

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Казахский национальный исследовательский технический университет  
имени К.И. Сатпаева

Институт управления проектами имени Э.А. Туркебаева

Кафедра «Бизнес и менеджмент»

Орынбасар Айсана Сакенкызы

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

на тему «Факторы и пути повышения производительности труда на  
предприятии»

Специальности 5В050600 - Экономика

Алматы 2019

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Казахский национальный исследовательский технический университет  
имени К.И. Сатпаева

Институт управления проектами имени Э.А. Туркебаева

Кафедра «Бизнес и менеджмент»

**ДОПУЩЕН К ЗАЩИТЕ**

Заведующий кафедрой  
«Бизнес и менеджмент»

Доктор PhD, профессор

 Досова С.Н.

«30» 04 2019 г.

**Пояснительная записка  
к дипломной работе**

На тему «Факторы и пути повышения производительности труда на  
предприятии»

по специальности 5В050600 - Экономика

Выполнила

Орынбасар А. С.

Рецензент

к.э.н., доцент

 Серикбаев С.К.

«19» апрель 2019 г.

Научный руководитель:

д.э.н., профессор

 Г.Н.Сансызбаева

«18» апрель 2019 г.

Алматы 2019

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Казахский национальный исследовательский технический университет  
имени К.И. Сатпаева

Институт управления проектами имени Э.А. Туркебаева

Кафедра «Бизнес и менеджмент»

5B050600 - Экономика

**УТВЕРЖДАЮ**

Заведующий кафедрой  
«Бизнес и менеджмент»

Доктор PhD, профессор

Досова С.Н.

«20» 04 2019г.

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение дипломной работе**

Обучающемуся Орынбасар Айсане Сакенкызы.

Утверждена приказом Ректора Университета № 1064-б от «15» сентября 2018 г.

Срок сдачи законченной работы

«28» апреля 2019 г.

Исходные данные к дипломной работе: данные по расходам ТОО «ЖылыойГаз»

Краткое содержание дипломной работы:

а) Теоретические аспекты производительности труда работников на предприятии

б) Анализ производительности труда работников в ТОО «ЖылыойГаз»

в) Предложения по повышению производительности труда в ТОО «ЖылыойГаз»

Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей): представлены 10 слайдов презентации работы, 13 таблиц, 18 рисунков.


Рекомендуемая основная литература: 41 наименование

**График**  
Подготовки дипломной работы


Наименование разделов, перечень разрабатываемых вопросов	Сроки представления научному руководителю	Примечание
1) Теоретические аспекты производительности труда работников на предприятии	15.02.2019 г.	
2) Анализ производительности труда работников в ТОО «ЖылыойГаз»	15.03.2019 г.	
3) Предложения по повышению производительности труда в ТОО «ЖылыойГаз»	12.04.2019 г.	

**Подписи**

консультантов и нормоконтролера на законченный дипломный проект с указанием относящихся к ним разделов проекта

Наименования разделов	Консультанты, И.О.Ф. (уч. степень, звание)	Дата подписания	Подпись
Экономическая часть	Не предусмотрены		
Охрана труда	Не предусмотрены		
Нормоконтролер	Сарсенбаева А.С.	28.04.19	

Научный руководитель  Г.Н.Сансызбаева  
Подпись Ф.И.О.

Задание принял к исполнению обучающийся  Орынбасар А. С.  
Подпись Ф.И.О.

Дата «28» 04 2019 г.



## ОТЗЫВ

научного руководителя на дипломную работу студентки специальности 5В050600 – Экономика Орынбасар А. на тему «Факторы и пути повышения производительности труда на предприятии»

Актуальность темы исследования Орынбасар А. не вызывает сомнений, поскольку производительность труда на предприятии представляет собой важный критерий, характеризующий эффективность затрат рабочей силы в сфере материального производства.

Оценка производительности труда производится на уровне отдельного работника, производства, цеха или подразделения, предприятия, региона, страны и на международном уровне. Производительность труда определяется множеством факторов и показателей. С целью роста производительности труда производится анализ всех влияющих на нее факторов, применяются различные методы планирования, рассматриваются пути ее роста. Кроме того, производительность труда играет важную роль в экономике страны, оказывает влияние на количество произведенного общественного продукта на душу населения, уровень безработицы, рост ВВП, на решение социальных проблем государства. На решение этих вопросов на уровне предприятия и направлена данная дипломная работа.

Дипломная работа имеет традиционную структуру и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложения.

Во введении обосновывается актуальность темы дипломной работы, степень изученности проблемы, описываются цель и задачи, направленные на достижение поставленной цели. Объектом исследования выбрано ТОО «ЖылыойГаз». В первой главе рассматриваются экономическая сущность и роль производительности труда на предприятии, исследуются факторы, оказывающие воздействие на роста производительности, изучается зарубежный опыт планирования роста производительности труда. Во второй главе анализируется деятельность ТОО «ЖылыойГаз», проводится оценка состояния производительности труда на предприятии. В третьей главе представлены рекомендации по росту производительности труда в ТОО «ЖылыойГаз», касающихся активного внедрения инноваций и более эффективного стимулирования труда сотрудников ТОО, заработная плата работников которого в два с разным раза ниже средней по республике.

В целом, Орынбасар А. справилась с поставленной задачей. Дипломная работа представляет собой законченный труд с самостоятельными предложениями по росту производительности труда на выбранном объекте исследования и допускается к защите.

Научный руководитель д.э.н., профессор



Г.Н.Сансызбаева



## РЕЦЕНЗИЯ

на дипломную работу студентки специальности 5В050600 – Экономика  
Орынбасар Айсаны Сакенкызы на тему «Факторы и пути повышения  
производительности труда на предприятии»

Как известно, производительность труда – обобщающий показатель, характеризующий результативность труда. Показатель эффективности труда, который определяет численное значение количества продукции, изготовленной за единицу времени. Производительность труда человека или производительность оборудования – те показатели, которые являются факторами экономического роста любой страны. Дипломная работа Орынбасар А.С. направлена на поиск факторов и путей повышения эффективности деятельности ТОО «ЖылыойГаз».

Дипломная работа имеет традиционную структуру и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

В работе автором теоретическая сущность показателя, проведен анализ производительности труда на предприятии – ТОО «ЖылыойГаз».

Предложены направления совершенствования системы управления трудовыми ресурсами на предприятии (внедрение идеологии роста производительности труда, повышение мотивации за счет повышения заработной платы, акцент на развитие организационной культуры).

Дипломная работа Орынбасар А.С. представляет собой определенный труд со своими конкретными предложениями по росту производительности труда на анализируемом предприятии, отвечает требованиям, предъявляемым к дипломным работам со стороны МОН РК.

Дипломную работу можно оценить на А (95%) при соответствующей защите, а автору Орынбасар А.С. присвоить академическую степень бакалавра по специальности "Экономика".

### Рецензент

Кандидат экономических наук специальности «Экономика и управление народным хозяйством», КазУМОиМЯ имени Абылай Хана

 Серикбаев С. К.

(подпись)

« 19 июля 2019 г.

Краткий отчет



Университет:	Satbayev University
Название:	-zhylyoy_15_04.docx
Автор:	Орынбасар Айсана_
Координатор:	Нургуль Абдигалиева
Дата отчета:	2019-04-30 09:08:04
Коэффициент подобия № 1:	<b>31,8%</b>
Коэффициент подобия № 2:	<b>18,3%</b>
Длина фразы для коэффициента подобия № 2:	<b>25</b>
Количество слов:	14 674
Число знаков:	124 757
Адреса пропущенные при проверке:	
Количество завершенных проверок:	35

**!** К вашему сведению, некоторые слова в этом документе содержат буквы из других алфавитов. Возможно - это попытка скрыть позаимствованный текст. Документ был проверен путем замещения этих букв латинским эквивалентом. Пожалуйста, уделите особое внимание этим частям отчета. Они выделены соответственно.  
**Количество выделенных слов 2**

**>>> Самые длинные фрагменты, определенные, как подобные**

№	Название, имя автора или адрес гиперссылки (Название базы данных)	Автор	Количество одинаковых слов
1	URL_ <a href="http://www.zhylyoigas.kz/ru/services/perechen_okazyvaemykh_uslug/">http://www.zhylyoigas.kz/ru/services/perechen_okazyvaemykh_uslug/</a>		187
2	URL_ <a href="http://ukoil.ru/Responsibility/SocialPartnership/HumanResources">http://ukoil.ru/Responsibility/SocialPartnership/HumanResources</a>		187
3	URL_ <a href="https://docplayer.ru/42086825-Povyshenie-proizvoditelnosti-truda-rekomendacii-dlya-predpriyatiy-mashinostroeniya-i-neftehimii-respubliki-tatarstan.html">https://docplayer.ru/42086825-Povyshenie-proizvoditelnosti-truda-rekomendacii-dlya-predpriyatiy-mashinostroeniya-i-neftehimii-respubliki-tatarstan.html</a>		98
4	URL_ <a href="http://zinref.ru/000_uchebniki/03300menejment/015_osnovny-menedzhmenta-majkl-meskon-1997/024.htm">http://zinref.ru/000_uchebniki/03300menejment/015_osnovny-menedzhmenta-majkl-meskon-1997/024.htm</a>		83
5	URL_ <a href="https://infourok.ru/kurovaya-na-temu-puti-povysheniya-proizvoditelnosti-truda-2475220.html">https://infourok.ru/kurovaya-na-temu-puti-povysheniya-proizvoditelnosti-truda-2475220.html</a>		83
6	URL_ <a href="https://docplayer.ru/42086825-Povyshenie-proizvoditelnosti-truda-rekomendacii-dlya-predpriyatiy-mashinostroeniya-i-neftehimii-respubliki-tatarstan.html">https://docplayer.ru/42086825-Povyshenie-proizvoditelnosti-truda-rekomendacii-dlya-predpriyatiy-mashinostroeniya-i-neftehimii-respubliki-tatarstan.html</a>		80
7	URL_ <a href="http://zhylyoigas.kz/ru/company/">http://zhylyoigas.kz/ru/company/</a>		75
8	URL_ <a href="http://zhylyoigas.kz/ru/company/">http://zhylyoigas.kz/ru/company/</a>		74
9	Совершенствование гостиничных услуг Western University (WU) (Iqtisadiyyat, marketing va menecment)	Миргашемли Лейла Орхан гызы	72
10	URL_ <a href="https://docplayer.ru/42086825-Povyshenie-proizvoditelnosti-truda-rekomendacii-dlya-predpriyatiy-mashinostroeniya-i-neftehimii-respubliki-tatarstan.html">https://docplayer.ru/42086825-Povyshenie-proizvoditelnosti-truda-rekomendacii-dlya-predpriyatiy-mashinostroeniya-i-neftehimii-respubliki-tatarstan.html</a>		66

**>>> Документы, в которых найдено подобные фрагменты: из RefBooks**

**I**  
Не обнаружено каких-либо заимствований

**>>> Документы, содержащие подобные фрагменты: Из домашней базы данных**

Документы, выделенные жирным шрифтом, содержат фрагменты потенциального плагиата, то есть превышающие лимит в длине коэффициента подобия № 2

№	Название (Название базы данных)	Автор	Количество одинаковых слов (количество фрагментов)
1	<b>Исследование ингибиторов коррозии стали в технологических средах Павлодарского ХХЗ Satbayev University (И_Х_И)</b>	Бейбітұлы Диас	16 (1)

**>>> Документы, содержащие подобные фрагменты: Из внешних баз данных**

Документы, выделенные жирным шрифтом, содержат фрагменты потенциального плагиата, то есть превышающие лимит в длине коэффициента подобия № 2

№	Название (Название базы данных)	Автор	Количество одинаковых слов (количество фрагментов)
1	<b>Совершенствование гостиничных услуг Western University (WU) (Iqtisadiyyat, marketing va menecment)</b>	Миргашемли Лейла Орхан гызы	98 (4)
2	<b>Документ из базы НЭУ 5472b714-af50-46e1-8956-06cdc0a80d1d.doc NARXOZ (NEU) (Information Technology Center)</b>	па	45 (2)
3	Документ из базы НЭУ 51d2a376-9118-4785-93bf-073cc0a80d1d.docx NARXOZ (NEU) (Information Technology Center)	па	31 (4)
4	Документ из базы НЭУ 521d9f29-6f14-49be-bb4f-070cc0a80d1d.doc NARXOZ (NEU) (Information Technology Center)	па	30 (4)
5	Документ из базы НЭУ 52564683-d518-4028-8055-0716c0a80d1d.docx NARXOZ (NEU) (Information Technology Center)	па	25 (2)
6	Документ из базы НЭУ 5289e44e-b524-4413-a874-0706c0a80d1d.docx NARXOZ (NEU) (Information Technology Center)	па	15 (1)

7	Документ из базы НЭУ 54534b34-be2c-4da7-9bae-06d0c0a80d1d.doc NARXOZ (NEU) (Information Technology Center)	на	13 (1)
8	Документ из базы НЭУ 5254fb5e-6120-4c0d-8920-0707c0a80d1d.docx NARXOZ (NEU) (Information Technology Center)	на	11 (1)
9	ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КАЗАХСТАНА И КИТАЯ В РАМКАХ ШАНХАЙСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ СОТРУДНИЧЕСТВА NARXOZ (NEU) (Кафедра МЭ,МО и маркетинг (ШЭИУ))	Молотова Ранагуль Максимовна	10 (1)

**>>> Документы,содержащие подобные фрагменты: Из интернета**

Документы, выделенные жирным шрифтом, содержат фрагменты потенциального плагиата, то есть превышающие лимит в длине коэффициента подобия № 2

№	Источник гиперссылки	Количество одинаковых слов (количество фрагментов)
1	<a href="https://docplayer.ru/42086825-Povyshenie-proizvoditelnosti-truda-rekomendacii-dlya-predpriyatij-mashinostroeniya-i-neftehimii-respubliki-tatarstan.html">URL_ https://docplayer.ru/42086825-Povyshenie-proizvoditelnosti-truda-rekomendacii-dlya-predpriyatij-mashinostroeniya-i-neftehimii-respubliki-tatarstan.html</a>	924 (40)
2	<a href="https://mpira.ub.uni-muenchen.de/70568/1/MPRA_paper_70568.pdf">URL_ https://mpira.ub.uni-muenchen.de/70568/1/MPRA_paper_70568.pdf</a>	785 (43)
3	<a href="http://zinref.ru/000_uchebniki/03300menegment/015_osnovy-menedzhmenta-majkl-meskon-1997/024.htm">URL_ http://zinref.ru/000_uchebniki/03300menegment/015_osnovy-menedzhmenta-majkl-meskon-1997/024.htm</a>	320 (12)
4	<a href="https://infourok.ru/kursoyaya-na-temu-puti-povisheniya-proizvoditelnosti-truda-2475220.html">URL_ https://infourok.ru/kursoyaya-na-temu-puti-povisheniya-proizvoditelnosti-truda-2475220.html</a>	307 (10)
5	<a href="http://lukoil.ru/Responsibility/SocialPartnership/HumanResources">URL_ http://lukoil.ru/Responsibility/SocialPartnership/HumanResources</a>	267 (8)
6	<a href="http://zhylyoigas.kz/ru/company/">URL_ http://zhylyoigas.kz/ru/company/</a>	253 (8)
7	<a href="http://www.zhylyoigas.kz/ru/services/perechen_okazyvaemykh_uslug/">URL_ http://www.zhylyoigas.kz/ru/services/perechen_okazyvaemykh_uslug/</a>	235 (2)
8	<a href="https://www.webkursovik.ru/kartgotrab.asp?id=-125569">URL_ https://www.webkursovik.ru/kartgotrab.asp?id=-125569</a>	168 (6)
9	<a href="http://rudocs.exdat.com/docs/index-82440.html?page=10">URL_ http://rudocs.exdat.com/docs/index-82440.html?page=10</a>	122 (6)
10	<a href="http://mert.tatarstan.ru/rus/file/pub/pub_1293895.pdf">URL_ http://mert.tatarstan.ru/rus/file/pub/pub_1293895.pdf</a>	106 (15)
11	<a href="https://pctu.ru/diplomnie-raboti/diplomnaya-rabota-na-temu-sovshenstvovanie-organizatsii-truda.php">URL_ https://pctu.ru/diplomnie-raboti/diplomnaya-rabota-na-temu-sovshenstvovanie-organizatsii-truda.php</a>	98 (3)
12	<a href="http://ppt.tatarstan.ru/file/File/%D0%A1%D0%B2%D0%BE%D0%B4%20%D0%98%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D0%BE%D0%">URL_ http://ppt.tatarstan.ru/file/File/%D0%A1%D0%B2%D0%BE%D0%B4%20%D0%98%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D0%BE%D0%</a>	97 (6)
13	<a href="http://economy-lib.com/sovshenstvovanie-instrumentov-upravleniya-proizvoditelnostyu-truda-na-mashinostroitelnom-predpriyatii">URL_ http://economy-lib.com/sovshenstvovanie-instrumentov-upravleniya-proizvoditelnostyu-truda-na-mashinostroitelnom-predpriyatii</a>	83 (8)
14	<a href="https://studopedia.org/10-117676.html">URL_ https://studopedia.org/10-117676.html</a>	81 (2)
15	<a href="https://moluch.ru/archive/136/38059/">URL_ https://moluch.ru/archive/136/38059/</a>	65 (5)
16	<a href="http://samzan.ru/215655">URL_ http://samzan.ru/215655</a>	49 (4)
17	<a href="http://www.zhylyoigas.kz/ru/company/kadrovaya-politika/">URL_ http://www.zhylyoigas.kz/ru/company/kadrovaya-politika/</a>	48 (2)
18	<a href="http://www.xn----dtba9bibii.xn--p1ai/productivity">URL_ http://www.xn----dtba9bibii.xn--p1ai/productivity</a>	46 (4)
19	<a href="http://www.zhylyoigas.kz/ru/company/vacancy/">URL_ http://www.zhylyoigas.kz/ru/company/vacancy/</a>	45 (5)
20	<a href="http://lukoil.ru/Responsibility/SocialPartnership/SocialActivities">URL_ http://lukoil.ru/Responsibility/SocialPartnership/SocialActivities</a>	42 (1)
21	<a href="https://knowledge.allbest.ru/economy/2c0a65635b2ad78a4c43b88421316d36_0.html">URL_ https://knowledge.allbest.ru/economy/2c0a65635b2ad78a4c43b88421316d36_0.html</a>	39 (2)
22	<a href="https://otherreferats.allbest.ru/management/00663247_0.html">URL_ https://otherreferats.allbest.ru/management/00663247_0.html</a>	33 (3)
23	<a href="https://knowledge.allbest.ru/economy/2c0b65625a3bd69a4d53b89421216c37_0.html">URL_ https://knowledge.allbest.ru/economy/2c0b65625a3bd69a4d53b89421216c37_0.html</a>	32 (5)
24	<a href="https://studopedia.su/8_5234_analiz-proizvoditelnosti-truda.html">URL_ https://studopedia.su/8_5234_analiz-proizvoditelnosti-truda.html</a>	24 (2)
25	<a href="https://revolution.allbest.ru/management/00514335_0.html">URL_ https://revolution.allbest.ru/management/00514335_0.html</a>	22 (3)
26	<a href="http://disk-sport.com/index.php/istoriya/2171-na-zavode-genri-forda-brigada-rabotnikov-poluchala-dengi-za-to-cto-oldykhala">URL_ http://disk-sport.com/index.php/istoriya/2171-na-zavode-genri-forda-brigada-rabotnikov-poluchala-dengi-za-to-cto-oldykhala</a>	21 (3)
27	<a href="https://myknow.ru/399941/">URL_ https://myknow.ru/399941/</a>	19 (2)
28	<a href="https://studopedia.su/10_128550_faktori-vliyayushchie-na-effektivnost-i-proizvoditelnost-truda-v-torgovle-i-obshchestvennom-pitanii.html">URL_ https://studopedia.su/10_128550_faktori-vliyayushchie-na-effektivnost-i-proizvoditelnost-truda-v-torgovle-i-obshchestvennom-pitanii.html</a>	18 (2)
29	<a href="https://knowledge.allbest.ru/finance/3c0a65625a3bd79a5c43a88521316c26_1.html">URL_ https://knowledge.allbest.ru/finance/3c0a65625a3bd79a5c43a88521316c26_1.html</a>	14 (1)
30	<a href="http://mirznanii.com/a/255408-6/rost-proizvoditelnosti-truda-6">URL_ http://mirznanii.com/a/255408-6/rost-proizvoditelnosti-truda-6</a>	12 (1)



## Протокол анализа Отчета подобия

заведующего кафедрой / начальника структурного подразделения

Заведующий кафедрой / начальник структурного подразделения заявляет, что ознакомился(-ась) с Полным отчетом подобия, который был сгенерирован Системой выявления и предотвращения плагиата в отношении работы:

**Автор:** Орынбасар Айсана\_

**Название:** -zhylyoy\_15\_04.docx

**Координатор:** Нургуль Абдигалиева

**Коэффициент подобия 1:**31,8

**Коэффициент подобия 2:**18,3

**Тревога:**2

После анализа отчета подобия заведующий кафедрой / начальник структурного подразделения констатирует следующее:

- обнаруженные в работе заимствования являются добросовестными и не обладают признаками плагиата. В связи с чем, работа признается самостоятельной и допускается к защите;
- обнаруженные в работе заимствования не обладают признаками плагиата, но их чрезмерное количество вызывает сомнения в отношении ценности работы по существу и отсутствием самостоятельности ее автора. В связи с чем, работа должна быть вновь отредактирована с целью ограничения заимствований;
- обнаруженные в работе заимствования являются недобросовестными и обладают признаками плагиата, или в ней содержатся преднамеренные искажения текста, указывающие на попытки сокрытия недобросовестных заимствований. В связи с чем, работа не допускается к защите.

