмотрим пример этого отчета (таблице 3.4).

Таблица 3.4 - использования рабочего за 3-й год.

Показатель	Всего по предприятию	Рабочие	РСС

1	2	3	4
Среднесписочная численность, чел.	763	565	198
Календарный фонд рабочего времени (кол-во дней в году (365) × среднесписочная численность)	278 495	206 225	72 270

Продолжение таблицы 3.4

1	2	3	4
Максимально возможный фонд рабочего времени (отработано дней + отпуск по учебе + дни болезни + прочие неявки, разрешенные законом + потери рабочего времени)	144 202	112 526	32 238
Всего отработано, чел.-дней	121 716	92 628	29 448
Время, не использованное по уважительным причинам, чел.-дней	146 964	109 704	37 260
В том числе:			
очередные отпуска	19 776	15 960	3816
отпуска по учебе	13 320	12 648	672
дни болезни	8196	6288	1908
выходные и праздничные дни	90 034	66 670	23 364
прочие неявки, разрешенные законом (донорские дни, государственные обязанности и т. д.)	408	204	204
Потери рабочего времени, чел.-дней	994	559	435
В том числе:			
неявки с разрешения администрации	984	552	432
прогулы	10	7	3
Потри рабочего времени на одного работника	1,3	1,0	2,2
Коэффициент использования календарного времени	0,4	0,4	0,4
Доля отработанного времени в максимально возможном фонде, %	84	82	89
Выходные и праздничные дни, объявленные рабочими	161	145	16
Отработано часов	846 828	628 620	218 208
В том числе сверхурочно	616	410	308
Отработано часов за один рабочий день	7,0	6,8	7,4

Анализ рабочего времени показывает, что персонал предприятия используется эффективно, потери рабочего времени составляют 2 процента, трудовая дисциплина находится на достаточно высоком уровне. Можно также провести сравнение фактических показателей с плановыми и с фактом прошлого года (таблице 3.5)

Рассматривая использование рабочего времени в динамике можно заметить, что с увеличением количества вакансий растет число сверхурочных часов, а также количество выходных дней, объявленных рабочими. Количество потерь рабочего времени (324 дня) соответствует годовой работе полутора рабочих. В принципе, это немного, но резервы для улучшения показателя имеются.

Таблица 3.5 - Эффективность использования рабочего времени за 3-й г.

Показатель	2-й год	3-й год		Отклонение	
		плановый	фактический	от 2-го года	от планового
Среднесписочная численность рабочих, чел.	581	584	588	-3	4
Отработано одним рабочим, дн.	218	221	217	-1	-4
Отработано одним рабочим, ч.	1766	1768	1779	13	11
Средняя продолжительность рабочего дня, ч.	8,1	8,0	8,2	0,1	0,2
Фонд рабочего времени, ч.	279 028	286 416	273 962	–5066	–12 454
В том числе сверхурочно, ч	154	0	160	6	160

Таблица 3.6 - Данные о движении работников перерабатывающего предприятия за 3 года, чел.

Показатели	Годы			Отклонение (+; -) %, 3-й год	
	1-й год	2-й год	3-й год	1-й год	2-й год
Принято на работу	133	125	129	-6,0	-13,6
Уволено работников, всего	121	133	118	9,9	-11,3
В том числе:					
по сокращению численности	0	0	0	0	0
за прогул или другие нарушения трудовой дисциплины	0	0	0	0	0

истечение срока трудового договора	57	38	63	-33,3	65,7
инициатива работника	64	95	55	48,4	-42,1
Среднесписочная численность работников	788	581	588	-26,2	1,2
Показатели оборота, %					
по приему	16,9	21,5	21,9	27,2	-14,4
по увольнению	15,4	22,9	20,1	-23,5	14,5
по текучести кадров	1,1	0,9	0,9	-18,1	0

Как видно из расчетов коэффициент оборота по приему повысился.

Коэффициент выбытия также показывает небольшое повышение, что говорит о повышении количеств увольнений. Коэффициент текучести кадров повысился к 3-му году по отношению к 1-му году на 3,8 процента. Причинами увольнений являются: сокращение, пенсия по возрасту, истечение срока действия трудового договора, нарушения трудовой дисциплины и инициатива работника.

Подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров в организации осуществляется в соответствии с положением о непрерывном профессиональном обучении работников и специалистов, руководствуясь Трудовым кодексом РФ (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ и на основе годового плана подготовки кадров основными видами профессионального обучения работников организации являются:

- подготовка новых работников;
- переподготовка всех рабочих;
- обучение второй (смежной) профессии;
- повышение квалификации рабочих;
- повышение квалификации руководителей и специалистов.

Для подготовки высококвалифицированных рабочих, способных умело использовать передовую технику и технологию, выполнять сложные и точные работы, тарифицируемые более высокими разрядами на заводе, действуют производственно-технические курсы. Для ознакомления рабочих с новой технологией широко используются курсы целевого назначения. В качестве

преподавателей теоретического обучения привлекаются ведущие специалисты организации. Повышение квалификации руководителей и социалистов ведется на основании годовых планов.

С целью формирования высококвалифицированных управленческих кадров на заводе сформирован и происходит подготовку резерв на выдвижение. Завод поддерживает постоянные связи с профтехучилищем города ***, что позволяет систематически пополнить организацию рабочими необходимых специальностей.

Таблица 3.7 - Подготовка, переподготовка, повышение квалификации кадров перерабатывающего предприятия за 2 года

Наименование мероприятий	Годы		Отклонение (+; -)
	2-й год	3-й год	
Подготовка, переподготовка рабочих (учеников), чел.	20	24	4
Повышение квалификации рабочих			
Всего, чел.	250	247	-3
В том числе:			
в организации	230	236	6
в учебных заведениях	20	11	-9
Освоение смежных профессий	40	47	7
Повышение квалификации руководителей и специалистов			
Всего, чел.	200	207	7
В том числе:			
в организации	190	195	5
в учебных заведениях	10	12	2
переподготовка	–	–	–
Обучение без отрыва от производства	–	–	–
Всего, чел.	–	–	–
в ВУЗах	10	14	4
в техникумах	37	40	3

Из таблицы 3.7 видно, что подготовку, переподготовку рабочих (учеников) в 3-м году прошли 24 человека или на 120 процентов больше чем во 2-м году. Однако повысили квалификацию всего 247 рабочих или на 98,8 процента меньше чем в прошлом году и 207 руководителей и специалистов или на 103,5 процента больше чем во 2-м году.

Таблица 3.8 - Трудовой потенциал предприятия перерабатывающего предприятия за 2 года

Наименование мероприятий	Отчет 2-го года	Оценка 3-го года
1	2	3
Комплекование кадров		
Прием - всего	125	129
в том числе на замену уволенных по уважительным причинам (ВС, пенсия, по состоянию здоровья,на учебу и другие)	107	117
в том числе на дополнительно введенные (созданные) рабочие места	4	7

Продолжение таблицы 3.8

1	2	3
Источники комплектования Принято по направлению:		
а) в счет брони	7	4
б) высших и средних специальных заведений	24	39
в) прочие источники	–	–
Высшее образование	348	354
Среднее специальное образование	190	214
Профессионально-техническое образование	140	15
Среднее образование	285	287
Н/среднее	36	32
Количество специалистов имеющих:		
Среднее специальное образование	70	78
Профессионально-техническое образование	5	4
Среднее образование	20	28
Количество рабочих имеющих:		
Высшее образование	135	147
Среднее специальное образование	80	76
Профессионально-техническое образование	170	162
Среднее образование	320	316
В резерве состоят	23	23
Выдвинуто из резерва	–	–

Из таблицы 3.8 видно, что принятых на работу по направлению высших учебных заведений в 3-м году было 6 человек, что на 38,5 процента меньше, чем во 2-м году, в счет брони пришло на 3 человека меньше чем во 2-м году.

Образовательный уровень работников достаточно высок: высшее образование имеют 135 человек, среднее специальное образование 214 человек. Повышение численности специалистов - это результат начальной работы по внедрению мероприятий: расширение зон обслуживания линейным персоналом,

то есть увеличение коэффициента управляемости на основе повышения должностных окладов и ставок в порядке внедрения на практике методов экономического руководства.

3.2 Расчет предприятия в на плановый

Планирование и оценка потребности в персонале.

Кадровое планирование, связанное с набором и наймом персонала, как во вновь созданную компанию, так и в связи с расширением организации, появлением новых видов деятельности следует начинать с оценки потребности в персонале, как в количественном, так и в качественном плане.

Определим, что такое количественная и качественная потребности.

Качественная потребность определяется уровнем квалификационных требований, предъявляемых к персоналу, то есть профессией, специальностью и тому подобное. Она рассчитывается исходя из общей организационной структуры организации и подразделений, от профессионального разделения труда в организации, отраженного в производственной нормативно-технической документации (технологических процессах) и, наконец, от требований к должностям, закрепленных в должностных инструкциях. Расчет качественной потребности в персонале проводится одновременно с определением количества персонала по каждому выбранному критерию, например, по специальности.

Количественная потребность в персонале планируется путем определения его расчетной численности и ее сравнения с фактической обеспеченностью работниками в запланированном временном периоде.

При расчете потребности в персонале следует учитывать три основные направления, лежащие в основе ее формирования.

Во-первых, это потребность на планируемый объем производства продукции (работ, услуг) в условиях заданной или меняющейся технологии с учетом имеющейся численности работников.

Во-вторых, покрытие предполагаемого (планового) выбытия персонала. К последнему относятся работники, выходящие на пенсию по достижении пенсионного возраста, уходящие в длительный (декретный) отпуск по уходу за детьми, работники, призываемые на службу в вооруженные силы или поступающие на очную форму обучения в ВУЗы или направляемые в длительные командировки (обучение с отрывом от производства, стажировки). Сюда же относится и сокращение численности работников в связи с уменьшением объемов производства. Все эти случаи следует предусматривать заблаговременно и принять меры по найму или перестановке работников.

В-третьих, покрытие внепланового выбытия персонала. Данная ситуация представляет большую сложность для планирования потребности. В эту группу входят работники, уволенные по собственному желанию, внезапно умершие или отправленные отбывать наказание по приговору суда. Планирование выбытия кадров в данном случае, особенно в части увольнений по собственному желанию можно строить на базе статистических данных о численности работников, уволившихся по указанным причинам в среднесрочном периоде (от 3 до 5 лет).

Рассмотрим основные методы расчета потребности в персонале.

