МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯРОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Уральский государственный экономический университет»
(УрГЭУ)

Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль) Экономика и управление персоналом

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРИАТ)

Тема Планирование численности и производительности труда персонала

Обучающийся Луковкина Юлия Сергеевна
Группа ЗУП-17-2
Руководитель Ядранский Дмитрий Николаевич
д-р социол. наук, д-р. экон. наук, профессор

Кафедра Экономика труда и управление персоналом
Институт Непрерывного и дистанционного образования

Нормоконтролер Камарова Татьяна Александровна
Старший преподаватель

Дата защиты 26.06.2020
Оценка

Екатеринбург
2020 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 3
1 Теоретико-методические основы планирования численности и производительности труда персонала организации 7
1.1. Численность и производительность труда: определения, сущность, социально-экономическое значение 7
1.2. Виды численности персонала, методы расчета и анализа 11
1.3. Методика определения и планирование производительности труда 16
2 Анализ численности и производительности труда в АО «ПНТЗ» 26
2.1. Краткая социально-экономическая характеристика АО «ПНТЗ» 26
2.2. Анализ кадрового состава и социально-трудовых показателей АО «ПНТЗ» 31
2.3. Анализ численности и производительности труда персонала в АО «ПНТЗ» 36
3 Разработка мероприятий по управлению численности и повышению производительности труда персонала в АО «ПНТЗ» 52
3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию планирования численности и повышению производительности труда персонала в АО «ПНТЗ» 52
3.2. Прогноз эффективности мероприятий по совершенствованию планирования численности и производительности труда в АО «ПНТЗ» 61
Заключение 65
Список использованных источников 69
Приложения 75

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что каждое предприятие стремится к росту производительности труда как к достижению высокого значения показателя среднего объема продукции (работ, услуг), произведенного одним работником в единицу времени. Это важнейший показатель результативности труда, который помимо количества включает в себя и качество производимого работником. Именно рост производительности труда способствует увеличению выручки предприятия, отдачи от каждого сотрудника, тем самым производительность и эффективность труда напрямую связаны друг с другом.

Проблема заключается в следующем. Так как производительность труда рассчитывается путем деления выручки или валовой прибыли на количество работников, то на первый взгляд кажется: чем меньше работников, тем выше производительность труда. И современные экономисты утверждают: сотрудников в организации должно быть как можно меньше. Но едва ли чрезмерно ограниченное количество персонала способно будет реализовать производственную программу. Тем более для достижения такого вида производительности труда, как производительности локальной, необходим эффективный подбор персонала по профессиям, квалификационным уровням, технологически правильная расстановка персонала, согласно особенностям производственного процесса, и т.д. Поэтому проблема планирования численности персонала с тем, чтобы достичь наибольшей производительности труда, весьма сложна.

Объект исследования: численность и производительность труда персонала в АО «Первоуральский новотрубный завод».

Предмет исследования: процесс планирования численности и производительности труда персонала в АО «Первоуральский новотрубный завод».

Цель данной выпускной квалификационной работы: разработка рекомендаций, направленных на совершенствование планирования численности и повышение производительности труда персонала в АО «ПНТЗ».

Для реализации поставленной цели необходимо решить ряд задач:

1) рассмотреть сущность и теоретико-методические основы численности персонала, производительности труда, планирования показателей предприятия;

2) представить общую характеристику, проанализировать социально-трудовые и экономические показатели АО «Первоуральский новотрубный завод»;

3) проанализировать численность и производительность труда работников АО «Первоуральский новотрубный завод»;

4) осуществить планирование численности персонала в АО «Первоуральский новотрубный завод» в целях повышения производительности труда в данной организации.

Методами исследования в данной выпускной квалификационной работе являются: общенаучные (сбор данных, анализ, синтез), методы экономического анализа (расчет динамик, удельного веса и др.), статистические и графические (построение таблиц, рисунков, графиков), фотографирование рабочего времени персонала, планирования, прогнозирования и др.

Информационной базой для написания данной выпускной квалификационной работы являются источники следующих групп: современное отечественное трудовое законодательство; учебно-методическая литература по экономике труда, планированию, управлению персоналом, организации предприятий общественного питания таких авторов, как: Асалиев А.М., Афитов Э.А., М.Ф.Балакин, Батраева Э. А., Бухалков М.И., Власов А.А., Горемыкин В.А., Кибанов А.Я., Рофе А.И., Скляревская В.А., Фридман Л.М., Ходич Ю.В., Чуланова О.Л. и др.; статьи в специализированных периодических изданиях (««Мотивация и оплата труда», «Экономика труда», «Концепт», «Трудовое право в России и за рубежом», «Российское предпринимательство»,

«Современные проблемы науки и образования», «Нормирование и оплата труда», «Экономические науки», «Генеральный директор», «Менеджмент в России и за рубежом», «Вопросы управления предприятием», «Директор по персоналу» и др.).

Эмпирическую базу исследования составили материалы интернет-сайтов, документация АО «Первоуральский новотрубный завод».

Теоретическая значимость данной выпускной квалификационной работы заключается в сборе и анализе современных источников по планированию численности персонала предприятия, производительности труда, их взаимосвязи.

Практическая значимость данной выпускной квалификационной работы заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию планирования численности персонала и производительности труда, которые будут способствовать улучшению показателей деятельности в АО «Первоуральский новотрубный завод» и могут быть полезно другим организациям.

Структурно данная выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложения.

В первой главе, имеющей теоретический характер, представлены результаты изучения научно-монографической, учебно-методической и специальной периодической литературы, изложены теоретико-методические основы численности и производительности труда персона.

Во второй главе, характеризующейся как аналитическая, дана краткая социально-экономическая характеристика АО «Первоуральский новотрубный завод», проанализирована численность и производительность труда в данной организации, выявлены проблемы соотношения численности персонала, производительности труда и иных показателей в АО «Первоуральский новотрубный завод».

В третьей главе, имеющей рекомендательный характер, представлены рекомендации по совершенствованию планирования численности и

производительности труда персонала данной организации, а также представлен прогноз эффективности мероприятий по совершенствованию планирования численности и производительности труда в АО «Первоуральский новотрубный завод».

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЧИСЛЕННОСТИ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

1.1. ЧИСЛЕННОСТЬ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА: ОПРЕДЕЛЕНИЯ, СУЩНОСТЬ, СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ

Численность персонала является одним из элементов системы трудовых показателей, которая представляет собой совокупность количественных и качественных измерителей, отражающих степень эффективности использования живого труда в процессе производства. Применительно к предприятию система трудовых показателей подразделяется на ряд подсистем, при этом подсистема «персонал» включает в себя такие трудовые показатели, как: общая численность, численность по отдельным функциональным группам, профессиональный и квалификационный состав, занятость работников, движение и текучесть кадров, отношение работников к труду [49, с. 88].

Численность персонала как количество работников предприятия определяется размерами предприятия, его структурой, объемами производства товаров или услуг, трудоемкостью производственных процессов, степенью механизации и автоматизации, местом расположения, наличием людей соответствующих профессий и специальностей и иными факторами [50, с.110].

Наиболее распространенными видами численности персонала представлены на рисунке 1.

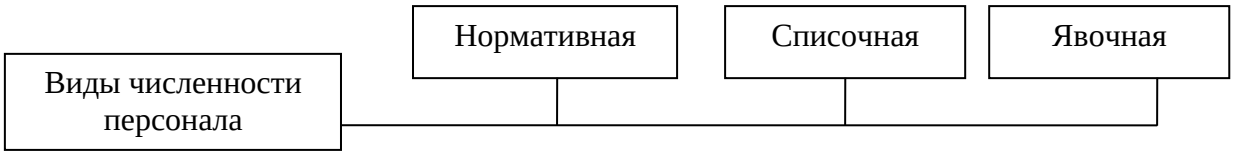

Рисунок 1 – Виды численности персонала предприятия [43, с.201].

Нормативная численность - это определенное и научно обоснованное число работников предприятия. Она строится на том, что нормы численности

определяются на научной основе и закрепляются нормативными актами министерств и ведомств; основываются на законодательстве страны; согласуются с профсоюзными организациями [28, с.109].

На нормативную численность персонала предприятия воздействуют (при известном, заданном объеме производства) такие показатели, как трудоемкость, производительность труда и сменность [23, с.76]. Таким образом, нормативная (расчетная) численность персонала – это установленная НИИ труда, отраслевыми методическими рекомендациями численность руководителей, специалистов и технических исполнителей, произведенная на основе многофакторного анализа функционального разделения труда в сфере управления и обслуживания производства [12, с.81].

Производительность труда – одна из важнейших показателей в системе социально-трудовых отношений. Это показатель эффективности использования трудовых ресурсов, который измеряется количеством продукции в натуральном или денежном выражении, произведенным одним работником за определенное время (час, день, месяц, год). Это показатель экономической эффективности трудовой деятельности работника. Она определяется отношением количества выпущенной продукции или услуг к затратам труда, то есть выработкой на единицу затрат труда. От уровня и динамики производительности труда зависят развитие общества и уровень благосостояния всех его членов. Кроме того, уровень производительности труда определяет и способ производства, и сам общественно-политический строй [25, с. 1277].

Большое значение производительности труда объясняется следующим. Целью деятельности любого предприятия является получение прибыли на основе экономической эффективности производства.

Повышение экономической эффективности – одна из центральных проблем экономики. Сущность проблемы повышения эффективности состоит в увеличении в процессе использования имеющихся ресурсов экономических результатов на каждую единицу затрат. Пути повышения эффективности производства представляют собой комплекс конкретных мероприятий по росту

эффективности производства в заданных направлениях. Основные пути повышения производительности труда, снижение материалоемкости продукции и рациональное использование природных ресурсов, снижение фондоемкости продукции и активизация инвестиционной деятельности предприятия [10, с.407]. Таким образом, производительность труда относится к числу основных показателей сравнительной экономической эффективности [59, с.89].

При помощи показателя производительности труда оценивается эффективность организации общественного производства страны, полнота использования его трудового, научного и природного потенциала. Существуют следующие типы производительности труда: отдельного работника, локальная, общественная. Виды производительности труда представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Виды производительности труда [34, с.87]

Вид	Характеристика
Индивидуальная	Трудозатраты отдельного человека, группы квалифицированных сотрудников, бригады рабочих, производственного участка. Зависит от степени мастерства работника, его опыта и навыков
Локальная	Уровень эффективности производства в определенном территориальном регионе или в целом по отрасли. Множество факторов, показатель зависит от обеспеченности необходимыми ресурсами; соблюдения сроков их поставок; уровня технологической оснащенности; согласованности работы подразделений; грамотного менеджмента по всей вертикали управления
Общественная	Отображает состояние экономики общества и страны в целом.

Факторы роста производительности труда – это изменения материально-технических, организационных и социально- экономических условий как в производстве, так и вне его, под влиянием которых сокращаются затраты труда на производство единицы продукции, то есть повышается уровень производительности труда [47, с.209].

Анализ и использование факторов производительности труда направлены на достижение таких целей, как: достижение устойчивого повышения уровня жизни населения, высоких темпов экономического роста, снижение социального неравенства, повышение конкурентоспособности отечественной

экономики, дальнейшего утверждения экономической и политической роли страны в мировом сообществе.

Для активизации социально-экономических резервов производительности труда каждое предприятие должно проанализировать факторы роста производительности труда. Одним из них является снижение трудоемкости продукции [8, с.285].

Большое значение, которое имеет рост производительности труда для отдельных предприятий и всего общества, делает необходимым изучение всех факторов, влияющих на уровень производительности труда, и вскрытие резервов ее повышения. По мнению А.И.Рофе, в зависимости от степени и характера влияния на уровень производительности труда факторы можно объединить в три группы: материально-технические, организационно-экономические и социально-психологические. Факторы производительности труда представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Факторы производительности труда [37, с. 5-8]

Материально-технические факторы	Организационно-экономические факторы	Социально-психологические факторы
Связаны с использованием новой техники, прогрессивной технологии, новых видов сырья и материалов	Определяются уровнем организации труда, производства и управления	Определяются уровнем социально-психологических показателей в организации
Решение задач совершенствования производства достигается путем	Совершенствование организации управления производством	Качество трудовых коллективов
Модернизация оборудования	Совершенствование структуры аппарата управления	Адекватность социально-демографического состава
Замена морально устаревшего оборудования новым, более производительным	Совершенствование систем управления производством	Уровень подготовки кадров

Окончание таблицы 2

Материально-технические факторы	Организационно-экономические факторы	Социально-психологические факторы
Повышение уровня механизации производства: механизации ручных работ, внедрения средств малой механизации, комплексной механизации работ на участках и в цехах	Улучшение оперативного управления производственным процессом	Состояние трудовой активности и творческой инициативы работников
	Внедрение и развитие автоматизированных систем управления производством (АСУП)	Стиль руководства в подразделениях и на предприятиях в целом и др.
Автоматизация производства: установки станков-автоматов, автоматизированного оборудования, использования автоматических линий, автоматизированных систем производства	Улучшение организации производственных подразделений и расстановки оборудования в основном производстве	Уровень дисциплины труда
		Особенности системы ценностных ориентаций
	Совершенствование организации труда	
Внедрение новых прогрессивных технологий	Улучшение материальной, технической и кадровой подготовки производства	
Использование новых видов сырья, прогрессивных материалов, и другими мерами	Совершенствование организации вспомогательных служб и хозяйств	

Все факторы тесно взаимосвязаны и должны изучаться комплексно.

Обоснование роста производительности труда на многих действующих российских предприятиях производится по факторам. При этом расчет осуществляется исходя из необходимости экономии численности работающим по всем факторам роста производительности труда. В этом взаимосвязь численности персонала и производительности его труда [55, с.399].

1.2. ВИДЫ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА, МЕТОДЫ РАСЧЕТА И АНАЛИЗА

Численность персонала определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производства, степенью автоматизации и

компьютеризации производственных процессов. Данные факторы задают нормативную (расчетную) величину численности персонала. Виды численности персонала представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Виды численности персонала [19, с.78]

Наименование	Сущность	Особенность расчета
Списочная (фактическая) численность	Количество сотрудников, которые официально работают на предприятии в данный момент: постоянные, временные, сезонные	Деление суммы списочной численности работников за каждый день календарного месяца на числе дней в текущем месяце
Явочный состав	Число работников, которые ежедневно должны быть на работе, чтобы обеспечить нормальных ход производственного процесса	Соотношение списочной и явочной численности персонала определяется с помощью коэффициента, представляющего собой отношение количества дней работы предприятия и количества дней работы одного среднесписочного работника
Фактическая численность	Количество сотрудников не только которые пришли на работу, но и фактически приступивших к работе	Разность между явочным числом и числом фактически работающих показывает число лиц, находившихся в целодневных простоях
Нормативная численность	Общая численность персонала, необходимого для осуществления производственного процесса	Определяется предприятием самостоятельно, исходя из законодательства
Плановая численность	Количество работников, согласно плану требующихся предприятию для выполнения запланированного производственного задания	Рассчитывается, исходя из плана численности персонала предприятия

Каждое предприятие, в зависимости от стоящих перед ним задач, анализирует те или иные виды численности персонала.