Обоснование:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

20.04.2019

Дата

.....

Подпись заведующего кафедрой /

начальника структурного подразделения

Окончательное решение в отношении допуска к защите, включая обоснование:

.....  
.....  
.....  
.....

.....  
20.04.2019

Дата

.....  
.....

Подпись заведующего кафедрой /

начальника структурного подразделения

## АННОТАЦИЯ

Предметом исследования совокупность социально-экономических отношений, возникающих в процессе повышения производительности труда на предприятии.

Одним из главных факторов производственной деятельности предприятия любой отрасли является труд и его результаты. Рост производительности труда позволяет наращивать объемы производства, снижать себестоимость выпускаемой продукции или выполняемых работ, создавать все необходимые условия для будущего развития предприятия.

Таким образом, повышение производительности труда на предприятии невозможно без рациональной организации анализа показателей производительности труда и предложению мероприятий, направленных на повышение эффективности труда.

Выводы, сделанные в данной работе и практические рекомендации могут быть основой для принятия решений и дальнейшего исследования производительности труда в ТОО «ЖылыойГаз».

### АНДАТПА

Зерттеу пәні кәсіпорындағы еңбек өнімділігін арттыру процесінде пайда болатын әлеуметтік-экономикалық қатынастардың жиынтығы.

Кез келген саладағы кәсіпорынның өндірістік қызметінің басты факторларының бірі еңбек және оның нәтижелері болып табылады. Еңбек өнімділігінің өсуі өндіріс көлемін арттыруға, шығарылатын өнімнің немесе орындалатын жұмыстардың өзіндік құнын төмендетуге, кәсіпорынның болашақтағы дамуы үшін барлық қажетті жағдайлар жасауға мүмкіндік береді.

Осылайша, кәсіпорында еңбек өнімділігін арттыру еңбек өнімділігінің көрсеткіштерін талдауды ұтымды ұйымдастырусыз және еңбек тиімділігін арттыруға бағытталған іс-шараларды ұсынусыз мүмкін емес.

Осы жұмыста жасалған қорытындылар және практикалық ұсыныстар "ЖылыойГаз" ЖШС-де шешім қабылдау және еңбек өнімділігін одан әрі зерттеу үшін негіз бола алады.

### ANNOTATION

The subject of the study is a set of socio-economic relations arising in the process of increasing productivity in the enterprise.

One of the main factors of production activity of the enterprise of any branch is work and its results. The growth of labor productivity allows to increase production volumes, reduce the cost of production or work performed, create all the necessary conditions for the future development of the enterprise.

Thus, increase of labor productivity at the enterprise is impossible without the rational organization of the analysis of indicators of labor productivity and the offer of the actions directed on increase of labor efficiency. The findings of this work recommendations can be the basis for decision-making and further studies of productivity in the LLP "JylyoiGas".



## СОДЕРЖАНИЕ

	Введение	12
1	Теоретические аспекты производительности труда работников на предприятии	14
1.1	Экономическая сущность и значение производительности труда на предприятии	14
1.2	Факторы, влияющие на производительность труда	21
1.3	Зарубежный опыт планирования роста производительности труда	26
2	Анализ производительности труда работников в ТОО «ЖылыойГаз»	34
2.1	Общая характеристика деятельности и организационная структура ТОО «ЖылыойГаз»	34
2.2	Оценка системы управления персоналом на предприятии	39
2.3	Анализ производительности труда персонала ТОО «ЖылыойГаз» и факторов, влияющих на её изменения	46
3	Предложения по повышению производительности труда в ТОО «ЖылыойГаз»	55
3.1	Резервы роста производительности труда в ТОО «ЖылыойГаз»	55
3.2	Совершенствование системы управления трудовыми ресурсами на предприятии	61
3.3	Прогноз и экономическое обоснование эффективности разработанных предложений	67
	Заключение	71
	Список использованной литературы	73
	Приложение	76

## ВВЕДЕНИЕ

*Актуальность выбранной темы.*

Одним из главных факторов производственной деятельности предприятия любой отрасли является труд и его результаты. Как известно, соотношение результатов и затрат труда представляет собой эффективность труда.

Производительность труда – важный оценочный показатель, основной критерий эффективности предприятия. В зависимости от разных факторов производительность труда может как повышаться, так и понижаться.

К факторам, повышающим производительность труда, относят: организацию производства, повышение квалификации работников, материальное и моральное стимулирование труда, совершенствование модернизации оборудования и др.

Рост производительности труда позволяет наращивать объемы производства, снижать себестоимость выпускаемой продукции или выполняемых работ, создавать все необходимые условия для будущего развития предприятия.

Таким образом, повышение производительности труда на предприятии невозможно без рациональной организации анализа показателей производительности труда и предложению мероприятий, направленных на повышение эффективности труда. Показатель производительности труда на предприятиях определяет уровень конкурентоспособности товаров или услуг на определенном рынке, а также влияет на место страны в целом в мировом экономическом сообществе.

*Степень научной разработанности проблемы.*

Различные аспекты проблемы производительности труда рассматривались в трудах зарубежных учёных-экономистов: А. Смита, Д. Рикардо, А. Маршалла, К. Маркса, Д. Хана, Д. Кларка, Дж. Робинсона.

Большой вклад в разработку теоретических и практических проблем производительности труда внесли А.К. Гастев, О. Ерманский, А.Ф. Журавский, П.М. Керженцев, В.В. Новожилов, П.И. Попов, С.Г. Струмилин. Они разработали методику исчисления производительности труда, заложили основы научной его организации. Позже теория производительности труда получила своё развитие в трудах Л.И. Абалкина, Н.П. Варзина, Л.А. Костина, А.Ф. Румянцева.

Среди казахстанских авторов, занимающихся исследованием управления человеческими ресурсами и производительностью труда можно выделить Избасарову Л.Б., Нурмуханбетову Л.К., Шагирову Г.К., Мамраеву Г., Сыздыкова Э.Ж., Абилову Д.К., Атабаеву А.К., Бегалиеву Г.

*Цель работы* – проанализировать факторы и предложить пути повышения производительности труда на предприятии ТОО «ЖылыойГаз» Атырауской области Республики Казахстан.

*Задачи исследования:*

- 1) Рассмотреть экономическую сущность и значение производительности труда на предприятии.
- 2) Выявить факторы, влияющие на производительность труда.
- 3) Изучить зарубежный опыт управления производительностью труда.
- 4) Исследовать общие направления деятельности и организационную структуру ТОО «ЖылыойГаз».
- 5) Оценить систему управления персоналом на предприятии.
- 6) Проанализировать производительность труда ТОО «ЖылыойГаз» и факторы, влияющие на её изменения.
- 7) Определить резервы роста производительности труда в ТОО «ЖылыойГаз».
- 8) Предложить направления совершенствования системы управления трудовыми ресурсами на предприятии.
- 9) Оценить экономическую эффективность разработанных предложений.

*Объект исследования* – ТОО «ЖылыойГаз».

*Предмет исследования* – совокупность социально-экономических отношений, возникающих в процессе повышения производительности труда на предприятии.

*Научная новизна исследования:*

- научному осмыслению подвергся опыт анализа производительности труда на предприятиях Казахстана и зарубежных стран,
- проанализированы различные взгляды на факторы, влияющие на производительность труда,
- выявлены особенности и резервы роста производительности труда в ТОО «ЖылыойГаз», а также пути их повышения в результате всестороннего полного анализа системы управления персоналом предприятия.

*Методологической основой исследования* являются общенаучные эмпирические методы, такие как систематизация, сравнение, отбор и изучение данных, а также статистический анализ.

*Теоретическую основу* исследования представляют труды классиков экономической литературы, известных отечественных и зарубежных учёных-экономистов, официальные документы и материалы.

*Практическая база исследования* - ТОО «ЖылыойГаз», находящееся в Атырауской области Республики Казахстан.

*Практическая значимость работы* заключается в том, что сделанные расчеты и анализ производительности труда работников и финансового - экономического состояния предприятия могут быть основой для принятия решений и дальнейшего исследования производительности труда в ТОО «ЖылыойГаз». Предложенные рекомендации по повышению производительности труда по результатам анализа и оценки могут быть использованы и в других казахстанских организациях.

*Структура дипломной работы.* Дипломная работа состоит из введения, трех глав, каждая из которых состоит из параграфов, заключения, списка использованных источников.



# **1 Теоретические аспекты производительности труда работников на предприятии**

## **1.1 Экономическая сущность и значение производительности труда на предприятии**

Производительность труда характеризует долю выпущенной продукции или оказанных услуг, приходящихся на единицу затрат труда [1].

Производительность труда выступает в качестве фактора конкурентоспособности экономики не только отдельных регионов и предприятий, но и страны в целом [2].

Проблемы производительности труда стали интересовать экономическую науку ещё во второй половине XIX века, когда в США её начали рассчитывать в натуральном выражении на одного производственного рабочего. Затем перешли к расчету производительности труда в денежном выражении. С конца 1950-х гг. производительность труда начали рассчитывать с учетом действия не только рабочих, но и всего персонала, как на промышленных предприятиях, так и на предприятиях других отраслей экономики.

Во второй половине XX века производительность труда стали использовать в качестве инструмента анализа и планирования производства, однако расчет производительности в разных странах существенно отличался.

В Казахстане отношение к производительности труда на всех этапах истории было различно:

- в советское время производительность труда выступала в качестве основного показателя определения результативности производства;
- в процессе перехода к рыночным отношениям экономики (с 1992 г.) роль производительности труда существенно изменилась (данный показатель стал дополнительным по отношению к эффективности, уступив показателям прибыльности и рентабельности) [3].

На сегодняшний день экономика Казахстана характеризуется значительно более низким уровнем производительности труда, чем в развитых странах, и в целом ряде развивающихся стран.

В настоящее время производительность труда используют как показатель эффективности труда. Наиболее распространенные определения понятия «эффективность труда», это:

- отношение полученного результата (эффекта) к затратам труда;
- степень результативности труда, уровень результативности выполнения рабочих операций или результативность труда (деятельности работника, трудовой деятельности людей).

Под производительностью труда чаще всего понимают степень эффективности трудовых затрат работника в производстве материальных благ или способность труда создавать в единицу времени определенное (большее или меньшее) количество продукции [4].

Вопросы производительности труда исследуются большинством авторов, но основы учения о производительности труда были заложены А.Смитом и Д.Риккардо, которые находили зависимости между производительностью и эффективностью деятельности предприятия.

Современные научные подходы к определению производительности труда представлены на рисунке 1.

<b>Горфинкель В.Я.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• производительность труда характеризует эффективность совокупных затрат труда в материальном производстве, определяемых количеством продукции, производимой в единицу рабочего времени</li> </ul>
<b>Ткаченко В.П.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• производительность труда – это эффективность целесообразной деятельности человека, отражающая соединение рабочей силы со средствами производства и результативность ее функционирования</li> </ul>
<b>Бабуров Р.В.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• производительность труда – это эффективность затрат живого труда на производство потребительной стоимости (товаров и услуг), при исчислении которых необходим также учет использования других видов ресурсов овеществленных в средствах производства</li> </ul>
<b>Сиротина Т.П. Ильенкова С.Д. Адамов В.Е.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• производительность труда – это производительность живого труда, его способность производить в единицу времени определенное количество продукции</li> </ul>
<b>Мостова В.Д. Яковенко Е.Г. Христолюбова Н.Е.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• производительность труда – это степень плодотворности, результативности целесообразной деятельности людей в процессе производства товаров и услуг в течение определенного времени</li> </ul>

Рисунок 1 - Понятие «производительность труда», раскрытое разными авторами

Примечание – источник [4]

Как видно из рисунка 1, в различных определениях производительности труда основной категорией является труд.

Очень часто в различных учебниках и научных статьях понятия «эффективность труда» и «производительность труда» отождествляют друг с другом. Однако, есть ученые, которые считают, что производительность труда выступает измерителем эффективности труда.

Производительность труда – это часть системы измерения эффективности труда. Он выделяет следующие критерии эффективности труда: производительность труда, качество, действенность, прибыльность, внедрение новшеств, экономичность, качество трудовой деятельности.

Из вышесказанного следует, что понятие «эффективность труда» более широкое по смыслу, чем «производительность труда». И далее в работе будем принимать производительность труда как основной показатель, который характеризует эффективность использования человеческих ресурсов в процессе производства на предприятии.

Труд – это сознательная, целесообразная, созидательная и легитимная деятельность, свойственная человеку. Труд направлен на сознание благ, предназначенных для удовлетворения потребностей людей [5].

В трудовом процессе используются следующие составляющие: предметы труда (на которые направлен труд), средства труда (с помощью которых воздействуют на предмет труда), и рабочая сила (деятельность человека).

Результатом трудового процесса выступает благо (товары или услуги).

Определяя экономическое содержание производительности труда, необходимо отметить, что в трудовом процессе используется как живой, так и овеществленный (прошлый) труд. Живой труд используется в производстве данной продукции и в данный конкретный период времени. Прошлый труд предполагает использование созданной ранее продукции (сырья, материалов и др.) в производстве новой продукции.

Соответственно, существуют следующие понятия [6]:

- производительность индивидуального труда (только живого), которая представляет собой сравнение объема выпущенной продукции с величиной затраченного труда (живой труд создает не только новую потребительную стоимость, но и переносит рабочее время овеществленного производства на вновь создаваемую продукцию);

- производительность общественного труда (живого и прошлого), которая представляет собой отношение темпов роста национального дохода к темпам роста численности сотрудников в области материального производства;

- локальная производительность труда (средняя производительность по ограниченному кругу работников: бригаде, цеху, предприятию или отрасли).

Сущность повышения производительности труда заключается в следующем: часть живого труда в продукте снижается, а часть овеществленного труда возрастает, но так, чтобы общая сумма труда, состоящая в единице продукции, снижалась.

На этапе НТП, с ростом механизации и автоматизации производства одновременно уменьшаются затраты живого и прошлого труда на единицу продукции, но затраты живого труда уменьшаются в большей мере, и поэтому, доля живого труда в продукте уменьшается, а доля прошлого – увеличивается.

Производительность труда представляет собой важнейший экономический показатель деятельности предприятия. Это связано с тем, что рост производительности труда позволяет предприятию получать большие



результаты при неизменной численности работников. Данные о величине производительности труда необходимы для [7]:

- информирования как руководства и подразделений предприятия, так и органов власти;
- формирования отчетности о производительности труда;
- проведения оценки и мотивации персонала;
- проведения анализа эффективности труда персонала;
- проведения сравнения деятельности предприятия с другими предприятиями и отраслями экономики.

С точки зрения народного хозяйства повышение производительности труда указывает на [8]:

- рост ВВП, ВНП и ВНД;
- рост фондов накопления и потребления;
- формирование базы для расширенного воспроизводства;
- формирование базы для регулирования социальных проблем, повышения уровня и качества жизни населения;
- формирование базы для экономического роста страны.

За счет оптимальной организации труда предприятия достигают высоких значений производительности труда, экономий трудовых затрат, выявляют резервы экономии фонда заработной платы и отчисления от него, обеспечивают эффективное использование сырья, материалов и оборудования, снижая себестоимость продукции.

Основными направлениями по усовершенствованию организации труда выступает оптимизация:

- разделения и кооперации труда;
- условий труда, влияющих на здоровье и работоспособность персонала;
- создания рабочих мест.

Таким образом, можно сформировать порядок управления производительностью труда. Порядок управления производительностью труда представлен на рисунке 2.

Первый этап заключается в оценке и измерении существующих показателей финансово-экономической деятельности предприятия. На этом этапе проводится анализ рынка, оценка позиции выпускаемого товара на рынке, планируются желаемые показатели хозяйственной деятельности [9].

Второй этап заключается в планировании повышения производительности труда и разработке мероприятий для достижения заданных показателей роста производительности труда. Планирование роста производительности труда осуществляется на основе выявления и анализа ключевых факторов и резервов ее роста.

Третий этап включает в себя 2 направления: организацию работы по ознакомлению и подготовке персонала предприятия к внедрению программы управления производительностью труда, а также реализацию запланированных мероприятий



Рисунок 2 – Этапы управления производительностью труда  
Примечание – составлено на основе источника [8]

Четвертый этап основан на мотивации персонала: материальное и нематериальное стимулирование.

Стимулирование ориентировано на конкретную структуру ценностных ориентации и интересов работника. Стимулирование будет эффективным, если оно будет соответствовать потребностям, интересам и способностям работников [8].

На сегодняшний день на многих отечественных предприятиях преобладает материальное стимулирование. Однако, такое отношение к мотивации персонала порой является неправильным и малоэффективным, т.к. не раскрывает потенциал персонала.

Материальное стимулирование представляет собой комплекс форм и методов для обеспечения и увеличения материальной заинтересованности персонала в достижении конкретных результатов.

К материальному стимулированию относят:

- денежное стимулирование (использование разных видов денежных поощрений и санкций);
- блага, которые нельзя приобрести за деньги (пособия по медицинскому страхованию, оплата очередных отпусков, оплата отпусков по болезни, и т.д.).

Материальное стимулирование не гарантирует на 100%, что у предприятия не будет потерь высококвалифицированных кадров, шпионажа, недобросовестного отношения к работе и др. Поэтому, материальное стимулирование лучше всего дополнять нематериальным стимулированием.

Нематериальное стимулирование труда включает широкий спектр социальных и психологических мер, к которым относят:

- моральное стимулирование (воздействие на поведение персонала исходя из психологических установок);
- стимулирование свободным временем (разрешение работникам на выполнение работы раньше срока, что дает ему свободное время и дополнительные выходные);
- организационное стимулирование (обеспечивает заинтересованность персонала в достижении им желаемого, т.е. повышения должности или разряда).

Нематериальное стимулирование зависит от таких обстоятельств, как: история, традиции, местонахождение предприятия и т.д. В полном комплексе мотивация персонала позволит более активно привлекать работников к процессу повышения эффективности производства, снижению брака, уменьшения производственного травматизма и др.

На данный момент существует большое количество подходов к нематериальной мотивации [10]:

- оценивание сотрудниками работы друг друга;
- начисление бонусов за личные достижения, которые не имеют отношения к трудовой деятельности;
- еженедельное поощрение работников, бесплатное питание (обеда) и др.

Пятый этап заключается в оценке полученных результатов, анализе и определении дальнейших направлений по повышению эффективности труда и работы предприятия в целом.

Повышение производительности труда на предприятии возможно при комплексном эффективном управлении всеми аспектами его деятельности. Современному высокотехнологичному производству необходим работник с постоянно растущим уровнем общего и профессионального образования, квалификации, с широким кругозором. Таким образом, важнейшим условием инновационной ориентации экономики является качественное повышение образовательного уровня на рынке рабочей силы [11].

В период бурного роста до кризиса 2008-2009 годов производительность труда в Казахстане ежегодно росла темпами близкими к 10% в год, чему способствовали благоприятные цены на сырье, приток инвестиций, низкая база после спада 90-х. Реальные заработные платы показывали еще более быстрый рост на 30% в среднем в год. Можно было бы сказать, что исходя из инерционности экономики, рост производительности труда надолго застрял на текущих уровнях, однако отраслевая динамика, свидетельствует, что почти все отрасли сферы услуг способны расти опережающими ВВП темпами

Таким образом, несмотря на то, что за последние 10 лет производительность труда в Казахстане имела положительную динамику, она все ещё низкая по сравнению с другими странами. Поэтому, в планах у Казахстана на ближайшие 10 лет – повышение производительности труда.



Повышение производительности труда в Казахстане должно происходить за счет снятия экономических и административных барьеров, стимулирования предприятий, технологического обновления, и т.д.

Для того чтобы определить чем вызвана низкая производительность труда, необходимо проанализировать отечественный рынок труда:

- миграция (фактом является то, что подавляющее большинство мигрантов – это кадры с низкой квалификацией и плохим знанием русского и казахского языков, тогда как образованные и высококвалифицированные кадры уезжают из нашей страны);

- продолжительность жизни и низкая рождаемость (в Казахстане средняя продолжительность жизни – 72,3 года, и прогнозы говорят о дальнейшем увеличении работников «в возрасте»);

- здоровье (известно, что производительность труда здоровых людей выше на 20%; на здоровье рабочего персонала влияет настроение, стрессоустойчивость, недостаточная физическая активность, сверхурочная работа и т.д.);

- образование (наша страна относится к лидерам по доле населения с высшим образованием – 62% казахстанцев, однако проблема заключается в низком качестве образования – около 90% всех навыков, получаемых в высших учебных заведениях, не соответствуют требованиям работодателей);

- более 80% предприятий обрабатывающей промышленности все еще используют ручной труд или имеют полуавтоматизированное производство. То есть все еще находятся на этапе перехода к полной автоматизации. В этой связи необходимо стимулирование предприятий к инвестициям в модернизацию через развитие финансовых инструментов поддержки, включая увеличение объемов и доступности долгосрочного финансирования; ужесточение требований к проектам, получающим господдержку, в части применения передового оборудования и технологий [12]. Учитывая особенности рынка труда Казахстана, предприятиям, для повышения мер по производительности труда, необходимо усовершенствовать свою кадровую политику, участвовать в государственных и общественных проектах по решению проблем с демографией, образованием, здоровьем населения.