Они дифференцируются в зависимости от профессиональных категорий работников. Задача определения количественной потребности в персонале сводится к выбору метода расчета численности сотрудников и к установлению исходных данных для расчета и самому расчету необходимой численности работников на определенный период времени. Принципиальных отличий в отечественных и зарубежных подходах к определению численности персонала не наблюдается. Количество работников может быть определено дифференцированно по профессиональным видам работ, по их квалификационной сложности при соответствующем выделении исходных данных о времени изготовления изделия в соответствии с качественными параметрами потребности в персонале.

Общая потребность в персонале:

$$P_{общ} = P_{баз} + P_{доп}\ , \qquad (3.1)$$

где $P_{баз}$ – базовая потребность в персонале, определяемая объемом производства

$P_{доп}$ – дополнительная потребность в персонале.

$$P_{баз} = \frac{U_n}{N_в}\ , \qquad (3.2)$$

где $P_{баз}$ – базовая потребность в работниках,

U_n – объем производства, то есть количество производимой продукции (работ, услуг),

$N_в$ – норма выработки на одного работника.

При определении потребности в рабочих со сдельной формой оплаты труда (учитывается трудоемкость продукции, фонд рабочего времени, уровень выполнения норм).

Дополнительная потребность в работниках определяется как разница между общей потребностью и фактическим наличием персонала на начало планового периода. При ее расчете должны учитываться развитие организации, под которым понимается научно обоснованное определение прироста должностей, связанное с увеличением объема выпуска продукции (работ, услуг); частичная замена практических работников, замещающих вакансии специалистов (например, мастер, замещающий отсутствующего инженера); возмещение естественного выбывания сотрудников, связанных со смертью, увольнением, уходом на пенсию и ряд других факторов.

$$P_{доп} = P_{\frac{общ}{пл}} \times K_в\ , \qquad (3.3)$$

где $P_{\underline{\text{общ}}}_{\text{пл}}$ – общая потребность в плановый период,

$K_в$ – коэффициент выбытия. На практике коэффициент выбытия составляет от 2 до 4 процентов общей численности персонала.

Более сложно определяется общая потребность в специалистах и служащих.

Она зависит от трех факторов:

а) трудоемкость закрепленных функций;

б) степень механизации и автоматизации труда;

в) типовых штатных расписаний, принятых в организации.

Общая потребность в специалистах определяется на срок до пяти лет и свыше пяти лет.

Потребность в специалистах на срок до 5 лет определяется по штатно номенклатурному методу, в основе которого находятся три фактора: плановые показатели развития производства, типовые структуры и штаты, номенклатура должностей служащих, подлежащих замещению специалистами с высшим и средним специальным образованием.

Штатные расписания составляются в организации. Форма типового штатного расписания, утверждена Госкомстатом РФ. Типовая номенклатура содержит:

а) наименование функции должностей, выполняемых работниками;

б) наименование структурного подразделения;

в) наименование должностей;

г) количество штатных должностей;

д) фонд оплаты труда руководителей, специалистов и служащих.

Потребность в специалистах на долгосрочную (стратегическую) перспективу осуществляется при планировании на срок более трех лет. При определении потребности в специалистах на перспективу и отсутствии детальных планов развития отрасли и производства, она определяется с помощью метода расчета коэффициента насыщенности.

$$K_н = \frac{N_c}{1000¿¿_¿ \text{работников организации}¿¿}, \quad (3.4)$$

где N_c – количество специалистов. Индексы расставить ранее и

Также можно определить данный коэффициент отношением числа специалистов к объему производства, выраженному в денежном выражении.

С учетом этого показателя, потребность в специалистах будет равна:

$$P_c = Ч_р \times K_н , \quad (3.5)$$

где $Ч_р$ – среднесписочная численность работников организации,

$K_н$ – нормативный коэффициент насыщенности специалистами.

Потребность в управленческих кадрах рассчитывается на основе нормативного метода. Здесь используется норматив (норма) управляемости - количество работников, непосредственно подчиненных одному руководителю. Данный норматив может колебаться в значительных пределах, в зависимости от типа организационной структуры, но наиболее оптимален от 5 до 7 подчиненных на одного руководителя.

В более крупных организациях определение численности административно-управленческого персонала осуществляется с использованием формулы Розенкранца.

$$Ч = \frac{\sum_{i-1}^{n} m_i t_i}{T_{пол}} \times K_{нрв} + \frac{t_p}{T_{пол}} \times \frac{K_{нрв}}{K_{фвр}}, \quad (3.6)$$

где n - количество видов управленческих работ;

m_i - среднее количество организационных действий выполняемых в рамках i-го вида организационно-управленческих работ;

t_i - время, необходимое для выполнения единицы m в рамках i-го организационно-управленческого вида работ;

$T_{\text{пол}}$ - полное рабочее время специалиста, согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах.

$K_{\text{нрв}}$ - коэффициент необходимого распределения времени.

$$K_{\text{нрв}} = K_{\text{др}} \times K_o \times K_n \,, \tag{3.7}$$

где $K_{\text{др}}$ - коэффициент, учитывающий дополнительное время на работе не учтенные заранее (обычно: 1,2<<1,4);

K_o - коэффициент затрат на отдых в течении дня, чаще всего = 1,12;

t_p - дополнительное фактическое время на работе, которые нельзя было учесть при планировании.

$K_{\text{фрв}}$ - коэффициент фактического распределения времени, определяемый отношением общего фонда рабочего времени какого-либо подразделения к суммарному расчетному времени.

$$K_{\text{фрв}} = \frac{T_{\text{пол}} \times Q_n}{\sum_{i-1}^{n} m_i t_i} \,, \tag{3.8}$$

где Q_n - количество сотрудников подразделения.

Следует отметить, что в общем виде формула Розенкранца служит для проверки соответствия фактической численности персонала (например, какого-

либо подразделения) необходимой численности, которая задается загрузкой данного подразделения.

Приведенные методы оценки потребности в персонале свойственны крупным производственным организациям государственного и негосударственного сектора экономики. На предприятиях малого и среднего бизнеса потребность в персонале определяется на краткосрочную перспективу, исходя из конкретных целей, стоящих перед организацией.

Для расчета численности персонала используют также некоторые статистические методы, к которым относятся стохастические методы и методы экспертных оценок. Стохастические методы расчета основаны на анализе взаимосвязи между потребностью в персонале и, например, объемом производства. При этом в расчет принимаются данные за предшествующий период, и предполагается, что будущая потребность будет развиваться по аналогичной зависимости. Как правило, для расчета используются такие факторы, которые не требуют сложных математических действий, но дают вполне приемлемые результаты.

Так, например, достаточно объективным стохастическим методом определения потребности является экстраполяция, суть которой заключается в переносе существующей в организации ситуации на планируемый период с учетом коэффициентов, характеризующих изменения производственных показателей. Например, если для обслуживания одной установки головной насосной станции необходимо 5 операторов товарных, то для обслуживания двух установок головной насосной станции нам понадобится 10 операторов товарных.

Однако такой метод достаточно ограничен, так как подходит для планирования деятельности на небольшой срок в организации, работающей в мало изменяющейся внешней среде и с достаточно стабильной структурой, что достаточно редко происходит в реальных рыночных условиях. Поэтому на практике применяется метод скорректированной экстраполяции, учитывающий изменения в соотношении факторов, определяющих потребность в персонале. К таким факторам относятся производительность труда, квалификация персонала,

новые технологии и условия работы, внешние экономические, социальные или климатические условия. В то же время необходимо учитывать, что построение точной математической модели экстраполяции трудно осуществимо, так как не всегда возможно оценить все упомянутые факторы.

Наряду с экстраполяцией используется метод числовых характеристик, применяемый в тех случаях, когда потребность в персонале в значительной степени и достаточно стабильно связана с каким-либо фактором. Например, если требуется рассчитать численность вспомогательного персонала, то учитываются данные об объемах работ за прошедший год, выполненных этим персоналом и трудоемкость этих работ. На этой основе рассчитывается показатель трудоемкости работ на единицу выпуска продукции, исходя из которого, определяется объем работ вспомогательного персонала на плановый период. Дальнейший порядок расчета происходит по аналогии с методом использования формулы Розенкранца.

Еще одним стохастическим методом является регрессионный анализ, предполагающий установление линейной зависимости между численностью персонала и влияющими на нее факторами. Математический аппарат регрессионного анализа подробно рассматривается в научной и учебной литературе.

К другим методам, иногда называемым, субъективными, относят метод экспертных оценок. Здесь требуются не хорошее знание факторов, а требования к знаниям и уровню квалификации экспертов, которыми в данном случае являются руководители различного уровня или менеджеры по персоналу, действующие на основе собственного опыта и интуиции, и определяющие каким образом можно действовать в конкретной ситуации. Рассмотрев разные варианты, эксперты приходят к определенному соглашению. Методы экспертных оценок делятся на простую оценку и расширенную оценку. Простая оценка заключается в том, что потребность в персонале определяется руководителем соответствующей службы. Никаких существенных затрат здесь не требуется, однако такая оценка очень субъективна. Расширенная экспертная оценка проводится группой компетентных

работников (экспертов). Методом совместного творчества экспертов является «мозговой штурм», когда всех экспертов собирают за «круглым столом». Если опрос экспертов проводится один раз, то такая экспертная оценка является однократной. Планируемая потребность в персонале оценивается каждым членом экспертной группы в отдельности и затем согласовывается между всеми ее членами. Недостатком данного метода является то обстоятельство, что при определенных обстоятельствах групповая оценка может быть искажена под воздействием более авторитетного члена группы экспертов.

С целью обеспечения объективности групповой оценки проводится многократная экспертная оценка. Наиболее распространенным вариантом метода многократной экспертной оценки является метод Дельфи. Он заключается в разработке специальной анкеты, которую эксперты заполняют независимо друг от друга. После этого результаты анкеты обрабатываются одним специалистом высокой квалификации, которые разрабатывает дополнительные анкеты для экспертов, в случае если их мнения сильно расходятся при первом опросе. Задача состоит в том, чтобы свести разные точки зрения к единому мнению. Обобщенный результат второй экспертной оценки закладывается в прогноз потребности персонала на предстоящий период. Следует отметить, что такие субъективные методы используются при обсуждении различных проблем в менеджменте, а не только при определении и прогнозе потребности в персонале.

Очевидно, что планирование потребности в персонале — часть общего процесса планирования в организации. В конечном итоге успешное кадровое планирование основывается на знании ответов на следующие вопросы:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется;
- каким образом можно привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;
- как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией;
- каким образом обеспечить условия для развития персонала;
- каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

Характер оценок потребности в персонале

Оценка потребности организации в персонале может носить количественный и качественный характер.

