**ПЛАН**

ВВЕДЕНИЕ

Раздел 1. Теоретические аспекты функционирования системы управления персоналом предприятия

1.1. Сущность и роль системы управления персоналом

1.2. Методы и показатели деятельности персонала предприятия

1.3. Информационное обеспечение анализа эффективности системы управлении персоналом

Раздел 2. Анализ деятельности персонала предприятия

2.1. Общая и экономическая характеристика предприятия

2.2. Анализ состояния и структуры персонала предприятия

2.3. Анализ динамики персонала

2.4. Анализ заработной платы на предприятии

Раздел 3. Мероприятия по усовершенствованию системы управления персоналом предприятия

3.1. Усовершенствование состава и структуры персонала

3.2. Усовершенствование динамики персонала

ВЫВОДЫ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

ВВЕДЕНИЕ

Персонал является неотъемлемой частью любой организации, так как любая организация представляет собой взаимодействие людей, объединенных общими целями. Управление персоналом, впрочем, как и организацией в целом, является необходимым элементом этого взаимодействия, так как «всякий непосредственно общественный или совместный труд, осуществляемый в сравнительно крупном масштабе, нуждается в большей или меньшей степени в управлении, которое устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, возникающие из движения отдельных органов. Отдельный скрипач сам управляет собой, оркестр нуждается в дирижере».

В отечественной литературе нет единого мнения по поводу определения управления персоналом, но можно выделить несколько подходов:

С позиций институционального подхода управление персоналом рассматривается как «разнообразная деятельность различных субъектов (среди которых чаще всего выделяют специализированные службы управления персоналом, линейных и высших руководителей, выполняющих функцию управления по отношению к своим подчиненным), направленная на реализацию целей стратегического развития организации и выполнение тактических задач по наиболее эффективному использованию занятых на предприятии работников».

Содержательный подход «основывается на выделении функций управления персоналом, его целей и задач функционирования в рамках организации», он показывает «какие действия, процессы должны быть осуществлены для того, чтобы достичь этих целей», в отличие от институционального подхода, который акцентирует внимание на «том, что должно дать управление персоналом для организации. Это позволяет говорить об управлении персоналом как об особом виде деятельности, как о целостной системе, имеющей свое специфическое содержание».

С точки зрения организационного подхода управление персоналом можно определить как комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий.

Интересен подход, полагающий объектом системы управления персоналом процесс целенаправленного взаимодействия и взаимовлияния в совместной продуктивной деятельности управленцев и персонала. Данный подход определяет систему управления как единство субъекта и объекта управления, которое достигается в результате не только саморегулирования в сложных социальных системах, но и целенаправленного воздействия объекта управления на субъект. При этом объектом управления выступают социальные отношения, процессы, группы, а также социальные ресурсы и сам человек, неизбежно вступающий в социальные отношения, участвующий в социальных процессах и группах, в реализации ресурсов.

Исходя из этого, можно говорить об управлении персоналом как системе, которая имеет объект и субъект управления, между которыми существуют организационные и управленческие отношения, а также функции управления, которые реализуются через систему определенных методов.

Таким образом, объектом данной работы является система управления персоналом на предприятии и ее влияние на эффективность использования трудовых ресурсов на данном предприятии.

Предметом исследования является механизм влияния системы управления персоналом на использование трудовых ресурсов.

Раздел 1. Теоретические аспекты функционирования системы управления персоналом предприятия

1.1. Сущность и роль системы управления персоналом

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Управление персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров: наем, отбор и прием персонала; деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентация и трудовая адаптация; мотивация трудовой деятельности персонала и его использования; организация труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами; обеспечение безопасности персонала; управление нововведениями в кадровой работе; обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием; высвобождение персонала.

Управление персоналом организации предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и документационное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации решают вопросы оценки результативности труда руководителей и специалистов управления, оценки деятельности подразделений системы управления организации, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом, аудита персонала.

Все эти вопросы находят свое отражение в философии управления персоналом организации.

Всю совокупность целей организации можно разделить на четыре вида, или блока: экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные.Каждый из названных блоков имеет свою цель первого уровня, основное содержание которой можно кратко выразить следующим образом.

Экономическая цель – получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг; научно-техническая цель – обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счет совершенствования технологии; производственно-коммерческая цель – производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью (обеспечивающие экономическую цель договорные обязательства, госзаказы и т.п.); социальная цель – достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

На рис. 1.1. приведен упрощенный вариант базового дерева целей системы управления организацией.

Он ограничен целями, выделенными по понятийному (аспектному) признаку декомпозиции (1‑й и 2‑й уровни), и одним уровнем целей, выделенным по факторному признаку (3‑й уровень).

Поскольку социальная цель является основой формирования целевой направленности системы управления персоналом, структуризация этого вида целей рассматривается отдельно и более подробно (см. рис. 2 и 3).

Экономическая цель

Научно-техническая цель

Производственно-коммерческая цель

Социальная цель

Обеспечение перспективных технических характеристик разработок

Обеспечение качества продукции или услуг

Реализация научно-технической продукции

Рост объема реализации продукции или услуг

Обеспечение ритмичности поставок продукции или своевременности услуг

1

2

3

4

5

6

7

8

3

9

10

11

1-ый уровень

2-ой уровень

3-ий уровень

Рисунок 1.1. Базовое дерево целей системы управления организации

На рис. 1.1. под соответствующими шифрами обозначены следующие цели:

1. Организация перспективных научно-технических разработок.
2. Сокращение длительности цикла «исследование – производство».
3. Техническое сопровождение и перевооружение производственного процесса.
4. Обеспечение высокого качества труда.
5. Маркетинг научно-технических разработок.
6. Соответствие плана разработок научно-техническому потенциалу организации.
7. Маркетинг продукции или услуг.
8. Соответствие производственной программы и производственной мощности.
9. Полнота и своевременность материально-технического снабжения.
10. Обеспечение эффективного технического состояния оборудования и ритмичности производственного процесса.
11. Ритмичность сбыта продукции или своевременность оказания услуг.

На следующем уровне целей следует выделить целевое обеспечение общих функций управления: планирования (т.е. координации ожидаемых результатов и способов их получения), организации и регулирования (т.е. координации фактических действий по достижению результатов), учета и контроля (т.е. обратной связи от объекта к субъекту для получения информации о достижении результатов), стимулирования (т.е. распределения финансовых ресурсов между звеньями). Все перечисленные общие функции управления в неразрывном единстве присутствуют в дёятельности руководителей подразделений всех уровней. Надо отметить, что в данном случае при построении типового дерева целей не использовался пространственный признак их декомпозиции. Его использование предполагает дальнейшее формирование оргструктуры по дивизиональному типу [29].

Структуризация социальной цели может рассматриваться двояко. С одной стороны, она должна отвечать на вопрос: каковы конкретные потребности работников, удовлетворения которых они вправе требовать у администрации? С другой стороны, эта же система целей должна отвечать и на такой вопрос: какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация, какие условия она стремится для этого создать? Очевидно, эффективность управления персоналом зависит от того, в какой степени указанные группы целей будут совпадать.

Итак, с точки зрения **работника,** его потребности могут быть выражены через функции труда, которые он (т.е. труд) выполняет по отношению к человеку как участнику конкретного трудового процесса. Эту систему целей структурно можно представить следующим образом (рис. 2).