Итак, эффективность использования кадров на предприятии характеризуется показателями производительности труда. Производительность труда – это фундамент устойчивого экономического роста как предприятия, так и страны в целом. В свою очередь, трудовой потенциал общества выступает в качестве решающего фактора экономического роста, достижения уровня мировой конкурентоспособности страны.

## 1.2 Факторы, влияющие на производительность труда

При оценке производительности труда и разработке мероприятий по повышению производительности труда требуется знание факторов, которые оказывают влияние на величину производительности труда.

Влияние факторов всегда проявляется при некоторых условиях, вызываемых различными обстоятельствами (природными, социально-экономическими и т.д.) – условиями изменения производительности труда.

Факторы производительности труда – это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих причин, обуславливающих изменение производительности труда.

По глобальной классификации факторы производительности труда подразделяют на внутренние и внешние [13]. Они показаны на рисунке 3.

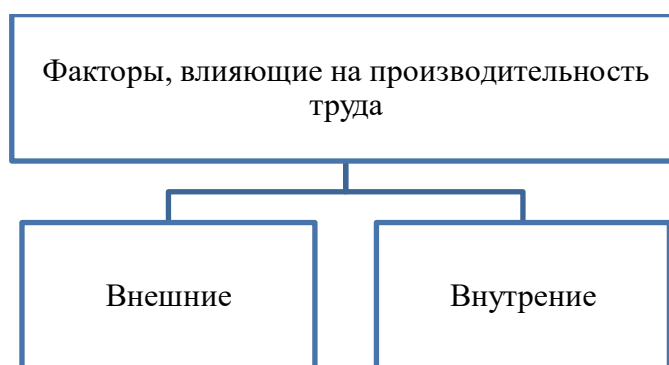


Рисунок 3- Факторы, влияющие на производительность труда

Примечание – источник [11]

Любой хозяйствующий субъект - это сложная производственная, социально-экономическая, организационная система, которая подвержена как внешнему, так и внутреннему воздействию. Все факторы, влияющие на эффективность управления производительностью труда персонала можно разделить на внешние и внутренние. В системе внешних факторов основную роль играют основные составляющие микросреды.

Внутренние факторы связаны с численностью занятых, техническим уровнем оснащённости предприятия, энерговооружённостью труда, средней реальной заработной платой и др. Внутренние факторы оказывают непосредственное влияние на производительность труда.

Внешние факторы существуют вне контроля предприятия – общегосударственные и общеэкономические факторы (законодательство, политика, рыночная инфраструктура, природные ресурсы и другое). Внешние факторы являются косвенными и воздействуют опосредованно.

Чаще всего государственная политика сдерживает рост производительности труда за счет высоких тарифов на налоги, что создает

«тяжелые» административные процессы, усложненные, требующие много времени, и приводящие к непредсказуемым результатам.

Обобщая результаты анализа литературных источников, сгруппируем указанные факторы и рассмотрим далее [14].

Фирма. В первую очередь на управление производительностью труда и резервы ее роста оказывает влияние высшее руководство.

Поставщики. Поставщики материальных ресурсов могут также оказывать достаточно существенное влияние на управление производительностью, главным образом через качество сырья и его цену.

Общэкономическая ситуация в стране. Рост инфляции неизбежно снижает производительность. Одновременно, в период инфляции увеличиваются процентные ставки, что затрудняет заем денег на приобретение оборудования или расширение производства [15].

Налоговая политика государства. Налоги представляют из себя издержки, которые почти всегда перекадываются на потребителя в виде более высоких цен. Эта же самая продукция стоит больше, следовательно, производительность при этом будет ниже. Вместе с тем, поскольку организация даже не получает возросший доход в свои руки и не может вложить эти суммы в свою стоимость, рост цен обычно ведет к уменьшению объема денег, предназначенных для капиталовложений. И до тех пор, пока правительство не разработает налоговое законодательство так, чтобы стимулировать капиталовложения в более эффективное оборудование, организации вполне могут и подождать с такими капиталовложениями, а, следовательно, вопросы эффективного управления производительностью труда отходят на «второй план».

Социальные факторы. Управление производительностью будет настолько эффективней, насколько предприятие уделяет внимание вопросам социальной эффективности [16].

Накопление капитала. В связи с инфляцией, налоговой политикой и действием социальных факторов темпы роста накоплений могут изменяться. При меньших объемах доступного капитала цена денег растет, что затрудняет и удорожает капиталовложения в развитие производства и управление производительностью.

Характер собственности в экономике. Основным фактором устойчивого длительного роста производительности является характер собственности в экономике страны. Устойчивый рост и стабильность представляют более значительный интерес для крупных компаний, что поощряет капиталовложения в научно-исследовательские работы, программы улучшения условий труда, от которых в течение многих лет не будет никакой отдачи, а также позволяет руководству компаний осуществлять политику полной занятости во время экономических спадов, хотя это и означает, что дивиденды по акциям не выплачиваются [17].

Владельцы малого бизнеса заинтересованы в том, чтобы получить как можно больший доход на вложенные ими средства, они не делают особой ставки на успех компании в длительной перспективе, для них важны дивиденды.

Внутренние факторы можно подразделить на:

- организационно-экономические;
- материально-технические;
- экономико-правовые;
- материально-стимулирующие работников;
- социально-психологические.

Они представлены на рисунке 4.

Один из наиболее важных факторов успеха в управлении производительностью труда заключается в том, что невозможно добиться устойчивой высокой производительности труда при спонтанной, импульсивной реакции на любые возникающие проблемы. Руководство должно обеспечивать производительность посредством процесса планирования. Не имея конкретных целей по производительности, невозможно определить - является ли достигнутая производительность высокой или низкой.

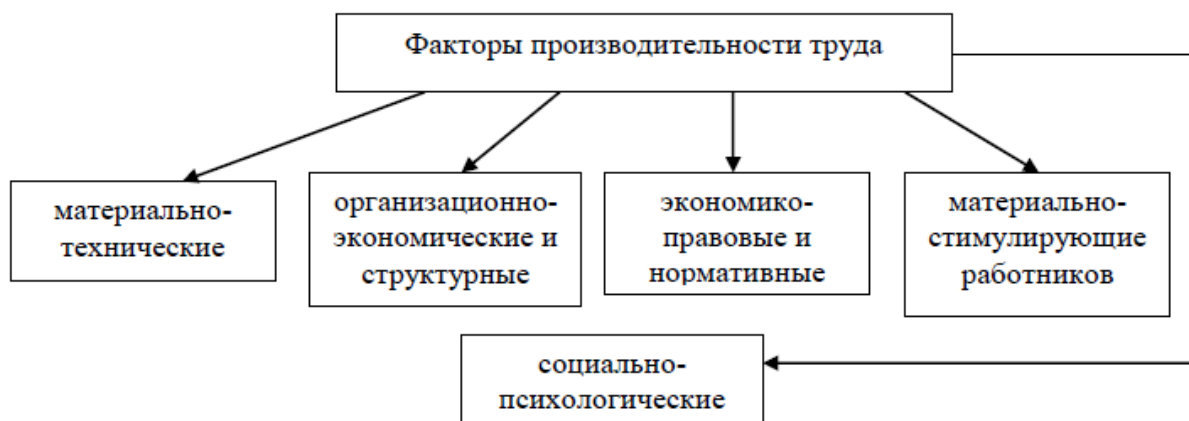


Рисунок 4 - Классификация факторов, воздействующих на рост производительности труда

Примечание – источник [17]

Цели служат ориентирами при решении вопроса о том, какая работа повышает общую производительность, а какая мешает ее росту. Это помогает членам организации координировать их усилия, что само по себе является одним из важнейших факторов обеспечения производительности организации [18].

Именно поэтому, обобщая группу организационных и технико-технологических факторов, можно сделать главный вывод о том, что производительность – есть мера того, как распоряжаются конкретными ресурсами для своевременного выполнения целей, выраженных через количество и качество. В ходе теоретического исследования можно сделать следующие выводы и обобщения, согласно поставленным задачам.

В Казахстане основным признаком экономической эффективности производственной и коммерческой деятельности служит прибыль, а зарубежный опыт свидетельствует об исключительном значении показателя производительности труда. В современных условиях вопросы повышения



производительности будут актуальны до тех пор, пока заработная плата работников предприятий растет не вследствие роста производительности труда, а вследствие роста социальных программ.

Для определения производительности труда эксперты установили прямой и обратный метод определения. Оценка уровней выработки осуществляется с путем трудового, натурального и стоимостного методов. Важными показателями служат показатели среднечасовой, среднедневной и среднегодовой выработки. В вопросах планирования производительности труда первостепенное значение два метода:

- метод прямого счета на основе трудоемкости (выработки) производственной программы,
- метод планирования труда по технико-экономическим факторам [19].

Методика анализа производительности труда персонала (в соответствии со спецификой хозяйственной деятельности) будет базироваться на определении показателей выработки, трудоемкости (работ, услуг). При этом в анализе данной категории целесообразно использовать оценку влияние различных факторов на уровень среднегодовой выработки работников предприятия. Анализ производительности труда должен быть предварен анализом обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами. Кроме того, в условиях рыночной экономики все большее значение приобретает анализ эффективности использования персонала предприятия.

Констатируя ситуацию с расчетом и анализом показателей производительности на современных отечественных предприятиях можно утверждать, что наиболее распространенным в практике оценки и планирования производительности труда считается пофакторный метод, применение которого подразумевает определение экономии рабочего времени или численности работающих по всем факторам роста производительности труда на основе их типовой классификации [20].

Данная классификация представляет собой совокупность следующих факторов:

- технический прогресс, включающий модернизацию и автоматизацию производства, внедрение передовой технологии, ввод нового и модернизацию действующего оборудования, изменение типа и вида изделий, применение новых видов сырья, материалов и топлива, повышение качества продукции;
- совершенствование управления и организации производства, организации труда и организации оплаты труда, в том числе через увеличение норм и зон обслуживания, изменение специализации производства, сокращение потерь рабочего времени, снижение брака и отклонений от нормативных условий работы;
- влияние природных условий организации производства, в том числе влияние размещения баз минерального сырья, содержания полезных компонентов в исходных материалах и т.п.;

- изменение объемов производства и относительное уменьшение на предприятии численности промышленно-производственного персонала;
- изменение структуры производства и прочие факторы, включая изменение удельного веса полуфабрикатов и кооперированных поставок, изменение доли продукции различной трудоемкости, изменение методов производства и способов добычи сырья, изменение доли новой продукции.

Данный подход развит в работе А.Ю. Петрова «Экономический анализ производительности труда» [21]. Автор правомерно считает, что «становление рыночной экономики требует от предприятий обеспечения роста эффективности производства, увеличения объемов выпуска отечественной продукции и повышения ее конкурентоспособности на рынке, применения совершенных форм хозяйствования и управления. Приоритетная роль в реализации этой задачи должна быть отведена не только финансовому, но и, прежде всего, производственному анализу, изучению и оценке не столько финансовых показателей, сколько показателей, характеризующих производительность труда, в целях выработки стратегии и тактики развития предприятия» [22].

При этом предлагается измерение и анализ производительности труда производить в двух аспектах:

- 1) исчислять и анализировать производительность труда в рамках общепринятой статистической концепции;
- 2) исчислять и анализировать производительность труда в рамках нетрадиционной, расширенной концепции, когда выпуск продукции отрасли измеряется не только объемом продукции, но и ее результатом, полученным от реализации продукции потребителю.

В основу многофакторной модели расчета производительности труда А.Ю. Петров предлагает расположить пять основных групп факторов (рисунок 5).



Рисунок 5 – Факторы, определяющие производительность труда согласно  
А.Ю. Петрова  
Примечание – источник [22]

Сюда относятся:

- 1) Факторы научно-технического прогресса.
- 2) Факторы улучшения организации производства, труда и управления.
- 3) Факторы, связанные с повышением общеобразовательного и профессионально-квалификационного уровня работников.
- 4) Специальные факторы.
- 5) Прочие факторы.

В первую группу входят процессы автоматизации производства, ликвидации ручного труда, внедрения прогрессивных технологий, технического перевооружения и реконструкции действующих предприятий, использования в процессе производства и управления новейших научных достижений.

Вторая группа включает факторы, связанные с концентрацией, специализацией и кооперированием производства; факторы научной организации труда: улучшение нормирования труда, разработка и применение технически обоснованных и прогрессивных норм, совмещение профессий и должностей, внедрение новых форм организации труда; совершенствование организации вспомогательного производства и труда вспомогательных рабочих; факторы, связанные с материальным стимулированием труда и организацией заработной платы; улучшение дисциплины труда, распространение передового опыта, а также совершенствование управления производством.

Третья группа факторов объединяет такие процессы, как общеобразовательная подготовка, подготовка кадров через средние профессионально-технические училища, подготовка рабочих на производстве, развитие среднего специального и высшего образования, организация системы повышения квалификации и переподготовки кадров.

Специальными факторами названы степень привлекательности труда и улучшение жилищных условий работников. В прочие факторы вошли международная интеграция и создание совместных предприятий, а также улучшение использования рабочего времени.

Следует отметить, что такая классификация факторов дает комплексный охват производственно-экономических, организационно-экономических и социально-экономических факторов производительности труда.

### **1.3 Зарубежный опыт планирования роста производительности труда**

Как правило, в стране с наивысшей производительностью труда самый высокий уровень жизни населения.

На сегодняшний день Казахстан значительно отстает по значению производительности труда от таких индустриально развитых стран, как Англия, Германия, Франция, США и др.

Страны с самой высокой производительностью труда за 1 час рабочего времени представлены на рисунке 6.

1	• Люксембург — \$67,8/час
2	• Норвегия — \$52/час
3	• Швейцария — \$49,6/час
4	• Дания — \$37,8/час
5	• Исландия — \$36,1/час
6	• США — \$33,7/час
7	• Австралия — \$33,36/час
8	• Ирландия — \$33,32/час
9	• Нидерланды — \$31,4/час
10	• Швеция — \$31/час

Рисунок 6 – Страны с самой высокой производительностью труда в 2017 г., долларов США / час  
Примечание – источник [23]

Как видно из рисунка 6, в начале рейтинга находятся Люксембург и Норвегия. Разрыв между Казахстаном и лидирующими по производительности труда странами очень большой: в Люксембурге за 1 час работы вырабатывается около 100 долларов ВВП, а в Казахстане – около четверти от данного значения.

Во многих странах проблеме производительности труда уделяется большое внимание. В число ведущих международных организаций, поддерживающих деятельность по повышению производительности труда, входит МОТ, которая анализирует состояние дел в трудовой сфере, оценивает достигнутый уровень производительности труда в странах, издает информационные материалы.

Пользуется авторитетом Всемирная конфедерация наук производительности (WCPS) [24]:

В нее входят

- Всемирная академия наук производительности.
- Всемирная сеть организаций производительности.

Всемирная Конфедерация содействует обучению и распространению информации для продвижения науки о производительности и для роста производительности в глобальном мире.

В состав Всемирной сети организаций производительности входят ассоциации и национальные центры производительности. Наиболее крупными из них являются:

- Европейская ассоциация национальных центров производительности (EANPC), в которую входят национальные центры производительности, институты и другие организации европейских стран;

- Азиатская организация производительности (АРО), объединяющая центры производительности и другие организации по производительности 18 стран Азии;

- Всеафриканская организация производительности, включающая национальные центры производительности стран Африки [25].

По предварительной оценке, всего в мире насчитывается свыше 100 национальных центров производительности. Наиболее известные из них:

- в Европе Немецкая организация производительности (Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft, RKW), содействующая экономике путем рационализации, технического и экономического прогресса на предприятиях;

- в США Американский центр производительности и качества (APQC), разработавший методологию измерения совокупной (многофакторной) производительности. Осуществляет обучение персонала методам измерения и повышения производительности;

- в Азии Японский центр производительности по вопросам социально-экономического развития (JPC-SED), включающий семь региональных центров производительности. Оказывает практическую помощь предприятиям, осуществляет обучение персонала.

В Европе с 1966 года существует Европейская ассоциация национальных центров производительности труда (ЕАНЦП). В её состав входят: Австрия, Бельгия, Великобритания, Германия, Италия, Кипр, Нидерланды, Польша, Румыния, Словакия, Турция, Финляндия и Чехия.

Именно благодаря тому, что в каждой из этих стран при Правительствах существуют национальные комитеты и центры по производительности труда были достигнуты высокие результаты. Данные комитеты и центры финансируются из бюджета и активно занимаются пропагандой важности повышения производительности труда, проводят тренинги и семинары, активно консультируют бизнес. Из истории известно, что в Сингапуре в 2012 году, через 5 месяцев после старта компании по пропаганде повышения производительности труда, 38,7% работодателей обратились к методам повышения производительности труда [26].

В некоторых европейских странах реализуются национальные программы, направленные на повышение производительности труда. В Германии осуществляются новые программы: инновационные конструкторские работы и новое качество работы. В Дании выполняется национальная программа «Содействие лучшей трудовой жизни и увеличение роста объемов производства». В Ирландии ведет активную деятельность Национальный центр по вопросам партнерства и производительности, способствуя быстрому и



успешному развитию экономики страны. В Финляндии министерство труда стимулирует и поддерживает программы организационных инноваций, особенно по развитию рабочих мест и производительности. Во Франции создана программа внедрения новых форм организации труда.

Япония и США имеют чётко выраженные инструменты планирования роста производительности.

#### 1) Япония

Рассмотрим японский опыт повышения производительности труда. Напомним, что она занимает 30 место в рейтинге стран по ВВП (по ППС) на душу населения за 2017 год. Для Японии основным фактором повышения производительности труда является мотивация труда, не требующая больших затрат. За довольно небольшой период времени в середине 60-х годов 20 века экономика страны претерпела значительные перемены. Позже появилось этому название - «Японское экономическое чудо». Успехи были достигнуты благодаря трем принципам: пожизненному найму персонала, использованию системы старшинства при определении заработной платы и служебного повышения и введению внутрифирменных профсоюзов. Регулярные групповые мероприятия, стимулирование соперничества между группами, установление доверительных взаимоотношений с персоналом, регулярные незначительные повышения по службе и повышение заработной платы в зависимости от стажа, а также многое другое привело к повышению производительности труда.

Это облегчило процесс внедрения новых технологий, увеличило возможности в контроле качества продукции, что в итоге позволило производить быстрее и больше высококачественной продукции по сравнению с другими странами [26].

В любой организации все звенья заняты за контролем качества, используются статистические методы контроля над качеством, поощряется повышение квалификации, создаются временные команды для решения проблемы. Наиболее известны следующие модели управления качеством:

- система Канбан,
- система Just-in-Time,
- программа «Пяти нулей».

Суть Канбан в Японии передают одной фразой: «Избегайте «трёх М» – muri (излишек), muda (потери), mura (неравномерность)». Другими словами система Канбан – это изготовление товара тогда, когда на него есть спрос. Товар к заказчику должен прийти точно в срок, качество на высшем уровне, никаких браков. Программа «Пяти нулей» ориентирована на то, чтобы не было брака. Это достигается тем, что рабочий не должен принимать дефектную продукцию, вносить самостоятельно изменения в технологии, повторять ошибки [27].

Система Just-in-time («делать все вовремя») разработана на предприятиях «Тоёта» и получившая распространение во многих странах мира. Смысл этой системы состоит в производстве необходимых продуктов в необходимом количестве и в необходимое время.

Соблюдение чистоты и порядка - это важный принцип японского менеджмента. «Порядок в голове – порядок в делах» – это девиз делопроизводства. Очень серьезное внимание уделяется чистоте и порядку в Японии. Качественная продукция не может создаваться на неорганизованных предприятиях. К тому же порядок в вещах увеличивает производительность.

Гласность и ценность корпорации заключается в том, что все работники, пользуются общей базой информации. Создаются специальные стенды или буклеты, где отображаются графики и этапы развития корпорации. Служащие ощущают себя причастным к данной организации, более ответственны перед ней. Таким образом, повышается производительность труда. Японские принципы нацелены на человека, на его психологию. И это правильно, так как производство организуют люди, а не машины.

## 2) США

И, конечно же, нельзя не упомянуть американский опыт в повышении производительности труда. В отличие от японского подхода, который связан с непрерывной и комплексной оптимизацией методов работы, для американской традиции свойственна противоположная последовательность: сперва определяется максимально достигаемая цель либо результат в терминах производительности и качества, далее реализуются мероприятия по достижению данного результата.

В основе находится система измерения и бенчмаркинга. Один из наиболее распространенных показателей считается ОЕЕ (overallequipmenteffectiveness), который показывает насколько эффективно используются основные производственные фонды. Данный показатель формируется из 3-х элементов: доступность, производительность и качество. После постановки целей выявляются причины проблем и планируют изменения. В качестве причин выступают, например, неверное размещение оборудования, избыточные или наоборот недостаточные мощности на одном из этапов производства, неверная последовательность операций, неоптимальная численность или разделение обязанностей и т.д. [28].

Не у каждого менеджера достаточно знаний и опыта, иногда и времени для проведения всех необходимых замер. Поэтому в американской традиции зачастую встречаются выделенные службы качества либо отделы нормирования труда. На японских предприятиях данные функции выполняются сотрудниками ключевых производственных подразделений.