При разработке нормативной численности необходимо учитывать многочисленные факторы, к примеру:

- правовые, например, международные акты РФ о трудовой нагрузке на работников;
- стоящие перед государством проблемы занятости населения и количества рабочих мест в экономике страны;

- экономический интерес предприятия и реализация им его социальной миссии;
- вопросы научно-технического прогресса (НТП) и инноваций на предприятии, в отрасли и экономике в целом;
- уровень автоматизации и компьютеризации производства;
- инновационность производства, использование современных технологий;
- организация производства и др. [57, с.89].

Расчет необходимого количества рабочих определяется по трудоемкости работ, нормам выработки, числу рабочих мест, а на агрегатных работах - на основании норм обслуживания соответствующих агрегатов. Возможно применение прежних коэффициентов количества руководителей, специалистов и технических исполнителей на 100 рабочих (производственного персонала).

На основе нормативной численности определяется списочная численность персонала. Она представляет собой число официально работающих на данном предприятии людей и числящихся в штате данного предприятия. Нормативная и списочная численность зачастую не совпадают. Чаще всего списочная численность меньше нормативной, что обусловлено наличием вакантных должностей, которые по каким-либо причинам оказались временно не занятыми. Обычно эти вакантные должности заполняются совместителями, как внутренними (работниками данного предприятия), так и внешними (приходящими с других предприятий), но занятость ставок не влияет на списочную численность: она все равно будет меньше нормативной [48, с.56].

Основная цель анализа численности персонала предприятия – выявление внутренних резервов повышения эффективности использования персонала в связи с более рациональной расстановкой работающих, их загрузкой и использованием в соответствии с полученной профессией, специальностью и квалификацией.

Цель анализа численности персонала представлена на рисунке 2.

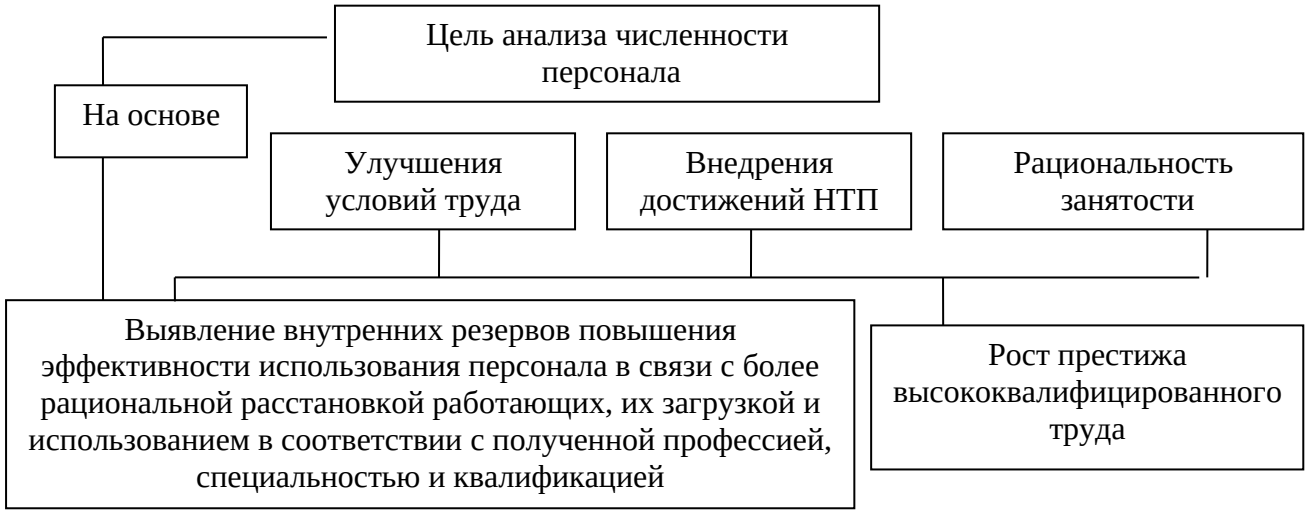

Рисунок 2 – Цель анализа численности персонала [36, с.5]

Основными принципами анализа численности персонала предприятия являются: надежность, квалифицированность, системность проведения, комплексность, оперативность и эффективность. Основные задачи расчета численности персонала представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Основные задачи расчета численности персонала [4, с.99]

Затем выявляются необходимые виды анализа численности персонала. Далее определяются необходимые методы и приемы обработки данных. В целом они подразделяются на традиционные методы и специальные приемы.

Методы и приемы обработки данных для анализа численности персонала представлены на рисунке 4.

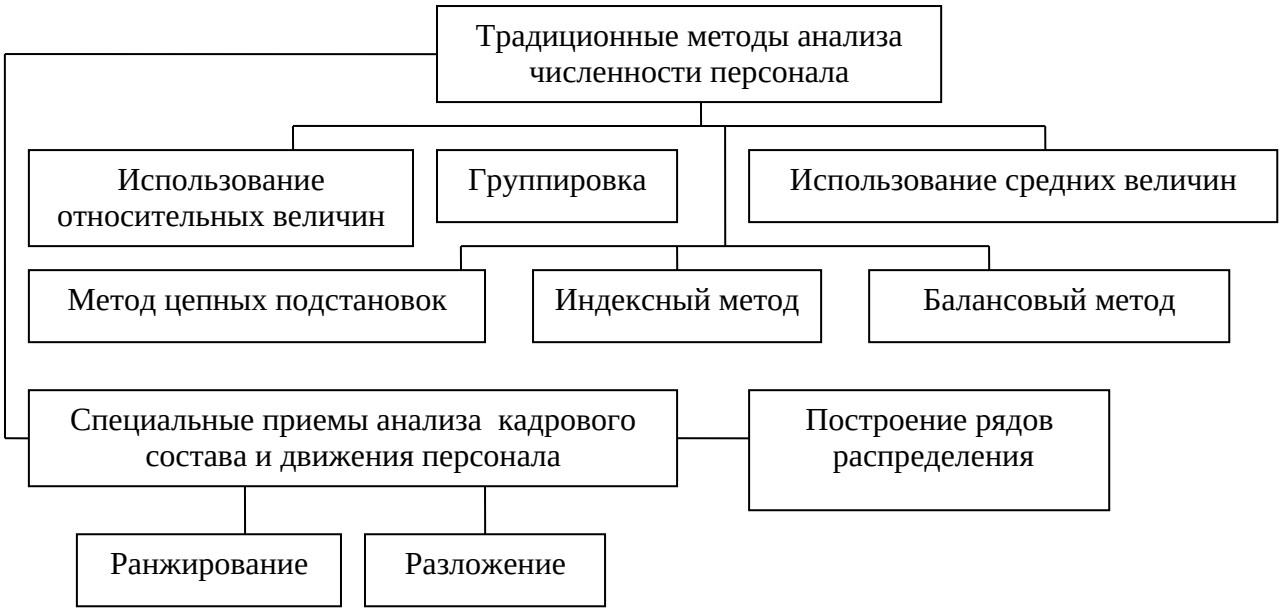

Рисунок 4 – Методы и приемы обработки данных для анализа численности персонала [26, с. 69]

Для анализа численности персонала, как и в отношении иных трудовых показателей предприятия, большое значение имеют специальные компьютерные программы. Далее определяется информационная база, необходимая для анализа кадрового состава и движения персонала организации и выбираются формулы для расчетов показателей анализа численности персонала.

В результате анализа появляется возможность выявить проблемы ситуации численности персонала предприятия, степень обеспеченности предприятия кадрами, определить особенности норм труда и режима рабочего времени при заключении трудовых договоров с работниками предприятия, определить взаимосвязь между динамикой текучести кадров и плановыми

показателями по численности персонала, выявить резервы уменьшения численности персонала за счет снижения потерь рабочего времени, а также за счет совмещения профессий либо установления для отдельных работников неполного рабочего дня и т.д. [36, с.5].

В целом анализ численности персонала, включающий в себя и анализ ряда иных трудовых показателей, а также экономических результатов предприятия позволяет выявить резервы оптимизации этой численности, что позитивно отражается на социально-экономических показателях предприятия в плановом периоде.

1.3. МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Производительность труда характеризируется двумя основными показателями: выработкой, которая указывает на объем продукции, изготовляемый одним рабочим за определенный период времени (час, смена, неделя и др.); трудоемкостью, которая, наоборот, указывает на количество времени, которое работник затратил на производство одной единицы продукции (работ, услуг).

Выработка и трудоемкость связаны друг с другом обратной пропорциональной зависимостью. Уровень производительности труда (выработки) в сфере материального производства определялся отношением величины национального дохода за определенный период к среднесписочной численности персонала, занятого в сфере материального производства в течение этого периода.

В сфере услуг производительность труда (выработка) определяется отношением стоимости услуг (без стоимости материальных затрат на их оказание) за определенный период времени к среднесписочной численности персонала сферы услуг за этот же период [22, с. 234].

Для определения производительности труда используются в основном три метода: стоимостный, натуральный, условно-натуральный, трудовой:

а) стоимостный метод представлен в формуле (1):

$$\text{ПР}\,cm = \frac{\text{Vст}}{\text{N}}\ , \qquad (1)$$

где $V_{ст}$ – объем произведенной продукции в стоимостном выражении;

N – количество единиц вырабатывающих продукцию;

б) натуральный метод представлен в формуле (2):

$$ПРст = \frac{V\ нат}{N} \qquad (2)$$

где $V_{нат}$ – количество единиц произведенной продукции в удобной форме исчисления;

в) условно-натуральный метод представлен в формуле (3):

$$ПРусл = \frac{V\ усл}{N} \qquad (3)$$

где $ПР_{усл}$ – производительность труда в условных единицах продукции;

$V_{усл}$ –условный объем продукции, например, в виде сырья или др.;

г) трудовой метод представлен в формуле (4):

$$ПРтр = \frac{V}{N} \qquad (4)$$

где, V– количество продукции, изготовленной за выбранную единицу времени [5, с. 133].

Основная цель анализа производительности труда - выявление резервов роста производительности труда с последующим их использованием.

В процессе анализа последовательно устанавливаются следующие показатели: динамика роста производительности труда, степень выполнения плана по росту производительности труда, факторы и причины,

воздействующие на рост и сдерживание роста производительности труда, влияние производительности труда на объем выпускаемой продукции, численность персонала и издержки на него, степень реальности и обоснованности задания по росту производительности труда

Основными задачами анализа состояния производительности труда показаны на рисунке 5.



Рисунок 5 – Задачи анализа состояния производительности труда на предприятии [42, с.78]

Для оценки уровня интенсивности использования персонала применяется система обобщающих, частных и вспомогательных показателей производительности труда. Характеристика данных показателей дана в таблице 4.

Таблица 4 – Система показателей для оценки уровня интенсивности использования персонала [24, с. 321]

Группа показателей	Показатели
Обобщающие	Среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции одним рабочим, а также среднегодовая выработка продукции на одного работающего в стоимостном выражении

Окончание таблицы 4

Группа показателей	Показатели
Частные	Затраты времени на производство единицы продукции определенного вида (трудоемкость продукции) или выпуск продукции определенного вида в натуральном выражении за один человеко-день или человеко-час
Вспомогательные	Характеризуют затраты времени на выполнение единицы определенного вида работ или объем выполненных работ за единицу времени

На предприятиях производительность труда определяли разными способами в зависимости от того, какими единицами измеряли объем производства и затраты труда. Показатели производительности труда рассмотрены на рисунке 6.



Рисунок 6 – Показатели производительности труда [18, с.217]

Наиболее обобщающим показателем производительности труда является среднегодовая выработка продукции одним работником.

Структурно-логическая модель анализа факторов производительности труда представлена на рисунке 7.

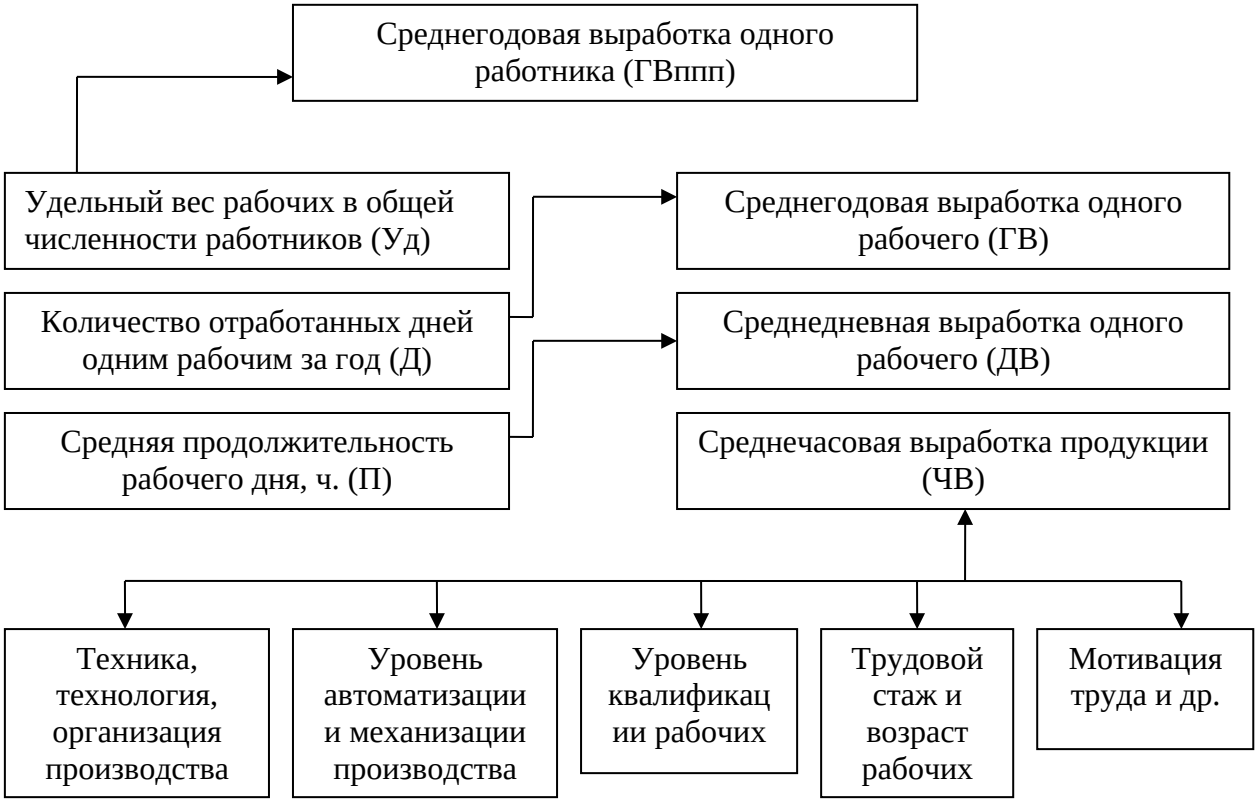

Рисунок 7 – Структурно-логическая факторная модель производительности труда [16, с. 45]

Следовательно, среднегодовая выработка одного работника равна произведению следующих факторов:

$$ГВ = Уд \times Д \times П \times ЧВ \quad (5)$$

где Уд - удельный вес рабочих в общей численности работников;

Д - количество отработанных дней одним рабочим за год;

П - Средняя продолжительность рабочего дня, ч.;

ЧВ - Среднечасовая выработка продукции [53, с. 90].

Анализ численности персонала и производительности его труда является основной для его планирования.

Планирование – это экономический метод управления, выступающий как основное средство использования экономических законов в процессе хозяйствования. Планирование - процесс, многократно повторяемый для того, чтобы настоящая деятельность предприятия не была нарушена будущими событиями [5, с.11].