Удовлетворение потребностей человека как участника трудового процесса

Выполнение функций труда

Монетарная цель

Социально психологическая цель

Цель самореализации человека

Оплата труда

Межличностное общение

Творческий характер труда

Дополнительные материальные льготы и стимулы

Условия труда

Возможность профессионального роста

Социальная безопасность

Должностное продвижение

Признание заслуг, адекватная оценка труда

Социально-психологический климат

Рисунок 1.2. Система целей, позволяющая реализовать потребности персонала

При внимательном рассмотрении обеих ветвей блока социальных целей (персонала и администрации) можно заметить, что целевые задачи непротиворечивы. Это, в свою очередь, создает объективную основу эффективных взаимоотношений данных, субъектов для достижения общих целей. И хотя в качестве главной цели на рис. 1.3. обозначена прибыль организации, отправным моментом в методологии управления персоналом стало осознание того факта, что одним из важнейших условий реализации этой цели является удовлетворение социальных потребностей человека на производстве. Система целей является основой определения состава функций управления. Первоначальным этапом формирования функций служит выявление их объектов и носителей.

До недавнего времени понятие «управление» трактовалось как «администрирование», или «линейное руководство». Действительно, большую часть объема работ по управлению кадрами брали на себя линейные руководители подразделений. Само по себе это явление не должно подвергаться критике. Тенденции развития управления персоналом в международной хозяйственной практике говорят как раз о приоритетности передачи большого объема функций по управлению людьми непосредственным руководителям того или иного коллектива. Негативная сторона этого явления для отечественной хозяйственной практики состоит в том, что руководители не получают необходимой консультативной, методической помощи и часто выполняют функции, к которым профессионально не готовы. Это, в свою очередь, ведет к превалированию автократических (авторитарных) подходов к формированию стиля и методов руководства. Неразвитость кадровых служб, неподготовленность руководителей к управлению персоналом неизбежно сказываются на общей управленческой философии и культуре организации, на общем моральном климате в коллективе, не говоря уже о взаимоотношениях руководителей со своими сотрудниками. Это ведет к неудовлетворенности работников своим трудом, к сковыванию инициативы и творческого начала в их работе [35].

Необходимо отметить, что в последние годы все большее число отечественных организаций используют в своей практике международный опыт управления персоналом, который во многом обогащается российской спецификой. Этому способствует также тот факт, что в настоящее время многие отечественные научные, учебные и производственные организации активно занимаются обобщением и совершенствованием методологии и практики управления персоналом. Важным вопросом в этой связи является структуризация функционального разделения труда. Ниже в табл. 1.1. показаны в краткой форме важнейшие этапы процесса управления персоналом, сложившиеся в зарубежной практике. При определении круга задач по управлению персоналом зарубежные специалисты условно выделяют так называемые основные и дополнительные задачи. К основным относятся практически все перечисленные в табл. 1.1. К дополнительным следует отнести задачи, которые могут выполняться совместно с основными, но, как правило, управленческое распорядительство по ним осуществляют внешние (по отношение к службе персонала) подразделения. К такого рода задачам относятся: охрана труда и техника безопасности; расчет и выплата заработной платы; оказание различного рода услуг (например, организация информационной связи, услуги в области социальной инфраструктуры).

Таблица 1.1. Этапы процесса управления персоналом

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование этапа | Основные задачи этапа |
| 1. Определение потребности в персонале
2. Обеспечение потребности в персонале
3. Обеспечение процесса управления персоналом
4. Использование персонала
5. Развитие персонала
 | 1. Планирование качественной потребности в персонале. Выбор методов расчета количественной потребности в персонале. Планирование количественной потребности в персонале2. Получение и анализ маркетинговой информации. Разработка и побудительных систем. Использование не монетарных побудительных систем4. Правовое регулирование трудовых взаимоотношений. Учет и статистика персонала. Информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам. Разработка кадровой политики5. Определение содержания и результатов труда на рабочих местах. Производственная социализация. Введение персонала, его адаптация в процессе трудовой деятельности. Упорядочение рабочих мест. Обеспечение безопасности труда. Высвобождение персонала6. Планирование и реализация карьеры и служебных перемещений. Организация и проведение обучения |

Служба управления персоналом может выполнять свои задачи следующими способами:

* оказание консультативной помощи линейным руководителям;
* разработка и реализация совместно с линейными руководителями решений и кадровых мероприятий;
* собственные управленческие полномочия по выполнению соответствующих мероприятий.

Исходя из вышеперечисленных задач по этапам, можно сделать вывод, что важнейшей задачей службы управления персоналом является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации [31].

Под качественными характеристиками персонала следует понимать:

* способности (уровень образования, объем знаний, профессиональные навыки, опыт работы в определенной сфере и т.п.);
* мотивации (круг профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру и т.п.);
* свойства (личностные качества, влияющие на выполнение определенной профессиональной роли).

По данным зарубежной литературы и оценкам специалистов, общая численность сотрудников службы управления персоналом составляет примерно 1,0–1,2% общей численности коллектива. Следует подчеркнуть, что роль и организационный статус службы управления персоналом в западных фирмах во многом определяются уровнем организационного, финансового развития потенциала организации и позицией ее руководства.

В развитии функциональных особенностей управления персоналом в зарубежных странах проявляются следующие достаточно устойчивые тенденции, сформировавшиеся впоследние годы:

* выделение практически всех функциональных направлений, охватывающих комплекс проблем управления персоналом, в деятельности зарубежных фирм. Причем этот полный охват наблюдается в организациях различных размеров и различных финансовых возможностей;
* широкое развитие внешних консультативных, посреднических фирм, работающих с организациями на договорной, интеграционной основе, а также достаточно активная интеграция между организациями по реализации задач управления персоналом;
* делегирование полномочий и ответственности по выполнению функций управления персоналом линейным руководителям подразделений и опытным специалистам с одновременной организацией их глубокого, непрерывного обучения;
* интернационализация управления персоналом, выражающаяся в развитии международных контактов в деятельности посреднических организаций, центров подготовки персонала, специализированных кадровых подразделений предприятий, государственных органов, информационных служб и формирование на этой основе единой международной «школы» управления персоналом.

1.2. Методы и показатели деятельности персонала предприятия

Для характеристики состояния использования на предприятии трудовых ресурсов и выявления резервов увеличения объема производства и повышения рентабельности работы нужно проанализировать такие показатели, связанные с движением, качеством рабочей силы, ее производительностью, а также ее стоимостью:

 — численность персонала предприятия с точки зрения динамики, категорийной структуры, профессиональной подготовленности, текучести работников;

— использование рабочими и служащими рабочего времени, состояние трудовой дисциплины;

— производительность труда;

— фонд оплаты труда, динамика средней заработной платы работников и трудоемкости продукции.

В Украине официальная статистическая отчетность об использовании трудовых ресурсов состоит из таких отчетов: «Отчет о труде» (годовой и ежемесячные); «Отчет об основных показателях деятельности предприятия» (годовой); «Отчет об использовании рабочего времени» (ежеквартальный); ежемесячный «Отчет о состоянии задолженности по заработной плате»; годовой отчет «Численность отдельных категорий работников и подготовка кадров»; «Отчет о состоянии условий труда, льготы и компенсации, за работу в неблагоприятных условиях».