Американский успех заключается в особом построении системы оплаты труда. На сегодняшний день действуют две стратегии: система участия в прибылях и система распределения доходов.

Система оплаты труда в США предусматривает повременную оплату труда рабочих, минимальную оплату труда (не ниже, чем у других фирм в данном районе), абсолютные размеры заработка, которые зависят от квалификации работника и стоимости проживания в данной местности, ежегодное повышение заработка для всех работников. Интересно, что размеры зарплат рабочих и руководителей устанавливаются в индивидуальном порядке на основе

индивидуального соглашения между администрацией и соответствующим работником и в дальнейшем не разглашаются.

В США применяется гибкая система оплаты труда. Часть заработка работника зависит от общей эффективности работы организации. Приведем пример из истории начала 20 века. Генри Форд - американский промышленник, владелец заводов по производству автомобилей по всему миру. Он увеличил минимальную заработную плату до 5 долларов в день, сократив при этом продолжительность рабочего дня с 10 до 8 часов. Это нововведение позволило резко поднять трудовую мотивацию, а как следствие значительно повысить производительность труда и качество выпускаемой продукции. Каждый работник помимо заработной платы также получал свою долю прибыли. А те, кто вкладывал свои сбережения в акции предприятия Г.Форда, имели еще более высокие доходы. Многие из того, что разработал Форд, используется сегодня по всему миру [29].

Методы повышения производительности труда на предприятиях США и Японии в разные периоды показаны в таблице 2.

Таблица 2 - Методы повышения производительности труда на предприятиях США и Японии в разные периоды

Страны	Годы		
	1965-1975	1985-1995	2005-2015
США	<ul style="list-style-type: none"> <li>- минимизация издержек;</li> <li>- производственная ориентация управления;</li> <li>- увеличение труда и капитала;</li> <li>- механизация производственных процессов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- автоматизация производственных процессов;</li> <li>- ориентация на фин. администрирование;</li> <li>- увеличение капиталовложений в основной капитал и НИОКР;</li> <li>- внедрение доктрины человеческих отношений.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- улучшение качества при минимизации производственных затрат;</li> <li>- менеджмент человеческих ресурсов;</li> <li>- сокращение иерархических уровней управления;</li> <li>- использование новейших технологий</li> </ul>
Япония	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стажировка в США, изучение методов управления</li> <li>- участие в разработке мер по повышению производительности труда администрации и трудового коллектива</li> <li>- снижение себестоимости</li> <li>- программа повышения производительности труда</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сохранение принципов роста производительности труда, как основы роста экономики</li> <li>- высококачественная продукция при мин. себестоимости</li> <li>- гуманные отношения между адм. и работником</li> <li>- разработка собственной модели «человеческого потенциала»</li> <li>- рост финансирования в НИОКР</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- новый скачок в повышении производительности труда</li> <li>- создание гуманного общества - снижение сложности технологического оборудования при изготовлении наукоемкой и сложной продукции</li> <li>- инвестиции в НИОКР</li> </ul>

	- использование электроники и вычислительной техники		
Примечание – источник [30].			

Современный подход, используемый в наиболее эффективных зарубежных корпорациях (в частности, стран Японии, Германии и США), отличается значительным расширением содержания, форм и методов организации труда работников. Проведенное исследование применяемых механизмов и инструментов управления производительностью труда в западных странах позволило установить следующие ключевые ориентиры. Они показаны на рисунке 7.

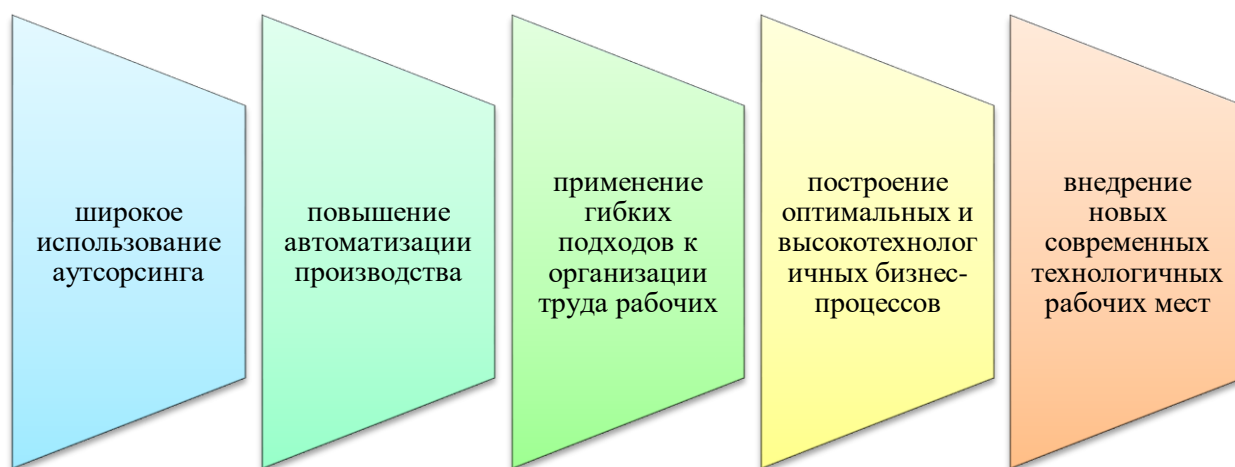


Рисунок 7– Инструменты повышения производительности в зарубежных странах

Примечание – составлено автором на основе источника [31]

Согласно рисунку 7, к общим инструментам зарубежных стран можно отнести:

- во-первых, освобождение от вспомогательных функций, которые не приносят добавленной стоимости, широкое использование аутсорсинга;
- во-вторых, повышение автоматизации производства посредством внедрения распределенных вычислительных систем и сетей;
- в-третьих, применение гибких подходов к организации труда рабочих (регулярная ротация внутри предприятия, интегрированные задания, обучение на рабочем месте, выделение гибких производственных ячеек);
- в-четвертых, построение оптимальных и высокотехнологичных бизнес-процессов по всем функциональным направлениям деятельности;
- в-пятых, внедрение механизмов стимулирования замены устаревших рабочих мест новыми современными технологичными рабочими местами, введение показателей, соответствующих KPI.

Применение казахстанскими предприятиями современных западных инструментов повышения производительности труда на практике при условии быстрого реагирования на изменяющиеся запросы внешней среды и потребителя позволит избежать ненужных затрат и успешно конкурировать в условиях современного рынка. Использование зарубежного опыта позволит отечественным промышленным предприятиям стабилизировать свои экономические показатели, увеличить производительность труда, тем самым улучшить свое положение на конкурентном рынке. Вместе с тем внедрение западных новаций на отечественных предприятиях без разработки комплексной системы управления производительностью труда будет пустой тратой денег. Для эффективного решения этой задачи необходимо, прежде всего, полностью систематизировав управление, решить все организационные проблемы – четко до деталей отладить весь процесс производства и решить проблему мотивации персонала на каждом рабочем месте, разработать точную систему оценки эффективности, в том числе до уровня КРІ производственных участков.

Таким образом, для повышения производительности труда в Казахстане стоит изучить мировой опыт решения данной проблемы. На примере европейских стран, Японии, США можно сделать вывод о необходимости создания гибкой системы оплаты труда, внутрифирменных профсоюзов, развития системы мотивации труда работников, а также создания государственного органа по производительности труда. Все это позволит мобилизовать внутренние ресурсы развития Казахстана и запустить процесс устойчивого роста всей экономики.



## 2 Анализ производительности труда работников в ТОО «ЖылыойГаз»

### 2.1 Общая характеристика деятельности и организационная структура ТОО «ЖылыойГаз»

ТОО «ЖылыойГаз» — это газоснабжающая компания, эксплуатирующая магистральные и распределительные газопроводы, автоматизированные газораспределительные станции на территории Жылыойского района Атырауской области.

Адрес: пр.Махамбета строение 54, офис ТОО «ЖылыойГаз»,эл.адрес: office@zhylyoigas.kz

Основной вид деятельности - транспортировка природного газа по распределительным трубопроводам для потребителей Республики Казахстан.

Главная цель компании - обеспечение безаварийного и бесперебойного газоснабжения населения, коммунально-бытовых и промышленных предприятий.

На основании приказа директора Департамента Агентства РК по регулированию естественных монополий по Атырауской области № 65-ОД от 19.03.2009 года, ТОО «ЖылыойГаз» включено в местный раздел Государственного регистра субъектов естественных монополий по услуге «транспортировка природного газа по распределительным трубопроводам для потребителей Республики Казахстан».

Компания начала свою деятельность по транспортировке природного газа для потребителей Жылыойского района с 01 мая 2009 года[32].

Основные задачи предприятия показаны на рисунке 8.



Рисунок 8 – Основные задачи ТОО «ЖылыойГаз»

Примечание – составлено автором на основе источника

К ним относятся:

- транспортировка природного газа по распределительным сетям;
- организация поставок товарного газа;
- управление газотранспортными активами.

Природный газ по направлению Тенгиз-Кульсары поставляется по подземному магистральному газопроводу высокого давления диаметром 1200мм, протяженностью 126 км далее по распределительным газопроводам в г.Кульсары и в населенные пункты Косчагил, Тургызба, Шокпартогай, Аккизтогай и вахтовый поселок Тенгиз.

В село Майкомген природный газ поставляется по газопроводу АО «Интергаз Центральная Азия».

Для бесперебойного, безопасного и постоянного обеспечения населения природным газом, ТОО «ЖылыойГаз» использует газовые установки и газопроводы.

Товарный газ поступает по подземному магистральному газопроводу Кульсары - Тенгиз диаметром 1 200 мм на ГРС в количестве 4 – ед., находящихся на балансе ТОО «ЖылыойГаз» и на ГРС в количестве - 2 единицы принадлежащих сторонним организациям /ТШО, ИЦА/, с общей пропускной способностью 46 000 м<sup>3</sup>/ч при входящем давлении 40 кгс/см<sup>2</sup> и выходящим давлением до 3 кгс/см<sup>2</sup>. После понижения до среднего давления /3 кгс/см<sup>2</sup>/ товарный газ по распределительным газопроводам поступает в газорегуляторные пункты шкафного типа /ГРПШ/ в количестве 135 – шт., которые понижают до низкого /0,05 кгс/см<sup>2</sup>/, поддерживают и подают непосредственно потребителям.

В компании функционирует 4 газораспределительных станций. Они показаны в таблице 3.

Таблица 3 - Газораспределительные станции ТОО «ЖылыойГаз» и их мощности

Наименование ГРС	Ед.изм в ед.	Проектная мощность в м <sup>3</sup> /ч	Фактический используется в м <sup>3</sup> /ч	Доступные мощности в м <sup>3</sup> /ч
ГРС №1, г. Кульсары	1	15000	12694	2306
ГРС №2, г. Кульсары	1	10000	7625	2371
ГРС №3, пос. Жана Каратон	1	10000	4086	5914
ГРС №4, с. Косчагил	1	5000	1403	3597
ГРС в с.Майкомген	1	1000	192	808
ГРС в в/п Тенгиз	1	5000	3492	1508
Примечание – данные ТОО «ЖылыойГаз».				

В населенные пункты Шокпартогай и Тургызба природный газ распределяется через ГРС Жана Каратон.

Газораспределительные пункты (ГРП, ШГРП) - 135 шт. Магистральный газопровод составляет 1,7 км. Распределительные газопроводы среднего и низкого давления 470,04 км.

Обеспечение района природным газом является 100%. Количество абонентов ТОО «ЖылыойГаз» составляет около 18 тысяч, в том числе более 17 тысяч жителей, а также более 700 предприятий.

На основании приказа директора Департамента Агентства РК по регулированию естественных монополий по Атырауской области №65-ОД от 19.03.2009 года ТОО «ЖылыойГаз» включен в Местный раздел Государственного Регистра субъектов естественных монополий по услуге: транспортировка природного газа по распределительным трубопроводам для потребителей Республики Казахстан, на который распространяется государственное регулирование.

Согласно перечню видов деятельности, технологически связанных с регулируемыми услугами в сферах хранения, транспортировки газа или газового конденсата по магистральным и (или) распределительным трубопроводам, эксплуатации газораспределительных установок и связанных с ними газораспределительных газопроводов, утвержденному совместным приказом Председателя Агентства РК по регулированию естественных монополий от 18 апреля 2006 года №112-ОД и Министра энергетики и минеральных ресурсов РК от 10 мая 2006 года №148, Товарищество осуществляет следующие виды деятельности:

- Эксплуатация и техническое обслуживание магистральных газопроводов, принадлежащих сторонним организациям;
- Эксплуатация и техническое обслуживание распределительных газопроводов, а также внутридомовых газовых сетей, принадлежащих сторонним организациям;
- Профилактика, ремонт, монтаж и демонтаж газовых приборов, приборов учета, находящихся в собственности потребителей газа и принадлежащих сторонним организациям;
- Услуги аварийно-диспетчерской службы, оказываемые сторонним организациям или физическим лицам;
- Отключение и (или) подключение потребителей газа по заявкам поставщиков газа;
- Подключение вновь построенных распределительных газопроводов с проведением испытаний, принадлежащих сторонним организациям или физическим лицам;
- Разработка технических условий на газификацию объектов;
- Технический надзор за строительством объектов газоснабжения;
- Реализация газа конечным потребителям, присоединенным к магистральным и (или) распределительным газопроводам;
- Согласование проектов строительства;
- Опломбировка приборов учета;

- Строительство систем газоснабжения и сооружений на них, а также систем защиты подземных распределительных газопроводов.

Протяженность эксплуатируемых газораспределительных сетей ТОО «ЖылыойГаз» представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Эксплуатируемые газораспределительные сети ТОО «ЖылыойГаз», км

Наименование	Протяженность, км
Общая протяженность газопроводов в эксплуатации	471,51
в том числе:	
высокого давления, всего:	1,694
из них: подземные сталь	0,155
полиэтиленовые	-
надземные	1,539
среднего давления, всего:	135,05
из них: подземные сталь	-
полиэтиленовые	113,33
надземные	21,72
низкого давления, всего:	334,77
из них: подземные сталь	-
полиэтиленовые	14,93
надземные	319,84
Магистральные газопроводы	1,694
Примечание – данные ТОО «ЖылыойГаз».	

Организационная структура ТОО «ЖылыойГаз» показана на рисунке 9.

В подчинении у директора находится аппарат управления, отдел внутреннего контроля, отдел бухгалтерии и производственно-технический отдел. В аппарат управления входит менеджер по персоналу, юрист, ИТ-специалист, экономист, главный инженер. Отдел бухгалтерии состоит из 5 человек: главного бухгалтера, бухгалтеров и кассира. В производственно-технический отдел входят инженера и техники (инженер технического надзора, инженер по метрологии, газовый инспектор). Ему также подчиняются аварийно-диспетчерская служба, ремонтно-монтажная служба, служба по эксплуатации и ремонту газопроводов (ЭиРГ), участок по эксплуатации и ремонту газопроводов и оборудования.

В настоящее время ТОО «ЖылыойГаз» представляет собой организацию с линейно-функциональной структурой управления. Под ней понимается структура, при которой управленческие воздействия разделяются на: линейные и функциональные. Общий руководитель осуществляет линейное воздействие на участников структуры, а руководители функциональных отделов оказывают функциональное воздействие на исполнителей работ

Структура ТОО «ЖылыойГаз» имеет свои преимущества и недостатки.

Преимущества линейно-функциональной структуры управления ТОО «ЖылыойГаз»:

- наличие профессионалов в подготовке управленческих решений и их ответственность;
- соблюдение принципа единоначалия.

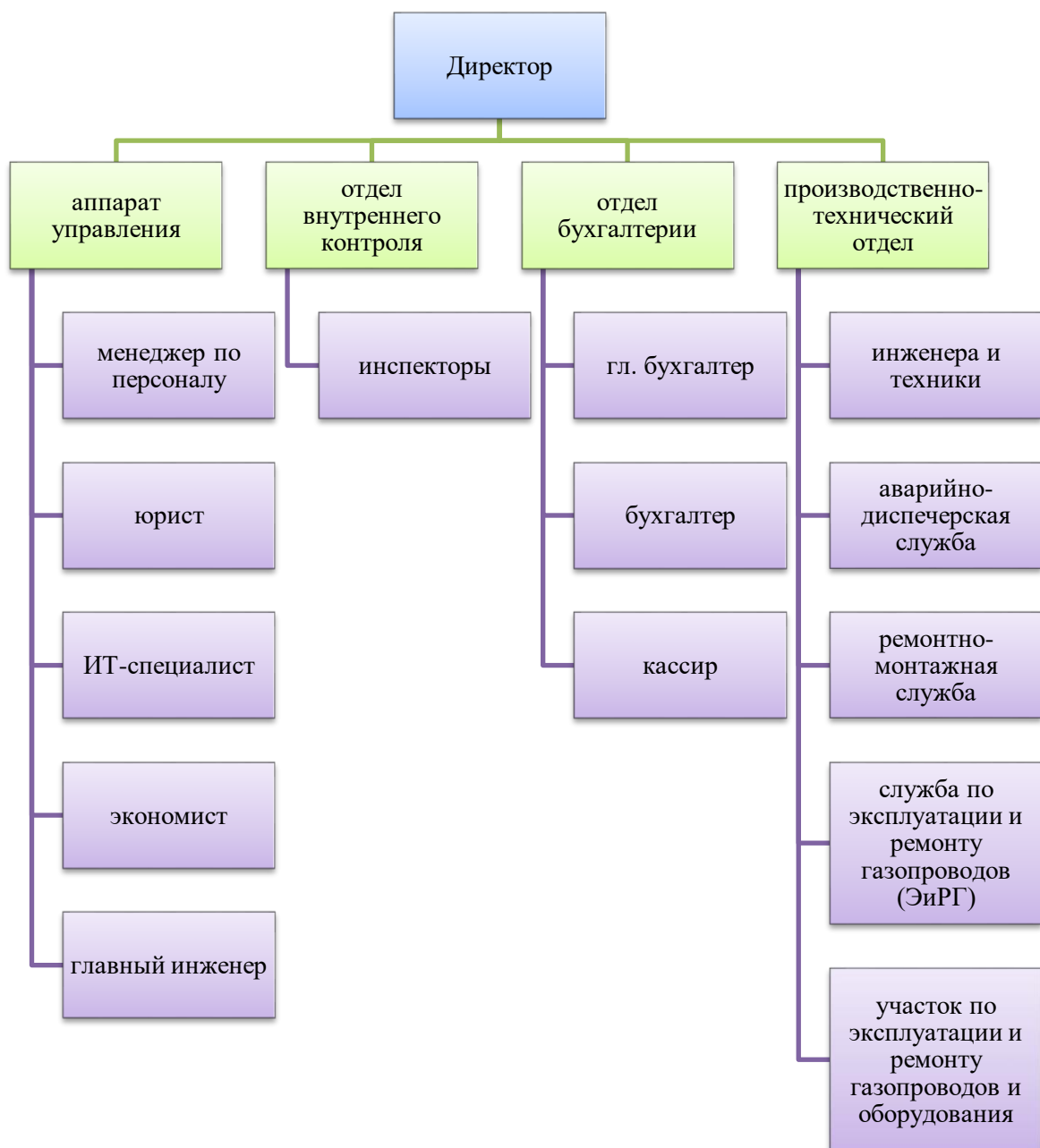


Рисунок 9 – Организационная структура ТОО «ЖылыойГаз»  
Примечание – составлено автором по данным ТОО «ЖылыойГаз»

Недостатком линейно-функциональной структуры управления является увеличение времени движения информации, что влияет на скорость и



своевременность принятия управленческих решений. Однако данный недостаток не является существенным для предприятия.

На основе вышеизложенного можно сделать вывод о том, что для исследуемого предприятия ТОО «ЖылыойГаз» использование линейно-функциональной структуры управления является наиболее рациональным.

## **2.2 Оценка системы управления персоналом на предприятии**

Кадровая политика ТОО «ЖылыойГаз» реализуется в соответствии с требованиями законодательства Республики Казахстан. Цель кадровой политики ТОО «ЖылыойГаз» — эффективное управление персоналом, формирование и поддержание необходимого уровня квалификации персонала.

Ключевыми приоритетами кадровой политики являются:

- Привлечение, развитие и удержание высокопрофессиональных работников.

- Внедрение передовых методов управления персоналом.

- Укрепление и развитие кадрового резерва компании.

- Система управления персоналом в организации «ЖылыойГаз» регламентируется комплексом документов, включающим Функциональную стратегию управления персоналом, Кодекс деловой этики, Правила корпоративной культуры, а также Социальный кодекс ТОО «ЖылыойГаз», который определяет принципы социальной ответственности компании в сфере трудовых отношений, а также ряд других нормативных актов в области управления персоналом. Стратегические принципы управления персоналом изложены в Политике управления персоналом.

- Служба управления персоналом компании «ЖылыойГаз» - важное структурное подразделение, играющее ключевую роль во всей системе управления персоналом.

- Прогнозирование потребности в персонале – это фундамент общего процесса планирования в Обществе.

- Основой прогнозирования потребности в персонале является функциональная стратегия управления персоналом Компании, система целей в долгосрочной перспективе с разбивкой по годам, а также ситуация на отраслевом и региональном рынке труда.

Работа по подбору персонала осуществляется в соответствии с Политикой управления персоналом компании, и функциональной стратегией управления персоналом.