Количественная оценка потребности в персонале, призванная ответить на вопрос «сколько?», основывается на анализе предполагаемой организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологии производства (форма организации совместной деятельности исполнителей), маркетингового плана (план ввода в строй предприятия, поэтапность разворачивания производства), а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала (с учетом, например, изменения технологии). При этом, безусловно, важной является информация о количестве заполненных вакансий.

Качественная оценка потребности в персонале — попытка ответить на вопрос «кого?». Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации. Особую сложность представляет оценка потребности в управленческом персонале. В этом случае необходимо учесть, как минимум, возможности персонала «определять рациональные, оперативные и стратегические цели функционирования предприятия и осуществлять формирование оптимальных управленческих решений, обеспечивающих достижение этих целей».

Важный момент в оценке персонала - разработка организационного и финансового планов укомплектования, включающих:

- разработку программы мероприятий по привлечению персонала;
- разработку или адаптацию методов оценки кандидатов;
- расчет финансовых затрат на привлечение и оценку персонала;
- реализацию оценочных мероприятий;
- разработку программ развития персонала;
- оценку затрат на осуществление программ развития персонала.

Расчет потребности в персонале

Определить необходимую численность рабочих и их профессиональный и квалификационный состав позволяют: производственная программа, нормы выработки, планируемый рост повышения производительности труда и структура работ.

Расчет численности персонала может быть текущим или оперативным и долговременным или перспективным.

Текущая потребность в персонале.

Общая потребность предприятия в кадрах А определяется как сумма:

$$A = Ч + ДП, \quad (3.9)$$

где $Ч$ - базовая потребность в кадрах, определяемая объемом производства;

ДП - дополнительная потребность в кадрах.

Базовая потребность предприятия в кадрах Ч определяется по формуле:

$$Ч = \frac{ОП}{В}, \quad (3.10)$$

где ОП — объем производства;

$В$ — выработка на одного работающего.

Более конкретные расчеты, как правило, производятся отдельно по следующим категориям:

- рабочие-сдельщики (с учетом трудоемкости продукции, фонда рабочего времени, уровня выполнения норм);

- рабочие-повременщики (с учетом закрепленных зон и трудоемкости работы, норм численности персонала, трудоемкости нормированных заданий, фонда рабочего времени);

- ученики (с учетом потребности в подготовке новых рабочих и плановых сроков обучения);

- обслуживающий персонал (ориентируясь на типовые нормы и штатное расписание);

- руководящий персонал (определяется исходя из норм управляемости).

Дополнительная потребность в кадрах ДП — это различие между общей потребностью и наличием персонала на начало расчетного периода.

При расчете дополнительной потребности учитываются:

- развитие предприятия (научно обоснованное определение прироста должностей в связи с увеличением производства)

$$Д = A_{\text{пл}} - A_{б}, \qquad (3.11)$$

где $A_{\text{пл}}$ и $A_{б}$ - общая потребность в специалистах в планируемый и базовый периоды;

- частичная замена практиков, временно занимающих должности специалистов;

$$\text{ДП} = A_{\text{пл}} \times S \times K_{в}, \qquad (3.12)$$

где $K_{в}$ - коэффициент выбытия специалистов ика показывает, что это 2 - 4 процента от общей численности в год);

- возмещение естественного выбытия работников, занимающих должности специалистов и руководителей (оценка демографических показателей кадрового состава, учет смертности и так далее);

- вакантные должности, исходя из утвержденных штатов, ожидаемого выбытия работников.

Долговременная потребность в специалистах. Этот расчет осуществляется при глубине планирования на период более трех лет.

При определении потребности в специалистах на перспективу и отсутствии детальных планов развития отрасли и производства применяют метод расчета исходя из коэффициента насыщенности специалистами, который исчисляется отношением числа специалистов к объему производства. С учетом этого показателя А (потребность в специалистах) будет выглядеть следующим образом:

$$A = Ч_{р} \times S \times K_{н} , \qquad (3.13)$$

где $Ч_{р}$ - среднесписочная численность работающих; $K_{н}$ - нормативный коэффициент насыщенности специалистами.

Произведем расчет потребности в персонале с 4-6 года, опираясь на нормативные документы газоперерабатывающего предприятия (Таблица Д 1).

Существует потребность в квалифицированном персонале, в связи с расширением производства, то есть введением на заводе новых объектов (Таблица Е.1).

3.3 Разработка повышения использования персонала

Любая организация, принимая внимание конкуренцию на рынке труда, обязана разработать эффективные программы стимулирования труда и его оплаты с учетом собственного жизненного цикла. Для привлечения и удержания наиболее квалифицированных работников ей необходима информация о конкуренции на рынке труда и рыночных условиях оплаты труда. Только после анализа соответствующих данных можно установить необходимую структуру окладов и часовых тарифных ставок, бюджет оплаты труда, а также разработать схемы стимулирования, прямого внутрифирменного ценообразования.

Оплата труда в настоящее время - это не только оклад или сдельные ставки.

Работник также имеет право на:

- стабильность дохода;
- достижение желаемого уровня жизни;
- надежность и постоянство жизни;
- признание вклада в успехи организации;
- безопасную и приятную среду, в которой приходится.

В свою очередь руководитель ожидает от персонала:

- регулярного присутствия на работе с минимальными потерями времени;
- отношений сотрудничества с коллегами;
- нормальных производительных усилий;
- согласия с целями организации;
- удовлетворительной отдачи от вложений в оплату труда.

Некоторые компании практикуют «срезание» комиссионных, чтобы агенты не могли зарабатывать больше определенной суммы. Это пример своеобразной «щедрости в мелочах». Такая система «поощрений» способна привести к потери самых ценных работников. Как сказал один мудрый менеджер: «Назови мне день, когда мои заработки будут ограничены, и я тебе скажу, когда перестану добросовестно относиться к работе».

Преимущества:

- это здорово мотивирует начинающих;
- это хорошо мотивирует опытных.

Недостатки:

- люди начинают действовать в сугубо своих интересах, а не в ваших;
- в некоторых случаях на работу приходят люди, вовсе не являющиеся хорошими работниками.

Возможные способы стимулирования труда приведены в таблице (Таблица Ж.1).

На предприятии стимулирование работы персонала происходит только по нескольким пунктам из таблицы 3.12: заработная плата; стимулирование,

регулирование поведения работника, благодаря общественному признанию; оплата транспортных расходов или облуживание транспортом; выплаты по временной нетрудоспособности.

Социально-психологическая мотивация сотрудников то же имеет свое место:

на предприятии обязательно применяется моральное поощрение - это поздравления с днями рождениями и другими значимыми датами.

В данной организации при заключении контрактов применяется дополнительная мера стимулирования труда в виде повышения тарифной ставки (должностного оклада) и дополнительного поощрительного отпуска с сохранением заработной платы до 5 календарных дней.

Работнику может выдаваться надбавка за сложность и напряженность работы, за высокое качество выполняемых работ, за профессиональное мастерство.

В организации применяется стимулирование работников за соблюдение требований охраны труда и трудовой дисциплины (согласно соответствующему положению).

Надбавки и доплаты:

- за стаж;
- руководителям, специалистам и служащим за сложность и напряженность работы;
- рабочим - за высокое качество выполненных работ, за профессиональное мастерство;
- водителям за классность;
- водителям легкового автомобиля - за ненормированный рабочей день;
- за совмещение профессий (должностей);
- северные надбавки и работа во вредных условиях.

Рост эффективности трудовых ресурсов так же можно достичь (даже если они будут не значительными, но все же будут!) делая рабочее место удобным, обустроенным, то есть укомплектовать рабочее место компьютерной техникой, нужными специальными компьютерными программами (для работников,

связанных с ПЭВМ), комфортабельной, функциональной мебелью; реализуя теплосберегающие мероприятия (утепление наружной стены, замена оконных блоков), тем самым делая работоспособность персонала и в морозы, и в неотопительный период.

Практически всему этому филиалу уделяется большое внимание.

Можно выделить 4 типа стратегии повышения квалификации:

- приобретение принципиально новых знаний и умений (прошли переподготовку по новой для себя специальности (в том числе получили второе высшее)
- повышение знаний в рамках прежней профессии (прошли дополнительное обучение по старой специальности);
- самообразование (старались сами следить за новой литературой, приобретать новые навыки, узнавать о новых разработках);
- совершенствование инструментальных навыков (приобрели или совершенствовали навыки на курсах или самостоятельно);
- приобретали другие практические навыки, переходя к новым для себя видам деятельности и направлениям работы;
- брали частные уроки с целью повысить свою ценность как работника.

Выполнение и перевыполнение плана по повышению квалификации работников способствует росту производительности их труда и положительно характеризует работу организации.

Чтобы определить основные меры совершенствования управления персоналом, нужно суметь определить меры пригодности работников выполнять определенные задачи и возможности его профессионального развития с ориентацией на перспективу, с использованием методов наблюдения, ориентации, составления характеристик на работника, отражающих качество и количество труда. Периодически проводимые аттестации сотрудников позволят руководству принимать более объективные и обоснованные решения о соответствии работников занимаемым ими должностям, изменении или сохранении системы мотивации их труда, необходимости повышения квалификации в той или иной

сфере деятельности. Так как в целом аттестация рассматривается как средство повышения эффективности использования кадрового потенциала организации, выдвижения на вакантные должности работников из своей организации, ценности которой ими признаны и соблюдаются в процессе трудовой деятельности.

На газоперерабатывающем предприятии за последние три года были проведены 4 аттестации сотрудников.

Кроме того, специалистами для целей аттестационного процесса в 1-ом году был разработан программный модуль «Аттестация», который позволяет свести к минимуму «бумажную работу» при проведении опросов и полностью автоматизировать статистическую обработку полученных данных (расчет аттестационных баллов, построение рейтингов и так далее). На заводе аттестация проходит по следующему плану:

- подготовительный этап (очень важен и довольно продолжителен по времени).

Формирование Аттестационной комиссии.

Даже при существующем в высоком уровне автоматизации всего аттестационного процесса это необходимо. Ведь решение о присвоении сотруднику квалификационного разряда незамедлительно отражается на уровне его заработной платы, и на получении им социальных и прочих льгот, и на планах его дальнейшего карьерного и профессионального роста. Поэтому такие решения должны приниматься коллегиально и в процессе обсуждения - это повышает и их значимость и объективность. Тогда решение осознается и принимается сотрудником, даже если оно не отвечает его ожиданиям. Поэтому в Комиссию, как правило, включаются люди, пользующиеся в коллективе доверием и авторитетом.

Определение групп сотрудников, которые будут оценивать друг друга.