Информационная база для этого раздела анализа основывается также на материалах первичного учета (табелях, переменных рапортах, рабочих нарядах, сведениях, лицевых счетах, и тому подобное), разовых обследований, опросов, и тому подобное, большинство из которых является документами управленческого учета. Готовят их соответствующие функциональные службы и подразделы предприятия: отделы труда и заработной платы, кадров, планово-экономический, бухгалтерия, а также цеха и участки. Начинать анализ очерченного круга вопросов целесообразно с характеристики динамики численности работников на предприятии (с о обязательным выделением численности работников основной деятельности) за последние 2—3 года. Такой анализ дает возможность оценить, как предприятие «вписывается» в рыночные условия ведения (это особенно актуально для переходного периода в Украине) хозяйства, насколько успешно оно выдерживает конкурентную борьбу на рынке своей продукции и на рынке трудовых ресурсов. Понятное дело, простое сравнение численности работников предприятия за несколько лет полного ответа на эти вопросы не дает (хоть оно имеет определено аналитическое значение).

Численность персонала определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации, уровнем организации труда и тому подобное. Эти факторы обусловливают нормативную или плановую численность персонала. Численность сотрудников, которые работают на предприятии на данный момент времени, называется учетной, или фактической. В реальных условиях ведения хозяйства учетная численность может существенно отличаться от нормативной.

На современном этапе скрытая безработица означает значительное превышение учетной численности над нормативной (рассчитанной на реальный объемы производства), что хотя кое-как и смягчает социальные проблемы, однако усложняет ведение хозяйства. В условиях дефицита кадров (как это наблюдалось в 80-х годах), напротив, учетная численность нередко была значительно меньше нормативной, что приводило прежде всего к недоиспользованию производственных мощностей. Следовательно, нужно постоянно контролировать соотношение этих двух показателей численности персонала как в абсолютном, так и в относительном, выражении, не допускать их значительного расхождения. В учетный состав входят все категории постоянных, сезонных и временных работников предприятия, принятых на работу на пять дней и больше (а по основной деятельности предприятия - на один день и больше) начиная с дня их зачисления. В списки включаются как фактически работающие на данную дату работники, так и те, что отсутствуют на работе по различным причинам. Освобожденные от работы работники не входят в списки, начиная со дня их освобождения. Не входят в учетную численность и принадлежат к работникам не учетного состава внешние совместители, лица, привлеченные для разовых и специальных работ, те, которые работают на основании договоров гражданско-правового характера, а также направленные на учебу с отрывом от производства но др.

Учетная численность персонала ежедневно учитывается в табельных записях, где отмечаются и присутствующие на работе, и отсутствующие по различным причинам работники. Таким образом, учетная численность является суммой выходов и невыходов на работу работников предприятия в конкретный день [17].

В реальной жизни персонал и его количественные и качественные показатели не являются постоянными величинами. Постоянно происходит движение персонала, связанное с набором новых и освобождением прежних работников, а также с перемещениями внутри предприятия. Процесс обновления коллектива в результате движения персонала называется оборотностью кадров. Выбытие обусловливается разнообразными как объективными (сокращение производства, достижение пенсионного возраста, призыв на военную службу, вступление в учебное заведение), так и субъективными причинами (переход на работу, которая лучше удовлетворяет потребности работника; личные или семейные обстоятельства).

Мобильность – это способность и готовность работников к профессиональным и территориальных перемещений. Профессиональная мобильность предусматривает готовность работника в случае необходимости изменить место работы и даже освоить новую для себя профессию. На уровне предприятия различаем внутреннюю и внешнюю мобильность. Внутренняя мобильность характеризуется движением персонала внутри предприятия (ротацией кадров, внутренним набором на руководящие должности, взаимозаменяемостью работников в трудовом процессе и тому подобное) и является позитивным процессом, поскольку облегчает приспособление предприятия к переменным условиям рыночной конкуренции [42].

Внешняя мобильность означает движение персонала между данным предприятием и внешним рынком труда. В известной мере она необходима и позитивна, поскольку обеспечивает пополнение организации новыми работниками с прогрессивными идеями и новейшими знаниями, а также трудоустройство работников, которые порывают трудовые связи с данным предприятием. Однако слишком высокая внешняя мобильность (что выражается показателями оборота и текучести кадров) почти наверняка является результатом просчетов в кадровой работе предприятия и наносит ему убытки. Предприятие, стремясь к наивысшей производительности труда, заинтересованно в стабильном коллективе и поэтому принимает из экономических соображений меры относительно ограничения числа нежелательных освобождений. Доказано, что в мобильном коллективе меньше предпосылок эффективного труда, чем в стабильном, поскольку отсутствуют общие нормы поведения, не сформированная система взаимных обязанностей и требований, размыта неформальная структура. Реакция такого коллектива на управленческое влияние плохо прогнозируется, следовательно, управление им усложняется. Высокая текучесть кадров снижает эффективность расходов на учебу работников, потому что в случае их освобождения эффект от учебы возникает или вне предприятия, которое вложило в учебу средства, или вообще не возникают, если освобождение связано с изменением профессии. В то же время нельзя рассматривать проблемы, связанные с изменением места работы, только в негативном плане. Да, изменение места работы может способствовать повышению эффективности труда, если новая работа в большей степени отвечает интересам и способностям работника. Кроме того, изменение содержания труда снижает ее монотонность, а изменения в составе трудового коллектива могут улучшить социально-психологический климат [23].

Перейдем к абсолютным показателям, которыми является оборот по принятии; оборот по освобождению; численность работников, которые изменились; численность работников, которые проработали весь период. Они отображают движение персонала в абсолютном выражении, то есть количество работников, которые испытали внешние профессиональные перемещения. Оборот по принятию – это общая численность работников, зачтенных на работу на предприятие за определенный период. Оборот по освобождению – это общая численность работников, которые освободились от работы на данном предприятии за определенный период, сгруппирована по причинам освобождения [52].

При решении заданий управления движением персонала в первую очередь стоит иметь в виду, что интенсивность и направленность этого движения в основном определяются текучестью кадров, которые являются наименее предсказуемой и тяжелее всего регулируемой частью общего потока перемещений работников. Численность работников, которая изменилась – это меньшая величина от численности принятых и освобожденных. То есть, если за определенный период освободилось работников больше, чем было принято, то численность работников равняется численности принятых работников, и наоборот. Численность работников, что проработали весь период, - это разница между учетной численностью на начало периода и количеством освобожденных из числа тех, которые работали на начало периода. Этот показатель характеризует постоянство коллектива за определенный период.

Абсолютные показатели движения персонала простые, наглядные и необходимые в экономической работе с кадрами. Однако они дают определенную информацию лишь в сравнении с соответствующими показателями предыдущих периодов или аналогичных предприятий, а также в соотношении с общим количеством персонала организации. Мы не можем оценить абсолютный показатель текучести кадров, например, 100 лиц, пока не будем знать, каким он был в предыдущем периоде, какой он на аналогичных предприятиях, какую часть он составляет в среднеучетной численности работников. То есть абсолютные показатели сами по себе не содержат аналитическую информацию и имеют значение прежде всего для сравнения и для расчета относительных показателей [40].