Планирование численности персонала – это процесс определения количественной и качественной потребности организации в персонале в будущем и оценки того, в какой степени эта потребность может быть удовлетворена [42, с.79]. При этом сопоставляется имеющийся персонал организации с его возможной потребностью в будущем, определяется потребность в найме, обучении, перераспределении, сокращении работников при соблюдении соответствующих законодательных норм [31, с.478].

Планирование персонала должно определять: сколько персонала и какой квалификации необходимо в будущем; как привлечь необходимый и сократить излишний персонал, учитывая социальные аспекты; как использовать работников в соответствии с их способностями; как целенаправленно содействовать развитию персонала, приспосабливать его знания к изменяющимся требованиям; каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия [3, с. 523].

Выделяются следующие основные задачи планирования численности персонала:

- привлечение и сохранение необходимых работников, обладающих соответствующими навыками, опытом и компетенцией;

- предвидение возможного излишка или дефицита работников;

- создание хорошо подготовленного и гибкого штата, что вносит вклад в способность организации адаптироваться к неопределенной и изменяющейся окружающей среде;

- совершенствование использования рабочей силы с помощью более гибких систем;

- снижение зависимости от найма работников извне, когда на рынке труда отмечаются недостаточное предложение работников с важными для организации навыками, с помощью сохранения и развития собственных работников [17, с.342].

При планировании численности персонала необходимо руководствоваться следующими принципами, которые показаны на рисунке 8.

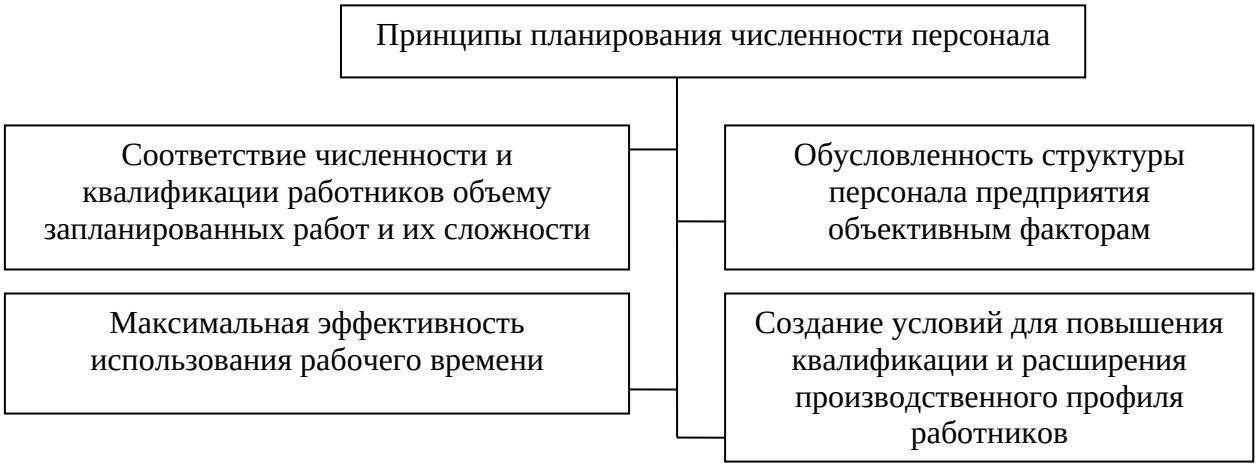

Рисунок 8 – Принципы планирования численности персонала [15, с.112]

Планирование численности персонала основывается на производственной программе на плановый период. Планирование трудоемкости производственной программы должно опираться на данные нормирования труда. Планирование списочной численности – на бюджет рабочего времени.

Планирование производительности труда осуществляется следующими методами: прямого счета и пофакторный.

Метод прямого счета позволяет рассчитать, как снижается численность персонала под влиянием конкретных организационных мероприятий и в соответствии с этим рост производительности труда. Последовательность действий при использовании данного метода: вначале определяется плановая численность персонала по отдельным категориям с учетом ее возможного

сокращения в результате запланированных мероприятий; затем на основании рассчитанной плановой численности персонала и планового выпуска продукции определяются уровень производительности труда и темпы ее роста по сравнению с базовым периодом.

При пофакторном методе выделяют факторы, оказывающие влияние на уровень и рост производительности труда, и производится оценка их воздействия. Последовательность действий при использовании данного метода выглядит следующим образом: первоначально определяется базовая численность персонала на планируемый период при условии сохранения базовой производительности труда, затем рассчитывается ожидаемое изменение численности персонала под влиянием каждого из выделенных факторов посредством сопоставления затрат труда на запланированный объем продукции при планируемых и базовых условиях; далее - суммарное изменение базовой численности и прирост производительности труда в планируемом периоде.

Для планирования роста производительности труда за счет экономии численности персонала осуществляется в следующем порядке:

- определяется экономия численности от разработки и внедрения каждого мероприятия по повышению производительности труда ($Э_i$);
- вычисляется суммарная экономия численности ($Э_ч$) под воздействием всех технико-экономических факторов и мероприятий ($Э_ч = SЭ_i$);
- рассчитывается прирост производительности труда на предприятии (в цехе, на участке), достигаемый под влиянием всех факторов и мероприятий ($D_{ПТ}$) по формуле:

$$D\,ПТ = \frac{Эч \times 100}{Чр\text{-}Эч} \qquad (7)$$

где $Ч_р$ – численность промышленно-производственного персонала, необходимая для выполнения годового объема производства при сохранении

выработки (производительности) базисного (прошлого) периода, человек [46, с.77].

Изучение теоретико-методических основ численности и производительности труда персона позволяет сделать следующие выводы.

Численность персонала является одним из элементов системы трудовых показателей, которая представляет собой совокупность количественных и качественных измерителей, отражающих степень эффективности использования живого труда в процессе производства. Она определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производства, степенью автоматизации и компьютеризации производственных процессов.

Основная цель анализа численности персонала предприятия – выявление внутренних резервов повышения эффективности использования персонала в связи с более рациональной расстановкой работающих, их загрузкой и использованием в соответствии с полученной профессией, специальностью и квалификацией. Основными принципами анализа численности персонала предприятия являются: надежность, квалифицированность, системность проведения, комплексность, оперативность и эффективность.

Нормативы численности используются при расчете численности персонала для обслуживания оборудования, рабочих мест, производственных площадей и др., а также для затрат труда по профессиям, группам работ, специальностям, функциям в целом по предприятию или цехам.

Производительность труда показывает уровень эффективности использования трудовых ресурсов; она измеряется количеством продукции в денежном отношении в расчете на одного работника, произведенной в определенное количество времени.

Производительность труда характеризуется выработкой и трудоемкостью. Производительность труда определяется следующими методами: стоимостным, натуральным, условно-натуральным, трудовым.

Взаимосвязь производительности и численности персонала в том, что производительность обычно рассчитывается как деление объема (стоимости)

продукции (работ, услуг) на среднесписочную численность персонала. Если объем производства сохраняется, а численность сокращается, производительность растет. Она растет и в том случае, если объем производства при росте численности персонала растет интенсивнее, чем производительность труда при прежней численности персонала.

Для этого применяется планирование, представляющее собой экономически обоснованный метод управления. В отношении производительности труда планирование осуществляется методами прямого счета и пофакторным.

Важным показателем эффективности численности персонала организации является рост производительности труда за счет экономии численности персонала.

Поэтому важнейшей задачей планирования численности персонала и производительности труда заключается не во всемерном снижении среднесписочной численности, а в том, чтобы достичь такого ее значения, при котором рост производительности труда наиболее высок.

2 АНАЛИЗ ЧИСЛЕННОСТИ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В АО «ПНТЗ»

2.1. КРАТКАЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА АО «ПНТЗ»

Полное официальное наименование – акционерное общество «Первоуральский новотрубный завод». Сокращенное наименование – АО «ПНТЗ». Адрес предприятия: Россия, 623112 Свердловская обл., г. Первоуральск, ул. Торговая, д. 1.

АО «Первоуральский новотрубный завод» основан в 1934 году. Это металлургическое предприятие, расположенное в городе Первоуральске Свердловской области, и является одним из крупнейших предприятий России по выпуску стальных труб. В настоящее время АО «Первоуральский новотрубный завод» располагает практически всеми основными технологиями производства стальных труб и баллонов.

История завода уходит в XVIII век, когда в 1732 году Демидовым был основан Васильево-Шайтанский железоделательный завод, производивший чугун и кричное железо. 28 января 1920 года на заводе была прокатана первая труба метровой длины.

Предприятие ориентировано на выпуск труб 25000 типоразмеров, трубных профилей по 25 зарубежным и 34 российским стандартам, а также по 400 техническим условиям, из 200 марок нержавеющих, легированных и углеродистых сталей, а также баллонов огнетушителей и для сжатых газов. В основной ассортимент также входят бесшовные крутоизогнутые отводы.

Качество труб АО «Первоуральский новотрубный завод» подтверждено сертификатами Американского нефтяного института API, Германской фирмы TUV Rheinland на соответствие требованиям стандартов DIN и рядом других.

Продукция завода известна по всей России и СНГ, многие годы успешно экспортируется в более чем 25 стран Европы, Азии, Америки. Продукция

востребована в сфере машиностроения, энергетики (атомной, тепловой), медицины, строительства, нефтедобычи, авиастроения, электроники.

Среди ключевых потребителей в АО «Первоуральский новотрубный завод» – ОАО «Камаз», ОАО «Автоваз» «Группа ГАЗ», «Роснефть» «Татнефть», «Лукойл» и «Газпром».

Стратегия развития «Первоуральского новотрубного завода» предполагает выпуск труб, имеющих обновленные свойства, совершенствование схем сбыта и стремление к удовлетворению всех потребностей потребителей.

В последние годы на предприятии реализовано два очень крупных инвестиционных проекта: Финишный центр и электросталеплавильный комплекс «Железный Озон 32».

Достижение поставленных целей осуществляется внедрением и непрерывным улучшением интегрированной системы менеджмента, соответствующей требованиям ISO 9001; ГОСТ ISO 9001; API Spec Q1; PED 97/23/EC; ISO 14001; OHSAS 18001; СТО Газпром 9001.

У предприятия в собственности находится ряд социальных Учреждений, которые представляют льготные услуги работникам предприятия и жителям города Первоуральск на общих условиях. Таковыми являются Дворец водных видов спорта, Дворец культуры и техники, Физкультурно-оздоровительный лагерь имени Ю.А.Гагарина, База отдыха «Сосновый бор».

Структура управления АО «Первоуральский Новотрубный завод» представлена в приложении А.

Основными структурными производственными подразделениями организации считаются трубопрокатные цеха, цех по производству труб нефтяного сортамента, трубоволочильные цеха. Организационная структура АО «ПНТЗ» представляет собой смешанный тип линейно-функциональной и дивизиональной структур с учетом тонкой структуризации. Степень децентрализации изменена не только с числом компонентов менеджмента, но и внутри каждого из этих компонентов.

Для изучения эффективности деятельности АО «ПНТЗ», проведем оценку его основных показателей в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ основных экономических показателей деятельности АО «ПНТЗ» за 2017 – 2019 гг.[1]

Наименование показателей	2017 г.	2018 г.	Откл. (+,-)	Темп роста, %	2019 г.	Откл. (+,-)	Темп роста, %
Выручка от продажи товаров, продукции, тыс.руб.	34886490	37595817	2709327	107,8	44587868	6992051	118,6
Объем реализованной товарной продукции, тн.	570700	620200	49500	108,7	612600	-7600	98,8
Себестоимость проданных товаров, продукции, тыс.руб.	26960660	31705963	4745303	117,6	38738235	7032272	122,2
Валовая прибыль , тыс.руб.	7925830	5889854	-2035976	74,3	5849633	-40221	99,3
Коммерческие и управленческие расходы, тыс.руб.	3013484	3349497	336013	111,2	3859758	510261	115,2
Прибыль от продаж, тыс.руб.	4912346	2540357	-2371989	51,7	1989875	-550482	78,3
Рентабельность, %	14,1	6,8	-7,3	48,2	4,5	-2,3	66,2

Выручка от продажи товаров, продукции АО «ПНТЗ» в 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличилась на 7,8% (37595817 / 34886490 × 100 - 100) или на 2709327 тыс. руб. (37595817 - 34886490). Причиной является рост оптовых цен на трубную продукцию, расширение товарного ассортимента, увеличение спроса со стороны крупных покупателей. В 2019 году по сравнению с 2018 годом выручка повысилась на 18,6% (44587868 / 37595817 × 100 - 100) или на 6992051 тыс.руб. Рост выручки оценивается с положительной стороны. В 2018 году спрос на трубную продукцию вырос по сравнению с 2017

[1] Составлено автором по: [2, 3]

на 49500 тн, в связи с этим объем реализации в тоннах увеличился на 8,7%. О снижении покупательского спроса свидетельствует уменьшение объема реализованной продукции в тоннах в 2019 году на 1,2% (612600 / 620200 × 100 - 100) или на 7600 тн. (612600 - 620200), ввиду с усложнением сортамента (увеличение доли нарезных труб с высокой добавленной стоимостью).

Себестоимость проданных товаров, продукции в 2018 году по сравнению с 2017 годом повысилась на 17,6% (31705963 / 26960660 × 100 - 100) или на 4745303 тыс.руб. (31705963 - 26960660), что связано с ростом цен на потребляемые ресурсы и увеличением объема выпуска и реализации трубной продукции. В 2019 году себестоимость по сравнению с 2018 годом повысилась на 22,2% (38738235 / 31705963 × 100 - 100) или на 7032272 тыс.руб. (38738235 - 31705963). Причиной является рост цен на потребляемые ресурсы.

Информация о динамике основных экономических показателей представлена на рисунке 9.

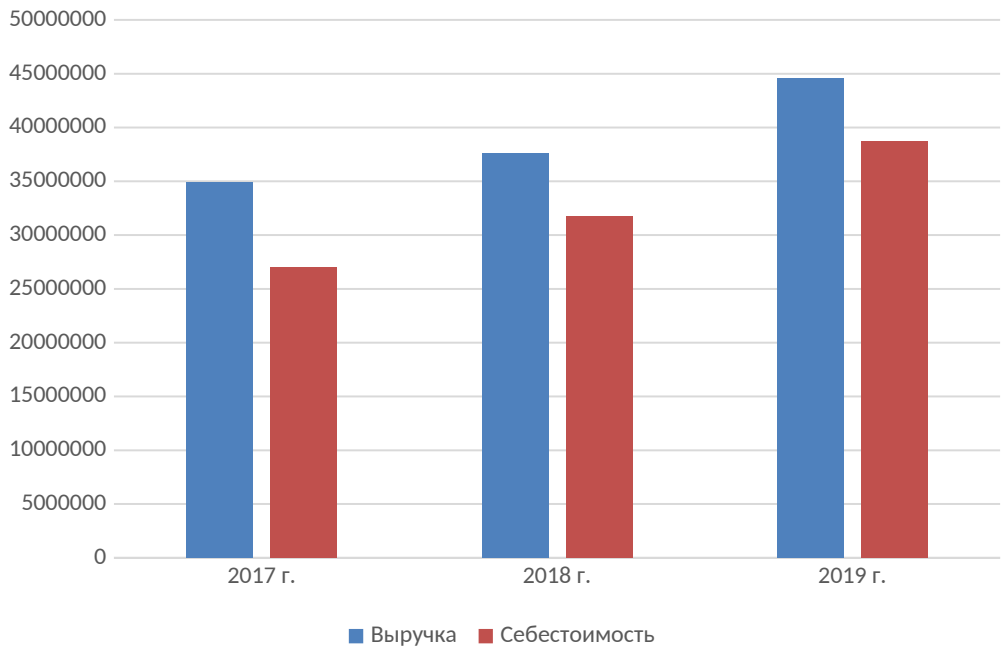

Рисунок 9 – Динамика выручки, себестоимости проданных товаров, продукции АО «ПНТЗ» за 2017-2019 гг., млн руб.[2]

[2] Составлено автором по: [2, 3]

Валовая прибыль в 2018 году по сравнению с 2017 годом снизилась на 25,7% (5889854 / 7925830 × 100 - 100) или на 2035976 тыс.руб. (5889854 - 7925830). А в 2019 году по сравнению с 2018 годом снизилась на 0,7% (5849633 / 5889854 × 100 - 100) или на 2171189 тыс.руб. (5849633 - 5889854), что оценивается отрицательно.