В организации со штатом до 25 человек все сотрудники могут входить в одну группу: как правило, в таком коллективе все достаточно близко контактируют друг с другом и имеют представление о работе каждого. Кроме того, директор предприятия и руководители подразделений могут участвовать в аттестации

наравне с остальными сотрудниками, что значительно повысит интерес и доверие к аттестации со стороны рядовых работников, осознающих значимость своего мнения для руководства и коллектива, а также свой персональный вклад в процесс оценки персонала и в развитие компании в целом.

В организации, штат которой значительно больше, группы сотрудников оценивающих друг друга, формируются на основе отделов, подразделений. Но количество аттестуемых в одной группе не должен превышать 20 человек - иначе есть риск получить много «пустых» или случайных оценок. Нужно также отметить, что для относительно больших групп (15-25 человек) не следует создавать большое количество критериев оценки, в противном случае объем выставляемых оценок станет слишком велик, что создает трудное для аттестующих и повлечет за собой увеличение временных затрат на обработку и анализ данных. В маленьких же группах (5-8 человек) малая выбора снижает объективность оценки. Проведение нескольких аттестаций со временем должно привести к какой-то «золотой середине» при формировании аттестационных групп.

Формирование критериев оценки.

Очень важным и ответственным моментом является подбор критериев для оценки. На сегодняшний день мы для себя определили два типа критериев: общий (одинаковый для всех) и специальный (для каждого направления деятельности завода - отдельный). В первую группу вошли критерии, по которым можно оценить любого сотрудника независимо от его профессиональных знаний и служебных функций, то есть личностные качества человека и показатели его отношения к работе в компании, о которых могут судить и коллеги по подразделению, и сослуживцы из других отделов. Эти критерии должны отражаться в корпоративной культуре в качестве принципов или требований к сотруднику организации. Во вторую группу - критерии, отражающие требования к профессиональным качествам специалиста, уровню ее компетенции.

На предприятии принята 10-бальная система оценки. Нормой, которой нужно соответствовать, является средняя оценка по большинству критерием 8 баллов.

Кроме балльной оценки, каждый критерий обладает определенным весом. Эта величина отражает значимость каждого критерия про сравнению с другими. Наиболее важны для компании параметрам присваивается вес 5, менее - 4, 3, 2, возможно и 1. В результате средняя оценка сотрудника по критерию умножается на вес, полученные результаты по каждому критерию суммируются и составляют итоговый аттестационный балл.

Примеры некоторых критериев общего набора и их веса, принятые на газоперерабатывающем предприятии изложены в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Критерии общего набора и их веса, принятые на предприятии

Критерий	Вес	Примечания по
1	2	3
Лояльность к компании, следование ее целям, соблюдение принципов корпоративной культуры	5	0 не лоялен, 1-4 следует целям условно, 5-7 как правило соблюдает, 8 соблюдает всегда,

		9-10 является носителем и пропагандистом корпоративной культуры
Повышение квалификации, готовность к обучению	5	0 не обращает внимания на повышение своего профессионального уровня, 1-4 учится в процессе работы и только в силу производственной необходимости, 5-7 учится в свободное время, 8 учится всегда, сам ищет пути повышения квалификации, 9-10 активно обучается, открыт для новых задач, постоянно реализует возможности обучения
Адаптация к новым методам (технологиям) работы	4	0 стойкое нежелание переходить на новые методы работы, 1-4 переход формальный, 5-7 переход требуемый, 8 быстрый требуемый переход, 9-10 быстрый переход с собственными дополнениями и усовершенствованиями
Коммуникабельность, способность к компромиссам, умение		0 не умеет вообще, сам является источником напряженности в коллективе, 1-4 плохо, 5-7 улаживает в зависимости от глубины и силы конфликта, 8 разрешает конфликты всегда, поэтому их
строить отношения с коллегами улаживать межличностные конфликты	5	невидно, 9-10 Великий Психолог!
Приверженность к здоровому образу жизни	3	0 совершенно наплевательски относится к своему здоровью (пьет, курит, работает днями и ночами), 10 занимается спортом, ведет здоровый образ жизни и активно пропагандирует среди коллег
Самопрезентация, подержание имиджа компании в глазах клиентов и партнеров, стиль, опрятный внешний вид	2	0 Мурзилка, 10 IT-Dendi!
Итого:	100	–

Оповещение коллектива о Аттестации.

После того, как все данные обработаны, результаты получены, а решения приняты, необходимо ознакомить сотрудников с ним. Для этого проводится собеседование с каждым персонально, в процессе которого менеджер или психолог не тольео объявляет работнику его резльтаты, но и совместно с ним разрабатывает программу его дальнейшего обучения и развития, ставит цели и задачи, или, наоборот «спустить с небес», настроить на дальнейшее подтверждение достигнутых успехов. В нашей практике был случай, когда сотрудник – «звезда» одной аттестации в последующем утратил свои позиции, «свержение с пьедестала» послужило причиной для других крайностей – депрессии и самоизоляции.

На этом процесс аттестации, естественно, не завершается. Практически сразу начинается подготовка к следующей аттестации, с учетом выявленных ошибок и недоработок вносятся изменения в опросные листы, вес критериев, периодически совместно с менеджерами подразделений проводится мониторинг выполнения планов роста и обучения сотрудников. Опыт проведения на заводе оценки персонала позволил нам определить ее преимущества для наших целей, а именно:

- достаточно высокая объективность (коллективное, а не единоначальное мнение);
- гибкость применения методики при формировании критериев оценки и градации шкалы аттестационных баллов;
- возможность оценки не только профессиональных, но и личностных качеств сотрудников;
- самооценка и ее сравнение с коллективной оценкой; возможность сочетания методики с другими.

Тем не мене, нельзя не указать на определенные трудности с которыми столкнулось организация, применяя данную методику:

- ограничение групп по количеству аттестуемых, то есть в больших коллективах фактически приходится проводить несколько аттестаций;
- огромное количество бумажных источников первичных данных и сложность их обработки;

- не исключена возможность «сговора» между несколькими сотрудниками внутри одной аттестационной группы, что дает возможность влиять на итоговую оценку кого-либо из их коллег.

Оповещение коллектива о сроках проведения аттестации, ее целях и задачах.

Оповещение сотрудников о дате аттестации происходит как минимум за две недели до начала опроса. В число аттестуемых попадают только те, кто проработал на предприятии не меньше шести месяцев. Такой срок необходим для того, чтобы человек не только прошел испытательный срок, но и осознал корпоративные принципы, принял организационную культуру, систему отношений, следовательно, смог обоснованно оценить коллег по различным критериям и сам быть оцененным.

Нелишне в очередной раз напомнить сотрудникам об их функциях и обязанностях - это полезно для оценки своей работы и соответствия ее качества существующим требованиям.

Аттестация на предприятии каждый год. Это прописано в «Положении об Аттестации», с которым знакомятся все сотрудники еще при приеме на работу. В течение этого периода идет активный сбор информации о деятельности сотрудников из различных источников. Главным образом это ежедневные и ежемесячные отчеты о проделанной работе. Эта деятельность компьютезирована на достаточно высоком уровне: отчеты формируются в специальных базах данных «Рабочее время», «Планирование» и «Задачи», где данная информация постепенно накапливается и всегда доступна для ознакомления всех работников о проделанной каждым из них работе. Эти отчеты становятся хорошим вспомогательным материалом для взаимной оценки. Процесс накопления и отражения таких данных непрерывен, что позволяет нам избежать ситуации, когда сотрудники начинают активно работать и проявлять себя за месяц до аттестации в надежде, что их страдания именно в последние недели будут замечены и оценены.

Проведение аттестационного опроса.

Отправка участникам базы данных «Аттестация», заполнение аттестационных листов сотрудниками. В целом заполнение аттестационных листов занимает у участников аттестации 2-3 часа «чистого» времени. Но дается возможность разбить этот процесс на несколько частей в течение 2-3 дней: суммарное количество выставляемых оценок достаточно велико - стремление сделать все «за один присест» чревато спешкой, утомляемостью и появлением «случайных» оценок. Таким образом, сотрудник сам распределяет свое рабочее время, чтобы спокойно пройти аттестацию, и не в ущерб остальным.

Сбор и анализ первичных данных.

После получения от всех участников процесса оценки заполненных результатов в ПМ «Аттестация» инициируется автоматический расчет аттестационных баллов сотрудников по общему и специальному наборам критериев.

Формирование отчетов для Аттестационной комиссии. Автоматически формируются следующие виды отчетов:

а) таблица персональных оценок аттестуемого, где отражены:

- вес критериев, минимальная и максимальная оценки, самооценка, средняя и итоговая оценка по каждому критерию, а также итоговый аттестационный балл коллективной оценки и итоговый аттестационный балл самооценки;
- сравнение переоценки и недооценки себя по некоторым критериям;
- сравнение с нормой 8 баллов;
- предварительная категория по итогам автоматизированного опроса.

По результатам аттестационной сессии претендует на присвоение II категории

После получения такого отчета можно зафиксировать предварительную категорию (квалификационный разряд). Если итоговый аттестационный балл работника не превышает определенного порога, ему присваивается низшая категория. Если итоговый балл находится в следующем интервале шкалы, предварительно присваивается следующая по порядку категория. Сотрудники,

получившие аттестационный балл в рамках последнего интервала получают высшую категорию.

Критерий	Вес	Min	Max	Самооценка	Средняя	Итого
1.Лояльность к компании, следованиее целям	5	5	10	8	7,6	38,0
2. Опыт и стаж	4	4	7	7	5,6	22,4
3. Инициатива и творчество	4	5	8	8	6,3	25,2
4.Повышение квалификации, готовность к обучению	5	5	9	9	7,1	35,5
…….	…	…	…	…	…	…
25. Приверженность к здоровому образу жизни	3	5	8	8	6,8	20,4
26.Самопрезентация, поддержание имиджа предприятия	2	6	9	9	7,6	15,2
Итого:	–	–	–	798,0		706,9

Рисунок 3.2 – Анализ результатов Антонова А. Ю.