В течение 2018 года на работу принято 12 человека, в том числе в возрасте до 35 лет (включительно) - 5 человек. Текущая кадров в 2018 году составила 10,28 %.

Структура персонала по возрастному составу показана в таблице 5.

Таблица 5 - Структура персонала по возрастному составу, чел.

	до 35 лет	36 - 40 лет	41 - 50 лет	51 - выше лет	итого
всего	36	20	18	15	89
женщины	11	14	11	6	42
мужчины	25	6	7	9	47

Примечание - составлено автором по данным компании «ЖылыойГаз»

В целом на предприятии работает 53% мужчин, 47% - женщин.

Существует тенденция незначительного увеличения числа молодых специалистов. Это происходит по причине желания получать более высокую заработную плату, карьерный роста, улучшить условий труда, проявляется процесс старения кадров. Для категории 18-25 лет характерен временный интерес к работе на период поиска нового места работы.

Административный персонал составляет 26 человек (29%), производственный персонал – 63 человека (71%).

В результате проведенного анализа персонала по стажу работы наблюдается следующая картина (рисунок 10).

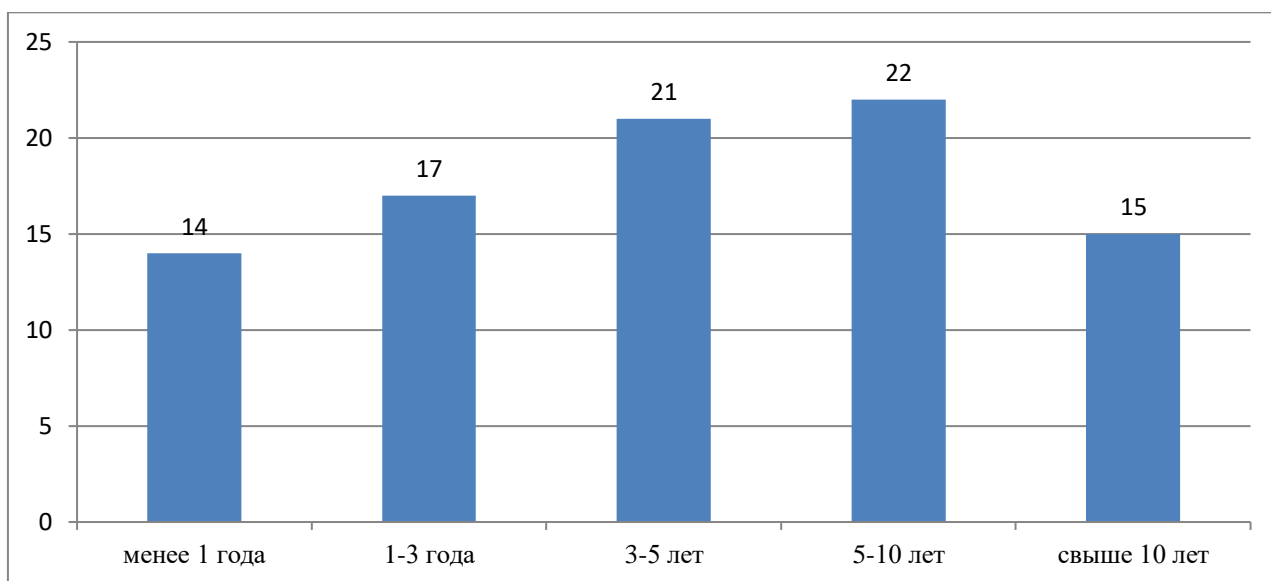


Рисунок 10 - Стаж работы в организации «ЖылыойГаз», чел.

Примечание- составлено автором по данным компании «ЖылыойГаз»

Преобладающее число работников имеют стаж работы в компании 3-10 лет.

В условиях планомерного увеличения численности в течение 2017 года (на основании Графика передачи учетных функций по ведению бухгалтерского и налогового учета) укомплектованность кадрами на 01.01.2019 составила 98,6%, вакансии составляют 1,4%.

ТОО «ЖылыойГаз» приглашает инициативных и способных специалистов. Размер заработной платы зависит от квалификации и определяется после собеседования.

Приветствуются следующие личные качества: деловой подход, соискательство, ответственность, рациональное использование рабочего времени, самостоятельное принятие решений.

В компании работает 89 работников, среди них:

- высшее образование имеют 75% работников, из них 2 имеет ученую степень кандидата наук, 3 степень магистра в экономике и менеджменте - MBA (masterofbusinessadministration или мастер делового администрирования),
- 22% имеют среднее профессиональное образование,
- начальное профессиональное и среднее общее образование – 3% человека.

Уровень образования сотрудников организации «ЖылыойГаз» показан на рисунке 11.

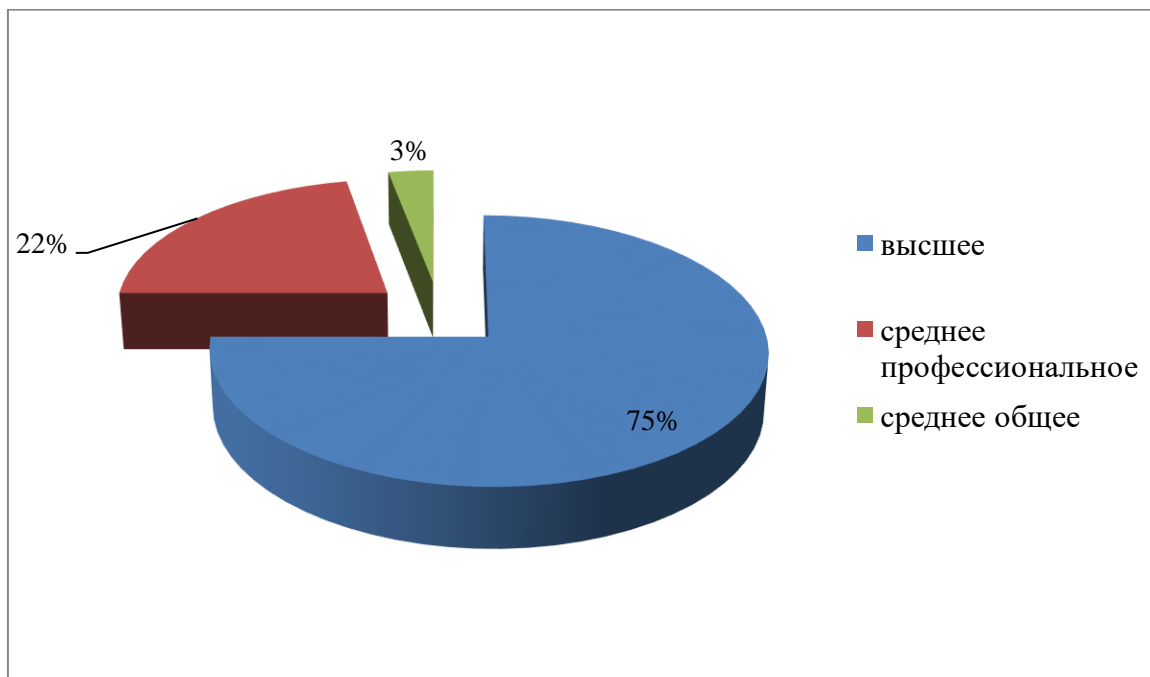


Рисунок 11 - Уровень образования сотрудников организации «ЖылыойГаз», %

Примечание - составлено автором по данным компании «ЖылыойГаз»

Однако, при проведении массового подбора персонала компании были определены сложности при заполнении вакансий по направлению налогового учета, составлению финансовой и международной отчетности, учета капитальных вложений. Проблемы подбора персонала на эти участки обусловлены высокими требованиями к категориям должностей (высокий уровень знаний, большой опыт работы в крупных организациях).

Планирование текущей потребности в персонале осуществляется по каждому структурному подразделению (управление, отдел) на следующий календарный год в соответствии с графиком реформирования бухгалтерских служб организации.

Факторы воздействия, определяющие уровень психологического климата рабочего коллектива:

- Индивидуальные особенности членов коллектива (структура личности);
- Межличностные отношения внутри коллектива;
- Личность руководителя и стиль руководства.

В повседневной работе руководитель организации «ЖылыойГаз» оказывает влияние на подчиненных. Роль руководителя предприятия огромна в создании благоприятного морально-психологического климата, все зависит от его квалификации, уровня компетентности, умения предвидеть и оценивать рыночную конъюнктуру, вовремя принимать необходимые решения и обеспечивать их практическую реализацию, умело руководить кадрами.

Вместе с тем компания «ЖылыойГаз» не может быть безразлична к ситуации, когда в результате личных, семейных и других обстоятельств работник компании утрачивает (или может утратить) лояльность и объективность по отношению к компании. Образующийся в таком случае конфликт личных интересов с интересами компании негативно скажется на ее эффективности, вследствие чего компания считает себя вправе предотвращать влияние такого рода конфликтов.

В рамках совершенствования мероприятий по поддержанию здорового морально-психологического климата в коллективах, в целях обеспечения стабильности в трудовых отношениях, лояльности работников по отношению к компании обязательства, взятые каждой дочерней организацией группы «ЖылыойГаз» и внесенные в Коллективный договор ежегодно выполняются.

В ТОО «ЖылыойГаз» ежегодно разрабатывается План мероприятий по поддержанию морально-психологического климата, который включает такие мероприятия как:

- проведение комплексной оценки кандидатов при приеме на работу;
- практикумы, направленные на снижение профессиональных рисков, связанных со стрессами и проблемами социально-психологической адаптации;
- тренинги по поддержанию здорового морально-психологического климата;
- назначение дистанционных курсов «Управление стрессами», «Создание эффективной команды», «Конфликт в организации», «Управление и моделирование: разрешение конфликтов»;
- мониторинг морально-психологического климата в коллективах путем анкетирования;
- проведение индивидуальных консультаций с квалифицированными психологами;

- интерактивные лекции по эффективному профессиональному общению и его роли в социально-психологическом климате;
- оценка степени «выгорания» руководителей и семинар по профилактике «синдрома выгорания».

Также молодыми специалистами и работниками Общества разработан и успешно реализован тренинг по теме «Эффективные коммуникации. Снижение конфликтности в коллективе. Улучшение морально-психологического климата».

С целью анализа морально-психологического климата в коллективе проведено анонимное анкетирование работников ТОО «ЖылыойГаз», которое включало несколько разделов:

- условия труда;
- информирование;
- стратегия, политика компании;
- вовлеченность;
- нововведения;
- ежедневное управление;
- оплата труда и поощрения;
- социальная защищенность;
- обучение; карьера;
- управление изменениями; работа в команде;
- ориентация на качество;
- удовлетворенность работой;
- лояльность;
- приверженность.

В целом результаты анкетирования можно представить в виде рисунка 12.

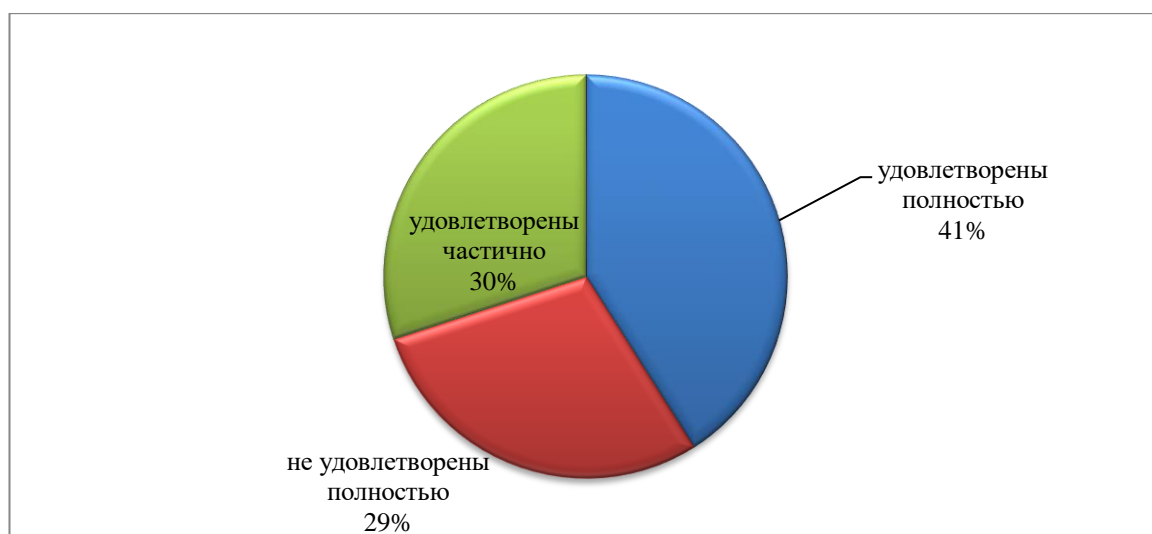


Рисунок 12 – Удовлетворенность персонала ТОО «ЖылыойГаз» системой управления персоналом, % опрошенных

Примечание - составлено автором по данным компании «ЖылыойГаз»

В результате анкетирования было выявлено, что необходимо проведение производственного контроля, необходимость ежедневного мониторинга состояния здоровья работников, повышения уровня информированности работников, анализа причин нахождения работников на работе сверх нормальной продолжительности рабочего времени, переноса сетевых принтеров в коридоры, и необходимостью проведения корпоративных мероприятий.

В целях повышения лояльности и вовлеченности реализованы проекты:

- «Молодая опора»;
- «Рейтинговая система»;
- «Деловая карьера».

ТОО «ЖылыойГаз» уделяет большое внимание обучению сотрудников.

Обучение сотрудников ТОО «ЖылыойГаз» в 2018 г. показано в таблице 6.

Таблица 6 - Обучение сотрудников ТОО «ЖылыойГаз» в 2018 г., тенге

Поставщик	Наименование семинара	Всего за 2018 год		Сумма
		тариф	кол	
ТОО Industrial Tel Coaching Center	Промышленная безопасность-переаттестация	2 000	37	74 000
	Обучение "Промышленная безопасность", первичная			33 000
	Обучение "Промышленная безопасность"	3 500	2	7 000
ТОО Центр Контроля Качества	Периодическая аттестация сварщиков "Газовая сварка"	12 500	3	37 500
	Периодическая аттестация сварщиков "Электросварка"			35 000
	Периодическая аттестация сварщиков "Полиэтиленовая сварка"			12 500
	Первичная аттестация "Газовая сварка"	25 000	5	125 000
ТОО Industrial Tel Coaching Center	Пожарно-технический минимум	3 000	4	12 000
	Обучение "Промышленная безопасность"	3 000	3	9 000
	Курсы обучения стропальщика	5 000	3	15 000
	Ответственное лицо за безопасное производство работ грузоподъемных механизмов			15 000
	Пожарно-технический минимум-переаттестация			
Итого по производственным подразделениям				375 000
ТОО Консультант Казахстан	Сложные вопросы по корпоративному подоходному налогу. КПН: Изменения в декларации в 2017 году, как подготовиться к сдаче декларации по КПН	34 650	1	34 650



ТОО ZapadExpertTraining	Все об НДС (заполнение декларации по НДС, разбор практических ситуаций)	40 000	1	40 000
	Электронные счета фактуры с учетом последних изменений. Виртуальный склад. Другие информационные система			
ТОО Industrial Tel Coaching Center	Обучение по БИОТ для руководителей	10 000	3	30 000
	Пожарно-технический минимум	3 000	2	6 000
	Обучение "Промышленная безопасность"	3 000	1	3 000
ТОО DAIVA	Семинар на тему: Кадровое делопроизводство в свете новых правил документирования			
ТОО Исследов. Институт Экономики и тарифообразования	Проблемные вопросы в законодательстве в сфере естественных монополий			
Итого по административным подразделениям				244 350
Всего по ТОО "ЖылыойГаз" за 2018 год				619 350
Примечание – данные ТОО «ЖылыойГаз».				

Регулярно проводятся корпоративные мероприятия, приуроченные праздничным датам, как в рамках ТОО «ЖылыойГаз», так и выездные с привлечением внешних контрагентов и собственными силами.

В целях усовершенствования организации труда для обеспечения эффективной системы управления персоналом, а также применения подходов к определению трудоемкости всех учетных процессов в компании утверждены рекомендуемые нормы времени выполнения работ и функций по учетным бизнес-процессам по отраслевым сегментам бизнеса. Утвержденные нормы времени выполнения работ применяют для расчета трудоемкости (необходимой численности).

В управлении персоналом во избежание сложностей, связанных с потерей ключевых сотрудников, уходящих на пенсию, используется механизм планирования преемственности. Управление преемственностью не рассматривает кандидатов на определенные позиции. Основная задача - создать «запасных» работников, обладающих высоким потенциалом для выполнения ключевых должностных обязанностей. В данном случае, за кандидатами не закрепляется должность. Планирование преемственности – это целенаправленная работа, связанная с обеспечением ТОО «ЖылыойГаз» необходимыми работниками в будущей перспективе. Управление преемственностью – это часть общей программы управления кадрами, которая стремится привлечь лучших кандидатов с рынка труда, удержать лучших сотрудников и использовать целевое развитие для постоянного роста эффективности бизнеса.

Работнику устанавливается индивидуальный план развития, в котором

учитываются условия для успешного и быстрого введения работника в суть бизнеса, функциональные обязанности, корпоративные требования и т.д. Одним из способов являются мероприятия по внутреннему обучению, а также электронные курсы, стажировка, ротация, участие в проектах. По результатам проводится оценка эффективности работы вновь принимаемого персонала.

Согласно данным таблицы в 2018 году в ТОО «ЖылыойГаз» на обучение сотрудников было потрачено 619350 тенге, из них 375000 тенге (60,5%) – на обучение работников производственных подразделений.

В результате проведенного исследования были выявлены следующие проблемы в системе управления персоналом:

- 1) недостаточная мотивация работников, в том числе материальная;
- 2) слабое информационно-коммуникационное обеспечение кадровой работы и низкий уровень организационной культуры;
- 3) неполная удовлетворенность сотрудников системой управления персоналом.

### **2.3 Анализ производительности труда персонала ТОО «ЖылыойГаз» и факторов, влияющих на её изменения**

Повышение производительности труда в ТОО «ЖылыойГаз» имеет существенное значение как фактор увеличения выпуска продукции, снижения издержек и повышения нормы и массы прибыли, обеспечения благосостояния работников. Экономический отдел предприятия формирует отчетность о производительности труда, проводит оценку мотивации персонала, анализ эффективности труда персонала. Кроме того периодически проводятся сравнения деятельности предприятия с другими предприятиями и отраслями экономики.

Исходные данные для расчета производительности труда работников показаны в таблице 7.

Таблица 7– Исходные данные для расчета производительности труда работников за 2016-2018гг.

	2016	2017	2018
Всего доходов, тыс тенге	240839	248019	300541
Объем оказываемых услуг, тыс. м3	114610	120886	150697
Численность персонала, чел.	88	88	89
Производственный персонал, чел.	64	64	63
Удельный вес производственного персонала	0,73	0,73	0,71
Отработано дней одним рабочим за год, дн.	245	247	244
Средняя продолжительность рабочего дня, ч	8	8	8,1
Примечание – составлено автором по данным компании «ЖылыойГаз»			

Были собраны данные за 3 года по доходам, объему оказываемых услуг, численности персонала, отработанным дням одним рабочим за год, средней продолжительности рабочего дня.

Производительность труда сотрудников ТОО «ЖылыойГаз» в денежном выражении представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Производительность труда сотрудников ТОО «ЖылыойГаз» в денежном выражении в 2016-2018гг.

тыс. тенге / чел.

Показатели	Годы		
	2016	2017	2018
Производительность персонала всего	2736,81	2818,40	3376,87
Производительность персонала производственного	3763,11	3875,30	4770,49
Средневневная производительность	11,17	11,41	13,84
Среднечасовая производительность	1,40	1,43	1,71
Примечание – составлено автором по данным компании «ЖылыойГаз»			

Производительность увеличивается год от года. Если в 2016 году она составляла 2736,81 тыс. тенге/чел., то в 2018 году она достигла 3376,87 тыс. тенге/ чел.

Производительность труда сотрудников ТОО «ЖылыойГаз» в натуральном выражении показана в таблице 9.

Таблица 9–Производительность труда сотрудников ТОО «ЖылыойГаз» в натуральном выражении в натуральном выражении по данным за 2016-2018гг.

тыс. м3 / чел.

	2016	2017	2018
Производительность персонала всего	1302,39	1373,70	1693,22
Производительность персонала производственного	1790,78	1888,84	2392,02
Средневневная производительность	5,32	5,56	6,94
Среднечасовая производительность	0,66	0,70	0,86
Примечание – составлено автором по данным компании «ЖылыойГаз»			

В 2018 году производительность всего персонала была 1693,22 тыс.м3 / чел.

Были рассмотрены две группы факторов, оказывающих влияние на производительность труда в ТОО «ЖылыойГаз»: внешние и внутренние

1) Внешние факторы

Они существуют вне контроля предприятия – общегосударственные и общеэкономические факторы (законодательство, политика, рыночная инфраструктура)

Государственная политика сдерживает рост производительности труда за счет высоких тарифов на налоги, что создает «тяжелые» административные процессы в ТОО «ЖылыойГаз».

а) Общеэкономическая ситуация в стране. Рост инфляции неизбежно снижает производительность. Одновременно, в период инфляции увеличиваются процентные ставки, что затрудняет заем денег на приобретение оборудования или расширение производства.

Уровень инфляции в Казахстане показан на рисунке 13.