Коммерческие и управленческие расходы предприятия ежегодно увеличивались. Так их повышение в 2018 году составило 11,2% или 336013 тыс.руб., в 2019 году 15,2% или 510261 тыс.руб.

Рентабельность продаж в исследуем периоде снижается. Так в 2018 году по сравнению с 2017 годом произошло снижение этого показателя 7,3%, а в 2019 году по сравнению с 2018 годом снижение составило 2,3%. В целом на 2019 год рентабельность продаж составляет 4,5%, что является низким показателем эффективности деятельности предприятия.

При развитии деятельности предприятия, темпы роста прибыли больше темпов роста выручки, а темпы роста выручки больше темпов роста себестоимости и темпы роста фонда оплаты труда меньше темпов роста себестоимости, то есть индексная цепочка имеет вид (формула 8):

$$Т_{прибыль} > Т_{выручка} > Т_{себестоимость} > Т_{фонд\ оплаты\ труда} > Т_{численность} \quad (8)$$

В 2018 году эффективность деятельности ухудшается, поскольку темпы роста прибыли меньше темпов роста выручки, а темпы роста себестоимости больше темпов роста выручки. Модель соотношения данных темпов роста составила:

$Т_{прибыль}$ (51,7%) < $Т_{выручка}$ (107,8%) < $Т_{себестоимость}$ (117,6%) > $Т_{фонд\ оплаты\ труда}$ (102,6%) > $Т_{численность}$ (98,6%)

В 2019 году наблюдалось также не выполнение предприятием нормативного значения по развитию деятельности, то есть темпы роста

прибыли меньше темпов роста выручки, а темпы роста себестоимости больше темпов роста выручки. Так соотношение темпов роста составило:

$T_{прибыль}$ (78,3%) < $T_{выручка}$ (118,6%) < $T_{себестоимость}$ (122,2%) > $T_{фонд\ оплаты\ труда}$ (101,6%) > $T_{численность}$ (100,5%)

Итак, по результатам анализа деятельности предприятия выявлен ряд положительных тенденций, а именно увеличение выручки и объема продаж в 2018 году и дальнейшего их роста в 2019 году. Отрицательным считается снижение прибыли от продаж, рентабельности продаж. Кроме того, в исследуемом периоде эффективность деятельности ухудшается, поскольку темпы роста прибыли меньше темпов роста выручки, а темпы роста себестоимости больше темпов роста выручки.

2.2. АНАЛИЗ КАДРОВОГО СОСТАВА И СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ АО «ПНТЗ»

Для изучения производительности труда в АО «ПНТЗ» проведем предварительно анализ трудовых ресурсов по следующей методике: анализ динамики численности и структуры персонала, анализ движения персонала. В таблице 6 представлена динамика численности персонала АО «ПНТЗ».

Таблица 6 – Анализ динамики численности и структуры персонала АО «ПНТЗ» за 2017– 2019 гг., чел.[3]

Наименование показателя	2017 г.	2018 г.	Откл., (+;-)	Темп роста, %	2019 г.	Откл., (+;-)	Темп роста, %	Доля, %		
								2017г.	2018 г.	2019 г.
Руководители	541	515	-26	95,2	515	0	100,0	8,8	8,5	8,5
Специалисты	602	572	-30	95,0	570	-2	99,7	9,8	9,4	9,4
Служащие	72	62	-10	86,1	43	-19	69,4	1,2	1,0	0,7
Рабочие	4923	4913	-10	99,8	4953	40	100,8	80,2	81,0	81,5
Всего	6138	6062	-76	98,8	6081	19	100,3	100,0	100,0	100,0

[3] Составлено автором по: [2, 3]

Как видим из информации, представленной в таблице 6, в 2018 году численность уменьшилась по руководителям на 26 чел. или на 4,8%, по специалистам на 30 чел. или 5,0%, по служащим на 10 чел. или 13,9%, по рабочим на 10 чел. или 0,2%. В 2019 году численность персонала возросла за счет значительного повышения численности рабочих (на 40 человек или 0,8%). При этом численность специалистов и служащих по-прежнему снижается.

Наибольшая доля в структуре персонала приходится на рабочих. Так доля по ним составляет 80,2% в 2017 году, 81% в 2018 году, 81,5% в 2019 году. Далее по снижению доли следуют специалисты. Так в 2017 году доля по ним составляет 9,8%, в 2018 году 9,4%, в 2019 году 9,4%. По руководителям доля в 2017 году составила 8,8%, в 2017 году 8,5%, в 2019 году 8,5%. По служащим доля составила 1,2% в 2017 году, 1,0% в 2018 году и 0,7% в 2019 году.

В таблице 7 представлена оценка обеспеченности АО «ПНТЗ» персоналом за 2017-2019 гг.

Таблица 7 – Оценка обеспеченности АО «ПНТЗ» персоналом за 2017-2019 гг., чел.[4]

Наименование показателя	2017 г.				2018 г.				2019 г.			
	План	Факт	Откл.(+;-)	Темп роста, %	План	Факт	Откл.(+;-)	Темп роста, %	План	Факт	Откл.(+;-)	Темп роста, %
Руководители	537	541	4	100,7	523	515	-8	98,5	518	515	-3	99,4
Специалисты	598	602	4	100,7	578	572	-6	99,0	575	570	-5	99,1
Служащие	71	72	1	101,4	64	62	-2	96,9	48	43	-5	89,6
Рабочие	4907	4923	16	100,3	4946	4913	-33	99,3	4988	4953	-35	99,3
Всего	6113	6138	25	100,4	6111	6062	-49	99,2	6129	6081	-48	99,2

В 2017 году наблюдается превышение фактической численности персонала планового уровня на 25 чел. или на 0,4%., в частности по руководителям на 4 чел. или на 0,7%, по специалистам на 4 чел. или на 0,7%, по

[4] Составлено автором по: [2, 3]

служащим на 1 чел., по рабочим на 16 чел. или на 0,3%, что оценивается с положительной стороны.

В 2018 году наблюдается нехватка фактической численности персонала в сравнении с плановой численностью, причем неукомплектованность кадрами наблюдается по всем категориям работающего персонала. Так, по руководителям фактическая численность меньше плановой на 8 человек, по специалистам на 6 человек, по рабочим на 33 человека.

В 2019 году наблюдается снижение фактической численности персонала планового уровня на 48 чел. или на 0,8%. Так, по руководителям фактическая численность меньше плановой на 3 человек, по специалистам и служащим на 5 человек, по рабочим на 35 человека. Данная тенденция оценивается с отрицательной стороны.

Далее проведем оценку образовательного уровня персонала АО «ПНТЗ», как представлено на рисунке 10.

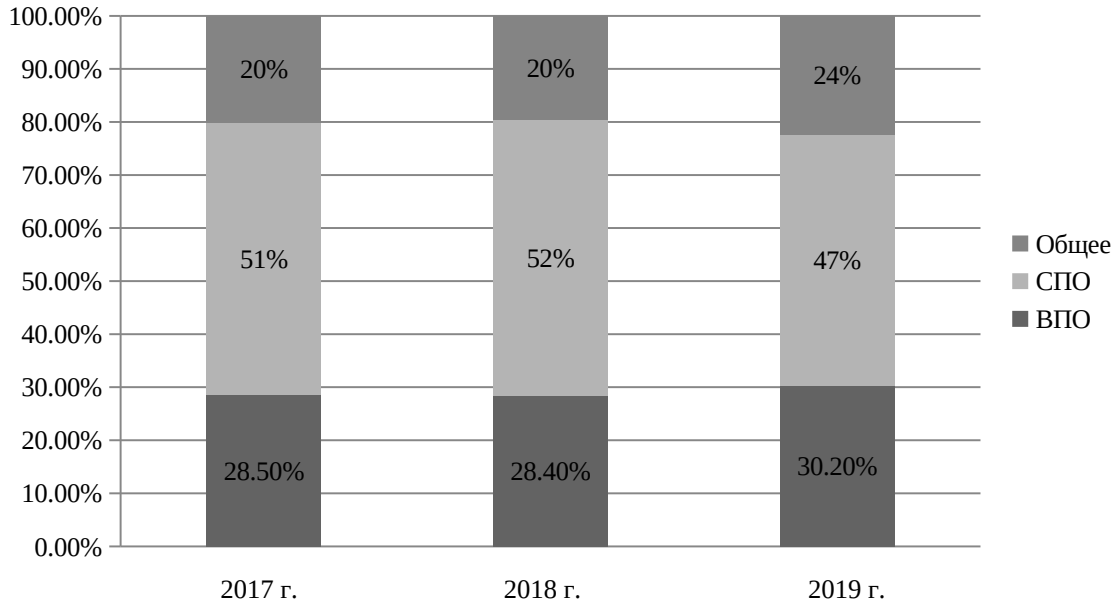

Рисунок 10 – Состав персонала АО «ПНТЗ» по уровню образования за 2017–2019 гг.[5]

За 2017–2019 гг. наибольшая доля персонала в АО «ПНТЗ» имела среднее профессиональное образование. В 2017 году доля их составила 51,4%, в 2018

[5] Составлено автором по: [2, 3]

году 52%, в 2019 году 47,4%. Далее по снижению доли следует персонал со средним общим образованием. Так его доля составила в 2017 году 28,5%, в 2018 году 28,4%, в 2019 году 30,2%. Доля персонала с высшим образованием к 2019 голу по сравнению с 2018 годом возросла, что является положительной тенденцией для анализируемого предприятия.

Далее проведем анализ динамики численности персонала АО «ПНТЗ» по стажу за 2017 – 2019 гг. (рисунок 11).

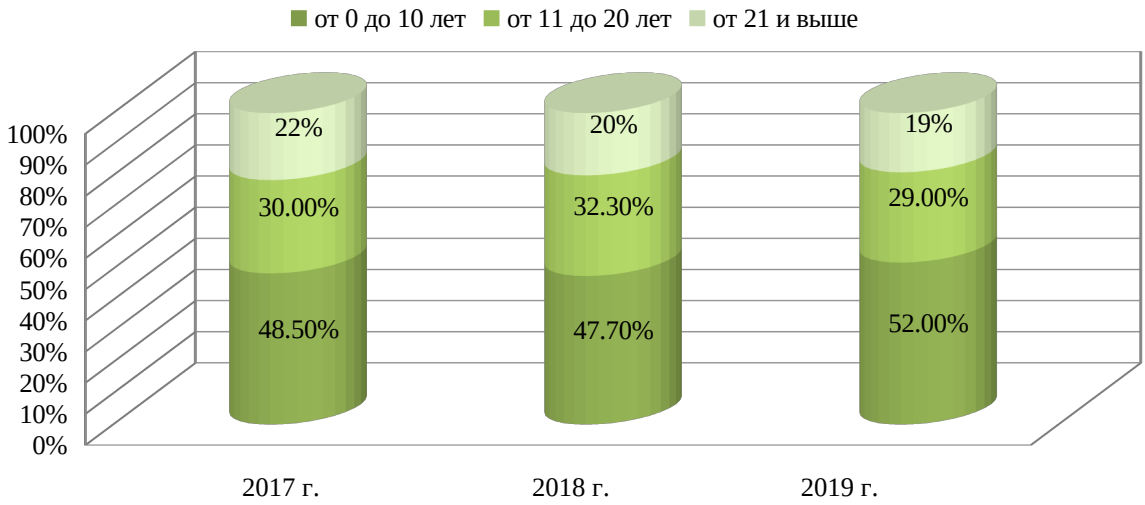

Рисунок 5 – Динамика численности персонала АО «ПНТЗ» по стажу за 2017–2019 гг.[6]

За весь анализируемый период наибольшая доля персонала имела стажем от 0 лет до 10 лет. Так ее значение составило в 2017 году 48,5% в 2018 году 47,7%, в 2019 году 52%. Далее следует доля персонала со стажем от 11 лет до 20 лет. Ее значение составило в 2017 году 30%, в 2018 году 32,3%, в 2019 году 29%. Доля персонала со стажем свыше 21 года составляет в 2017 году 21,5%, в 2018 году 20%, в 2019 году 19%. Для оценки эффективности использования персонала, проведем анализ движения рабочей силы, как представлено в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ движения рабочей силы в АО «ПНТЗ» за 2017–2019 гг.[7]

[6] Составлено автором по: [2, 3]
[7] Составлено автором по: [2, 3]

Наименование показателя	2017 г.	2018 г.	Откл. (+;-)	Темп роста, %	2019	Откл. (+;-)	Темп роста, %
Численность работников на начало года, чел.	6316	6138	-178	97,2	6062	-76	98,8
Численность работников на конец года, чел.	6138	6062	-76	98,8	6081	19	100,3
Среднегодовая численность персонала, чел.	6227	6100	-127	98,0	6071	-28	99,5
Прибыло, всего	950	952	2	100,2	891	-61	93,6
Убыло всего, чел.	1128	1028	-100	91,1	872	-156	84,8
По собственному желанию, чел.	570	607	37	106,5	622	15	102,5
За нарушение трудовой дисциплины, чел.	70	72	2	102,9	74	2	102,8
Прочие причины, чел	488	349	-139	71,5	176	-173	50,4
Коэффициент по приему, %	15,3	15,6	0,4	102,3	14,7	-0,9	94,0
Коэффициент по выбытию, %	18,1	16,9	-1,3	93,0	14,4	-2,5	85,2
Коэффициент текучести, %	10,3	11,1	0,9	108,3	11,5	0,3	103,0

Количество принятых работников в 2018 году возросло на 2 чел. или на 0,2%., в 2019 году снизилось на 61 чел. или на 6,4%. Причиной является проведение руководством АО «ПНТЗ» ряда мероприятий по оптимизации численности персонала. Коэффициент по приему снизился с 15,3% в 2017 году до 14,7% в 2019 году.

Количество убывших работников было больше, чем было принято работников за 2017–2018 гг. Так количество убывших работников в 2017 году составило 1028 человек, а количество принятых работников составило 950 человек, в 2018 году количество убывших составило 1028 человек, а количество принятых работников составило 952 человека.

Коэффициент выбытия к концу 2018 года снизился по сравнению с 2017 годом с 18,1% до 16,9%, а в 2019 году снизился до 14,4%. Значение данного показателя остается достаточно высоким, что оценивается отрицательно. Причиной является увеличение количества уволенных работников, как по собственному желанию, так и по другим причинам.