Критерий	Самооценка	Средняя	Расхождение
14. Прилежание, добросовестность	5	7,3	2,3

Рисунок 3.4 - Недооценка своих качеств - порог 1 балл (а)

Критерий	Самооценка	Средняя	Расхождение
2. Опыт и стаж	7	5,6	1,4
3. Инициатива и творчество	8	6,3	1,7
4.Повышение квалификации, готовность к обучению	9	7,1	1,9
…….	…	…	…
25.Приверженность к здоровому образу жизни	8	6,8	1,2
26.Самопрезентация, поддержание имиджа предприятия	9	7,6	1,4

Рисунок 3.3 - Переоценка своих качеств - порог 1 балл (а)

Критерий	Средняя	Расхождение
2. Опыт и стаж	5,6	1,4
3. Инициатива и творчество	6,3	1,7
……	…	…
25. Приверженность к здоровому образу жизни	6,8	1,2

Рисунок 3.5 - Расхождение с нормой - 8 баллов

б) рейтинги

Рейтинг		
Набор критериев	Общий	
Критерий	1.Лояльность к компании, следование ее целей, наблюдение принципов ее культуры	
Сотрудник	Рейтинг	
Мальцев А. А.	46,00	
Орсик Л. П.	44,00	
Белявский И. Н.	42,00	
Волынкина М. А.	28,13	
Набор критериев	Общий	
Сотрудник	Рейтинг	Самооценка
Мальцев А. А.	834,73	774,00
Орсик Л. П.	807,10	728,00
Белявский И. Н.	795,10	918,00
….	…	…
Волынкина М. А.	565,93	525,00

Рисунок 3.6 - Рейтинги

в) социоматрицы

На основе первичных аттестационных данных можно сделать доказательные аналитические выводы.

Например, рассматривая отклонения оценок некоторых сотрудников от средних баллов их коллеги, мы ввели понятие «дельты» (суммы отклонений оценок от средних баллов аттестуемого по критериям каждой сессии) - социометрический показатель, в определенной степени характеризующий симпатию респондента по отношению к аттестуемому.

Аттестуемый	Обухов О. Е.
Сотрудник	Дельта
Антонов А. Ю.	21,67
Орсик Л. П.	7,67
…	…
Волынкина М. А.	-15,33
Белявский И. Н.	-16,09

Рисунок 3.7 – Социоматрицы

Подведение итогов аттестации. Заседание Аттестационной комиссии.

Как уже отмечалось, программные модули «Аттестация» и «Анкеты» являются лишь инструментарием для сбора и обработки данных. Окончательные же выводы и решения принимаются коллегиально Аттестационной комиссией с учетом не только рассчитанного аттестационного балла и результата экзамена (для программистов), но и других параметров. Дополнительными источниками данных о сотруднике могут стать, например, отзывы клиентов, партнеров о качестве его работы и взаимодействия с ним. Кроме того, иногда возникают спорные ситуации. Например, по результатам общего опроса сотрудник заслужил 2-ю категорию, однако как специалисту ему не хватает практического опыта, и его итоговый балл по специальному набору критериев соответствует 3-й категории. В таком случае окончательное решение принимает Комиссия. При получении более высокого по сравнению с соответствующим должности сотрудника баллом возможны различные формы поощрения: повышение в должности, премирование, предоставление каких-либо льгот за счет предприятия и так далее. В случае же недобора до требуемой нормы может быть пересмотрен размер оклада в сторону его уменьшения, сотруднику предлагается повысить свою квалификацию по тем параметрам, где балл оказался ниже желаемого. Об увольнении, как правило, принимается решение в том случае, если человек получил неудовлетворительный балл по результатам минимум двух аттестаций подряд. Система выставления и анализа оценок такова, что менеджер по персоналу, ответственный за проведение аттестации, является единственным человеком в компании, кто имеет доступ ко всем данным и аналитическим материалам. Аттестационной комиссии предоставляются итоговые цифры для принятия решений о присвоении категорий, а руководству завода - только решение Аттестационной комиссии. Кроме ответственного за аттестацию лица никто другой не может и не должен узнать, какую оценку, какой сотрудник выставил и кому. Подобная анонимность позволяет оценить качества друг друга, не опасаясь репрессий и негативного отношения при выставлении, например, низких, но объективных баллов.

Уровень производительности труда в организации и возможности его повышения определяются рядом факторов и резервов его роста. Добиться повышения производительности труда путем:

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

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

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

а) происходит увеличение объема выпуска продукции при снижении затрат труда на ее производство;

б) объем продукции растет быстрее, чем затраты труда;

в) объем продукции растет при неизменных затратах труда;

г) объем продукции остается неизменным при снижении затрат труда;

д) объем продукции снижается более медленными темпами, чем затраты труда.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе прохождения практики и разработкт выпускной квалификационной работы был проведен анаиз формирования, а так же эффективности использования трудовых ресурсов газоперерабатывающего предприятия в составе 800 человек (по данным 2-го года) и 763 (по данным 3-го года).

Говоря о самой организации можно сделать вывод о его недостаточной финансовой устойчивости, но в целом в сравнении с 1-м годом организация «набирает обороты» в положительную сторону. С целью улучшения финансового состояния организацию необходимо провести ряд мероприятий по повышению уровня доходности и рентабельности организации.

В результате проведенного анализа можно отметить не плохой подбор работников предприятия по образовательному уровню. Среди же руководящего состава организации (руководители и служащие) преобладает персонал с высшим образованием, что является отличным показателем, в будущем их количество увеличится, так как несколько работников в данный момент имеют незаконченное высшее образование.

В общем, руководители, специалисты и прочие служащие находятся на одной «образовательной шкаде», конечно же, для руководителей этот уровень очень низок, стремиться нужно к тому, чтобы руководящий состав имел только высшее образование, специалисты так же должны иметь высшее, профессионально-техническое но никак не общее среднее и специальное, так как от настройки управления руководителями, специалистами и прочими служащими влияет как минимум на создание фонда потребления для возможности стимулирования для роста производительности.

Анализируя динамику и выполнение плана по повышению квалификации работников предприятия, изучая такие показатели, как процент работников, обучающихся в высших, средних средних специальных учебных заведениях, в системе подготовки рабочих кадров в организации; численность и процент работников занятых неквалифицированным трудом и так далее можно сделать

вывод: необходимо более внимательноподойти к вопросу повышения квалификации, даже считаю необходимым проводить аттестацию работников на соответствие занимаемым должностям.

Определению мероприятий по улучшению условий труда и укреплению здоровья работников отводится ведущее место на газоперерабатывающем предприятии.

Необходимым основным направлением повышения производительности труда считаем повышение профессионального мастерства, образовательного уровня (минимизация общего среднего образования).

Среди способов стимулирования руководство предприятия использует только: заработную плату; стимулирование, регулирование поведения работников, благодаря общественному признанию; оплата транспортных расходов (для работников, связанных с постоянными выездами), выплата временно нетрудоспособным. Большое значение имеет здесь социально-психологическая мотивация. Разработаны определенные для каждой группы профессий надбавки и доплаты. Руководство свои силы направляет на повышение роста эффективности трудовых ресурсов организуя и делая удобной рабочую среду.

Целью сегодняшних работников молодого и среднего возраста является получение хорошего образования, престижной и интересной работы.

В целом люди, которые ставят перед собой довольно высокие цели и рассчитывающие в их достижении, прежде всего на самих себя, склонны «делать сами себя». Сегодня выгодно отличаться вооруженностью современными деловыми навыками и умениями, общей активностью в пополнении знаний, особенно в самообразовании, изучении иностранных языков и приобретении новых практических навыков. Например, умение работать на компьютере, чтобы быть востребованным на рынке труда.

Сегодня, когда технический прогресс ежегодно удивляет все новыми и новыми открытиями и разработками, обучение кадров, работа над повышением их квалификации, самообразование являются условиями стабильности всей

организации, залогом того, что организации идет в ногу со временем, будет конкурентоспособным, выпуская современную, качественную продукцию. Главными задачами, которые ставит кадровая служба являются приобретение работниками новых профессиональных знаний, подготовка руководящих работников и специалистов высокой квалификации с учетом развития организации, создание резерва кадров необходимой квалификации. Работа по управлению трудовыми ресурсами опирается на широкую исследовательскую базу, консультативную помощь, развитую управленческую инфраструктуру. Стратегия работы по управлению трудовыми ресурсами, формирование систем управления персоналом осуществляется газоперерабатывающем предприятии высшим руководством. Она отличается значительным расширение содержания, форм и методов работы с персоналом, ростом профессионального уровня специалистов служб управления трудовыми ресурсами, повышением доли средств, расходуемых этими службами в общих издержках производства, применением новейшей информационной технологии.

На газоперерабатывающем рпедприятии работает 763 человек, из них промперсонал составляет 776 человек, непромперсонал – 2, рабочие 564 человека, служащие 2 человек, руководителей - 92 человек. Численность персонала основной деятельности повышается, ежегодно на 1 – 2 процента увеличивается численность работающих с высшим образованием, увеличивается приток молодежи в возрасте до 30 лет.

Таким образом, положительные тенденции в сохранении кадрового потенциала дают основание полагать, что на сегодняшний день газоперерабатывающее предприятие располагает достаточным количеством квалифицированных работников для решения задач социально-экономического развития, их трудовых коллективов и достижения установленных для завода основных целевых показателей.

Но существуют и проблемы, стоящие перед кадровой службой. На заседаниях управления при рассмотрении вопроса о состоянии и мерах по совершенствованию работы с кадрами определены конкретные ближайшие задачи и на перспективу. Руководящему составу необходимо осуществить оптимизацию

состава и численности управленческого персонала, привести ее в соответствие с потребностями и перспективами развития. Очень важной является задача совершенствования квалификационного и должностного роста молодых специалистов, решение проблем на заводе по повышению квалификации работников и финансирование этого процесса, а также ряд других вопросов, связанных с организационно-техническим, методическим обеспечением кадровой работы.

При благополучных средних показателях неудовлетворительно организована работа по повышению квалификации руководителей, должности которых включены в кадровый реестр. Существуют некоторые проблемы в кадровой работе, например, не обеспечивается в достаточной степени прогнозирование потребности в кадрах в соответствии с перспективами развития организации и производства, формирования требований к кадрам, которые должны замещать вакантные должности, создание необходимых социально-психологических условий и мотивации эффективного труда работников.

На заводе создана и действует система по организации подготовке, переподготовке и повышения квалификации кадров. За последние три года прошли обучение более 247 человек или 31.7 процента от общего количества работающих на предприятии, из них соответственно 12,3 процента руководителей и специалистов и 19,4 процента рабочих.

Непрерывное обучение руководящих работников и специалистов включает в себя повышение квалификации и переподготовку. Основной формой обучения стали производственно-экономические семинары. Ежегодно на таких семинарах обучается от 55 до 64 процентов руководителей и специалистов за последний год краткосрочное обучение в учебных заведениях системы повышения квалификации прошли 42 человека, или 10,55 от общего количества повысивших квалификацию. Прошли стажировку 49 руководителей специалистов, или 24,3 процента от их общего количества, переподготовку с целью получения новой специальности - 14 руководителей и специалистов.