Инфляция в Казахстане имеет колебания, последний резкий скачок произошел в 2016 году.

б) Налоговая политика государства. Налоги представляют из себя издержки, которые почти всегда перекладываются на потребителя в виде более высоких цен. Эта же самая продукция стоит больше, следовательно, производительность при этом будет ниже. Вместе с тем, поскольку организация даже не получает возросший доход в свои руки и не может вложить эти суммы в свою стоимость, рост цен обычно ведет к уменьшению объема денег, предназначенных для капиталовложений.

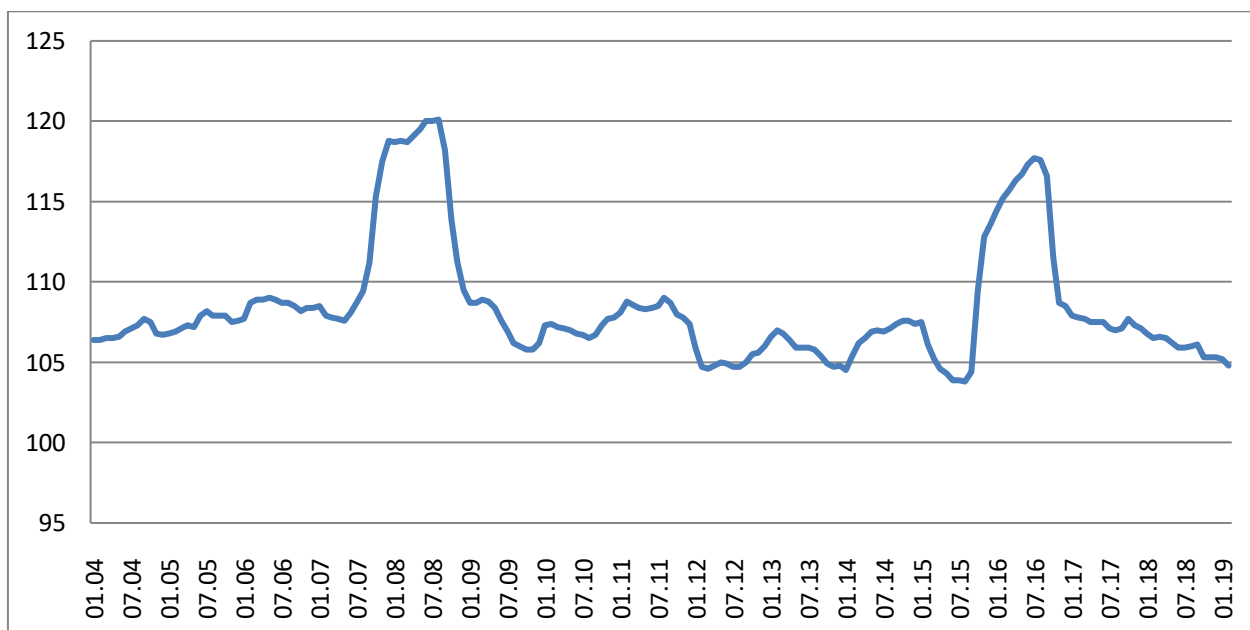


Рисунок 13 – Уровень инфляции в Казахстане, 2004 -2018 гг, %

Примечание – источник [33]

Налоговые расходы предприятия ТОО «ЖылыойГаз» показаны в таблице 10.

Таблица 10 – Налоговые расходы предприятия ТОО «ЖылыойГаз» в 2018 г., тенге

Наименование	План	Факт	Отклонение (%)
Налог на имущество	8 221 160	17 921 324	117,99
Земельный налог	165 050	164 952	-0,06
Плата за землепользование	1 843 080	1 713 364	-7,04
Плата за ООС	89 320	101 277	13,39
Итого	10 318 610	19 900 917	92,86
Примечание – данные ТОО «Жылыойгаз»			

Из таблицы видно, что предприятие чувствует налоговую нагрузку. Было запланировано оплатить за год 10 318 610 тенге, а по факту было оплачено 19 900 917 тенге.

## 2) Внутренние факторы

### а) Организация труда

Кооперация труда заключается в установлении системы производственной взаимосвязи и взаимодействия между работниками, их группами и подразделениями. Разделение и кооперация труда являются исходным пунктом организации любого конкретного труда. Они представляют собой процесс неразрывный: разделяя труд, одновременно устанавливают и его кооперацию.

Организация рабочего места в ТОО «ЖылыойГаз» предполагает рациональное его устройство за счет соответствующих оснащения и планировки. Оснащение - это оборудование и обеспечение рабочих мест всем необходимым для выполнения определенных работ. Оснащение рабочего места средствами производства – технологическим оборудованием (машинами, механизмами, другими видами техники), технологической оснасткой (инструментами, приспособлениями, запасными частями и др.), средствами подачи на рабочие места сырья, материалов, энергоносителей - относится к технической подготовке производства. Но вот обеспечение рабочего места организационной оснасткой, средствами связи, сигнализации, освещения, поддержания необходимых условий труда - это более организационная, чем техническая сторона.

Планировка рабочего места в ТОО «ЖылыойГаз» - компоновка, размещение всех предметов оснащения, исходя из требований удобства работы, это задача организационная.

Организация обслуживания рабочего места как элемент организации труда по своему существу является кооперацией труда между основными работниками и работниками вспомогательных служб и подразделений, в отличие от кооперации по прямой технологической линии между непосредственно взаимодействующими работниками. Приемы и методы труда - это способы выполнения работы. Любая производственная операция или работа могут быть выполнены с разной степенью умелости, с большим или меньшим количеством

движений, с разной затратой времени и физиологической энергии. Обеспечение наиболее экономного выполнения каждого действия приема, операции и работы в целом - это организации труда, ее важнейший элемент.

б) Мотивация и стимулирование персонала

В ТОО «ЖылыойГаз» развита система мотивации различных категорий работников ТОО «ЖылыойГаз», начиная с вновь принимаемых.

Утверждены и действуют нормативные документы и Положения, разработанные в соответствии с основной целью политики управления персоналом – получить максимальную отдачу от инвестиций в персонал.

В основе материальной составляющей лежит базовая заработная плата и переменная часть вознаграждения.

Величина базовой заработной платы зависит от

- выполняемых обязанностей,
- сложности решаемых задач,
- уровня ответственности.

Она устанавливается для каждого работника с учетом образования и практического опыта.

Зарплата работников ТОО «ЖылыойГаз» и средняя заработная плата в Казахстане показана на рисунке 14.

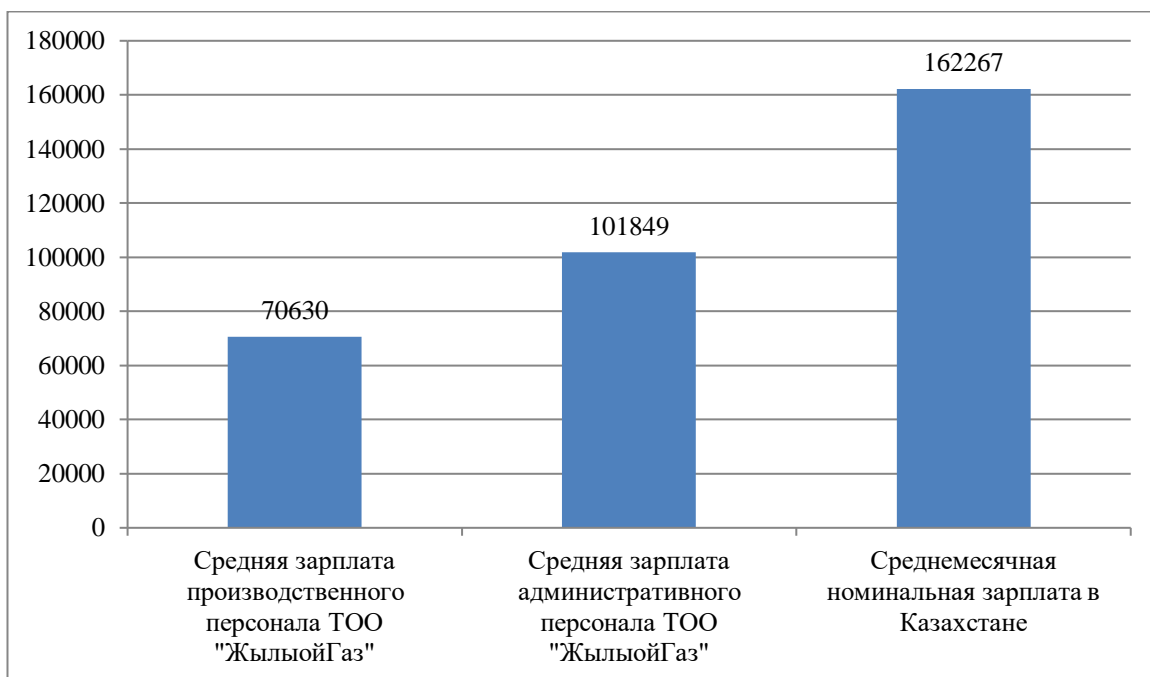


Рисунок 14 – Зарплата работников ТОО «ЖылыойГаз» и средняя заработная плата в Казахстане

Примечание – составлено по данным ТОО «ЖылыойГаз» и источника [34].



Между производительностью и заработной платой существует прямая зависимость, чем выше будет заработная плата, тем выше показатель производительности труда. Это является одним из методов мотивации труда работников.

Зарплата в компании ниже, чем средняя по стране, и ещё есть резервы роста.

Система оплаты труда строится на принципах единства, прозрачности, объективности и конкурентоспособности заработной платы, ее регулярной индексации на основе индекса потребительских цен и периодического повышения, сопровождающего рост производительности труда. Постоянный мониторинг рынка труда позволяет Компании своевременно реагировать на изменения размера заработной платы в регионах присутствия с тем, чтобы обеспечить ее конкурентоспособный уровень. Проводится регулярный анализ уровня инфляции и изменения покупательной способности заработной платы, по результатам которого своевременно принимаются соответствующие управленческие решения.

Переменная часть вознаграждения состоит из краткосрочных и долгосрочных премиальных выплат. Компания стремится к тому, чтобы переменная часть вознаграждения более тесно зависела от финансовых результатов компании. Система премирования работников направлена на достижение общекорпоративных целей, взаимосвязана с системой ключевых показателей деятельности и создает дополнительную заинтересованность работников в повышении эффективности общей работы. Компания стремится к достижению оптимального сочетания показателей эффективности, стремясь найти баланс между показателями эффективности в краткосрочном и долгосрочном периоде, оценкой результатов отдельных сотрудников и Компании в целом, показателями финансовой и операционной деятельности.

Краткосрочные премиальные выплаты производятся при достижении установленных показателей деятельности за месяц, квартал, год, с учетом результативности каждого сотрудника.

В компании принята программа долгосрочного стимулирования, направленная на создание стимулов, способствующих росту прибыли, повышению капитализации и инвестиционной привлекательности ТОО «ЖылыойГаз», привлечению и удержанию высококвалифицированных специалистов.

Компания стремится к тому, чтобы профессионализм, достижение стабильно высоких результатов и демонстрация приверженности ценностям являлись необходимым условием и единственной гарантией служебного роста и продвижения.

С целью профессионального развития работников и повышения эффективности управления персоналом действуют нормативные документы:

- комплексная целевая программа ТОО «ЖылыойГаз»
- по работе с молодыми работниками и молодыми специалистами на 2011-2017 годы;

- положение об адаптации вновь принятых работников в ТОО «ЖылыойГаз»;
  - положение о рейтинговой системе оценки деятельности молодых работников ТОО "ЖылыойГаз"
  - положение об организации Конкурса на лучшую научно-техническую разработку молодых работников и специалистов ТОО «ЖылыойГаз»;
- в) Обновление основных средств

Компания старается следить за состоянием своих основных средств и оборудования. Так на его ремонт в 2018 г. было выделено 4 106 498,68 тенге. Данные показаны в таблице 11.

Таблица 11 – Ремонт оборудования с целью повышения его производительности в ТОО «ЖылыойГаз»

Наименование показателей	ЕИ	Утверждено Департаментом	
		Кол	Сумма, тенге
<b>Капитальный ремонт, не приводящий к увеличению стоимости ОФ</b>			<b>3 482 802,76</b>
Замена регулятора в ГРПШ	ед.	1	45 400,00
Замена задвижки - 150 мм	ед.	3	109 151,82
Монтаж перемычки на подземном газопроводе низкого давления	м	650	3 078 007,00
<i>Продолжение таблицы 11</i>			
Установка П-ного компенсатора	ед.	4	71 169,44
Ремонт компенсатора 57 мм	ед.	4	33 638,77
Приварка фланцев на газопроводе низкого давления	компл	50	145 435,73
Текущий ремонт, не приводящий к увеличению стоимости ОФ			623 695,92
Замена манометров и трехходового крана в ГРПШ	ед.	25	51 703,00
Покраска ГРПШ	ед.	25	59 955,00
Покраска газопроводов	км	12,4	260 653,88
Замена изношенных и поврежденных болтов и прокладок на фланцевых соединениях	ед.	100	45 558,30
Обновление опознавательных знаков на подземных газопроводах	ед.	25	55 972,74
Замена ограждения надземно установленной арматуры	ед.	5	93 254,25
Ремонт надземного газопровода среднего и низкого давления	м	200	56 598,75
Всего за 2018 год			4 106 498,68
Примечание – данные ТОО «ЖылыойГаз»			

В компании считают, что только обновленное и отремонтированное оборудование сможет приносить максимальную производительность.

#### г) Социально-психологические факторы

Основой реализации социальной политики являются долгосрочные социальные программы, имеющие наибольшую ценность для работников и направленные на привлечение и удержание в Компании высококвалифицированного персонала.

Компания сфокусирована на решении приоритетных социальных задач и в дальнейшем также будет уделять существенное внимание социальным аспектам устойчивого развития.

Организационная культура - это совокупность разделяемых членами организации представлений, установок, ценностей, убеждений, предопределяющих организационное поведение членов организации.

Главной целью организационной культуры является обеспечение самоорганизации социально-экономической системы посредством персонала. Достижение главной цели организационной культуры возможно через повышение трудового потенциала организации. В трудовой потенциал включаются следующие компоненты: здоровье, нравственность и умение работать в коллективе, творческий потенциал, активность, организованность, образование, профессионализм, ресурсы рабочего времени, а также профессиональная культура.

В компании ТОО «ЖылыойГаз» существует множество различных ритуалов и традиций, в частности в ТОО «ЖылыойГаз» реализованы:

Внутреннее обучение «Введение в должность», в рамках которого руководители и высококвалифицированные «исторические» работники, т.е. ключевые специалисты знакомят новых коллег с политикой Компании, ее ценностями, историей, перспективами развития, корпоративными нормами и правилами, социальными гарантиями и т.п. Ежегодно проходит торжественное мероприятие для вновь принятых работников «День молодого специалиста». Новые работники получают возможность познакомиться с руководством, с Советом молодых специалистов, профсоюзной организацией.

Конкурсы на лучшую научно-техническую разработку и конференции молодых специалистов, конкурс «Лучший молодой специалист». Каждый молодой работник имеет возможность участвовать в данных конкурсах, которые в значительной мере помогают вхождению в производственную деятельность, выявлению потенциала и творческой активности и направлены на развитие творческой инициативы и повышение заинтересованности в результатах своей работы.

Конкурсы профессионального мастерства. С целью повышения эффективности и качества работы ТОО «ЖылыойГаз» проводит Конкурс «Лучший бухгалтер», победа в котором позволяет принять участие во Всеказахстанском Конкурсе «Лучший бухгалтер».

Работники могут быть поощрены наградами «Благодарность», Почетная грамота» и т.п. Надо отметить, что все виды морального поощрения и

награждения, присвоение званий могут сопровождаться премиальными выплатами. Награды вручаются в торжественной обстановке.

Таким образом, производительность ТОО «Жылойгаз» возрастает с каждым годом. Однако, изучив основные факторы, которые на нее влияют, можно сделать вывод, что она имеет резервы роста, в частности за счет повышения мотивации и заработной платы.

### 3 Предложения по повышению производительности труда в ТОО «ЖылойГаз»

#### 3.1 Резервы роста производительности труда в ТОО «ЖылойГаз»

Повышение производительности труда на предприятии ТОО «ЖылойГаз» необходимо начинать с комплексного аудита резервов роста.

Комплексная методика аудита резервов роста производительности труда включает:

- анализ стратегии и планов развития предприятия;
- анализ финансово-хозяйственной деятельности;
- оценку трудовых ресурсов (Расчет фактических показателей производительности персонала. Анализ структуры персонала предприятия);
- анализ основных и вспомогательных производств (Анализ структуры предприятия. Анализ доходов и расходов подразделений. Оценка возможности перевода вспомогательных производств на аутсорсинг);
- технико-экономический анализ производства (Анализ использования производственных мощностей, выполнения расходных норм сырья и материалов, потребления энергетических ресурсов);
- разработку и актуализацию мероприятий и проектов по повышению производительности труда;
- разработку внутрифирменных комплексных проектов и программ повышения производительности труда; построение плановой базовой линии развития предприятия.

Этапы аудита резервов роста производительности труда, рекомендуемые ТОО «ЖылойГаз», показаны на рисунке 15.



Рисунок 15 - Аудит резервов роста производительности труда

## Примечание - источник [35]

Повышение производительности предполагает непростую и многогранную задачу, которая требует комплексного и рационального подхода для ее решения с применением конкретных способов и принципов. Большое количество книг и исследований, подготовленных на базе рассмотренного анализа и оценки накопленного практического опыта, более выдающие результаты итогов практической работы, отданы важности производительности и управления ею.

К основным методам повышения производительности относятся:

- 1) модернизация производства и внедрение инноваций;
- 2) оптимизация системы плановых и аварийных ремонтов оборудования;
- 3) аудит основных и вспомогательных производств;
- 4) аутсорсинг;
- 5) культура бережливого производства;
- 6) оптимизация организационной структуры и активов;
- 7) улучшение системы управления качеством;
- 8) улучшение условий организации труда работников.

Они показаны на рисунке 16.



Рисунок 16– Основные резервы роста производительности труда в компании ТОО «ЖылыойГаз»

Примечание – составлено автором

- 1) Модернизация производства и внедрение инноваций.

Оборудование в силу своего износа подвержено частым аварийным ремонтам, что приводит к простоям и снижению эффективности деятельности



сотрудников. Технологии, используемые на части предприятий, также устарели, вследствие чего продукция не всегда может быть конкурентоспособна по цене и качеству. Часто фиксируются факты недозагрузки производственных мощностей, неэффективность системы «сквозного» планирования, неиспользуемое оборудование или частые его простои.

Вопрос повышения производительности оборудования является комплексным и затрагивает как эффективность работы персонала на данном оборудовании, так и общую эффективность процессов управления производством. Для решения проблемы производительности оборудования ТОО «ЖылыойГаз» нужно:

- Повысить эффективность системы сквозного планирования.
- Оптимизировать систему плановых и аварийных ремонтов оборудования.

ТОО «ЖылыойГаз» целесообразно установить единый горизонт планирования для производственных подразделений и всех функций по обеспечению производства, начиная от закупок и заканчивая сбытом и складским хранением. Необходимо отслеживать загрузки мощностей и формирование общего плана с учетом загрузки каждого отдельного производственного участка и обязательно ориентироваться на 100%-ную загрузку основного цеха, например, сборочного, а также постоянно отслеживать причины снижения его загрузки [36].

2) Оптимизация системы плановых и аварийных ремонтов оборудования.

Аварийные поломки оборудования и выход его из строя могут происходить ежедневно. Основными причинами, из-за которых возникают аварийные ремонты, являются:

- Постоянная загрузка оборудования на полную проектную мощность и его эксплуатация сверх установленной нормы.
- Неэффективный планово-предупредительный ремонт или редкая профилактика оборудования.

ТОО «ЖылыойГаз» стоит нивелировать данные причины возникновения аварийно-ремонтных работ и ТО:

1) Сбалансировать уровень загрузки оборудования.

2) Значительно повысить эффективность ремонтных работ.

3) Рассмотреть варианты вывода ремонтных бригад предприятия или аутсорсинга ремонтной функции. Потенциально эффективность системы управления ремонтными работами на машиностроительных предприятиях может быть выше в 1,8 раза. Необходимо разгрузить оборудование, эксплуатировать его согласно техническим нормам. Следует проводить осмотр состояния оборудования каждый раз перед его запуском и после выключения, а также во время перенастройки/переоснастки. Возможно делегирование некоторых элементов ТО оборудования непосредственно сотрудникам, на нем работающим (образцовый пример — Toyota). Для оборудования, которое часто выходит из строя, необходимо пересмотреть график планово-предупредительных работ [37].

### 3) Аудит основных и вспомогательных производств.

Анализ деятельности производственных подразделений предприятия ТОО «ЖылыойГаз» необходимо проводить по направлениям цеховых и управленческих расходов. Объектами аудита выбираются основные и вспомогательные подразделения, обеспечивающие работу технологического процесса, поддержание работоспособности оборудования и трудовых ресурсов предприятия. Цель анализа – выявление вспомогательных единиц предприятия, которые возможно вывести на аутсорсинг путем создания новых организаций и передачи им в управление существующих производственных единиц с одновременным выводом их из состава основного предприятия [38].