Относительные показатели движения характеризуют часть работников, которые испытали внешние профессиональные перемещений, в общем количестве персонала предприятия (процент, коэффициенты) и содержат важную аналитическую информацию. Движение персонала характеризуется такими относительными показателями: Уровень текучести кадров (ПК) оценивается соотношением численности работников, которые уволились по собственному желанию или по инициативе администрации при нарушении трудовой дисциплины (Чзв), и среднеучетной численности работников (Чсо), в процентах. Нормальным считается уровень текучести кадров до 5% за год. В больших организациях такое соотношение может быть определено для предприятия в целом и для отдельных категорий работников или отдельных подразделов:

**ПК=(Чзв/Чсо)•100, %**

Интенсивность оборота по принятии (Iоп) - это соотношение общей численности работников, принятых за определенный период (Чпр), и среднеучетной численности работников, за этот период (Чсо):

**Iоп=Чпр/Чсо**

Движение персонала отображается в балансе кадров, который содержит сведения об изменении их численности и структуры. Балансы складываются за месяц, квартал, год, в том числе по отдельным специальностям, профессиям, категориям. В них отображаются данные о численности работников на начало и конец периода, о количестве принятых и уволенных за период с отметками об источниках набора и причины увольнения. Лишь с учетом динамики производственных мощностей предприятия и их использования, динамики производительности труда, выводы о динамике численности работников предприятия приобретают обоснованность и аналитическую ценность.

Представив формулу для расчета коэффициента использования производственной мощности (КВП) как:

**КВП=Ч\*ПП/ВП,**

где Ч — средняя численность работников (за год, квартал и тому подобное);

ПП — выработка товарной продукции на одного работника;

ВП — производственная мощность предприятия, можно вычислить, какая часть изменения коэффициента использования производственной мощности вызвана именно тем, что предприятие оставили его работники:

**КВП=(100\*Ч1(ПП) 0)/(ВП0)-(КВП) 0**

где КВП — процент изменения производственной мощности за счет сокращения (увеличения) численности работников;

(1) и (0) — признаки показателей соответственно отчетного и базисного периодов.

Анализ численного состава предприятия в динамике дает возможность прийти к выводам относительно того, какое влияние производит на производительность труды, объем производства и другие показатели работы, изменение удельного веса рабочих в общем количестве работников в основном производстве, изменение половой структуры коллектива (в сторону увеличения удельного веса мужчин или женщин), часть вспомогательных рабочих в общем количестве рабочих и другие структурные показатели численного состава предприятия. Эффективное использование трудовых ресурсов предусматривает разработку мероприятий, направленных на обеспечение постоянства состава работников.

1.3. Информационное обеспечение анализа эффективности системы управлении персоналом

В последние годы наблюдается резкое увеличение объемов информации в обществе вообще и информации, которая используется на предприятиях и в организациях, в частности. Это связано с растущими темпами развития науки и техники, появлением новых технологий, скорым их изменением, активным накоплением теоретических знаний и практического опыта. Поэтому актуальным становится изучение роли системной структуры предпринимательства при определении требований и принципов управления. Информация способствует реализации всех функций управления: плановой, организационной, контрольной, регулирующей, распределительной. От информационной базы зависит эффективность функционирования системы управления персоналом, которая является совокупностью данных о состоянии управляемой системы и тенденции ее развития с помощью количественных характеристик процессов, которые происходят в составе работников и в их производственной и социальной среде.

Изучение возможностей повышения эффективности функционирования системы управления за счет внедрения информационной базы сегодня становится актуальным вопросом. Информация, которая используется в управлении персоналом, по своему характеру подразделяется на нормативную, справочную, методическую, учетную, основанную на материалах первичного учета, а также отчетную, представленную в обобщенном виде [6].

Современное производство в условиях рыночных отношений и его основная организационная структура — предприятие относятся к категории сложных систем, что должно учитываться при анализе особенностей функционирования и развития предприятия, оценке его экономической эффективности, способности принимать оптимальные управленческие решения, адаптироваться к рыночным рискам, формировать систему безопасности и так далее Основной источник первичной информации – это документы отделов кадров, приказы, распоряжения, и тому подобное. Другой источник информации - сами работники, материалы социологических исследований. Много процессов, которые определяют кадровую ситуацию, весьма динамические: меняется численный состав персонала (в связи с текучестью), его структура по всей совокупность признаков: возраста, стажу работы и так далее, постоянно идет процесс внутреннего движения кадров между структурными подразделениями, меняются профессии, уровень квалификации. Информация в данном случае выступает как средство контроля за соответствием фактической структуры рабочей силы той, которая требуется, для своевременного укомплектования вакантных рабочих мест. Поэтому основными требованиями, предъявляемыми к кадровой информации, является оперативность и надежность. Социальная направленность работы с кадрами ставит задачу сбора достаточно разнообразной информации социального характера, который касается отдельных работников.

Характер такой информации существенно отличается от чисто кадровой, поскольку относится к системе бухгалтерского учета. Необходима количественная характеристика степени рационального использования рабочей силы, оценки результатов труда. Необходимость сбора, хранения, переработки, анализа большого объему разнообразной кадровой информации, предоставления ее пользователям, в удобной форме ставит задачу создание на предприятии соответствующей информационной системы. Эффективное функционирование системы анализа финансового состояния становится возможным лишь при наличии определенного обеспечения. Под обеспечением анализа финансового состояния необходимо понимать такие виды, количество и качество ресурсов, которые являются необходимыми и достаточными для достижения цели функционирования системы анализа финансового состояния предприятия: организационное, информационное, методическое, техническое, материальное и кадровое обеспечение.

Важная роль в обеспечении принадлежат информации: она связывает отдельные элементы управления (в том числе и анализ финансового состояния) в единственную динамическую систему. Взаимосвязь между информационным и методическим обеспечением происходит благодаря цели проведения анализа: предоставление информации о системе управления, о финансовом состоянии предприятия и возможности его оптимизации.

Совокупность информационного обеспечения системы анализа представлена: информационной системой, коммуникативной средой и информационными технологиями. Взаимосвязь между отдельными функциональными подсистемами управления, прослеживается благодаря информационным потокам и свидетельствует, что на основании исходной информации анализа финансового состояния происходит регуляция последующей деятельности управленческого персонала предприятия. В процессе исследования были сформулированы основные требования, соблюдение которых дает возможность оптимально организовать информационные потоки предприятия: периодичность, сроки и формы предоставления информации, – это условия эффективной организации работы персонала. Качественная характеристика информационных потоков тесно связана с главным элементом информационной системы и всего информационного обеспечения – информацией.

По результатам исследований сделан вывод, что финансовая отчетность – главный источник информации, необходимой для оценки финансового состояния; однако, ее форма и содержание, не могут в полной мере удовлетворять потребность аналитиков, именно поэтому возникает необходимость ее совершенствования. Изучение и систематизация методического инструментария анализа финансового состояния сделали возможным выделение таких нерешенных вопросов: неоднозначность направлений оценки; избыточное количество показателей и коэффициентов; отсутствие объективной методики комплексной оценки финансового состояния и методики его прогнозирования [21].

Раздел 2. Анализ деятельности персонала предприятия

2.1. Общая и экономическая характеристика предприятия

На левом берегу Северского Донца расположился современный поселок энергетиков – пгт. Комсомольский, который стал застраиваться в 1956 году и рос вместе с одной из наибольших в нашем государстве Змиевской тепловой электростанцией. Место для строительства электростанции выбрали не случайно: недалеко Шебелинский газопромысел, железная дорога, которая связывает поселок с угольным Донбассом, недалеко – один из важных потребителей электроэнергии индустриальный Харьков, рядом – озеро Лиман.