В аппарате управления при руководстве предприятия установлен контроль за работой кадровой службы по организации непрерывного процесса обучения руководителей и специалистов. Кроме ежегодного анализа результатов этой работы, проводится изучение деятельности отдельных предприятий, а результаты анализа ложатся в основу программы непрерывного профессионального обучения кадров на будущие годы.

Ежегодно газоперерабатывающее предприятие организовывает краткосрочные семинары для руководящих кадров предприятия по различным направлениям хозяйственной деятельности. В качестве преподавателей на семинарах выступили руководящие работники министерств, ведомств республики, специалисты предприятий.

В организации данной работы совершенствуется практика взаимодействия с вузами, где проводятся совещания по проблемам подготовки специалистов и организации повышения квалификации кадров для работников завода.

Проводимая работа направлена в первую очередь на повышение квалификации, рост профессионального мастерства кадров, личную заинтересованность и персональную ответственность каждого работника за результаты работы как подразделений, так и в целом организации. А результаты этой работы говорят о том, что на протяжении многих лет обеспечиваются положительные темпы роста объемов промышленного производства и

выполнении основных целевых показателей прогноза социально-экономического развития.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамов, А. Е. анализа финансовой, хозяйственной и деятельности предприятия в 2-х ч. / Абрамов А. Е. / М.: и финансы АКДИ,

2. Акодис, И. А. персоналом организации: подбор и при найме, аттестация / учебник / под ред. И. А. //. – М.: 2015.-455с.

3. Аксенова, Е. А. Управление в системе государствен-ной [Текст] : Учебное Аксенова Е.А., Базаров Беков Х.А. – М., 2014.

4. Алексеева, М. М. Планирование фирмы [Текст] / М.М. // - М.: и статистика, 2015. -379с.

5. Байтон, С. А. менеджмента [Текст] / Байтон С. А., Ефимчик Е.Е.- Мн.: 2014. – 64с.

6. Баканов, М. И. Теория анализа [Текст]/ Шеремет А. Д., М. И. //- М.: и статистика, 2013.- 455с.

7. Балабанов, Д. Т. финансового менеджмента: Учебное - 4-е изд., доп. и / Балабанов Д. Т. /- М.: и статистика, 2012.-393с.

8. Балабанов, Д. Т. менеджмент [Текст] / Д. Т. //- М.: и статистика, 2015.- 258с.

9. Бухгалтерский учет: Учебник / А.С. Бакаев, П.С. Н. Д. Врублевский и др. / Под ред. П. С. 6-е изд., перераб. и доп. //- М.: учет, 2012.-568с.

10. Волгин, В. В. Оценка труда [Текст] / В. В. // Индивидуальный предприниматель: пособие. - 6-е изд. и дополн. - М., 2013. - с.464.

11. Гончаров, В. И. Менеджмент : Учеб. пособие. - Мн.: 2013. - 624с.

12. Грищенко, О. В. Анализ и финансово-хозяйственной деятельности предприятия : Учебное пособие. - 3-е изд. - Изд-во ТРТУ, 2016. - 112с.

13. Гурьянов, С. Х. Справочник по труду [Текст] : расчетов по экономике на пром. предприятиях) / С. Х. И.А. Поляков, К.С. - 5-е изд., доп. и - М. : 2012. - 264 с.

14. Гусева, Т. М. бухгалтерского учета: теория, тесты: учебное пособие. – 4-изд. /Под ред. В. Г. Шеина Т. Н., Т. М. //- М.: и статистика, 2012.-388с.

15. Ендовицкий, Д. А. Статистическая управления персоналом [Текст] / Д. А. Л. В. Кузнецова // анализ: теория и - № 16. –С.2-10.

16. Ефремова, О. В. анализ [Текст] / О. В. //- М.: учет, 2011.-434с.

17. Зарекин, М. В. Организация и труда руководителей и [Текст] : Учеб. - Гомель: 2015. - 180 с.

18. Ильин, А. И. Управление [Текст] / - Мн.: школа, 2014. - 233 с.

19. Казанский, А. В. оценки персонала в кадрового менеджмента. [Текст] / А. В. //. -2015. –№ 16. –

20. Ковалев, В. В. анализ / Ковалев В. В. /- М.: и статистика, 2015.-247с.

21. Кожурин, Ф. Д. Процесс [Текст] / - М.: МКИ, 2016. - 60с.

22. Кондраков, Н. П. учет: Учебное пособие, 4-е перераб. и доп. / Н. П. /- М.: 2012.-449с.

23. Кондратенко, В. И. организационной структуры и управления в рыночных хозяйствования: Теория, опыт, [Текст] / Кондратенко, В. И., Ф. П. - Софт Дизайн, 2015. - 128 с.

24. Кузнецова, Л. Г. управления персоналом. Настльная менеджера. [Текст] / Л. Г. // Финансовый бизнес- -№3. –С.75-80.

25. Макаревич, Л. Основы персоналом / Л. // Общество и -№ 10-11. –С.238-274.

26. Мамаева, Д. С. менеджмент персонала: Пособие по работе. [Текст] / Д. С. // Пособие по работе. -2011. -№4.

27. Медынский, В. Г. Менеджмент : учеб. для / В.Г. Медынский. – М.: 2015. – 295 с.

28. Мескон, М. менеджмента [Текст] / - М.: «Дело», 2012. – 376 с.

29. Оганесян, И. А. Управление организации [Текст] / - Мн.: 2013. - 256с.

30. Прибылев, В. Ф. Трудовые в системе рынка / Гомель, 2012. - 24с.

31. Прыкин, Б. В. анализ производства: Учебник для / Прыкин Б. В. /- М.: 2015.-564с.

32. управления персоналом [Текст] : «Учебники и учебные пособия» / Самыгин С. И., Зайналабидов М. С., Макиев З. Г., Обухов Д. В. - Ростов н/Д: Феникс, 2011. - 480с.

33. Сарчов, А. «Формирование ресурсов и занятости» // Экономист, 2011. - № 10. - 18 с.

34. Силюк, Н. А. Организация труда [Текст] / - М.: 2016 - 343с.

35. Травин, В. В. кадрового менеджмента [Текст] / 5-е изд. - М.: 2013. — 272 с.

36. Троицкая, Е. В. Управленческие фирмы [Текст] : пособие для вузов. - М.: 2014. – 246 с.

37. У истоков НОТ. дискуссии и нереализованные идеи : Научное издание, Ленинградского университета, 2016. - 335с.

38. Управление в России: как становятся компаниями [Текст] : тезисов, 4-я конференция по СПб.: 2011. – 143 с.

39. Управление персоналом организации / под ред. А.Я. - 4-е изд., доп. и - М.: 2013. — 695 с.

40. Цандер, Э. «Практика [Текст] / 2014 г. – 350 с.

41. Цветаев, В. М. Управление [Текст] / – «Питер», 2013. – 132 с.

42. Шекшня, С. В., Управление современной организации [Текст] / - М.: 2014. – 236с.

43. Экономика предприятия (фирмы) : [Текст] / перераб. и доп. / под ред. Волкова О. И. и Девяткина О. В. / - М. : 2013. – 245 с.

44. Экономика труда и отношения [Текст] / Под ред. Г. Г. Р.П. Колосовой. - М.: МГУ, Изд-во ЧеРо, 2016. - 623с.

45. Экономика трудовых ресурсов : Учеб. пособие для вузов и фак. по «Экономика труда» / В.Д. Г.К. Болтушевич, А.У. Жук
и Под общ. ред.В.Д. - Мн.: Высш. шк., 2015. - 160с.

46. Эффективный менеджер: Мотивация коллектива [Текст] : уч. «The Open University». – М 2014. – 295 с.

47. Янг, С. Системное организацией [Текст] / - М.: 2014.455

Приложение А

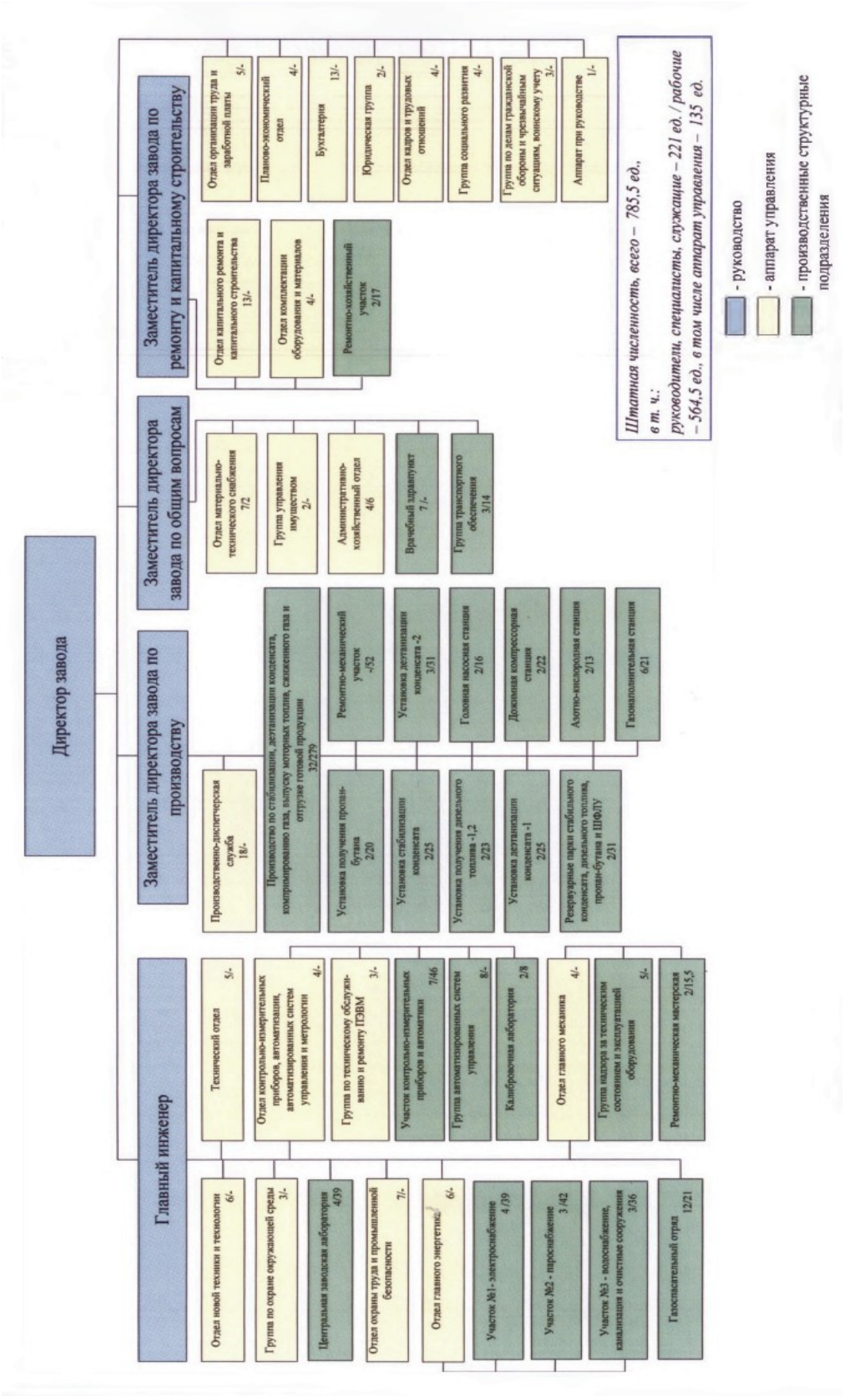

Рисунок А.1 - Организационная предприятия ООО «***» филиал «***»