### 4) Аутсорсинг.

Аутсорсинг – передача предприятием на основании договора определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области. В отличие от услуг сервиса и поддержки, имеющих разовый, эпизодический, случайный характер и ограниченных началом и концом, на аутсорсинг передаются обычно функции по профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (не менее 1 года). Наличие бизнес-процесса является отличительной чертой аутсорсинга от различных других форм оказания услуг и абонентского обслуживания [39].

Главным источником экономии затрат при аутсорсинге является повышение эффективности предприятия в целом и возможность освободить соответствующие организационные, финансовые и кадровые ресурсы, чтобы развивать новые направления или сконцентрировать усилия на существующих, требующих повышенного внимания. В то же время, основное предприятие может на первом этапе обеспечить поддержку выводимого подразделения путем предоставления заказов на работу, обеспечить снижение или полную отмену арендных платежей, платежей за оплату энергетических ресурсов, также возможны другие меры поддержки. Анализ возможности вывода подразделений на аутсорсинг проводится с целью выявления вспомогательных единиц предприятия, которые возможно вывести на хозрасчет на первом этапе, а затем вывод на аутсорсинг путем создания новых организаций и передачи им в управление существующих производственных единиц с одновременным выводом их из состава основного предприятия.

В новой конфигурации производственной системы ТОО «ЖылыойГаз» необходимо определить критичные и «узкие» технологические переделы, которые нуждаются в модернизации. Целесообразно проанализировать переделы с точки зрения критичности для производства и степени моральной и физической отсталости оборудования в текущем состоянии. После этого все усилия по модернизации, все доступные ресурсы должны направляться на обновление именно этих технологических переделов. Именно они должны быть оснащены самым современным оборудованием, укомплектованы самым квалифицированным персоналом. Необходимо разработать программу

модернизации приоритетных технологических переделов. Данную программу необходимо актуализировать каждые два-три года. Реализация программы позволит оптимально использовать ограниченные инвестиционные ресурсы предприятия и в итоге повысить производительность оборудования и труда, снизить ресурсо- и энергоемкость производства.

#### 5) Культура бережливого производства.

В качестве постоянной инициативы важно последовательно внедрять на предприятии ТОО «ЖылыойГаз» культуру бережливого производства на всех уровнях: от высшего руководства до рабочего и вспомогательного персонала. Для этого нужно проводить постоянное обучение сотрудников методикам и подходам, доносить до сотрудников цели и задачи по повышению производительности труда и операционной эффективности. В итоге каждый сотрудник должен понимать, как он может сделать вклад в общее повышение эффективности предприятия и как это в перспективе позволит улучшить его же положение на предприятии как с точки зрения вознаграждения, так и с точки зрения условий труда. Полезной инициативой является внедрение практики банка идей и так называемого краудсорсинга (crowdsourcing) для коллективного решения вопросов, связанных с повышением эффективности деятельности. Реализация данного направления позволит создать в компании корпоративную культуру, направленную на процесс постоянных улучшений [40].

#### б) Оптимизация организационной структуры и активов.

Эффективная работа ремонтных служб является критичным фактором для обеспечения успешной деятельности предприятия ТОО «ЖылыойГаз». В настоящее время существует потенциал повышения эффективности ремонтных служб за счет централизации данных функций в рамках специализированной профессиональной компании. Это целесообразно с точки зрения накладных расходов и повышения эффективности и качества работ, так как услуги будут оказываться на рыночных конкурентных условиях. Необходимо пересмотреть и оптимизировать структуру непрофильных активов, провести оптимизацию вспомогательных обслуживающих служб. Реализация данного направления позволит повысить производительность труда и существенно, на 15–20%, снизить накладные расходы предприятия.

#### 7) Улучшение системы управления качеством.

Для повышения уровня входного контроля качества продукции ТОО «ЖылыойГаз» можно реализовать следующие действия:

- Пересмотреть список поставщиков, которые чаще всего поставляют продукцию ненадлежащего качества.
- Выяснить причину брака и ввести базу «уроки над ошибками».
- Разработать систему штрафов и возмещения убытков для поставщиков.
- Пересмотреть входные требования к продукции и усилить контроль во время приемки продукции.

Важно повышение эффективности точек контроля во всех звеньях производственной цепочки. Для этого ТОО «ЖылыойГаз» необходимо: 1. Обеспечить качество выпускаемых заготовок/компонентов/деталей внутри

каждого производственного участка. 2. Пересмотреть параметры контроля качества по производственным участкам. 3. Оснастить производственные участки всеми необходимыми инструментами для обеспечения контроля качества.

Также можно ввести систему штрафов (включая вычеты из премий сотрудников) в том случае, если: по вине одного из производственных участков смежный участок не может приступить к своим функциям; во время работы производственного участка выясняется, что заготовки/ компоненты/детали, которые он получил со смежного производственного участка, бракованные.

8) Улучшение условий организации труда работников.

В ТОО «ЖылойГаз» важно исключить факты недостаточной загрузки персонала, недостаточного уровня управленческих навыков бригадиров, а также в целом низкой мотивации персонала к повышению производительности и внедрению новых организационных изменений[41]. Отсутствие единых правил организации труда на предприятиях создает предпосылки для общего снижения дисциплины и низкой культуры производства.

Часто в ТОО «ЖылойГаз» управленческое воздействие на уровне линейного руководства крайне низкое. Это говорит о наличии потенциала повышения производительности труда персонала за счет пересмотра системы мотивации и повышения общей культуры производства на предприятии. Так, производительность труда персонала при существующих процессах и оборудовании возрастала на 20–30% только за счет введения стороннего наблюдателя, который следил за соблюдением дисциплины и правил производства.

Руководству ТОО «ЖылойГаз» необходимо мотивировать сотрудников посредством финансовых и нефинансовых поощрений за выполнение КПЭ по основному виду деятельности, предоставления социальных привилегий, повышения условий организации труда и престижа профессии. Необходимо пересмотреть КПЭ сотрудников по производственным участкам и выяснить причины отклонения от факта, возможно, жестко привязать систему КПЭ к заработной плате, выработать систему материальных штрафов. Например, если сотрудник выполняет КПЭ, он получает повышенную премиальную составляющую заработной платы, если не выполняет – его штрафуют, и он не получает часть премиальной составляющей заработной платы.

Для того чтобы сотрудники ТОО «ЖылойГаз» работали более производительнее, необходимо:

1) Использовать по максимуму возможности повышения квалификации сотрудников.

2) Постоянно повышать уровень качества образования.

Повышение используемых трудовых ресурсов на производстве, а непосредственно повышение производительности труда ТОО «ЖылойГаз», даст возможность уменьшить затраты труда на единицу изготовленной продукции, уменьшить издержки обращения, увеличить рентабельность продаж. Базовыми резервами последующего повышения использования трудовых

ресурсов является: разделение труда, совмещение специальностей, расширение зон сервисного обслуживания, снижение текучести сотрудников и т.п.

### **3.2 Совершенствование системы управления трудовыми ресурсами на предприятии**

Предлагаемая стратегическая цель для ТОО «ЖылыойГаз» - создание системы управления персоналом с фокусом на рост производительности труда.

В системе управления производительностью труда решающую роль играет система управления персоналом, главное предназначение которой заключается в обеспечении такого поведения персонала, которое ведет к достижению бизнес-целей компании; если компания ТОО «ЖылыойГаз» нацелена на рост производительности труда, то система управления персоналом должна обеспечивать высокопроизводительный труд.

Система – это стабильно функционирующая совокупность взаимосвязанных элементов, подчиненных определенному принципу действия. Эффективность данной системы определяется теми переменными, которые учитываются при выборе принципа действия. Переменная на входе – это управленческие компетенции руководителей всех уровней управления, или их мотивированная способность управлять производительностью труда своих подчиненных. Переменные действия системы являются характеристики самой системы: особенности осуществления приема и удержания в компании сотрудников, способных к высокопроизводительному труду над поставленными задачами; особенности постановки задач и контроля деятельности; особенности оценки результатов и вознаграждения труда; особенности обучения и пр. Переменными на выходе являются показатели производительности труда.

Безусловно, для стабильного управления производительностью труда все руководители ТОО «ЖылыойГаз» должны владеть компетенциями постановки задач, организации процесса, контроля, мотивации персонала. Это операционные компетенции, которые позволяют компании поддерживать технологическое соответствие и обеспечивать производство продукцию (товары и услуги), а также совершать непрерывные улучшения операционной деятельности. Однако, для создания и развития конкурентных преимуществ компания должна обеспечить себя критической массой менеджеров, обладающих стратегическими компетенциями, заряженных ценностью высокой производительности труда, умеющих распознавать возможности ее роста и создавать эффективную систему управления производительностью труда. Дефицит управленческих компетенций на входе определяет отставание компании в производительности труда и проблемах в реализации программ ее повышения.

Наличие системы управления человеческими ресурсами автоматически не означает, что есть и система управления их производительностью труда. Если рост производительности труда в компании ТОО «ЖылыойГаз» будет сформулирован как цель, и она входит в число стратегических приоритетов, то

производительность труда в компании становится заботой менеджмента, она измеряется, и ведется системная работа по улучшению показателей.

Система управления человеческими ресурсами в этих условиях создаст в ТОО «ЖылыойГаз» действенный механизм достижения цели роста производительности труда. Она нацелена на привлечение и удержание людей, способных выполнять предписанную им работу на заданном уровне производительности, а также создание условий для неуклонного роста производительности труда работников.

Эффективная система управления производительностью труда персонала, рекомендуемая для ТОО «ЖылыойГаз», включает в себя три уровня подсистем:

- идеологию роста производительности труда,
- систему процессов управления персоналом,
- применяемые при этом технологии.

Высший уровень системы – это корпоративная идеология – совокупность ценностей и принципов управления, которые выражаются в политике и технологиях управления персоналом, с одной стороны, и поддерживаются поведением большинства персонала, с другой. В любой компании есть идеология, но она может как способствовать, так и препятствовать производительному труду персонала. Идеология в поддержку роста производительности труда, прежде всего, культивирует соответствующие ценности и значимые для компании стандарты поведения и производительности труда. Ценности – это то, во что верят руководство и большинство персонала, то, чего требуют от сотрудников. ТОО «ЖылыойГаз» необходимо вынести высокую производительность труда в ранг корпоративной ценности или культивировать ценности, которые так или иначе способствуют производительному труду (например, профессионализм, эффективность, качество, сотрудничество, стремление к совершенствованию и лидерству). Но для того, чтобы данные корпоративные ценности привели к неуклонному росту производительности труда различных категорий персонала, они должны быть закреплены в принципах управления персоналом ТОО «ЖылыойГаз».

Принципы определяют стандартный способ действия в конкретной ситуации, который предписывается всем структурам и работникам. В большей степени, принципы отражают требования к системе управления, каждый элемент которой должен их поддерживать и воспроизводить. Принципы управления, которые могут привести к росту производительности труда ТОО «ЖылыойГаз»: личный пример руководителя, каскадность и согласованность целей, персональная ответственность за результат, непрерывное развитие, зависимость вознаграждения от результатов труда, дифференциация, преемственность, открытость и наглядность, передача полномочий на уровень возникновения проблемы, командная работа, управление по согласию и др. Принципы управления, которые могут препятствовать росту производительности труда в ТОО «ЖылыойГаз»: уравниловка, двойные стандарты, клановость, формализм, дублирование, управление по подчинению и пр.

Корпоративные ценности и принципы закрепляются в корпоративных документах, регламентирующих поведение персонала и процессы управления (Политика управления персоналом, Кодекс делового поведения, стандарты и регламенты процессов), тем самым создавая механизм трансформации духовных основ в управленческие технологии управления производительностью труда. Этот механизм должен предусматривать полную ясность того, как себя следует вести персоналу в случае конфликта ценностей. Например, Кодекс делового поведения ТОО «ЖылыойГаз» должен четко указывать, что надо делать сотруднику в ситуации, когда он стал свидетелем нарушения техники безопасности или дисциплины труда. Корпоративная идеология также должна закреплять в корпоративных документах механизм расстановки приоритетов. Например, что делать, если задача сокращения затрат входит в противоречие с принципом непрерывного развития или энергоэффективности в ситуации, когда в компании дефицит квалифицированных сотрудников. Так достигается согласованность между различными целями и процессами управления человеческими ресурсами

ТОО «ЖылыойГаз» необходимо стремиться к согласованности между собой процессов планирования, обеспечения, создания условий, вознаграждения и развития персонала, управления результатами труда. Эффективность данных процессов зависит от степени их зрелости, стандартизации и автоматизации. Но эта система не всегда способствует росту производительности труда.

Как было выявлено, в ТОО «ЖылыойГаз» менеджмент не ставит перед персоналом цель повышения производительности труда, отсутствуют соответствующие планы или они не подкреплены необходимыми бюджетами. Не всегда созданы условия для производительной работы персонала, и это не вызывает большой озабоченности со стороны менеджмента. Зачастую по разным причинам не проводится оценка производительности труда, нет связи между результатами труда и его оплатой. Еще более сложная ситуация с развитием компетенций персонала. При этом незначительный бюджет на обучение расходуется не эффективно. Получается, что процессы управления персоналом не вносят существенный вклад в рост производительности труда, или даже создают преграды.

Повысить эффективность системы управления персоналом ТОО «ЖылыойГаз» в контексте управления производительностью труда можно посредством оптимизации каждого из процессов и усилении согласованности между процессами.

Следующим неотъемлемым компонентом системы управления производительностью труда являются технологии. В процессе управления результативностью могут применяться анализ документов (стандартов, должностных инструкций, планов и пр.), наблюдение за работой, фотография рабочего дня, управление по целям, обратная связь и т.д. Все эти и другие кадровые технологии способствуют повышению эффективности операционной деятельности и росту производительности труда.



Система развития компетенций персонала ТОО «ЖылыойГаз» может опираться на модульные программы корпоративного обучения, стажировки, ротации, проектную работу, наставничество, коучинг, видеоконференции, вебинары, самостоятельное изучение специализированной литературы, личный пример и др. В свою очередь, каждая технология может включать определенный набор техник, которые используются менеджерами для достижения необходимого результата. Так, обратная связь может включать техники активного слушания и опроса; 360, 180 или 90 градусов; убеждения, презентации, критической или комплементарной обратной связи, индивидуальной или коллективной и т.д.

В систему управления ТОО «ЖылыойГаз» также могут входить процедуры, которые направлены на решение определённых задач повышения производительности труда, например, аттестация персонала, производственное совещание, награждение передовиков производства и др. Эффективность системы управления производительностью труда зависит от количества и качества инструментов управления, используемого на постоянной основе всеми руководителями для решения специфических задач в рамках каждого процессов. Если применение определенного инструментария зависит от личной инициативы отдельного руководителя, или он применяется нерегулярно, то в систему управления это не входит. Технологии управления ТОО «ЖылыойГаз» также должны применяться в отношении всех категорий персонала. Эффективность системы управления также зависит от компетентности руководителей в выборе и практическом применении конкретных инструментов управления производительностью труда.

Система управления персоналом является составной частью системы управления компанией, а ее элементы должны быть интегрированы с другими подсистемами управления (управление информацией, принятием решений и пр.). Так, технологии управления персоналом должны сочетаться с информационными технологиями в рамках автоматизации процессов управления.

Развитие организационной культуры. Идеология компании будет только декларацией, или мощным инструментом управления, зависит от степени ее интеграции с организационной культурой. Организационная культура оказывает сильное воздействие поведение своих членов, включая на производительность труда сотрудников. Организационная культура находит выражение в способах интеграции сотрудников и способах ее взаимодействия с внешней средой. Именно поэтому различные факторы производительности труда, рассмотренные нами ранее, по-разному воспринимаются организациями и интегрируются в деловом поведении.

Предлагаются критерии для оценки и развития организационной культуры ТОО «ЖылыойГаз»: осознание членами себя и своего места в компании; язык общения и коммуникация; внешний вид; особенности приема пищи и организации питания; отношение ко времени, его использование; взаимоотношения между сотрудниками, принадлежащими к различным

социальным группам; ценностные ориентации; наличие веры во что-либо; особенности развития и обучения персонала; этика и стимулирование. В соответствии с этими критериями можно выделить культуры высокой производительности труда и низкой.

Показатели роста производительности труда и его стабильность зависят от силы влияния культуры на поведение сотрудников ТОО «ЖылыойГаз». Сильная культура имеет стойкий иммунитет от смешивания с другой культурой, а также имеет эффективный механизм адаптации сотрудников в культуру. Изменение и совершенствование организационной культуры – сложный процесс, требующий последовательности со стороны руководства и наличие критической массы его сторонников. Однако, в случае успеха, ТОО «ЖылыойГаз» получит несомненные преимущества.

Совершенствование организационной культуры предполагает постановку соответствующей цели и ее включение в стратегические цели управления персоналом ТОО «ЖылыойГаз». Следующим шагом на пути совершенствования организационной культуры является разработка стратегической и комплексной программы, направленной на достижение цели изменения культуры организации. Важные составляющие программ совершенствования организационной культуры:

- Аудит настоящего состояния культуры организации и составляющих ее субкультур, выявление дефектов и факторов, негативно воздействующих на производительность труда. В рамках данного аудита также следует проанализировать механизм трансформации идеологии в систему управления. Например, насколько действующие политика управления персоналом и кодекс делового поведения по факту способствуют росту производительности труда.

- Обеспечение вовлеченности руководителей высшего звена в процесс трансформации организационной культуры и их мотивации к управлению производительностью труда ТОО «ЖылыойГаз». Особый эффект достигается в том случае, если руководители высшего звена сами реализуют проекты, нацеленные на рост производительности труда, и тем самым служат примером для подчиненных.

- Идентификация и поддержка лидеров –носителей культуры высокого производства и производительного труда, которые заряжают своим примером окружающих и передают им опыт и навыки.

- Трансформация субкультуры производительного труда в общую культуру посредством масштабирования успешных локальные практик и проектов.

- Многоканальность информирования сотрудников ТОО «ЖылыойГаз» о целях, мероприятиях и результатах изменения организационной культуры, обеспечение постоянной обратной связи.

- Обучение широких категорий персонала новым моделям поведения.

- Масштабное вовлечение различных категорий персонала в процесс трансформации культуры и проекты роста производительности труда,

комплексная поддержка инициатив. Важный фактор успеха – признание и наличие стимулов для носителей культуры высоко производительного труда.

– Проведение различных конкурсов и экономических соревнований, способствующих мотивации к росту производительности труда и изучению лучшего опыта в этой сфере. Например, конкурсы «лучший по профессии», «Лучшая бригада», «Лучший проект по повышению эффективности производства», «Лучший наставник» и т.д. Активное участие в развивающих мероприятиях (конференции, круглые столы, мастер-классы, вебинары и пр.) не только в своей организации, но и за ее пределами; пропаганда культуры производительного труда.

– Бережное отношение к истории компании ТОО «ЖылыойГаз», культивирование легенд, героев компании, которые в прошлом совершали правильные поступки и демонстрировали высокую производительность, реализовывали прорывные проекты. История и пантеон героев позволяют организации успешно адаптировать новичков в свою культуру и обеспечивают психологическую настроенность сотрудников на производительный труд и преодоление преград на его пути.

– Регулярный мониторинг вовлеченности персонала в дела компании и степени удовлетворенности условиями труда и климатом в трудовых коллективах. По результатам мониторинга можно измерять динамику настроений и мотивации различных категорий персонала к производительному труду и приверженности соответствующей культуре.

– Обеспечение положительной эмоциональной окраски всех мероприятий по созданию культуры высокой производительности труда в ТОО «ЖылыойГаз». Следует избегать ситуации, когда сотрудники будут воспринимать участие в мероприятиях как тяжелый, неблагодарный труд или исключительно формальное мероприятие. Наоборот, следует посредством информации и коммуникации формировать заинтересованность, вызывать в сотрудниках чувства гордости, признательности, почтения. В этом случае усилится мотивация сотрудников к участию в деятельности по росту производительности труда.

Итак, эффективная система управления производительностью труда персонала, рекомендуемая для ТОО «ЖылыойГаз», включает в себя три уровня подсистем: идеологию роста производительности труда, систему процессов управления персоналом, применяемые при этом технологии. Система управления производительностью ТОО «ЖылыойГаз» должна включать управление организационной культурой. Управление культурой опирается как на технологии стратегического и операционного менеджмента, так и на технологии лидерства.

### 3.3 Прогноз и экономическое обоснование эффективности разработанных предложений

Прогноз роста производительности труда был сделан на основании регрессионно-корреляционной модели.

Для расчетов использовалась программа Microsoft Excel – функция Линия тренда. Исходные данные для построения регрессионной модели представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Исходные данные для построения регрессионной модели

	Показатель	Значения		
у (зависимая)	Производительность труда, тыс. тенге/чел.	2736,81	2818,40	3376,87
х (независимая)	Годы	2016	2017	2018
	Номер периода	1	2	3
Примечание – составлено автором				

Прогноз производительности персонала на основе линейной регрессии показан на рисунке 17.