За анализируемый период наблюдается рост количества уволенных работников по собственному желанию, так их количество в 2017 году составило 570 человек, в 2018 году 607 человек, в 2019 году 622 человека, причиной является недовольство уровнем оплаты труда, условиями труда и др.

Отрицательной стороной в управлении персоналом в АО «ПНТЗ» является рост коэффициента текучести. Так его значение в 2017 году составило 10,3%, в 2018 году 11,1%, в 2019 году 11,5.

2.3. АНАЛИЗ ЧИСЛЕННОСТИ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В АО «ПНТЗ»

Основными локальными актами, регулирующими формирование численности персонала и производительность труда в АО «ПНТЗ», являются: коллективный договор на 2019 г.; положение об оплате труда руководителей, специалистов и служащих подразделений завода на 2019 г.; правила внутреннего трудового распорядка на АО «ПНТЗ».

В АО «ПНТЗ» используется коллективно-договорное регулирование трудовых отношений. Коллективный договор анализируемой организации - правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения, был одобрен конференцией работников организации 14 апреля 2019 года. Коллективный договор организации состоит из следующих разделов: общие положения; гарантии прав профсоюзной деятельности; занятости трудящихся; рабочее время, организации труда и заработной платы, отпуска; поощрения за труд, обеспечение дисциплины труда; охрана труда; медицинское обслуживание; гарантии труда женщин; работа с молодежью; льготы и компенсации.

Преимуществом данного раздела является то, что в организации конкретно указаны две формы оплаты труда, в частности сдельная и повременная оплата труда, указан размер тарифных ставок и окладов, виды доплат и надбавок, то есть для работника указаны какие выплаты являются для него гарантированными при работе в данной организации. Что обеспечивает

материальную заинтересованность в выполнении своих трудовых обязанностей.

Другим разделом, посвященным вопросам управления персоналом коллективного договора, является раздел «Поощрения за труд, обеспечение дисциплины». В данном разделе виды поощрений, которые работник может получить, при выполнении своих обязанностей, при повышении производительности труда, улучшения качества продукции, продолжительной и безупречной работе.

Недостатков в данном разделе не выявлено. Преимуществом в данном разделе является то, что нем указаны всевозможные виды поощрительных выплат, в частности: выдача премии; объявление благодарности; награждение ценным подарком; награждение Благодарственным письмом; награждение Почетной грамотой; присвоение классов мастерам; представление к званию лучшего по профессии; представление на соискание премии «За высокие достижения в труде» и т.д. Данное стимулирование дает подчиненным ощущение признания их вклада в результаты работы.

На АО «ПНТЗ» разработано временное положение об оплате труда работников. Данное положение вводится с целью материальной заинтересованности персонала в выпуске качественной продукции потребителям и повышении производительности труда. Временные положения разрабатываются индивидуально по каждой профессии. В нем закреплена применяемая работодателем система оплаты труда работников, в том числе тарифная ставка, доплаты и премиальные выплаты.

Преимуществом временного положения является то, что в нем указан четкий порядок формирования оплаты труда, указан процент премий за перевыполнение ряда экономических показателей и размер депремирования за недовыполнение экономических показателей для каждой профессии индивидуально. Что обеспечивает материальную заинтересованность работников в ответственном отношении к выполнению своих трудовых обязанностей.

Правила внутреннего трудового распорядка на АО «ПНТЗ» локальный нормативный акт, утвержденный руководителем. В нем установлены в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации и иными федеральными законами порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также регулируют иные вопросы, связанные с трудовыми отношениями в АО «ПНТЗ»

Преимуществом «Правила внутреннего трудового распорядка на АО «ПНТЗ»» является то, что способствуют четкой организации рабочего дня работников, укреплению дисциплины труда, рациональному использованию рабочего времени и повышению результативности профессиональной трудовой деятельности, чем стимулируют повышение ответственности коллектива. Недостатков в не выявлено.

Перечислим еще ряд локальных нормативных актов, регламентирующих работу персонала и производительность труда:

- СТО 37-03-2019 «Подготовка и развитие персонала»;

- РИ 23-87-2015 «Учет использования рабочего времени»;

- НД-0170/2009 «Корпоративные принципы оптимизации численности персонала в группе «ТМК»;

- НД-0299/2019/0 «Положение по стимулированию ключевого производственного персонала трубных заводов Российского дивизиона»;

- СТО ТМК КСМК 002-7.2-П2.3-2017 «Управление персоналом».

Далее проведем анализ работы, проводимой в АО «ПНТЗ» по планированию численности персонала и кадровому обеспечению предприятия.

Основной целью планирования потребности в персонале является обеспечение предприятия необходимой рабочей силой при минимизации издержек. То есть при планировании определяется когда, где, сколько, какой квалификации и с какими затратами потребуется работников в данной

организации. При этом можно говорить о стратегическом (долгосрочном) планировании и о тактическом (ситуационном).

Этапы планирования персонала в АО «ПНТЗ» включают:

− оценку наличных резервов, их количества и структуры;

− оценку будущих потребностей; отслеживание изменений в профессионально-квалификационной структуре кадров, выявление потребности в рабочей силе с указанием количественных и качественных показателей;

− разработку программы будущих потребностей.

На первом этапе проводятся: анализ использования трудовых ресурсов организации; уточнение задач по отдельным группам исполнителей; формирование адекватных квалификационных требований; выявление резервов продуктивности труда на каждом конкретном участке работы.

На втором этапе осуществляется определение потребности в персонале на планируемый период. Исходными данными для определения необходимой численности, их профессионального и квалификационного состава являются: производственная программа, нормы выработки, планируемый рост повышения производительности труда, структура работ.

На третьем этапе кадрового планирования осуществляется разработка кадровых мероприятий, направленных на реализацию кадровых целей, задач, кадровой стратегии, кадровых планов.

В таблице 9 представлены данные о плановой и фактической численности работников АО «ПНТЗ».

Таблица 9 – Плановая и фактическая численность работников АО «ПНТЗ»[8]

Показатели	2017г.	2018г.	2019г.	Изменение (2019/2017)
Плановая численность, чел.	6113	6111	6129	16
Фактическая численность, чел.	6138	6062	6081	-57
Процент обеспеченности, %	100,4	99,2	99,2	-1,2

[8] Составлено автором по: [2, 3]

Согласно представленным в таблице 9 данным за анализируемый период наблюдается снижение процента обеспеченности АО «ПНТЗ» работниками на 1,2%.

В таблице 10 представлена информация об экстенсивном использовании трудовых ресурсов предприятия

Таблица 10 – Экстенсивное использование трудовых ресурсов АО «ПНТЗ»[9]

Показатель	Значение показателя			Изменение (+/-)
	2017	2018	2019	
Среднегодовая численность рабочих (КР)	4923	4913	4953	+30
Отработано дней одним рабочим за год (Д)	232	235	236	+4
Отработано часов одним рабочим за год	1856	1880	1888	+32
Средняя продолжительность рабочего дня (П), ч.	8	8	8	-
Общий фонд рабочего времени (ФРВ), чел.-час.	9137088	9236440	9351264	+214176

На основании информации, представленной в таблице 10 можно заключить, что общий фонд рабочего времени рабочих возрастает на 2145176 чел.-час. в 2019 году по сравнению с 2017 годом.

Для изучения производительности труда в АО «ПНТЗ» проведем ее анализ. В таблице 11 представлена информация о среднемесячной производительности труда за 2017-2019 гг.

Таблица 11 – Анализ производительности труда в АО «ПНТЗ» за 2017 – 2019 гг.[10]

Наименование показателей	2017 г.	2018 г.	Откл. (+,-)	Темп роста, %	2019 г.	Откл. (+,-)	Темп роста, %
Выручка от продажи товаров, продукции, тыс.руб.	34886490	37595817	2709327	107,8	44587868	6992051	118,6

[9] Составлено автором по: [2, 3]
[10] Составлено автором по: [2, 3]

Окончание таблицы 11

Наименование показателей	2017 г.	2018 г.	Откл. (+,-)	Темп роста, %	2019 г.	Откл. (+,-)	Темп роста, %
Объем реализованной товарной продукции, тн.	570700	620200	49500	108,7	612600	-7600	98,8
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	2843268,9	2918685,9	75417	102,7	3240905,4	322219,5	111,0
Среднесписочная численность персонала, чел.	6138	6052	-86	98,6	6081	29	100,5
Среднемесячная производительность труда, тыс. руб.	475,5	517,8	42,3	108,9	612	94,2	118,2
Среднемесячная заработная плата, руб.	38602	40189	1587	104,1	44413	4224	110,5
Удельный вес рабочих в общей численности работающих, (УД), %	79,6	81,2	1,6	102,5	81,5	0,3	100,4
Отработано дней одним рабочим за год (Д)	232	235	101,3	3	236	1	100,4
Средняя продолжительность рабочего дня, ч. (П)	8	8	-	-	8	-	-
Среднегодовая выработка продукции, млн руб.:							
-одного работающего (ГВ)	5,68	6,21	0,53	109,3	7,33	1,12	118,0
-одного рабочего (ГВ*)	7,09	7,65	0,56	107,9	9,0	1,35	117,7
Среднедневная выработка одного рабочего (ДВ), тыс. руб.	30,54	32,56	2,02	106,6	38,14	5,58	117,1
Среднечасовая выработка рабочего (СВ), тыс. руб.	3,82	4,07	0,25	106,6	4,77	0,70	117,1

Среднесписочная численность персонала в 2018 году по сравнению с 2017 годом снижается, ее уменьшение составило 86 чел. или 1,4%. Причиной

является проведение руководством предприятия ряда мероприятий по оптимизации численности персонала и снижение объема выпуска товарной продукции. В 2019 году по сравнению с 2018 годом наблюдается незначительное повышение численности персонала на 0,5% или на 29 чел.

Уровень среднемесячной заработной платы ежегодно по предприятию увеличивается, так в 2018 году рост составил 4,1% или 1587 руб., в результате чего показатель составил 40189 руб., в 2019 году показатель вырос на 10,5% или на 4224 руб. и составил 44413 руб. Повышение данного показателя положительно характеризует мотивацию персонала на предприятии.

Что касается среднемесячной производительности труда, то следует отметить ее рост в исследуемом периоде. Так в 2018 году по сравнению с 2017 годом наблюдается рост производительности труда на 8,9% или 42,3 тыс. руб. В 2019 году по сравнению с 2018 годом этот показатель возрастает на 18,2% или на 94,2 тыс.руб. Указанная динамика производительности труда является положительной тенденцией. Однако, сравнивая динамику роста производительности труда с темпами роста себестоимости, следует отметить, что в основном положительная динамика производительности труда связана с ростом цен на реализуемую продукцию.

Произведем сравнение темпов роста производительности труда с темпами роста среднемесячной заработной платы. Опережение темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста заработной платы обеспечивает снижение себестоимости продукции, увеличение рентабельности и повышение эффективности производства. Поэтому каждое предприятие должно соблюдать принцип опережения роста производительности труда при планировании показателей по труду. Для определения результатов соотношения в росте производительности труда и средней заработной платы исчисляется коэффициент опережения, который определяется отношением индексов производительности труда и индексов среднемесячной заработной платы.

Анализ коэффициента опережения позволяет выявить его влияние на рентабельность предприятия. При опережающих темпах роста производительности труда по сравнению с ростом средней заработной платы предприятие получает относительную экономию фонда заработной платы, снижающую себестоимость продукции.

В обратном случае предприятие допускает перерасход фонда заработной платы, растет себестоимость продукции, снижаются прибыль и рентабельность.

Темпы роста производительности труда в 2018 и 2019 годах больше темпов роста среднемесячной заработной платы:

Кпрев2018 г. = 108,9 / 104,1 = 1,046

Кпрев2019г. = 118,2 / 110,5 = 1,07

Так, темпы роста производительности труда в 2018 и 2019 году превышают темпы роста среднемесячной заработной платы, что оценивается положительно. В результате чего происходит экономия по заработной плате и рост выручки и прибыли. Далее для учета влияния на среднегодовую выработку таких факторов как: доля рабочих в общей численности, отработанные дни одним рабочим в году, средняя продолжительность рабочего дня и среднечасовая выработка выполним факторный анализ выработки. Результаты этого анализа отображены в таблицы 12.

Таблица 12 – Факторный анализ выработки[11]

Фактор	Алгоритм расчета	Изменение среднегодовой выработки, млн руб.
Изменение: -доли рабочих в общей численности ППП	$\Delta ГВ_{УД} = \Delta УД * ГВ^{*}_{0}$	0,01863
-количества отработанных дней одним рабочим	$\Delta ГВ_{Д} = УД_{1} * \Delta Д * ДВ_{0}$	0,02654
-продолжительности рабочего дня	$\Delta ГВ_{П} = УД_{1} * Д_{1} * \Delta П * СВ_{0}$	0
-среднечасовой выработки	$\Delta ГВ_{СВ} = УД_{1} * Д_{1} * П_{1} * \Delta СВ$	1,0771
Итого		1,1222

[11] Составлено автором по: [2, 3]

На основании проведенного анализа можно заключить, что увеличение годовой выработки в 2019 году по сравнению с 2018 годом на 1,12 млн руб. в большей части вызвана увеличением среднечасовой выработки. Влияние других факторов незначительное.

В таблице 13 представлен анализ динамики и выполнения плана по уровню трудоемкости.

Таблица 13 – Анализ динамики и выполнения плана по уровню трудоемкости[12]

Показатель	2017	2018	2019	Отклонение (2019/2017)	
				абс	Тем прироста, %
Товарная продукция, млн руб. (ТП)	34886490	37595817	44587868	9701378	27,8
Отработано рабочими, тыс. человеко-часов (ФРВ)	9137088	9236440	9351264	214176	2,3
Удельная трудоемкость на 1 млн руб., ч. (ФРВ/ТП)	0,26	0,25	0,21	-0,05	-19,2
Среднечасовая выработка, тыс. руб. (ТП/ФРВ)	3,82	4,07	4,77	0,95	24,9

Как видим из таблицы 13, в исследуемом периоде происходит уменьшение удельной трудоемкости. Что касается среднечасовой выработки, то она увеличилась и в 2019 году составила 4,77 тыс.руб.

Итак, по результатам анализа деятельности предприятия выявлен рост среднемесячной производительности труда в исследуемом периоде, что свидетельствует о повышении производительности труда и является положительным фактором в работе организации. Однако, темпы роста себестоимости, опережающие темпы роста производительности труда свидетельствуют о недостаточной эффективности управления производительностью труда на предприятии. Производительность труда

[12] Составлено автором по: [2, 3]

определяет степень эффективности целесообразной деятельности людей. Изменения в деятельности рабочих, влекут за собой изменения производительности труда. Прежде чем проводите изменения, необходимо спроектировать цепочку мероприятий по совершенствованию всех компонентов системы управления.

Производительность труда – результат взаимосвязанного влияния всех условий производства. Их разнообразие и соотношение зависят от технической и организационной сложности трудовых процессов, а также от профессии и квалификации работающих и их правильной расстановки по рабочим местам. Более подробно рассмотрим расстановку рабочих и их численность на примере участка сварки трубопрокатного цеха. Возглавляет сборочный участок начальник участка. Также в соответствии со штатным расписанием на участке в качестве руководителей низового звена работают 5 сменных мастеров.