Приложение Б

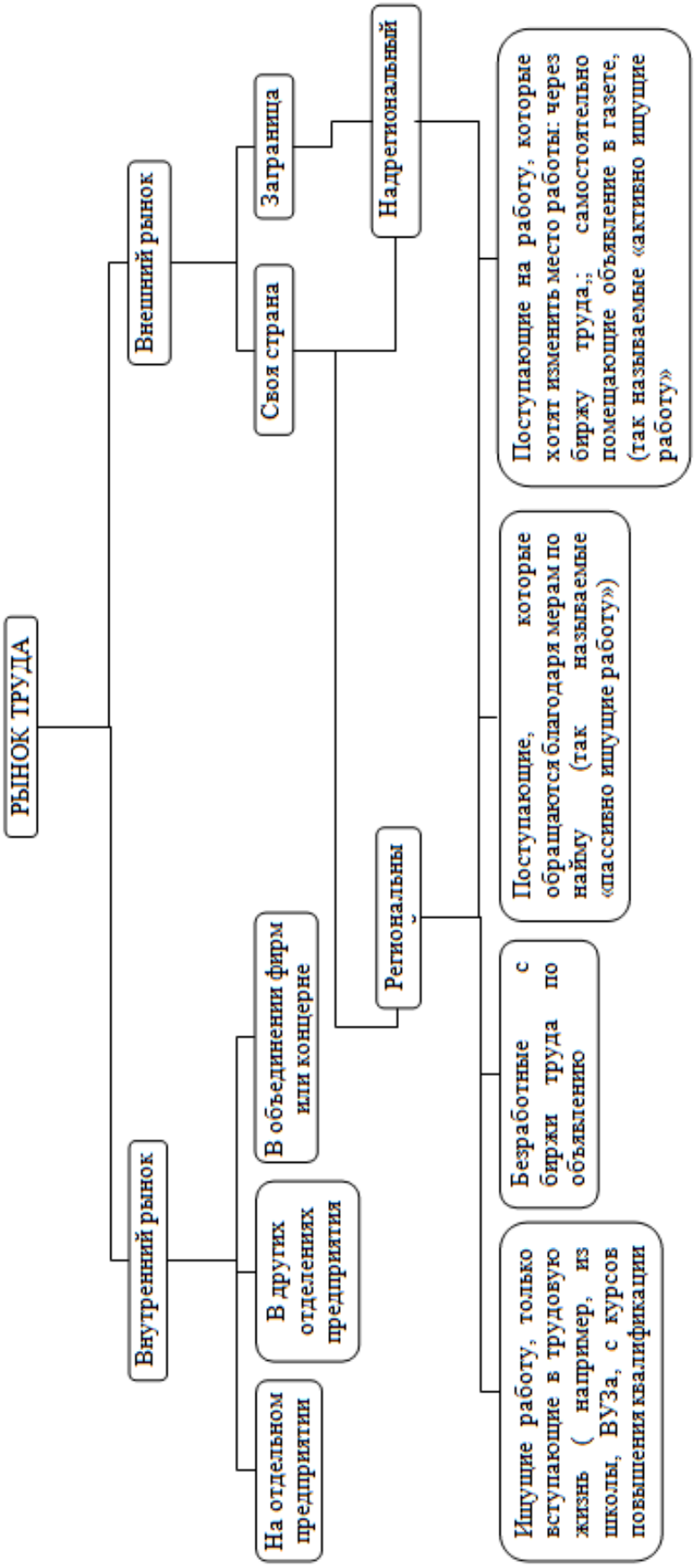

Рисунок Б.1 - набора персонала на и внешнем рынке

Приложение В

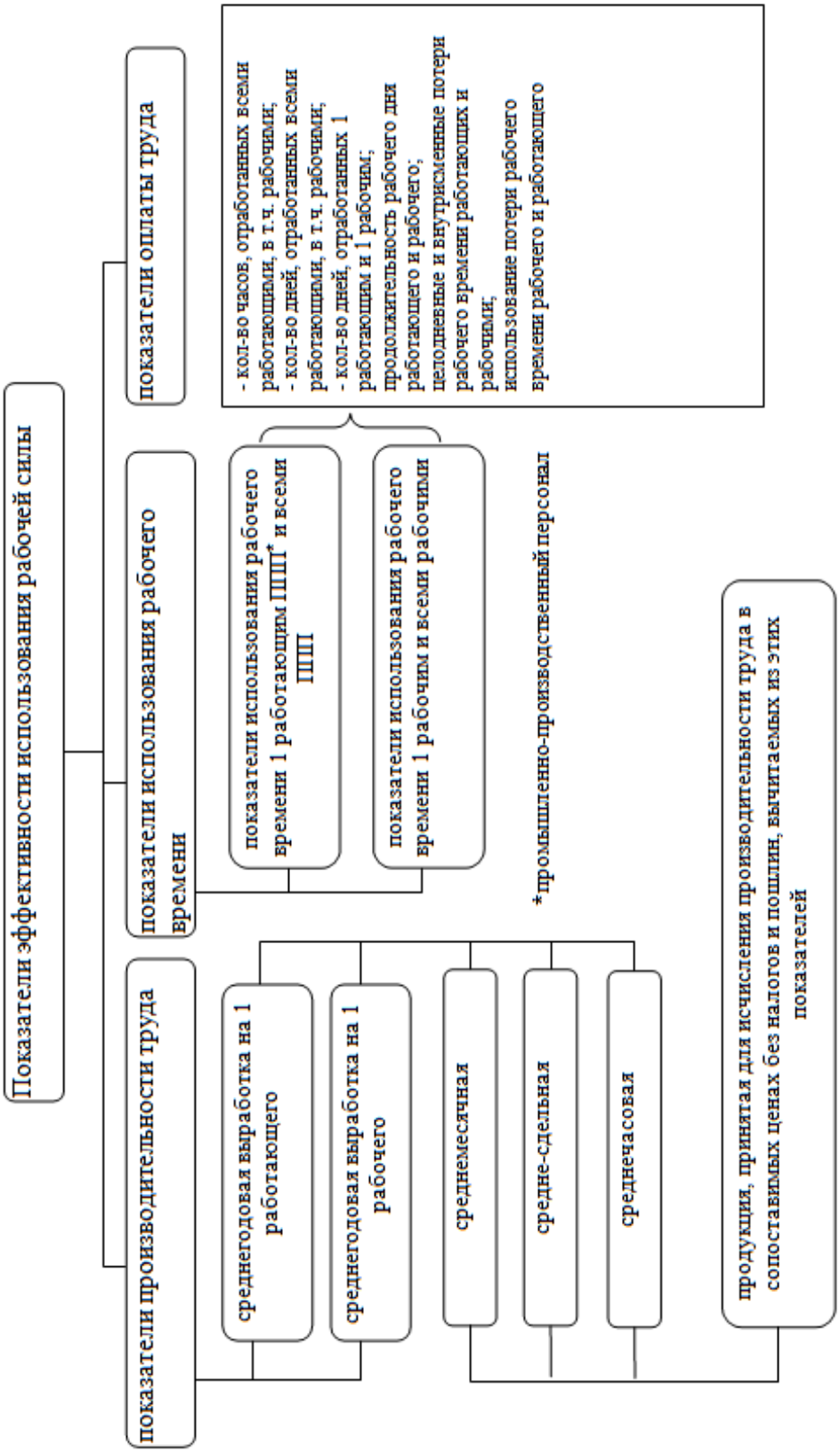

Рисунок В.1 - ость использования рабочей силы

Приложение Г

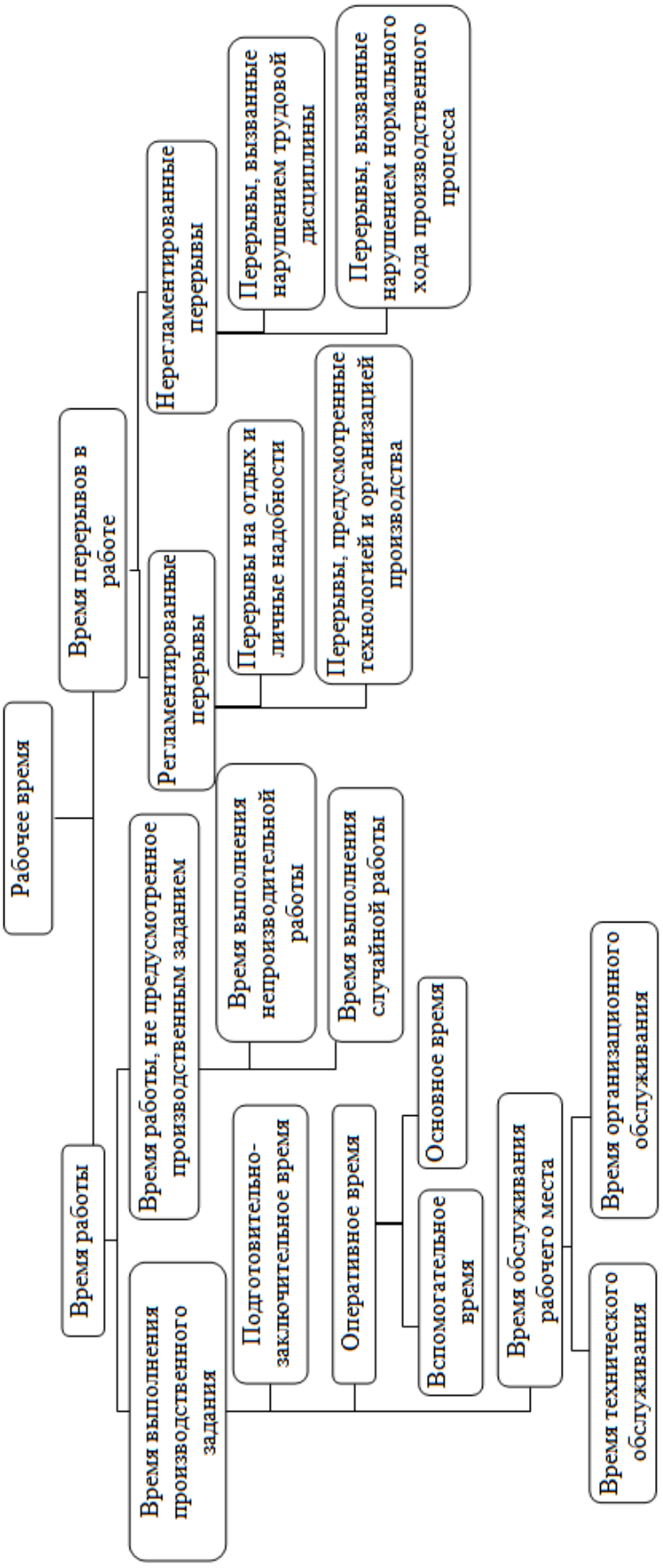

Рисунок Г.1 - затрат рабочего времени

Приложение Д

Таблица Д.1 - в кадрах и ее обеспечения по вводимому производственному объекту, и специалисты.