Строительство было объявлено всесоюзным ударным комсомольским. Энергетический гигант и поселок строили больше 400 промышленных предприятий Москвы, Санкт-Петербурга, Харькова, Белгорода, Сум, Таганрога, Казани и многих других городов, они направляли сюда специалистов, оборудование, строительные материалы. В отличие от многих больших строительств вместо временных зданий и бараков для рабочих сразу возводились многоэтажные дома со всеми удобствами, культурные и бытовые комплексы, разбивались скверы, сооружались спортивные и детские площадки. Ударное строительство стало экспериментальным полигоном для внедрения современных методов строительства. Сооружение Змиевской ТЭС дало толчок к развитию новых предприятий и хозяйств в Змиевском районе.

Круглый год выращивает и поставляет на рынки всей страны сотни тон свежих овощей овощная фабрика. В соответствии с постановлением правительства Украины в 1969 году началось строительство первых 6 гектаров экспериментальных зимних теплиц, сначала, как отдел совхоза «Шебелинский», с 1970 года – обособлено, тепличное хозяйство, которое специализируется на выращивании на закрытой почве ранних овощей. Был создан коллектив мастеров-овощеводов, механизаторов, автопарк, строительный отдел, ремонтно-эксплуатационная служба. За время с 1969 года построен тепличный комбинат производственной площадью 24 гектара зимних теплиц со всеми вспомогательными службами: столовая на 100 мест, медицинский профилакторий, спортивный комплекс, агробиолаборатория, автогараж, ремонтно-механична мастерская, котельная, на 100 Гкал/часов и другие производственно-бытовые помещение. Коллектив фабрики активно строит многоквартирные дома и развивает социально-культурную сферу в пгт. Комсомольском. За время деятельности комбинат построил 15 жилых домов на 751 квартиру, детский сад на 185 мест, базу отдыха на озере Лиман. На базе комбината отрабатываются новые технологии, которые находят употребление в других аналогичных хозяйствах. Предприятие издавна пользуется популярностью и славой в Украине и за ее пределами. Ведущими культурами является томат и огурец. За первое полугодие 2009 года выращенный и реализовано 4968,6 т. ранних овощей, что составляет 71% выполнений производственной программы года. Во втором культурообороте ожидается еще получить 862,6 т. Урожайность огурца на точечном орошении составляет 28-31 кг из квадратного метра, а на участках передовых овощеводов до 38 кг/ кв.м. Объем производства в сравнении с первым полугодием 2008 года увеличился на 6,5%, средняя заработная плата - на 39,6%. На 70,6% увеличилась часть производственных запасов в активах хозяйства. На 14,2% увеличился коэффициент автономии, на 78% уменьшился коэффициент отношения ссудных и собственных денежных средств. В советские времена в развитие поселка кроме застройки были направлены больше 2 млн. рублей собственных средств в строительство и ремонт энергообеспечивающих коммуникаций для поселка, на ремонт больницы, средней школы №1 и других объектов.

Современная организационная структура предприятия представлена на рис. 2.1.

**Генеральный директор**

Главный агроном

Главный инженер

Цех 3

Цех 2

Цех 1

Участок 2

Участок 3

Участок 4

Заместитель директора

Участок 1

Начальник производства

Ремонтный отдел

Хозяйственный отдел

Рисунок 2.1. Организационная структура ЗАО ТМ «Змиевска овощная фабрика»

Организационная структура предприятия представляет собой классический пример линейно функциональной структуры. С такой структуры Генеральный директор имеет в то же время и полный контроль с производством и возможность оперативного управления предприятием. На основе баланса и отчета о финансовых результатах проведем анализ основных показателей деятельности ЗАО ТМ «Змиевска овощная фабрика». Первая за все необходимо проанализировать показатели платежеспособности предприятия (табл. 2.1). Общий коэффициент покрытия на начало периода ниже от нормы и составляет 0,88 но под конец этот коэффициент увеличился до 1,13. Коэффициент немедленной (абсолютной) ликвидности ниже нормативного, однако это объясняется наличием кризисных явлений на предприятии и процесса их преодоления. Промежуточный коэффициент покрытия показывает, что предприятие имеет недостаток активов для покрытия кредиторской задолженности.

Таблица 2.1. Платежеспособность предприятия в 2007 году.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Алгоритм расчета** | **Числовое значение** |
| **на начало** | **на конец** |
| 1. Коэффициент немедленной (абсолютной) ликвидности (0,2 - 1,0) (в ближайшее время) | (220+230+240(1))/(640-380-480(1)) | 0,00 | 0,01 |
| 2. Общий коэффициент покрытия (текущей ликвидности (1,0 - 3,0) (на протяжении года) | 260(1)/(640-380-480(1)) | 0,88 | 1,13 |
| 3. Промежуточный коэффициент покрытия (краткосрочных обязательств за счет денег и дебиторской задолженности) | (150+160+170+180+190+200+210+220+230+240(1))/(640-380-480(1)) | 0,38 | 0,49 |

Анализ финансовой стойкости предприятия представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2. Финансовая стойкость (состояние и структура капитала) за 2007 год.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Алгоритм расчета** | **Числовое значение** |
| **на начало** | **на конец** |
| 1. Коэффициент обеспеченности собственными средствами (>=0,3 - 0,4) (формирование оборотных средств) | (380-080(1))/260(1) | -0,14 | 0,11 |
| 2. Коэффициент финансовой автономии (>=0,5) (уровень финансирования за счет собственных средств) | 380/640(1) | 0,83 | 0,78 |
| 3. Коэффициент задолженности (>0,5) (уровень задолженности в общем объеме капитала предприятия) | (430+480+620+630(1))/640(1) | 0,17 | 0,22 |
| 4. Коэффициент финансового ливереджа (<1 - 1,5) (наличие собственных средств на единицу ссудных, что обеспечивает их возвращение) | 380(1)/(640-380(1)) | 4,75 | 3,65 |
| 5. Коэффициент соотношения кредиторской и дебиторской задолженности (+1,0) (степень превышения) | (520+530+540+550+560+570+580+590+600+610(1))/(150+160+170+180+190+200+210) | 0,50 | 0,31 |

Анализ финансовой стойкости за 2007 год показывает, что коэффициент финансовой автономии превышает норму, это дает возможность констатировать факт наличия собственных средств для покрытия расходов, этот же факт подтверждает коэффициент задолженности который составляет 0,22 на конец периода. В свою очередь коэффициент обеспеченности собственными средствами ниже нормы и составляет лишь 0,11 что свидетельствует о недостаточном наличии оборотных активов предприятия. Деловую активность предприятия проанализируем в таблице 2.3.

Таблица 2.3. Деловая активность ЗАО ТМ «Змиевска овощная фабрика» в 2007 году.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Алгоритм расчета** | **Числовое значение** |
| **на начало** | **на конец** |
| 1. Оборотность оборотных средств (оптимально: ускорение) (скорость оборота) | 035(2)/260(1) | 2,73 | 1,39 |
| 2. Оборотность товарно-материальных запасов (оптимально: ускорение) (скорость оборота) | 040(2)/(100+110+120+130+140(1)) | 3,46 | 1,45 |
| 3. Оборотность дебиторской задолженности (оптимально: ускорение) (скорость оборота) | 035(2)/(150+160+170+180+190+200+210(1)) | 6,32 | 3,32 |
| 4. Оборотность кредиторской задолженности (оптимально: ускорение) (средний период погашения кредиторской задолженности) | 040(2)/(520+530+540+550+560+570+580+590+600+610(1)) | 9,34 | 6,29 |