Более подробно рассмотрим технологическую расстановку основных рабочих (таблица 14). Сварка труб делится на 5 рабочих мест, на которых выполняются ее отдельные операции: на первом рабочем месте выполняется нанесением смазки лигносульфанатом на месте сварки труб перед сварочной работой.

Таблица 14 – Технологическая расстановка основных рабочих участка сварки трубопрокатного цеха АО «ПНТЗ»[13]

№ п/п	Наименование рабочего места (операции)	Количество рабочих мест	Количество человек на 1 рабочее место	Количество человек в смену	Итого человек на 4 кадра
1	Смазка труб	1	1	1	4
2	Сварка соединительных накладок	4	1	4	16
3	Сварка труб (кантователь 1)	4	1	4	16
4	Сварка труб (кантователь 2)	4	1	4	16
5	Сдача сварки	2	1	2	8
Итого		-	-	-	15

[13] Составлено автором по: [2, 3]

Выполняется рабочими, сварщиками 3 разряда, так же, как и следующая операция по сварке соединительных накладок. На третьем и четверном рабочих местах выполняется основная операция – сварка труб. Эта операция выполняется с помощь технологической оснастки – кантователей 1 и 2. Эта операция также выполняется рабочими 3 квалификационного разряда. Пятая операция – сдача сварки – выполняется с целью выявления и устранения дефектов сварки. На этой операции работают рабочие 4 разряда.

Для оценки использования рабочего времени рабочими, рассмотрим проведение фотографии рабочего дня на операции сварка труб. Каждое рабочее место соответствует определенным нормам, инструкциям и требованиям. Каждый рабочий, находясь на своем рабочем месте, обеспечен исправным инструментом и средствами индивидуальной защиты. Ознакомлен с техникой безопасности при работе на том или ином оборудовании, с ним проводится ежесменный и ежеквартальный инструктаж. Рабочий ознакомлен с порядком и правилами работы на данном оборудовании, он четко знает технологический процесс и норму выработки.

В таблице 15 представлена лицевая сторона карты фотографии рабочего дня. Наблюдения проводились непосредственно за рабочим.

Таблица 15 – Карта индивидуальной фотографии рабочего дня[14]

Предприятие – АО «ПНТЗ» трубопрокатный цех	Карта индивидуальной фотографии рабочего дня № 1 (лицевая сторона)	Начало наблюдения – 8.00 Конец наблюдения – 16.30 Дата 10 марта 2020 г. Наблюдатель
рабочий	операция	оборудование
Профессия – сварщик Стаж работы по профессии – 5 лет	Наименование – Сварка труб Разряд – 3	Наименование – сварочный полуавтомат Состояние – отличное

Фотография рабочего дня проводилась на сварке труб по 3 разряду работ в трубопрокатном цехе АО «ПНТЗ». Наблюдения проводились сплошным

[14] Составлено автором по: [2, 3]

методов в течение всей рабочей смены непрерывно. Исполнителем фиксировались затраты рабочего времени и присваивались индексы в соответствии с содержанием выполняемой исполнителем работы. Далее проводились наблюдения на протяжении трех рабочих дней.

Пример заполнения 1 дня фотографии рабочего времени представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Пример заполнения одного дня фотографии рабочего времени[15]

№	Затраты рабочего времени (что наблюдалось)	Текущее время	Продолжитель-ность, мин.	Индекс затрат рабочего времени
1	Начало работы	8.00	-	-
2	Получение инструктажа	8.00	7	ПЗ
3	Получение задания от мастера	8.07	3	ПЗ
4	Проверка работоспособности сварочного оборудования	8.10	12	ПЗ
5	Настройка параметров	8.22	8	Тобс
6	Оперативная работа	8.30	90	ОП
7	Ушёл по личным надобностям	10.00	7	ОТЛ
8	Оперативная работа	10.07	37	ОП
9	Курение	10.44	4	НТД
10	Оперативная работа	10.48	37	ОП
11	Обед	11.25	33	-
12	Опоздание с обеда	11.58	3	НТД
13	Проверка параметров	12.01	2	Т обс
14	Оперативная работа	12.03	140	ОП
15	Курение	14.23	4	НТД
16	Оперативная работа	14.27	109	ОП
17	Уборка рабочего места, чистка стержневых ящиков, продувка вент.	16.13	17	Тобс
18	Окончание работы	16.30		

В таблице 17 приведена сводка фотографии рабочего времени, баланс рабочего времени на стержневом участке после проведения наблюдений. Из данных таблицы 17 следует, что в среднем подготовительно-заключительное время фактически составило 23,7 мин (4,9% от времени наблюдения), оперативное время –404,6 мин (84,3%), время обслуживания рабочего места –33 мин (6,9%), время перерывов по вине рабочего –3,7 мин (0,77%), время на

[15] Составлено автором по: [2, 3]

отдых и личные нужды –15 мин (3,1%). Полученные данные дают достаточно четкое представление о структуре затрат рабочего времени и их количественных характеристиках. Потери рабочего времени составляют 28 минут в смену.

Таблица 17 – Сводка фотографии рабочего времени и баланс рабочего времени[16]

Классификация элементов рабочего времени	Условные обозначения	Фактически по фотографиям рабочего времени								Проектируемое время	
		1 наблюдение		2 наблюдение		3 наблюдение		среднее			
		%	мин	%	мин	%	мин	%	мин	%	мин
Прямые затраты	Топ	86	413	87,9	422	78,9	379	84,3	404,6		432
Итого прямых затрат		86	413	87,9	422	78,9	379	84,3	404,6		
Косвенные затраты	Тпз	4,6	22	4	19	6,3	30	4,9	23,7	7,3	35
	Тобс	5,6	27	5,8	28	9,2	44	6,9	33		
	Тслуч	-	-	-	-	-	-	-	-		
	Тбесп	-	-	-	-	-	-	-	-		
Итого косвенных затрат		10,2	49	9,8	47	15,5	74	11,8	56,7		
Итого работы		96,2	462	97,7	469	94,4	453	96,1	461,2		467
Перерывы	Торг	-	-	-	-	-	-	-	-		
	Ттехн	-	-	-	-	-	-	-	-		
	Ттехнол	-	-	-	-	-	-	-	-		
	Тотл	1,5	7	2,3	11	5,6	27	3,1	15	2,7	13
	Тнтд	2,3	11	-	-	-	-	0,77	3,7		
Итого перерывов		3,8	18	2,3	11	5,6	27	3,9	18,7		
Всего рабочего времени		100	480	100	480	100	480	100	480	100	480

При исследовании данного трудового процесса было выявлено, что основным фактором потерь рабочего времени является нарушение трудовой дисциплины. Так же следует обратить внимание на время, в течение которого происходит наладка и обслуживание оборудования.

Важно отметить и следующее. Большинство технологических процессов включают в себя цепочку последовательно выполняемых операций. Операции в этой цепочке, в зависимости от требуемой номенклатуры, могут постоянно меняться и трудозатраты соответственно также будут разные. Определить норму времени на каждую операцию в данной цепочке невозможно, так как

[16] Составлено автором по: [2, 3]

сумма трудозатрат предыдущих операций влияет на сумму последующих. И если в течении выполнения предыдущих операции будут потери рабочего времени, это приведет к потерям и на последующих операциях.

Одними из главных факторов повышения производительности труда являются механизация и автоматизация технологических процессов, оснащение предприятия современным оборудованием, рациональная организация труда, лучшее использование рабочего времени. Важным фактором повышения производительности труда выступает мотивация работников, которая предполагает материальное стимулирование, улучшение качества рабочей силы, совершенствование организации труда, вовлечение персонала в процесс управления, его лояльность и приверженность к организации.

Роль мотивационного механизма оплаты труда в системе повышения его производительности велика, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда. Применение этого метода может быть полезным для достижения ее кратковременного подъема. Одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами не может привести к долговечному росту производительности, так как будет нарушен принцип следования вознаграждения только после достижения результата. Положительное влияние материальной мотивации возможно лишь в том случае, когда соблюдается порядок: сначала рост производительности труда, затем увеличение объема продукции предприятия, и следом – рост заработной платы. Поэтому мотивационный механизм оплаты труда должен включать в качестве элементов совершенствование системы заработной платы, предоставление персоналу возможности участвовать в собственности и распределении прибыли предприятия.

Для оценки уровня производительности труда и заработной платы работников обратимся к данным таблицы 18.

Таблица 18 – Анализ производительности труда и заработной платы работников АО «ПНТЗ» за 2018 – 2019 гг.[17]

Наименование показателей	Ед. изм.	Значение		Абсо-лютное отклонение +, -	Темп роста, %
		2018 год	2019 год		
Товарная продукция в планово-нормативных ценах	тыс. руб.	37595817	44587868	6992051	118,6
Среднесписочная численность работающих	чел.	6062	6081	19	100,3
Производительность труда на 1-ного работающего по товарной продукции	тыс. руб. чел.	6201,9	7332,3	1130,4	118,2
Фонд заработной платы персонала	тыс. руб.	2484207,6	2523615,0	39407,4	101,6
Среднегодовая зарплата 1-го работающего	тыс. руб.	409,8	415	5,2	101,3
Среднемесячная зарплата 1-го работающего	руб.	34150	34580	430	101,3

Данные таблицы 18 наглядно свидетельствует о том, что в 2019 году произошло общее улучшение ситуации с экономическими показателями. Так, например, за два года произошло увеличение производительности труда в стоимостном выражении. Этот рост составил 1130,4 тыс. руб. на человека, или 18,2%. Причиной роста производительности является тот факт, что при росте численности работников на 19 человек (0,3%) по отношению к предыдущему году, общий объем продукции в товарных ценах, напротив, увеличился на 18,6%.

За последние 2 года наблюдается увеличение фонда оплаты труда, при этом средняя заработная плата на одного работающего выросла, как в среднегодовом, так и в среднемесячном исчислении, на 1,3 %.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что среднегодовая выработка одного работника увеличилась. В целом, это можно

[17] Составлено автором по: [2, 3]

расценивать положительно, однако нельзя не учитывать обстоятельство, что увеличение выработки обусловлено и расчетом общего выпуска продукции в стоимостном выражении, поэтому большое влияние имеет отпускная цена предприятия, которая увеличилась за исследуемый период. Поэтому необходимо осуществление поиска внутренних резервов повышения производительности, что позволит улучшить показатели использования человеческих ресурсов и обеспечить рост производительности труда.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ЧИСЛЕННОСТИ И ПОВЫШЕНИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В АО «ПНТЗ»

3.1 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПЛАНИРОВАНИЯ ЧИСЛЕННОСТИ И ПОВЫШЕНИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В АО «ПНТЗ»

Планирование численности персонала АО «ПНТЗ» должно проходить как процесс определения количественной и качественной потребности организации в персонале в будущем и оценки того, в какой степени эта потребность может быть удовлетворена, причем здесь сопоставляется имеющийся персонал АО «ПНТЗ» с его возможной потребностью в будущем, определяется потребность в найме, обучении, перераспределении, сокращении работников при соблюдении соответствующих законодательных норм.

Планирование персонала АО «ПНТЗ» должно определять:

1) количество персонала и той или иной квалификации, необходимое в будущем;

2) способы привлечь необходимый и сократить излишний персонал, учитывая социальные аспекты, то есть максимально проявить социальную ответственность [40, с.87];

3) методы использовать работников в соответствии с их способностями;

4) способы целенаправленно содействовать развитию персонала, приспосабливать его знания к изменяющимся требованиям;

5) суммы затрат, которые потребуют планируемые кадровые мероприятия.

Выделяются следующие основные задачи планирования персонала в АО «ПНТЗ»:

1) привлечение и сохранение необходимых работников, обладающих соответствующими навыками, опытом и компетенцией. Для этого необходимо предварительно определить, какие работники особенно ценны для АО «ПНТЗ»;

2) прогноз возможного излишка или дефицита работников столовой;

3) создание хорошо подготовленного и гибкого штата для увеличения способности столовой адаптироваться к изменениям внешней по отношению к организации среде;

4) снижение зависимости от найма работников извне, когда на рынке труда отмечаются недостаточное предложение работников с важными для организации навыками, с помощью сохранения и развития собственных работников;

5) совершенствование использования рабочей силы с помощью совершенствования организации труда, а также оснащенности рабочих мест.

Планирование численности персонала в АО «ПНТЗ» должно обязательно учитывать важнейшую задачу коммерческой организации– рост производительности труда. Только это способствует повышению выручки, снижению издержек предприятия, в конечном счете - росту чистой прибыли как главной задачи коммерческих организаций, согласно гражданскому законодательству РФ.

Планирование численности персонала АО «ПНТЗ» должно учитывать и такой важный фактор, как нахождение столовой в структуре Правительства Свердловской области, поэтому данное предприятие общественного питания должно не только всемерно использовать человеческий фактор для повышения качества своего труда, но и демонстрировать высокую социальную ответственность в отношении своих работников.

Исходя из того, что продукции в АО «ПНТЗ» востребована, нужно учитывать необходимость расширения производственной программы.

Таким образом, при планировании численности персонала в АО «ПНТЗ» возможны следующие варианты:

- отменить устаревшие нормы, осуществить современное нормирование труда с учетом модернизации оборудования в последние три года, не менять производственную программу, сократить персонал.

Преимущества данного подхода: сокращение затрат на персонал.

Недостатки данного подхода: не дает развиваться производственной программе, не позволяет проявиться социальной ответственности ГКУСО «УЗПСО» в отношении своих работников, не способствует совершенствованию организации труда и инновациям в отношении основных средств;

- отменить устаревшие нормы, переоснастить производственные процессы в столовой, приобретя новые средства труда, более совершенствованное оборудование, провести при необходимости обучение персонала работе на новом оборудовании, расширить производственную программу до максимального использования производственных мощностей в целях максимизации выручки (товарооборота).

Преимущества данного подхода: позволяет осуществлять развитие производства и персонала, демонстрирует социальную ответственность, создает новые рабочие места, способствовать развитию товарного предложения на соответствующем рынке, наполняя его качественной продукцией по не завышенным ценам.

Недостатки данного подхода: необходимость роста затрат на персонал: на заработную плату, обучение, повышение квалификации.

Очевидно, что преимущество должен иметь второй подход. Поэтому первоначально нужно утвердить следующую последовательность действий:

- подобрать и приобрести новое оборудование для цехов столовой;
- разработать производственную программу, при которой мощности АО «ПНТЗ» будут использованы максимально полно;
- рассчитать количество персонала, необходимое для реализации этой производственной программы, с учетом норм труда, учитывающих обновленное оборудование, более производительное, чем прежнее;

- осуществить прогноз эффективности данных мероприятий как соотношение дополнительной выручки к затратам на мероприятия по повышению численности персонала, модернизации производства, росту ФЗП, затратам на обучение и повышение квалификации персонала в связи с работой на новом оборудовании;
- рассчитать будущую производительность труда как отношение предполагаемой валовой прибыли к количеству производственного персонала и сравнить с показателем базового периода;
- в случае недостаточного показателя роста производительности труда - скорректировать производственную программу и произвести прогноз снова.

Так как организация труда – это система научно обоснованных мероприятий, направленных на обеспечение условий для оптимального функционирования рабочей силы, именно организация труда влияет на численность персонала. И в число мероприятий по организации труда входят улучшение оснащенности рабочих мест.

В ходе анализа производительности труда в АО «ПНТЗ» был выявлен ряд проблем и недостатков, устранение которых может привести к повышению трудовых показателей предприятия. Основными проблемами на данном этапе являются потери рабочего времени из-за нарушения трудовой дисциплины, не достаточно оптимальный график работы и расстановка рабочих кадров.