Раздел 1. Руководители и специалисты, чел.										
Структурное подразделение, должность (специальность)	Потребность в кадрах и источники обеспечения потребности									
	Потребность, всего	Источники обеспечения потребности				Потребность, всего	Источники обеспечения потребности, 6-й год			
		резерв кадров	по переводу	выпускники ВУЗов	рынок труда		резерв кадров	по переводу	выпускники ВУЗов	рынок труда
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Аппарат управления										
Начальник станции	1	1	–	–	–	1	1	–	–	–
Заместитель начальника станции	1	1	–	–	–	1	1	–	–	–
Специалист по охране труда	1	–	–	1	–	1	–	–	1	–
Делопроизводитель	1	–	–	–	1	1	–	–	–	1
Бухгалтер-кассир	1	–	–	–	1	1	–	–	–	1
Участок механо-ремонтного обслуживания										
Инженер-механик	1	1	1	–	–	1	1	–	–	–
Мастер – механик	1	–	1	–	–	1	–	1	–	–
Участок по обслуживанию средств в АСУ, КИП и метрологии										
Инженер-энергетик	1	–	–	1	–	1	–	–	1	–
Начальник участка	1	1	–	–	–	1	1	–	–	–
Старший инженер по КИПиА	1	1	–	–	–	1	1	–	–	–
Инженер-электроник по эксплуатации АСУ и КИП	3	1	1	1	–	3	1	1	1	–
Инженер-метролог	1	–	–	–	1	1	–	–	–	1
Химико-аналитическая лаборатория										
Начальник лаборатории	1	1	–	–	–	1	1	–	–	–
Инженер-лаборант	1	–	–	1	–	1	–	–	1	–

Продолжение таблицы Д.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Обслуживающая и хозяйственная группа										
Обслуживающая и хозяйственная группа	1	–	–	–	1	1	–	–	–	1
Фельдшер	1	–	–	–	1	1	–	–	–	1
Линейно-эксплуатационная служба (ЛЭС)										
Начальник службы	1	1	–	–	–	1	1	–	–	–
Мастер	1	–	1	–	–	1	–	1	–	–
Узел связи										
Начальник участка	1	1	–	–	–	1	1	–	–	–
Инженер электросвязи	1	–	–	1	–	1	–	–	1	–
Электромеханик связи (дежурный)	5	2	–	–	3	5	2	–	–	3
Итого:	27	11	4	5	8	27	11	3	5	8

Приложение Е

Таблица Е.1 - в кадрах и ее обеспечения по вводимому производственному объекту, рабочие

Раздел 2. Рабочие, чел.								
Потребность в кадрах и источники обеспечения потребности								
Структурное подразделение, должность (специальность)	Потребность, всего	Источники обеспечения потребности			Потребность, всего	Источники обеспечения потребности, 6-й год		
		по переводу	выпускники ВУЗов	рынок труда		по переводу	выпускники ВУЗов	рынок труда
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Участок по обеспечению транспортировки								
Оператор товарный	5	1	3	1	5	1	3	1
Участок механо-ремонтного обслуживания								
Оператор котельных и водоканализационных установок	6	1	–	5	6	1	–	5
Слесарь-ремонтник по ремонту технологических водоканальных установок	3	–	–	3	3	–	–	3
Слесарь по ремонту и обслуживанию систем вентиляции и Кондиционирования	2	–	–	2	2	–	–	2
Слесарь по ремонту технологических установок	5	–	–	5	5	–	–	5
Машинист ППУ	1	–	–	1	1	–	–	1
Машинист вакуумной Машины	1			1	1			1
Участок энерго-ремонтного обслуживания								
Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования	5	–	3	2	5	–	3	2
Участок по обслуживанию средств АСУ, КИП и метрологии								
Слесарь КИПиА	5	–	5	–	5	–	5	–
Химико-аналитическая лаборатория								
Лаборант химанализа	8	1	4	3	8	1	4	3
Лабарант химводоочистки	2	–	–	2	2	–	–	2
Газоанализаторщик	1	–	–	1	1	–	–	1
Транспортное обслуживание								
Водитель автомобиля	5	–	–	5	5	–	–	5
Тракторист	2	–	–	2	2	–	–	2
Обслуживающая и хозяйственная группа								
Уборщик производственных помещений	6	–	–	6	6	–	–	6
Линейно-эксплуатационная служба (ЛЭС)								

Продолжение таблицы Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Трубопроводчик линейный	3	–	–	3	3	–	–	3
Машинист трубоукладчик	1	–	–	1	1	–	–	1
Машинист эскаватора	1	–	–	1	1	–	–	1
Машинист бульдозера	1	–	–	1	1	–	–	1
Водитель вездехода	2	–	–	2	2	–	–	2
Водитель автомобиля	2	–	–	2	2	–	–	2
Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования ВЛ и ЭХЗ	2	–	–	2	2	–	–	2
Электромеханик по средствам автоматики и приборам технологического оборудования группы эксплуатации средств телемеханики	1	–	–	1	1	–	–	1
Слесарь по ремонту Автомобилей	1	–	–	1	1	–	–	1
Слесарь по ремонту дорожно-строительных машин и тракторов	1	–	–	1	1	–	–	1
Слесарь-механик электро-механических приборов и систем	1	–	–	1	1	–	–	1
Слесарь механосборочных работ	1	–	–	1	1	–	–	1
Электрогазосварщик	1	–	–	1	1	–	–	1
Узел связи								
Электро-механик связи (дежурный)	5	–	–	5	5	–	–	5
Водозаборные сооружения								
Оператор дистанционного пульта	1	–	–	1	1	–	–	1
Слесарь по КИПиА	1	–	1	–	1	–	1	–
Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования	1	–	1	–	1	–	1	–
Слесарь-ремонтник	1	–	–	1	1	–	–	1
Водовод								
Обходчик водопроводной сети	1	–	–	1	1	–	–	1
Слесарь АВР	1	–	–	1	1	–	–	1
Электрогазосварщик	1	–	–	1	1	–	–	1
Итого:	87	3	17	67	87	3	17	67

Приложение Ж

Таблица Ж.1 – стимулирования персонала.

Форма стимулирования	Содержание
1	2
Заработная плата	оплата труда работника, включая основную (сдельная, повременная, окладная) и дополнительную (премии, надбавки за профессиональное мастерство, доплаты за тяжелые условия труда и совместительство, работу в ночное время, подросткам, кормящим матерям за работу в нерабочие праздничные и воскресные дни, сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата (компенсация) отпуска и так далее
Бонусы	разовые выплаты из прибыли организации (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение)
Участие в прибыли	выделение части прибыли на формирование поощрительного фонда (распределяется на категории персонала, способствование реально воздействовать на прибыль, чаще всего это управление кадры). Доля, приходящаяся на руководителя, коррелирует с рангом в служебной иерархии и определяется в процентах к его доходу (базовой заработной плате)
Дополнительные выплаты	подарки от фирмы, субсидирование деловых расходов. покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (они не облагаются налогом
Стимулирование свободным временем	регулирование временем занятости: предложение за активную и творческую работу дополнительных выходные и отпуска, право выбора времени отпуска и так далее; гибкий график работы; сокращение длительности рабочего дня при высоких производительностях труда
Трудовое или организационное стимулирование	Корректировка поведения работника путем повышения его удовлетворительности работой. Предположения наличие творческих элементов в организации труда и его характеристике, возможность участия персонала в управлении и продвижения по службе в пределах одной и той же должности
Стимулирование, регулирование, поведения работника, благодаря общественному признанию	Вручение грамоты, значков, вымпелов, наград, размещение фото на Доске почета и другое
Оплата транспортных расходов или обслуживание транспортом	Выделение средств на оплату транспортных расходов: с полным обслуживанием (транспорт с водителем), частичным обслуживанием (лицам, связанным с частыми разъездами, руководственному персоналу
Сберегательные фонды	Открытие сберегательных фондов для работников организации с выплатой процентов не ниже установленного Национальным банком, льготные режимы накопления фондов

Продолжение таблицы Ж.1

1	2
Форма стимулирования	Содержание
Организация питания	Выделение средств на: организацию питания; выплату субсидий
Стипендиальные программы	Покрытие расходов на образование на стороне
Программы обучения в Организации	Прямые расходы на обучение (переобучение)
Медицинское обслуживание и страхование	Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинским учреждением; страхование как самих работников, так и членов их семей
Консультативные услуги	Открытие консультативных служб или заключение договоров с таковыми
Программы жилищного Строительства	Строительство жилья или долевое участие в нем
Программа, связанная с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольных и школьных (в колледже, лицеях) восп-я детей, внуков сотрудников, привилегированных стипендии
Социальные выплаты	Выделение сумм на приобретение необходимых льгот и услуг (в пределах сумм)
Страхование жизни	Страхование жизни работников и членов их семей (за символическое отчисление)
Выплаты по временной нетрудоспособности	Оплата больничных листов
Отчисления в пенсионных Фонд	В количестве альтернативы государственному создан дополнительный пенсионный фонд - в МПФ «***»
Льготное кредитование	Выделение кредитов на строительство жилья, приобретение товаров длительного пользования итак далее