Коэффициенты деловой активности предприятия показывают, что в отчетном периоде ЗАО ТМ «Змиевска овощная фабрика» имеет низкую оборотность почти всех ресурсов, которая создает возможность для уменьшения прибыли. Все коэффициенты оборотности сократились почти в два раза, что может свидетельствовать о нарушении делового цикла предприятия и поиске новых рынков сбыта продукции. Анализ прибыльности представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4. Прибыльность (интенсивность использования ресурсов) ЗАО ТМ «Змиевска овощная фабрика» в 2007 году.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Алгоритм расчета** | **Числовое значение** |
| **на начало** | **на конец** |
| 1. Чистая рентабельность (убыточность) собственного капитала | 220(225)(2)/380(1) | 0,10 | 0,09 |
| 2. Обычная (общая) рентабельность (убыточность) собственного капитала | (170(175)+200-205(2))/380(1) | 0,10 | 0,09 |
| 3. Рентабельность операционной деятельности | 100(105)(2)/(080+260(1)) | 0,12 | 0,16 |
| 4. Чистая рентабельность | (170(175)+200-205-180-210(2))/280(1) | 0,09 | 0,07 |
| 5. Рентабельность реализованной продукции | 050(055)(2)/(080+260(1) | 0,11 | 0,14 |
| 6. Удельный вес прибыли в общем объеме реализованной продукции | 050(055)(2)/010(2) | 0,22 | 0,34 |
| 7. Чистый работающий капитал | 260-620(1) | -1220,30 | 1819,00 |
| 8. Рентабельность инвестиционной деятельности | (130-160(2))/160(2) | 2,49 | -0,91 |

Анализ прибыльности предприятия в 2007 году показывает, что в частности чистая рентабельность (убыточность) собственного капитала уменьшилась до 9% по отношению к началу года. Рентабельность операционной деятельности наоборот увеличилась до 16%, а вот чистая рентабельность наоборот упала на 2% и составляет 7%, это очень низкий показатель, учитывая тот факт, что ЗАО ТМ «Змиевска овощная фабрика» в 2007 году перешла на полный цикл производства – непрерывное производство целый год.

Рентабельность реализованной продукции немножко выросла но как показывает анализ финансовых показателей предприятия за отчетной год скорее из-за влияния экстенсивных факторов. Проведем аналогичный анализ финансово хозяйственной деятельности предприятия за 2008 год (табл.. 2.5.).

Таблица 2.5. Платежеспособность предприятия в 2008 году, в общем объеме реализованной продукции

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Алгоритм расчета** | **Числовое значение** |
| **на начало** | **на конец** |
| 1. Коэффициент немедленной (абсолютной) ликвидности (0,2 - 1,0) (в ближайшее время) | (220+230+240(1))/(640-380-480(1)) | 0,01 | 0,06 |
| 2. Общий коэффициент покрытия (текущей ликвидности (1,0 - 3,0) (на протяжении года) | 260(1)/(640-380-480(1)) | 1,13 | 1,10 |
| 3. Промежуточный коэффициент покрытия (краткосрочных обязательств за счет денег и дебиторской задолженности) | (150+160+170+180+190+200+210+220+230+240(1))/(640-380-480(1)) | 0,49 | 0,31 |

Анализ платежеспособности ЗАО ТМ «Змиевска овощная фабрика» в 2008 году показывает общее снижение показателей деятельности в сравнении с предыдущим годом. Лишь коэффициент немедленной (абсолютной) ликвидности увеличился до 0,06. Общий коэффициент покрытия снизил до 1,1 однако остался в пределах нормы что создает предпосылки для выхода предприятия из ситуации что сложилась и увеличение общего уровня ликвидности активов. Анализ финансовой стойкости представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6. Финансовая стойкость (состояние и структура капитала) ЗАО ТМ «Змиевска овощная фабрика» в 2008 году.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Алгоритм расчета** | **Числовое значение** |
| **на начало** | **на конец** |
| 1. Коэффициент обеспеченности собственными средствами (>=0,3 - 0,4) (формирование оборотных средств) | (380-080(1))/260(1) | 0,11 | 0,10 |
| 2. Коэффициент финансовой автономии (>=0,5) (уровень финансирования за счет собственных средств) | 380/640(1) | 0,78 | 0,83 |
| 3. Коэффициент задолженности (>0,5) (уровень задолженности в общем объеме капитала предприятия) | (430+480+620+630(1))/640(1) | 0,22 | 0,01 |
| 4. Коэффициент финансового ливереджа (<1 - 1,5) (наличие собственных средств на единицу ссудных, что обеспечивает их возвращение) | 380(1)/(640-380(1)) | 3,65 | 4,79 |
| 5. Коэффициент соотношения кредиторской и дебиторской задолженности (+1,0) (степень превышения) | (520+530+540+550+560+570+580+590+600+610(1))/(150+160+170+180+190+200+210) | 0,31 | 0,27 |

Анализ финансовой стойкости за 2008 год показывает, что коэффициент финансовой автономии еще больше увеличился, что дает возможность констатировать факт наличия собственных средств для покрытия расходов. Между тем коэффициент задолженности который составляет 0,01 на конец периода может значить или потерю доверие к предприятию со стороны кредиторов, или тот факт, что предприятие пытается за собственный счет покрывать расходы и не берет краткосрочные ссуды, или тот факт, что предприятие работает на условиях подписки.

Проведем анализ деловой активности предприятия в 2008 году (табл. 2.7)

Таблица 2.7 Деловая активность ЗАО ТМ «Змиевска овощная фабрика» в 2008 году.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Алгоритм расчета** | **Числовое значение** |
| **на начало** | **на конец** |
| 1. Оборотность оборотных средств (оптимально: ускорение) (скорость оборота) | 035(2)/260(1) | 1,79 | 1,77 |
| 2. Оборотность товарно-материальных запасов (оптимально: ускорение) (скорость оборота) | 040(2)/(100+110+120+130+140(1)) | 2,65 | 1,99 |
| 3. Оборотность дебиторской задолженности (оптимально: ускорение) (скорость оборота) | 035(2)/(150+160+170+180+190+200+210(1)) | 4,27 | 7,90 |
| 4. Оборотность кредиторской задолженности (оптимально: ускорение) (средний период погашения кредиторской задолженности) | 040(2)/(520+530+540+550+560+570+580+590+600+610(1)) | 11,49 | 21,32 |

Анализ деловой активности предприятия в 2008 году дает возможность сделать выводы об улучшении или перспективах улучшения финансовой ситуации на предприятии, поскольку оборотность дебиторской задолженности и оборотность кредиторской задолженности выросли до 7,9 и 21,23 соответственно. При этом незначительное уменьшение испытали оборотность оборотных средств до 1,77 и оборотность товарно-материальных запасов 1,99. Ниже представлен анализ прибыльности предприятия в 2008 году (табл. 2.8.)