В качестве первого мероприятия можно предложить усовершенствование графика работы и расстановки рабочих на исследуемом участке сборки, где используется сварочное оборудование. Сварочное оборудование предназначено для выполнения чисто сварочных процессов – перемещение сварочной дуги, подача присадочных материалов и др.

Сварочное вспомогательное оборудование предназначено для поворота узлов в удобное для сварки положение или для перемещения его (поступательного и вращательного) со скоростью сварки. При изготовлении

трубной продукции часто применяют следующие типы вспомогательного оборудования:

− кантователи – устройства, позволяющие осуществлять поворот технологического узла относительно одной оси и зафиксировать его в повернутом положении:

− позиционеры – устройства, позволяющие осуществлять повороты узла одновременно или поочередно относительно нескольких осей;

− вращатели – устройства, позволяющие поворачивать изделия со скоростью сварки относительно неподвижной сварочной дуги.

В настоящее время данный участок обслуживает 4 бригады. Рабочие работают по графику (таблица 19).

Таблица 19 – График работы на участке[18]

Сменный мастер				
В непрерывном четырехбригадном режиме с продолжительностью смен 11 часов 30 минут и началом дневной смены в 8-00 утра при 40-часовой рабочей неделе (для работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, заключивших отдельное соглашение к трудовому договору)				
смена	Начало смены	Окончание смены	Продолжительность смены	Продолжительность перерыва (время отдыха, приема пищи)
1	08-00	20-00	11 ч 30 мин	30 минут (11.00-11.30)
2	20-00	08-00	11 ч 30 мин	30 минут (23.00-23.30)
Сварщик контактной сварки				
В непрерывном четырехбригадном режиме с продолжительностью смен 11 часов 30 минут и началом дневной смены в 8-00 утра при 40-часовой рабочей неделе (для работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, заключивших отдельное соглашение к трудовому договору)				
смена	Начало смены	Окончание смены	Продолжительность смены	Продолжительность перерыва (время отдыха, приема пищи)
1	08-00	20-00	11 ч 30 мин	30 минут (11.00-11.30)
2	20-00	08-00	11 ч 30 мин	30 минут (23.00-23.30)

[18] Составлено автором

Существующая технологическая расстановка рабочих была представлена ранее в таблице 14 и ниже в таблице 20 на одну смену.

Таблица 20 – Расстановка рабочих на одну смену[19]

№ п/п	Наименование рабочего места (операции)	Количество рабочих мест	Количество чело-век на 1 рабочее место	Количество чело-век в смену
1	Смазка труб	1	1	1
2	Сварка соединительных накладок	4	1	4
3	Сварка труб (кантователь 1)	4	1	4
4	Сварка труб (кантователь 2)	4	1	4
5	Сдача сварки	2	1	2
Итого		-	-	15

Изучив данные таблиц 14 19 и 20, видно, что работники на участке работают в непрерывном четырехбригадном режиме с продолжительностью смен 11 часов 30 минут и началом дневной смены в 8-00 утра при 40-часовой рабочей неделе. Также заняты сменные мастера в соответствии с загрузкой каждой бригады. Сменных мастеров работает 5 человек.

Нами предлагается сменить график работы. Запланировать выходы работников в 3 смены, тогда для обслуживания участка будет необходимо 3 бригады вместо 4 бригад. Работники будут переведены на другой график работы.

Представим новый график работы, после перевода работников в таблице 21.

Таблица 21 – Предлагаемый график работы участка[20]

Сварщик контактной сварки			
В односменном режиме работы с продолжительностью смен 8 часов, началом дневной смены в 8-00 утра и едиными выходными днями в субботу и воскресенье при 40- часовой рабочей неделе (для работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, заключивших отдельное соглашение к трудовому договору)			
Начало смены	Окончание смены	Продолжительность смены	Продолжительность перерыва (время отдыха, приема пищи)
08-00	16-30	8 часов	30 минут (11.00-

[19] Составлено автором
[20] Составлено автором

			11.30)

Количество рабочих в смену не изменится, изменится общая численность работников. Участок с четырехбригадного режима перейдет на трехбригадный режим работы. Предлагаемую технологическую расстановку основных рабочих участка представим в таблице 22.

Таблица 22 – Технологическая расстановка основных рабочих-повременщиков участка[21]

№ п/п	Наименование рабочего места (операции)	Коли-чество рабо-чих мест	Количе-ство че-ловек на 1 рабочее место	Коли-чество человек в смену	Итого чело-век на 3 кадра
1	Смазка труб	1	1	1	3
2	Сварка соединительных накладок	4	1	4	12
3	Сварка труб (кантователь 1)	4	1	4	12
4	Сварка труб (кантователь 2)	4	1	4	12
5	Сдача сварки	2	1	2	6
Итого		-	-	15	45

Таким образом, количество рабочих на участке сократится с 60 человек до 45, то есть на 15 человек. Также численность сменных мастеров сократится на 2 человека и составит 3. Следовательно, трудозатраты на участке сварки сократятся. Сокращение трудозатрат на данном участке позволит повысить производительность труда в производственном подразделении. Необходимо порекомендовать пересмотреть графики работы и на смежных участках по предложенному нами алгоритму.

Вторым мероприятием предлагается система депремирования работников производственного подразделения, в том числе и за нарушение трудовой дисциплины. Система депремирования сотрудников должна быть проста, понятна и доведена до сведения каждого работника. В цехе можно создать

[21] Составлено автором

специальный фонд премирования – туда и будут поступать деньги от штрафов. Затем эти деньги пойдут на выплату премий тем, кто работал в соответствии с регламентом работы. Благодаря такому подходу можно исключить следующее: депремирование не будет восприниматься как попытка сэкономить на зарплате.

Второй и не менее важный момент – это критерии депремирования. Итоги работы персонала необходимо фиксировать ежедневно. Каждый работник цеха должен иметь возможность видеть результаты своей деятельности в реальном времени. В этом случае можно исключить ситуацию, когда низкие показатели премирования становятся известны слишком поздно, чтобы их можно было успеть исправить.

Специальная программа, которая отображает состояние показателей премирования и депремирования каждого работника должна быть ясной и доступной. Это не только экономит время, но и повышает эффективность управления, а также является хорошим стимулом к работе. Серьезной ошибкой в построении системы депремирования является отсутствие возможности у работ-ника исправить ситуацию до окончательного подведения итогов работы за месяц. Такой подход приводит к тому, что на определенном этапе работник теряет мотивацию к деятельности. Премии ему все равно не получить, а оклад будет получен при любых условиях. В итоге есть риск получения демотивированного работника и руководителя, потерявшего рычаги управление персоналом. Избежать этой ошибки довольно легко, если ежедневно фиксировать результаты работы. При снижении этих показателей он имеет прямую заинтересованность исправить ситуацию. Премирование работников, по сути, представляет собой один из вариантов дохода, получаемого сотрудником за хорошо выполненную работу на протяжении определенного временного промежутка. Таким образом, премирование – это вознаграждение служащего за четкое и качественное выполнение своих трудовых обязательств, или за их перевыполнение.

Депремирование, как и следует из названия, представляет собой одно из двух:

− сокращение премии;

− лишение премии.

Лишить работника премии можно, только если он совершил дисциплинарный проступок, к примеру:

− нарушил правила безопасности;

− совершил ошибки в отчетах или других документах;

− не смог обеспечить сохранность товарно-материальных ценностей;

− за несоблюдение порядка на месте, где трудится работник.

В ТК РФ не предусмотрен такой вид наказания, как лишение премий сотрудников. В кодексе есть три вида взысканий дисциплинарного характера (они содержаться в статье 192): предупреждение; выговор; увольнение.

В трудовом законодательстве нет никакой информации об отмене премий работников. Что касается порядка, а также размера выплат, то это должно определяться локальными актами организации самостоятельно. Исключение составляет единоразовая премия, она не требует оформления соответствующих документов. У депремирования сотрудников есть как положительные стороны, так и отрицательные. К преимуществам системы депремирования можно отнести следующие:

− более эффективная деятельность производственного подразделения;

− улучшение уровня дисциплины сотрудников;

− повышается общий уровень ответственности на предприятии.

Руководитель производственного подразделения в большей степени может контролировать различные ситуации, отклонения и своевременно принимать решения.

Недостатки депремирования следующие:

− может препятствовать раскрытию потенциала работника − в производственном подразделении может ухудшиться психологический климат;

− интересы отдельных работников могут быть не учтены.

В настоящее время в цехе действует система депремирования за производственный брак, размеры штрафов от 5 до 10 %, в зависимости от

ущерба. Также работникам начисляются премии за достижение производственных показателей, за выполнение заданий по внедрению и освоению новой техники и другие показатели. В тоже время по материалам проведенных фотографий рабочего времени работников выявлены частые опоздания, чрезмерный отдых, перекуры, невыполнение своих трудовых обязанностей. Нельзя сказать, что это относится ко всем работникам. Но те, кто работает в бригаде, могут пострадать от действий недобросовестных работников.

В настоящее время в производственном подразделении ведутся профилактические беседы с нарушителями, но не всегда это эффективно. Предлагаемая система депремирования позволит оказать материальное воздействие на работников, и в будущем сократить потери рабочего времени в производственном подразделении.

3.2 ПРОГНОЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПЛАНИРОВАНИЯ ЧИСЛЕННОСТИ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В АО «ПНТЗ»

Мероприятия по улучшению производственной деятельности на крупном предприятии проводятся непрерывно, ведется поиск резервов и путей их использования на благо общего дела. Большое внимание уделяется производительности труда. Этот показатель сам по себе является мерой для оценки эффективности любых мероприятий, поскольку его прирост дает импульс к дальнейшему росту таких ключевых показателей деятельности, как выпуск продукции, прибыль предприятия, рентабельность, заработная плата работающих.

В качестве первого мероприятия нами предложена смена графика работы на участке сварки трубопрокатного цеха АО «ПНТЗ». Проведенные расчеты показали, что высвобождаются 15 человек и 2 сменных мастера. Соответственно, экономия трудозатрат составит:

ΔТЗ = (15 + 2) х 226 = 3842 человеко-дня.

Также можно запланировать экономию по фонду заработной платы работников исследуемого подразделения. В ходе анализа было выявлено, что средний разряд у рабочих составляет 3,5. Зная средний уровень заработной платы рабочих, можно определить экономию по фонду заработной платы:

− рабочих:

ΔФЗПРАБ = 34580 х 15 х 12 = 6224,4 тыс. руб.

− сменных мастеров:

ΔФЗПсп = 38132 х 2 х 12 = 915,0 тыс. руб.

− общая:

ΔФЗП = 6224,4 + 915,0 = 7139,4 тыс. руб. 54

Итого экономия по заработной плате за счет изменения графика работы стержневого участка составит 7139,4 тыс. руб.

В качестве второго мероприятия предлагается система депремирования работников. Она будет включать в себя штрафы за опоздание на рабочее место, ранний уход с работы, ранний уход на перерыв или регламентированный отдых, позднее возвращение с перерыва и регламентированного отдыха.

Ведение учета потерь рабочего времени можно возложить на сменного мастера в специальном бланке учета потерь. По результатам работы учета показателей за месяц работник, имевший нарушения, будет оповещен об этом. При нарушении в первый раз с работником будет проведена беседа. Если работник нарушил регламент второй раз, то в этом случае будет издан приказ о депремировании и перераспределении премиального фонда, если работник является членом бригады.

В среднем потери рабочего времени по причине нарушения трудовой дисциплины и нерегламентированного отдыха составляют в среднем 7 минут в смену на одного работника.

Если, к примеру, перевести на всех работников участка – 60 человек, то это составит:

60 х 7 х 21 = 8820 человеко-минут = 147 чел.-часов.

Это потери, зафиксированные при проведении наблюдений только для одного участка. При ликвидации этих потерь возможен рост производительности труда всего подразделения, увеличение объема выпуска продукции, а также сокращение и оптимизация трудовых затрат на производство продукции.

Рассчитаем далее прогноз изменения экономических показателей цеха в результате внедрения мероприятий (таблица 23).

Таблица 23 – Расчет прогноза изменения экономических показателей АО «ПНТЗ» в результате проведения мероприятий[22]

Наименование показателей	Ед. изм.	Значение		Абсо-лютное отклонение +, -	Темп роста, %
		2019 год	прогноз		
Товарная продукция в планово-нормативных ценах	тыс. руб.	44587868	44587868	0	100,0
Среднесписочная численность работающих	чел.	6081	6064	-17	99,7
Производительность труда на 1-ного работающего по товарной продукции	тыс. руб. чел.	7332,3	7352,9	1130,4	100,3
Фонд заработной платы персонала	тыс. руб.	2523615	2516560	-7055	99,7
Среднегодовая зарплата 1-го работающего	тыс. руб.	415	415	0	100,0
Себестоимость продаж	тыс. руб.	38738235	38729063,5	-9171,5	100,0
Затраты на 1 руб. товарной про-дукции	руб.	0,869	0,869	0,000	100,0
Прибыль (убыток)	тыс.руб.	1989875	1999046,5	9171,5	100,5
Рентабельность деятельности	%	4,5	4,7	0,2	104,4

Итак, при условии неизменного объема товарной продукции в планово-нормативных ценах на прогнозный период, в результате внедрения мероприятий по совершенствованию расстановки кадров путем изменения рабочего графика, и условного высвобождения рабочих, только на одном

[22] Составлено автором

участке, основные экономические показатели показывают тенденцию к улучшению.

Так, например, произойдет уменьшения фонда заработной платы на 7055 тыс. рублей, а производительность труда увеличится. Снизится такой важный экономический показатель, как себестоимость товарной продукции, в целом по цеху на 9171,5 тыс. рублей.

В результате проведения мероприятий в рамках одного небольшого участка цеха произойдет увеличение рентабельности всего предприятия на 0,2%. Таким образом, можно сделать прогноз о том, что распространение мероприятий на другие производственные участки позволит АО «ПНТЗ» увеличить свои экономические показатели в значительной степени и выйти на полностью прибыльную работу.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучение теоретико-методических основ численности и производительности труда персона позволяет сделать следующие выводы.

Численность персонала является одним из элементов системы трудовых показателей, которая представляет собой совокупность количественных и качественных измерителей, отражающих степень эффективности использования живого труда в процессе производства. Она определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производства, степенью автоматизации и компьютеризации производственных процессов.

Основная цель анализа численности персонала предприятия - выявление внутренних резервов повышения эффективности использования персонала в связи с более рациональной расстановкой работающих, их загрузкой и использованием в соотсветствии с полученной профессией, специальностью и квалификацией.

Основными принципами анализа численности персонала предприятия являются: надежность, квалифицированность, системность проведения, комплексность, оперативность и эффективность.

Нормативы численности используются при расчете численности персонала для обслуживания оборудования, рабочих мест, производственных площадей и др., а также для затрат труда по профессиям, группам работ, специальностям, функциям в целом по предприятию или цехам.

Производительность труда показывает уровень эффективности использования трудовых ресурсов; она измеряется количеством продукции в денежном отношении в расчете на одного работника, произведенной в определенное количество времени.

Производительность труда характеризуется выработкой и трудоемкостью. Производительность труда определяется следующими методами: стоимостным, натуральным, условно-натуральным, трудовым.