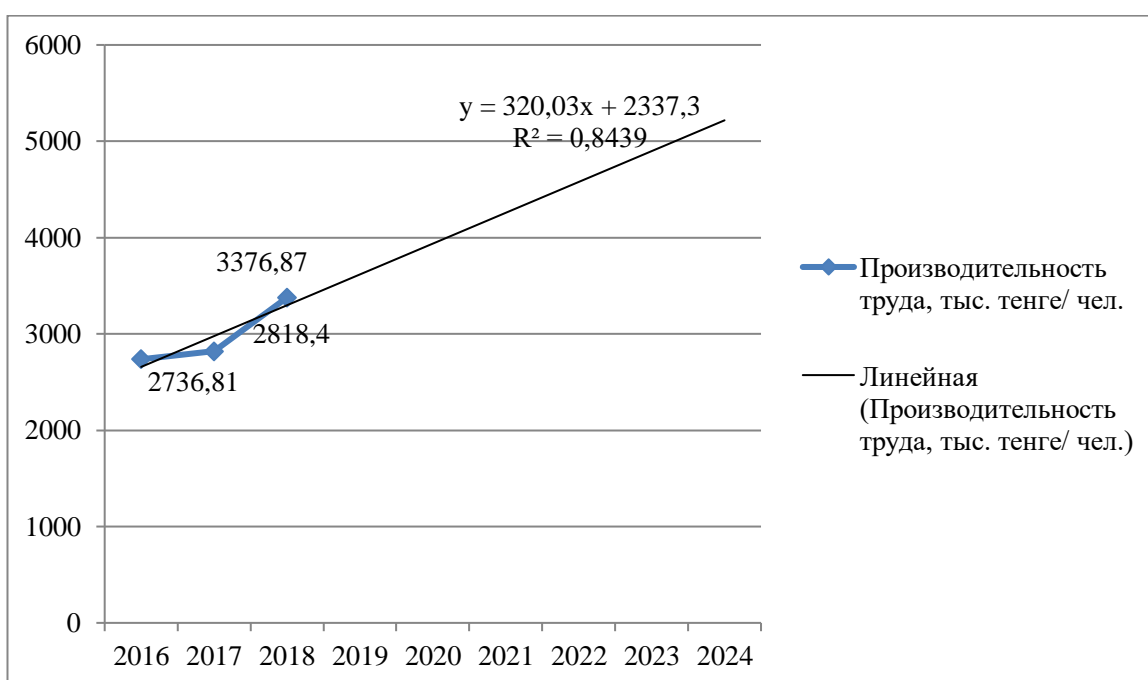


Рисунок 17 – Прогноз производительности персонала на основе линейной регрессии

Примечание – составлено автором

Уравнение линейной регрессии, на основании которого можно делать прогноз:  $y = 320,03x + 2337,3$

Подставив в данное уравнение значения  $x$  можно узнать прогнозные значения  $y$ .

Так, например, в 2019 году ожидается:

$$y = 320,03 * 4 + 2337,3 = 3617,42$$

2019 год – это период 4 на графике, поэтому вместо  $x$  подставляем число 4.

Коэффициент детерминации  $R^2 = 0,8439$

$0,8439 > 0,75$ , поэтому прогнозу на основании данной линейной регрессии можно доверять.

Коэффициент детерминации для модели с константой принимает значения от 0 до 1. Чем ближе значение коэффициента к 1, тем сильнее зависимость. При оценке регрессионных моделей это интерпретируется как соответствие модели данным. Модели с коэффициентом детерминации выше 80% можно признать достаточно хорошими (коэффициент корреляции превышает 90%).

На рост производительности труда наряду с другими факторами влияет и размер заработной платы, которую можно интерпретировать как стимул для работников в целях повышения качества выполняемой работы.

Если в ТОО «ЖылыойГаз» намерены повысить интенсивность труда, то потребуется некоторая компенсация в виде повышения заработной платы, либо доплат или премий. Эффективная работа предприятия возможна при условии, что темп роста производительности труда обгоняет темпы роста средней заработной платы, что тем временем будет снижать стоимость продукции и повышать производительность.

Заработная плата – это цена, выплачиваемая за использование труда наемного работника. Выступая одной из важнейших и наиболее массовых форм дохода, заработная плата является основой роста производительности труда, поскольку она направлена на вознаграждение работников за выполненную работу и на мотивацию достижения желаемого уровня производительности. В свою очередь, производительность труда может рассматриваться как фактор, определяющий уровень и динамику заработной платы. То есть эти две категории взаимозависимы.

Исходные данные для построения регрессионной модели зависимости производительности труда от заработной платы производственного персонала представлены в таблице 12.

Таблица 13 – Исходные данные для построения регрессионной модели зависимости производительности труда от заработной платы производственного персонала ТОО «ЖылыойГаз»

Производительность труда, тыс. тенге/ чел.	2736,81	2818,4	3376,87
Заработная плата производственного персонала	67520	68950	70630
Примечание – составлено автором			

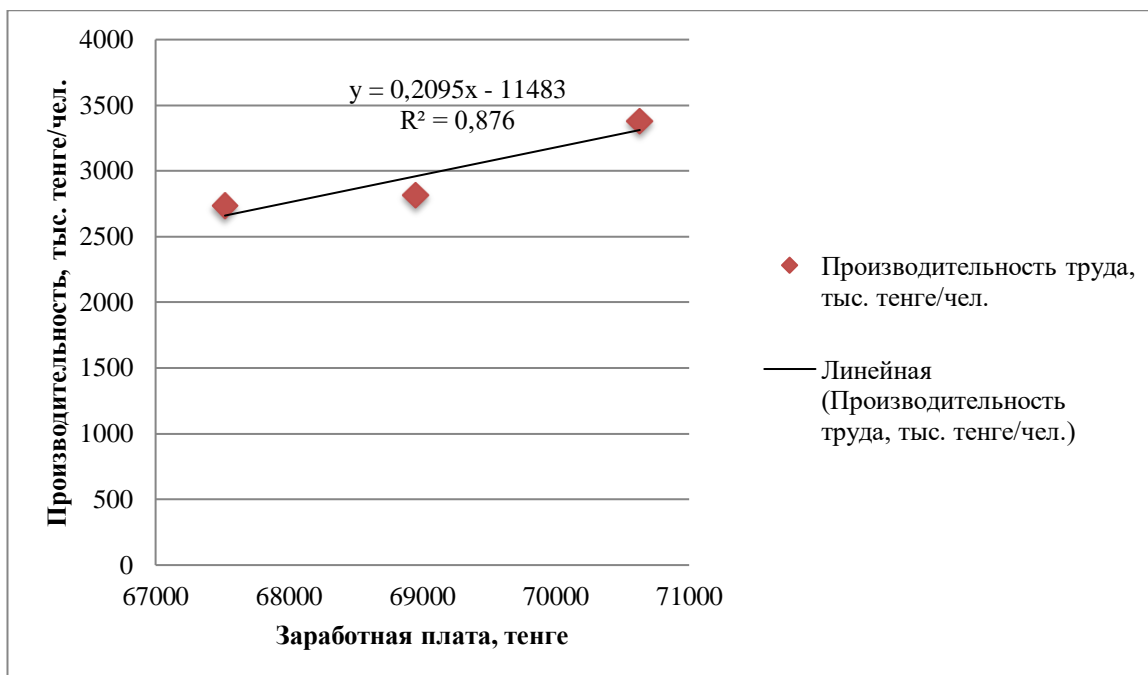


Рисунок 18 – Уравнение линейной регрессии (зависимость производительности труда от заработной платы производственного персонала)  
Примечание - составлено автором

Коэффициент детерминации  $R^2 = 0,876$   
 $0,876 > 0,75$ , поэтому данную модель линейной регрессии можно назвать качественной.

Коэффициент корреляции между этими показателями – 0,93 (сильная положительная зависимость).

Таким образом, ТОО «ЖылыойГаз» рекомендуется повысить производственному персоналу заработную плату. Это один из важнейших мотивационных стимулов. Тем более, что их зарплата в 2 раза меньше средней зарплаты по Республике Казахстан. Рекомендуется повышение до 90 000 -100 000 тенге.

Были разработаны критерии, на которых должно быть сконцентрировано внимание менеджмента при управлении персоналом для повышения производительности труда:

- 1) Уровень развития системы управления персоналом:
  - отношение вспомогательного персонала к общему количеству;
  - уровень текучки персонала;
  - наличие программ и положений об обучении молодых специалистов, наставничестве, адаптации персонала, повышении квалификации, обучении работников, освоении смежных профессий;
  - богатство форм обучения производственного персонала;
- 2) Вовлеченность персонала в развитие производственной системы:

- отношение количества идеологов производственной системы к общему количеству персонала;
- суммарное количество часов собственника и генерального директора, которое они инвестируют в развитие производственной системы в месяц;
- общее количество дней, затраченных на развитие производственной системы различными группами, относительно общего количества персонала;
- отношение количества обученного методом производственной системы персонала к общему количеству;

### 3) Степень развития системы рацпредложений:

- время от подачи предложения до старта внедрения;
- разнообразие видов премирования и его величины за поданное, внедренное и принесшее результаты предложение по улучшению;
- динамика подачи и внедрения предложений по улучшению за отчетный период;
- отношение количества поданных к количеству внедренных предложений за отчетный период;
- количество поданных на 1 человека предложений за год
- сумма экономического эффекта от системы за отчетный период;
- величина экономического эффекта лучшего предложения по улучшению за отчетный период;
- отношение суммы выплаченных премий к экономическому эффекту от внедрения предложений за период;
- экономический эффект от предложений по улучшению за год на 1 работника.

Получаемые данные должны быть сопоставимы по: 1. времени, когда сравнение проводится за одинаковые периоды времени; 2. методике расчета показателей, позволяющей получать релевантные результаты; 3. непрерывности динамических рядов, что способствует получению более полной картины с момента внедрения производственной системы.

Таким образом, на рост производительности труда отдельного работника, наряду с другими факторами, влияет оплата труда, как стимул для повышения квалификации работников, улучшения качества выполненной работы. А значит, ТОО «ЖылыойГаз» следует уделять особое внимание влиянию заработной платы на производительность труда.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель дипломной работы достигнута – проанализированы факторы и предложены пути повышения производительности труда на предприятии ТОО «ЖылыойГаз» Атырауской области Республики Казахстан.

Были решены поставленные задачи:

1) Рассмотрена экономическая сущность и значение производительности труда на предприятии. Под производительностью труда чаще всего понимают степень эффективности трудовых затрат работника в производстве материальных благ или способность труда создавать в единицу времени определенное количество продукции. Эффективность использования кадров на предприятии характеризуется показателями производительности труда. Производительность труда – это фундамент устойчивого экономического роста как предприятия, так и страны в целом.

2) Выявлены факторы, влияющие на производительность труда. Среди них: факторы научно-технического прогресса, улучшения организации производства, труда и управления, факторы, связанные с повышением общеобразовательного и профессионально-квалификационного уровня работников, специальные факторы. Также факторы подразделяют на внешние и внутренние.

3) Изучен зарубежный опыт управления производительностью труда. Было выявлено, что в стране с наивысшей производительностью труда самый высокий уровень жизни населения. На сегодняшний день Казахстан значительно отстает по показателю производительности труда от таких индустриально развитых стран, как Англия, Германия, Франция, США и др. На примере европейских стран, Японии, США можно сделать вывод о необходимости создания гибкой системы оплаты труда, внутрифирменных профсоюзов, развития системы мотивации труда работников, а также создания государственного органа по производительности труда.

4) Исследованы общие направления деятельности и организационная структура ТОО «ЖылыойГаз». ТОО «ЖылыойГаз» — это газоснабжающая компания, эксплуатирующая магистральные и распределительные газопроводы, автоматизированные газораспределительные станции на территории Жылыойского района Атырауской области.

5) Оценена система управления персоналом на предприятии. Анализ системы управления персоналом на предприятии выявил, что административный персонал составляет 26 человек (29%), производственный персонал – 63 человека (71%). Согласно данным таблицы, в 2018 году в ТОО «ЖылыойГаз» на обучение сотрудников было потрачено 619350 тенге, из них 375000 тенге (60,5%) – на обучение работников производственных подразделений. В результате проведенного исследования были выявлены следующие проблемы в системе управления персоналом: недостаточная мотивация работников, в том числе материальная; слабое информационно-коммуникационное обеспечение



кадровой работы и низкий уровень организационной культуры; неполная удовлетворенность сотрудников системой управления персоналом.

б) Проанализирована производительность труда ТОО «ЖылыойГаз» и факторы, влияющие на её изменения. Производительность увеличивается год от года. Если в 2016 году она составляла 2736,81 тыс. тенге/чел., то в 2018 году она достигла 3376,87 тыс. тенге/ чел. В 2018 году производительность всего персонала была 1693,22 тыс.м3 / чел.

Среди внешних факторов рост инфляции и повышенные налоги неизбежно снижают производительность. К внутренним факторам относятся:

- организация труда (организация рабочего места в ТОО «ЖылыойГаз» предполагает рациональное его устройство за счет соответствующих оснащения и планировки);

- мотивация и стимулирование персонала (заработная плата в компании ниже, чем средняя по стране);

- обновление основных средств (на их ремонт в 2018 г. было выделено 4 106 498,68 тенге);

- социально-психологические факторы.

7) Определены резервы роста производительности труда (модернизация производства и внедрение инноваций, оптимизация системы плановых и аварийных ремонтов оборудования, аудит основных и вспомогательных производств, аутсорсинг, культура бережливого производства, оптимизация организационной структуры и активов, улучшение системы управления качеством, улучшение условий организации труда работников).

8) Предложены направления совершенствования системы управления трудовыми ресурсами на предприятии (внедрение идеологии роста производительности труда, повышение мотивации за счет повышения заработной платы, акцент на развитие организационной культуры). Для стабильного управления производительностью труда руководители ТОО «ЖылыойГаз» должны владеть компетенциями постановки задач, организации процесса, контроля, мотивации персонала.

9) Оценена экономическая эффективность разработанных предложений. На рост производительности труда наряду с другими факторами влияет и размер заработной платы, которую можно интерпретировать как стимул для работников в целях повышения качества выполняемой работы. С помощью корреляционно-регрессионного анализа была выявлена зависимость производительности труда производственного персонала от заработной платы. ТОО «ЖылыойГаз» рекомендуется повысить производственному персоналу заработную плату. Это один из важнейших мотивационных стимулов. Тем более, что на момент исследования их зарплата была в 2 раза меньше средней зарплаты по Республике Казахстан.

## Список использованной литературы

- 1Рофе, А.И. Экономика труда : учебник / А.И. Рофе. – Изд. 3-е, доп., и перераб. – М. : КНОРУС, 2015. – 374 с.
- 2 Полина С.В. Проблемы повышения производительности труда в экономике региона / С.В. Полина // Вопросы территориального развития. – 2017. – № 1(36).
- 3Алибекова Р. Производительность – ключевой фактор успеха // Прикаспийская коммуна. - 14 апреля 2015 г. - №40, С.3.
- 4Плоц, О.А. Эффективность и производительность труда / О.А. Плоц // Молодой ученый. – 2017. – №2. –С. 478-480.
- 5 Симонова, М.В. Экономика труда : учебник для академического бакалавриата / под общей ред. М. В. Симоновой. – М. : Издательство Юрайт, 2016. – 259 с.
- 6 Маслов, Е.В. Организация труда персонала: Учебно-методический комплекс / Е.В. Маслов. – Новосибирск: НГУЭУ, 2014. – 156 с.
- 7Скляренко, В.К. Экономика предприятия: Учебное пособие / В.К. Скляренко, В.М. Прудников. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 192 с.
- 8Мишустин, А.И. Особенности управления производительностью труда на предприятиях в современных условиях // Наука молодых. – 2017. – с.265-268.
- 9 Сычева, М.Л. Основные направления повышения производительности труда на предприятии // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. – 2016. – №2. – с.138-142.
- 10Прошкин Б. Г. Мотивация труда: управленческий аспект : монография / ред. И. П. Поварич ; Кемеров. гос. ун-т. – Новосибирск : Изд-во СО РАН, 2015. – 379 с.
- 11 Титова О.В., Козлова Е.И. Образовательный потенциал и рост производительности труда // Иинновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление, 2016. - С. 222-225.
- 12 Аскарлов А. Причины низкой производительности труда назвал ЖенисКасымбек, 29.12.2018 // Капитал.кз .<https://kapital.kz/economic/74811/prichiny-nizkoj-proizvoditelnosti-truda-nazval-zhenis-kasymbek.html>
- 13Избасарова Л.Б., Нурмуханбетова Л.К., Шагирова Г.К. Производительность труда как повышение конкурентоспособности промышленных предприятий в приоритетных секторах экономики // Экономика и эффективность организации производства. 2016. № 24. С. 13-17.
- 14Тюльгина Д.И., Максимова О.Н., Экова В.А. исследование факторов, влияющих на эффективность управления производительностью персонала // Теория и практика актуальных научных исследований сборник научных статей. Волгоград, 2017. С. 224-226.
- 15Еленева Ю.Я. Проблемы управления производительностью труда на промышленных предприятиях // Российское предпринимательство. - 2013. - № 3.

- С. 70-75.

16 Крячко, И.А. Целевое управление и его применение в области повышения производительности труда // Научная перспектива. - 2013. - № 2. - С. 23-24

17 Избасарова Л.Б. Теоретические аспекты инновации как главного фактора конкурентоспособности // Вестник АИНГ. – 2010. - №4(23). – с.175-178.

18 Агибаева А.Г. Управление персоналом в условиях инновационного развития в Казахстане // Экономика и социум. 2015. № 2-1 (15). С. 118-123.

19 Максимова, О.Н. Факторы, влияющие на эффективность управления производительностью труда персонала // Актуальные проблемы современной науки. - 2011. - № 1. - С. 22-24.

20 Половкина Э.А. Экономические факторы роста производительности труда // Вестник экономики права и социологии. 2014. № 2. С. 45–51.

21 Петров А.Ю. Экономический анализ производительности труда. М.: Экономика, 2003. – 369 с.

22 Григорьева Е.А. Измерение производительности труда в современных условиях хозяйствования: статистический аспект // Казанский Федеральный университет, 2015.  
[http://dspace.kpfu.ru/xmlui/bitstream/handle/net/116234/PM2017\\_63\\_66.pdf?sequence=-1&isAllowed=y](http://dspace.kpfu.ru/xmlui/bitstream/handle/net/116234/PM2017_63_66.pdf?sequence=-1&isAllowed=y)

23 Жуковский И. Работай меньше, получай больше: 10 самых продуктивных стран, 30.07.2017 // Газета.ру.  
<https://www.gazeta.ru/business/2017/07/27/10808534.shtml>

24 WorldConfederationofProductivityScience (Всемирная конфедерация наук производительности) [http://www.wcps.info/wordpress/?page\\_id=36](http://www.wcps.info/wordpress/?page_id=36).

25 Кардашевский В.В. Рост производительности труда – главная задача модернизации экономики России // Уровень жизни населения регионов России. 2014. № 1 (191). С. 40-47.

26 Черных Е.В., Титова О.В. Зарубежный опыт решения проблем повышения производительности труда // Молодежь и XXI век . 2018. С. 295-297.

27 Лукашенко Е.А., Раздерищенко И.Н. Японская система менеджмента // Экономика и управление : анализ тенденций и перспектив развития. 2017. С. 22-28.

28 Волков, П.В. Экономика предприятия: Учеб.пособие / В.П. Волков, А.И. Ильин, В.И. Станкевич и др.; Под общ.ред. А.И. Ильина. – 2-е изд..испр. – М.: Новое знание, 2010. – 59-70 с.

29 Титова О.В., Кротова И.О. Анализ соотношения темпов роста производительности труда и уровня заработной платы // Инновационная экономика и право. - 2017. - № 2 (7). - С. 90-93.

30 Десслер Г. Управление персоналом / Пер. с англ. с англ. изд. под общ. ред. И.М. Степанова. – М.: Бином, 2012. – 589 с.

31 Драгун Н.П., Курбиева И.Ю. Зарубежный опыт повышения производительности труда: содержание и применение на белорусских предприятиях // Современные проблемы машиноведения, 2016. С. 197-198

32 Официальный сайт компании ТОО «ЖылыойГаз»  
[http://www.zhylyoigas.kz/ru/company/?](http://www.zhylyoigas.kz/ru/company/)

33 Инфляция в Казахстане  
<https://www.nationalbank.kz/?finalDate=5.01.2004&finalDate2=25.12.2019&dates=on&switch=russian>

34 Основные социально-экономические показатели Республики Казахстан: официальная статистика Комитета по статистике МНЭ РК [stat.gov.kz](http://stat.gov.kz)

35 Рост производительности труда.  
<http://ppt.tatarstan.ru/rus/proizvoditelnost-truda.htm>

36 Дощанов А.Е. Менеджмент: учебное пособие для студентов экономических специальностей. - Алматы: Экономика, 2013. - 638 с.

37 Смаилова Б. К. Корпоративные финансы: Учеб. пособие. - Алматы: КазНТУ, 2015 - 203 с.

38 Региональная программа «Повышение производительности на предприятиях Республики Татарстан».  
[http://mert.tatarstan.ru/rus/file/pub/pub\\_1293895.pdf](http://mert.tatarstan.ru/rus/file/pub/pub_1293895.pdf)

39 Кусаинова А.А., Шаймерденова Р.Т., Жуманбаева Т.К. Тенденции развития аутсорсинга в управлении персоналом в Казахстане // Вопросы экономических наук. 2017. № 3 (85). С. 25-26.

40 Бегалиева Г. Основные проблемы управления персоналом в инновационной организации в Республике Казахстан // *Innovation Management and Technology in the Era of Globalization Materials*. 2016. С. 234-241.

41 Сауранбаева М.Т. Совершенствование системы мотивации персонала в Казахстане // Наука в современном мире. Центр научной мысли. 2016. С. 139-144.