Таблица 2.8. Прибыльность (интенсивность использования ресурсов) ЗАО ТМ «Змиевска овощная фабрика» в 2008 году.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Алгоритм расчета** | **Числовое значение** |
| **на начало** | **на конец** |
| 1. Чистая рентабельность (убыточность) собственного капитала | 220(225)(2)/380(1) | 0,13 | 0,08 |
| 2. Обычная (общая) рентабельность (убыточность) собственного капитала | (170(175)+200-205(2))/380(1) | 0,13 | 0,08 |
| 3. Рентабельность операционной деятельности | 100(105)(2)/(080+260(1)) | 0,11 | 0,10 |
| 4. Чистая рентабельность | (170(175)+200-205-180-210(2))/280(1) | 0,10 | 0,07 |
| 5. Рентабельность реализованной продукции | 050(055)(2)/(080+260(1) | 0,07 | 0,09 |
| 6. Удельный вес прибыли в общем объеме реализованной продукции | 050(055)(2)/010(2) | 0,13 | 0,22 |
| 7. Чистый работающий капитал | 260-620(1) | 1819,00 | 12608,40 |
| 8. Рентабельность инвестиционной деятельности | (130-160(2))/160(2) | 2,76 | 2,49 |

Анализ прибыльности предприятия в 2008 году показывает, что в частности чистая рентабельность (убыточность) собственного капитала уменьшилась до 8% по отношению к началу года. Рентабельность операционной деятельности наоборот уменьшилась до 10%, а чистая рентабельность упала на 3% и составляет 7%. Рентабельность реализованной продукции выросла до 9%. Необходимо обратить внимание на удельный вес прибыли в общем объеме реализованной продукции, которая увеличилась почти вдвое и составляет 22% и на величину чистого работающего капитала, которая увеличилась почти в 6 раз и составляет 12608,40 грн. Это дает возможность сделать общий вывод относительно постепенного выхода предприятия из той затруднительной финансовой ситуации, в которой оно очутилось и о постепенном наращении объема операционной деятельности.

2.2. Анализ состояния и структуры персонала предприятия

На сегодняшний день основными целями деятельности ЗАО ТМ «Змиевска овощная фабрика» являются следующие:

* выполнение работ, предоставления услуг, осуществления торговой деятельности;
* содействие ускоренному формированию рынка товаров, работ, услуг;
* повышение эффективности использования трудовых и сырьевых ресурсов;
* расширение номенклатуры и повышение качества услуг, которые предоставляются;
* создание дополнительных рабочих мест с гарантированным уровнем оплаты труда.

Предметом деятельности общества, в частности является производство и реализация сельскохозяйственной продукции, скота и другой продукции, а также переработка сельскохозяйственной продукции как собственного производства, так и приобретенной. Трудовой коллектив общества составляют лица, которые принимают участие своим трудом в деятельности общества и работают в нем по трудовым контрактом или договором. Трудовой коллектив предприятия:

* рассматривает и принимает проект коллективного договора;
* рассматривает и решает вопрос самоуправления;
* утверждает правила внутреннего трудового распорядка предприятия;
* избирает комиссию по трудовым спорам;
* решает другие вопросы в соответствии со своей компетенцией и действующим законодательством.

Трудовой коллектив осуществляет свои полномочия общими собраниями. По решению общих собраний трудового коллектива может быть создан его выборный орган, компетенция и полномочия которого определяются общими собраниями. Вопрос организации производства, труда, обеспечения занятости, нормирования и оплаты труда, установления нормы, системы размеров заработной платы и других видов трудовых выплат – все эти вопросы регламентируются коллективным договором. На предприятии ЗАО ТМ «Змиевска овощная фабрика» действует коллективное соглашение, которое составлено в соответствии с законом Украины «О коллективных договорах и соглашениях» и определяет взаимные производственные, трудовые и социально-экономические отношения между владельцами предприятия и работниками предприятия. В частности коллективный договор ЗАО ТМ «Змиевска овощная фабрика» предусматривает, что ни один другой трудовой договор (контракт), который подписывается предприятием с работниками, не может противоречить коллективному договору таким образом, чтобы в сравнении с последним права и интересы работника в трудовом договоре (контракте) были каким-то образом ограничены. Устанавливаются также права и обовязки сторон. Так например, каждый работник обязан добросовестно и качественно исполнять свои обязанности, своевременно и точно выполнять распоряжение администрации, придерживаться трудовой и технологической дисциплины, требований нормативных актов по охране труда, бережно относиться к имуществу владельца, на запрос администрации предприятия предоставлять отчеты о выполнении своих конкретных обязанностей.

На предприятии устанавливается такой режим работы, который обязываются выполнять все работники: начало работы – 8-00, окончание работы – 17-00, перерыв для отдыха и питания – с 12-00 до 13-00, суббота и воскресенье – выходные дни. В любом случае длительность рабочего времени работников не может превышать установленную законодательством Украины: 40 часов в неделю, для работников занятых на подземных работах 30 часов на неделю.

Что касается оплаты труда, то, например, средняя заработная плата за 7 месяцев 2008 г составляет 1103 грн. По сравнению с прошлым годом, где зарплата была 809 грн. это увеличение на 36%. Основной рынок сбыта ЗАО ТМ «Змиевска овощная фабрика» – г. Харьков, но часто предприятие работает с Киевом, Донецком и другими городами. Проанализируем состояние и структуру персонала ЗАО ТМ «Змиевска овощная фабрика». Для этого необходимо провести анализ Отчет «О количестве работников, их качественном составе и профессиональной учебе». Сделаем анализ персонала по годам за период 2007-2008 гг. (табл. 2.9., 2.10.).

Таблица 2.9. Количество работников по качественному составу на 2007 год

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Название показателей** | **Код ряда** | **Всего, чел.** | **из них женщ.** | **Удельный вес** |
| **жен** | **муж** |
| Учетное количество штатных работников на конец года, всего | 12010 | 546 | 335 | 61,36% | 38,64% |
| из них:Количество работников, которые приняты на условиях неполного рабочего дня (недели) | 12020 |  |  |   |  |
| Количество работающих в возрасте (лет):15-35 | 12030 | 198 | 121 | 61,11% | 38,89% |
| из них 15-24 | 12040 | 78 | 53 | 67,95% | 32,05% |
| 50-54 | 12050 | 77 | 34 | 44,16% | 55,84% |
| 55-59 | 12060 | 40 | 12 | 30,00% | 70,00% |
| Количество работников, которые имеют высшее образование: - неполное и базовое высшее  | 12070 | 107 | 52 | 48,60% | 51,40% |
| - полное высшее образование | 12080 | 51 | 25 | 49,02% | 50,98% |
| Количество работников, которые получают пенсию, всего | 12090 | 69 | 30 | 43,48% | 56,52% |
| в том числе:- за выслугу лет | 12100 | 7 | 3 | 42,86% | 57,14% |
| - по возрасту | 12110 | 30 | 19 | 63,33% | 36,67% |
| - по инвалидности, всего | 12120 | 21 | 6 | 28,57% | 71,43% |
| из них III группы | 12130 | 11 | 2 | 18,18% | 81,82% |
| Из общего количества работников (ряд. 12010):- женщины, которые находятся в отпуске в связи с беременностью и родами, всего | 12140 | - | 1 | - | - |
| - работники, которые находятся в отпуске по уходу за ребенком к достижению ею возраста, установленного действующим законодательством, всего | 12150 | - | 8 | - | - |
| - работники, которые проживают на территории других регионов | 12160 | - | - | - | - |

Таким образом, анализ количества работников по качественному составу дал возможность сделать определенные выводы, относительно обеспечения персоналом и его характеристикой ЗАО ТМ «Змиевска овощная фабрика». Подавляющее количество работников 198, а это почти 70% в возрасте от 15 до 35 лет, то есть проблема старения кадров и их обновления перед предприятием казалось бы не стоит очень остро, но вместе с тем видим, что 40 работников уже имеют передпенсионный или даже пенсионный возраст, при чем 30 лиц уже являются пенсионерами. Необходимо обратить внимание на то, что учетное количество работников не совпадает с фактическим количеством персонала из-за того, что некоторые работники работают на две ставки. Таким образом нарушается в известной мере эффективность использования персонала с точки зрения физической и психологической загрузки на работника, но вместе с тем, повышается и мотивация персонала к работе, поскольку заработная плата является на сегодня самым эффективным стимулом, который вынуждает трудовые ресурсы стремиться к высокому уровню эффективности.