Взаимосвязь производительности и численности персонала в том, что производительность обычно рассчитывается как деление объема (стоимости) продукции (работ, услуг) на среднесписочную численность персонала. Если объем производства сохраняется, а численность сокращается, производительность растет. Она растет и в том случае, если объем производства при росте численности персонала растет интенсивнее, чем производительность труда при прежней численности персонала.

Для этого применяется планирование, представляющее собой экономически обоснованный метод управления. В отношении производительности труда планирование осуществляется методами прямого счета и пофакторным.

Важным показателем эффективности численности персонала организации является рост производительности труда за счет экономии численности персонала.

Поэтому важнейшей задачей планирования численности персонала и производительности труда заключается не во всемерном снижении среднесписочной численности, а в том, чтобы достичь такого ее значения, при котором рост производительности труда наиболее высок.

По результатам анализа деятельности АО «ПНТЗ» выявлен ряд положительных тенденций, а именно увеличение выручки и объема продаж, фонда оплаты труда и среднемесячной заработной платы в 2018 году и дальнейшего их роста в 2019 году. Отрицательным считается снижение прибыли от продаж, рентабельности продаж. При этом наблюдается рост среднемесячной производительности труда в исследуемом периоде, что свидетельствует о повышении производительности труда и является положительным фактором в работе организации. Однако, темпы роста себестоимости, опережающие темпы роста производительности труда свидетельствуют о недостаточной эффективности управления производительностью труда на предприятии.

Производительность труда, в целом, повысилась за отчетный период. В целом, это можно расценивать положительно, однако нельзя не учитывать обстоятельство, что увеличение выработки обусловлено и расчетом общего выпуска продукции в стоимостном выражении, поэтому большое влияние имеет отпускная цена предприятия, которая увеличилась за исследуемый период. Поэтому необходимо осуществление поиска внутренних резервов повышения производительности, что позволит улучшить показатели использования человеческих ресурсов и обеспечить рост производительности труда.

В качестве первого мероприятия было предложено усовершенствование графика работы и расстановки рабочих на участке сварки трубопрокатного цеха АО «ПНТЗ». Работники на участке работают в непрерывном четырехбригадном режиме с продолжительностью смен 11 часов 30 минут и началом дневной смены в 8-00 утра при 40 - часовой рабочей неделе. Также заняты сменные мастера в соответствии с загрузкой каждой бригады. Сменных мастеров работает 5 человек. Предлагается сменить график работы. Запланировать выходы работников в 3 смены, тогда для обслуживания участка будет необходимо 3 бригады вместо 4 бригад. Работники будут переведены на другой график работы. Таким образом, количество рабочих на участке сократится с 60 человек до 45, то есть на 15 человек. Также численность сменных мастеров сократится на 2 человека и составит 3. Следовательно, трудозатраты на участке сварки сократятся.

Вторым мероприятием предлагается система депремирования работников производственного подразделения, в том числе и за нарушение трудовой дисциплины. Система депремирования сотрудников должна быть проста, понятна и доведена до сведения каждого работника. В цехе можно создать специальный фонд премирования – туда и будут поступать деньги от штрафов. Затем эти деньги пойдут на выплату премий тем, кто работал в соответствии с регламентом работы. Лишить работника премии можно, только если он совершил дисциплинарный проступок, такой, как: нарушение правила

безопасности, ошибку в отчетах или других документах, не обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей, несоблюдение порядка на месте работы.

Предложенные в настоящем исследовании мероприятия позволят оптимизировать трудозатраты и производительность на участке сварки трубопрокатного цеха АО «ПНТЗ». Это, в свою очередь, окажет влияние на работу всего предприятия. Смена графика работы сварщиков на участке сборки позволить высвободить работников и оптимизировать трудозатраты. Введение системы депремирования позволит сократить потери рабочего времени из-за нарушения трудовой дисциплины.

В результате внедрения мероприятий по совершенствованию расстановки кадров путем изменения рабочего графика, и условного высвобождения рабочих, только на одном участке, основные экономические показатели показывают тенденцию к улучшению. Произойдет уменьшение фонда заработной платы и увеличение производительности труда. Снизится такой важный экономический показатель, как себестоимость товарной продукции, в целом по предприятию.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой Кодекс РФ [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 31.12.2001 № 197-ФЗ, в ред. от 3.08.2018 № 315-ФЗ //Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». - Режим доступа: http: //www.consultant.ru. (Дата обращения: 9.04.2019).
2. Финансовая отчетность АО «Первоуральский новотрубный завод» за 2017-2019 гг. [Текст], 2019. – 16 с.
3. Штатное расписание АО «Первоуральский новотрубный завод» [Текст], 2019. – 4 с.
4. Асалиев, А.М. Экономика труда [Текст]: /А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, Л.И. Сланченко. - Москва: ИНФРА-М, 2018. - 171с.
5. Афитов, Э.А. Планирование на предприятии [Текст]: учеб./ Э.А. Афитов. - Москва: Инфра-М, 2018. - 672 с.
6. Бадмаев, А.Б. Компенсационный пакет как инструмент реализации политики всестороннего развития персонала [Текст]: /А.Б. Бадмаев //Мотивация и оплата труда. – 2018. – № 1. – С. 65-66.
7. Батраева, Э. А. Экономика предприятия общественного питания: учебник и практикум для академического бакалавриата [Текст]: / Э. А. Батраева. - 2-е изд., пер. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2018. - 390 с.
8. Белокопытов, А.В. Факторный анализ производительности в условиях развития региона [Текст]: /А.В.Белокопытов, А.Н. Терновчук // Экономика труда. – 2019. – Том 6. – № 1. – С. 285-294.
9. Богатырева, О. А. Пути повышения производительности труда [Текст]: / О. А.Богатырева, И. И. Глотова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2018. – Т. 11. – С. 66–70.
10. Богатырева, И.В. Повышение производительности труда на основе эффективного использования рабочего времени: методические основы и практика применения [Текст] / И.В. Богатырева // Экономика труда. – 2019. – Том 6. – № 1. – С. 407-418.

11. Богомолова, О.Л. Оценка эффективности труда работника как средство управления персоналом [Текст]: /О.Л. Богомолова //Трудовое право в России и за рубежом. – 2018. - № 1. – С. 52-55.

12. Бухалков, М.И. Организация и нормирование труда [Текст]: учеб. /М.И. Бухалков. - Москва: ИНФРА-М, 2016. - 380с.

13. Варданян, И.Ж. Процесс управления мотивацией сотрудников в условиях кризиса [Текст]: /И.Ж. Варданян //Мотивация и оплата труда. – 2017. - № 3. – С. 76-77.

14. Виноградов, О.А. Приводим штатное расписание в соответствие с Классификатором профессий [Текст]: /О.А. Виноградов //Все о труде и заработной плате. – 2018. - № 9. – С. 30-33.

15. Власов, А.А. Трудовое право [Текст]: /А.А. Власов. - Москва: Юрайт, 2018. - 229с.

16. Горбунов, В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов [Текст]: научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. - Москва: Риор, 2019. - 176 с.

17. Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии [Текст]: учеб. для бакалавров / В.А. Горемыкин. - Москва: Юрайт, 2019. - 696 с.

18. Горленко, О. А. Управление персоналом [Текст]: учеб. для СПО / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаева. – Москва: Юрайт, 2019. - 249 с.

19. Елина, Л.А. Отчет о среднесписочной численности работников [Текст]: /Л.А. Елина //Главная книга. – 2019. - № 2. – С. 78-80.

20. Жемчугов А.М. Решение проблемы мотивации персонала [Текст]: /А.М. Жемчугов //Мотивация и оплата труда. – 2018. – № 3. – С. 69-72.

21. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: /А.Я.Кибанов, И.А.Баткаева, Е.А.Митрофанова, М.В. Ловчева. - Москва: Инфра-М, 2016. – 524с.

22. Ким, Л.В. Производительность труда предприятий как объект экономического анализа [Текст]: / Л.В.Ким, А.Д. Егорова // Экономика труда. – 2019. – Том 6. – № 1. – С. 419-438.

23. Курочкин, В.Н. Организация нормирования и оплаты труда [Текст]: /В.Н. Курочкин. - Москва: Директ-Медиа, 2014. - 234с.

24. Мазин, А.А. Экономика труда [Текст]: /А.А. Мазин. - Москва: ЮНИТИ, 2016. - 623с.

25. Малышев, Д.С. Производительность труда на промышленных предприятиях Урала: факторы и направления роста [Текст]: /Д.С. Малышев // Экономика труда. – 2018. – Том 5. – № 4. – С. 1277-1284.

26. Неклюдова, М.Ю. Особенности формирования эффективной политики оплаты труда [Текст]: /М.Ю. Неклюдова //Российское предпринимательство. – 2013. - № 13. – С. 69-73.

27. Обухова, Т.Ю. Изменения в системе оплаты труда работников учреждения [Текст]: /Т.Ю. Обухова //Автономные учреждения: акты и комментарии для бухгалтера. – 2018. - № 1. – С. 87-89.

28. Организация и нормирование труда [Текст]: учеб. пособие /В.Б. Бычин, Е.В. Шубенкова, С.В. Малинин. - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 248 с.

29. Организация и планирование производства [Текст]: /под ред. Балакина М.Ф., Рязанова В.А. - Москва: Academia, 2018. - 736 с.

30. Пересыпкина, Е.И. Нюансы при установлении бонусной системы оплаты труда [Текст]: /Е.И. Пересыпкина // Оплата труда: бухгалтерский учет и налогообложение. – 2018. - № 2. – С. 56-58.

31. Плоц, О. А. Эффективность и производительность труда [Текст]: /О. А. Плоц // Молодой ученый. - 2017. - №2. - С. 478-480.

32. Радостева, У.И. Выплата премии: когда она обязательна? [Текст]: /У.И. Радостева //Оплата труда: бухгалтерский учет и налогообложение. – 2018. - № 9. – С. 40-44.

33. Ратушный, А.С. Технология продукции общественного питания [Текст]: / Ратушный А.С. – Москва: Юрайт, 2018. – 336с.

34. Рачек, С.В. Производительность труда как основной показатель эффективности трудовой деятельности [Текст]: /С.В. Рачек, А.В. Мирошник // Современные проблемы науки и образования. – 2017. – № 6 . – С. 87-90.

35. Ребров, А.В. Мотивация и оплата труда [Текст]: /А.В. Ребров. – Москва: Инфра-М, 2018. – 348с.

36. Резникова, О. С. Планирование численности персонала организации в сфере услуг [Текст]: / О. С. Резникова, Л. С. Капшук //Наука без границ. – 2018 . - № 5. – С. 5-8.

37. Рофе, А.И. Согласование процессов мотивации и стимулирования - основы заинтересованности персонала в результатах труда [Текст]: /А.И. Рофе //Нормирование и оплата труда. - 2017. - №12. - С. 5-8.

38. Рубаева, Л.М. Системы оплаты труда и проблема оплаты труда в современной России [Текст]: /Л.М. Рубаева, Ю.Р. Исакова // Экономика и предпринимательство. – 2017. – №2–1 (79–1). – С. 131–134.

39. Рябчикова, Т.А. Оплата труда персонала: учебное пособие [Текст]: / Т.А. Рябчикова. – Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2016. – С. 54–74.

40. Савина, С.Д. Роль системы социального партнерства в обеспечении достойной и справедливой заработной платы и развитие работников в современных условиях [Текст]: / С.Д. Савина //Мотивация и оплата труда. – 2018. - № 2. – С. 87-90.

41. Садома, И.Е. Особенности формирования затрат на оплату труда в сфере услуг [Текст]: / И.Е. Садома //Экономические науки. – 2017. № 6. – С. 54-56.

42. Сергушина, Е.С. Теоретические аспекты анализа численности, состава и структуры персонала предприятия [Текст]: /Е.С.Сергушина, Е.А.Вечканова, А.Н.Тумайкина, С.Е. Сергушин // Международный студенческий научный вестник. – 2018. - № 1. – С. 78-82.

43. Скляревская, В.А. Экономика труда [Текст]: / В.А. Скляревская. - Москва: Дашков и Ко, 2017. - 304с.

44. Смирнова, Е.А. Методологические аспекты измерения производительности труда [Текст]: / Е.А.Смирнова, Е.А.Тарасова, М.В. Постнова // Экономика труда. – 2018. – Том 5. – № 4. – С. 1263-1276.

45. Столярова, Д.А. Учетная политика 2018 г.: выбор способа ведения учета / Д.А. Столярова [Текст]://Бухгалтерский учет на предприятиях общественного питания. - 2017. - № 11. - С. 60-62.

46. Тимофеев, А.В. Гибкое управление численностью персонала предприятия в современных условиях [Текст]: / А.В.Тимофеев //Менеджмент в России и за рубежом. – 2017. - № 12. – С. 77-79.

47. Трегулова, Н.Г. Анализ условий, влияющих на производительности труда региона [Текст]: / Н.Г. Трегулова // Экономика труда. – 2019. – Том 6. – № 1. – С. 209-218.

48. Удмурченков, А.Ю. Производительность труда на предприятии: измерение, анализ и повышение [Текст] / А.Ю. Удмурченков //Генеральный директор. – 2019. - № 2. – С. 56-60.

49. Управление персоналом: учебник и практикум для СПО [Текст]: / О. А. Лапшова [и др.]; под общ. ред. О. А. Лапшовой. – Москва: Юрайт, 2018. - 406 с.

50. Управление персоналом организации [Текст]: /Кибанов А.Я. Баткаева И.А., Ворожейкин И.Е., Дуракова И.Б., Волкова Л.П., Кобцева Е.Н. /под ред. Кибанова А.Я. - Москва: Инфра-М, 2019. – 334с.

51. Фелющенко, Л.И. Право работников на оплату труда при несостоятельности работодателя [Текст] /Л.И. Фелющенко //Трудовое право в России и за рубежом. – 2018. - № 1. – С. 29-31.

52. Фридман, Л.М. Экономика предприятий общественного питания [Текст]: /Л.М.Фридман. - Москва: Дашков и Ко, 2016. - 464с.

53. Ходич, Ю.В. Методы планирования численности персонала на предприятиях в современных условиях [Текст]: /Ю.В. Ходич //Вопросы управления предприятием. – 2019. - № 3. – С. 90-94.

54. Чуланова, О.Л. Технологии кадрового менеджмента [Текст]: /О.Л. Чуланова. – М.: Инфра-М, 2019. – 492с.

55. Ширяева, Н.В. Анализ производительности труда на предприятии [Текст]: /Н.В. Ширяева, Д. В. Спиридонова //Молодой ученый. - 2018. - №19. - С. 399-400.

56. Щетинина, М.П. Проектирование предприятий общественного питания: руководство к выполнению учебных проектов [Текст]:/М.П. Щетинина. - Москва: Юрайт, 2017. - 288с.

57. Щипанова, Д.Г. Экономика труда: учеб. [Текст]:/Д.Г. Щипанова, М.В. Мелкулова. - Москва: РИОР, 2017. - 331с.

58. Экономика предприятий общественного питания [Текст]:/сост. В.В. Торопова. - Саратов: ФГБОУ ВПО Саратовский ГАУ, 2016. - 49с.

59. Якшаева, А.Т. Анализ производительности труда [Текст]: /А.Т. Якшаева //Директор по персоналу. – 2019. - № 2. – С. 88-90.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Структура управления АО «Первоуральский новотрубный завод»