Проведем такой же анализ за 2008 год.

Таблица 2.10. Количество работников за качественным составом на 2008 год

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Название показателей** | **Код ряда** | **Всего, чел.** | **из них женщ.** | **Удельный вес** |
| **жен** | **муж** |
| Учетное количество штатных работников на конец года, всего | 12010 | 500 | 291 | 58,20% | 41,80% |
| из них:Количество работников, которые приняты на условиях неполного рабочего дня (недели) | 12020 |  |  |   |  |
| Количество работающих в возрасте (лет):15-35 | 12030 | 173 | 104 | 60,12% | 39,88% |
| из них 15-24 | 12040 | 78 | 37 | 47,44% | 52,56% |
| 50-54 | 12050 | 64 | 34 | 53,13% | 46,88% |
| 55-59 | 12060 | 58 | 21 | 36,21% | 63,79% |
| Количество работников, которые имеют высшее образование: - неполное и базовое высшее  | 12070 | 92 | 41 | 44,57% | 55,43% |
| - полное высшее образование | 12080 | 48 | 20 | 41,67% | 58,33% |
| Количество работников, которые получают пенсию, всего | 12090 | 65 | 37 | 56,92% | 43,08% |
| в том числе:- за выслугу лет | 12100 | 5 | 3 | 60,00% | 40,00% |
| - по возрасту | 12110 | 39 | 28 | 71,79% | 28,21% |
| - по инвалидности, всего | 12120 | 21 | 6 | 28,57% | 71,43% |
| из них III группы | 12130 | 13 | 6 | 46,15% | 53,85% |
| Из общего количества работников (ряд. 12010):- женщины, которые находятся в отпуске в связи с беременностью и родами, всего | 12140 |  | 6 |  |  |
| - работники, которые находятся в отпуске по уходу за ребенком к достижению ею возраста, установленного действующим законодательством, всего | 12150 | 15 | 15 |  |  |
| - работники, которые проживают на территории других регионов | 12160 |  |  |  |  |

Данные анализа количества работников по качественному составу за 2008 год дают возможность сделать выводы о последующем уменьшении учетного количества штатных работников на предприятии. В сравнении с прошлым годом этот показатель уменьшился на 6,9% и составил 500 человек. Это частично обусловлено увольнением лиц на пенсию по возрасту, а частично достаточно низким уровнем заработной платы, потому работники вынуждены эмигрировать в большие города, например, Харьков в поисках больших заработков.

2.3. Анализ динамики персонала

Персонал и его количественные и качественные показатели не являются постоянными величинами.

Исходными данными для анализа динамики персонала является Отчет об использовании рабочего времени - Форма №3-ПВ, Формы №1-ПВ, Формы №6-ПВ. Следовательно, сначала отобразим статистические данные отчета, а после этого проведем расчеты показателей что даст возможность сделать комплексный анализ динамики персонала на предприятии ЗАО ТМ «Змиевска овощная фабрика» (табл. 2.11).

Таблица 2.11. Использование рабочего времени в 2007-2008 годах.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название показателей | Код рядка | С начала 2007 года  | С начала 2008 года |
| чел-часы | работники, чел. | чел-часы | работники, чел. |
| Фонд рабочего времени, все (строки 302 + 304) | 301 | 1106981 | - | 1182397 | - |
| Отработано, всего | 302 | 969417 | - | 1030078 | - |
| из них сверхурочно | 303 |  | - |  | - |
| Неотработано, всего (сумма строк с 305 по 316, за исключением 311) | 304 | 137564 | - | 152319 | - |
| в том числе: |  |  |  | - |  |
| ежегодные отпуска (основные и дополнительные) | 305 | 96139 | 419 | 109959 | 530 |
| временная нетрудоспособность | 306 | 39753 | 566 | 42360 | 597 |
| учебные отпуска и другие неявки, предусмотренные законодательством | 307 | 1672 | - | - | - |
| неявки в связи с временным переводом для работы на другом предприятии | 308 | - | - | - | - |
| неявки с разрешения администрации | 309 | - | - | - | - |
| отпуска по инициативе администрации | 310 | - | - | - | - |
| из них длительностью свыше 3 месяцев кряду | 311 | - | - | - | - |
| неявки в связи с переводом на сокращенный рабочий день, неделю | 312 | - | - | - | - |
| простои | 313 | - | - | - | - |
| массовые невыходы на работу (забастовки) | 314 | - | - | - | - |
| прогулы | 315 | - | - | - | - |
| неявки в связи с межсезоньем | 316 | - | - | - | - |
| Справочно: среднесписочная численность штатных работников учетного состава | 317 | - | 503 | - | 534 |
| Количество вакансий на конец отчетного периода | 318 | - | - | - | - |

Анализ лишь этой таблицы дает возможность сделать выводы относительно использования фонда рабочего времени, он был использован лишь на 92%. Следовательно начнем расчеты показателей с анализа трудовой активности.

Трудовая активность = Фактический фонд рабочего времени, тыс., чел.-час. / Среднесписочная численность работников, чел.

Трудовая активность 2007 = 969,4 / 503 = 1,92

Трудовая активность 2008 = 1030 / 534 = 192

Следующим показателем будет Коэффициент использования персонала, который рассчитывается по следующей формулой:

Коэффициент использования персонала = Фактический фонд рабочего времени, тыс., чел.-час. / Потенциальный фонд рабочего времени, тыс., чел.-час.

Коэффициент использования персонала 2007 = 969,4 / 1106,9 = 0,87

Коэффициент использования персонала 2008 = 1030 / 1182,4 = 0,87

Рассмотрим данные о движении персонала за 2007-2008 годы, которые приведены в таблице 2.12.. Эти данные необходимы для расчета текучести персонала на предприятии.

Таблица 2.12. Движение персонала за 2007-2008 годы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Название показателей | Код рядка | За период с начала 2007 года | За период с начала 2008 года | Динамика движения перонала  |
| Всего, чел. | из них жен. | Всего, чел. | из них жен. | 2008 к 2007 | из них жен. |
| Принято работников | 501 | 644 | 413 | 333 | 234 | 51,71% | 56,66% |
| Выбыло работников, всего | 502 | 557 | 337 | 349 | 247 | 62,66% | 73,29% |
| из них: по причине сокращения штатов | 503 | 1 | 1 | 14 | 13 | 1400% | 1300% |
| по собственному желанию, уволено за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины, несоответствие занимаемой должности | 504 | 556 |  | 335 |  | 60,25% |  |
| Учетная численность. штатных работников на конец отчетного периода | 505 | 546 |  | 530 |  | 97,07% |  |
| из них: работали в условиях вынужденной неполной занятости | 506 |  |  |  |  |  |  |

Рассчитаем уровень текучести кадров (ПК) с помощью которого оценивается соотношением численности работников, которые уволились с предприятия по собственному желанию или по инициативе администрации при нарушении трудовой дисциплины (Чзв), и среднесписочной численности работников (Чсо), в процентах. Как уже отмечалось выше нормальным считается уровень текучести кадров до 5% в год

**ПК=(Чзв/Чсо)•100, %**

ПК 2007 = 557 / 503 \* 100% = 110,74

ПК 2008 = 349 / 534 \* 100% = 65,35

Рассчитаем интенсивность оборота по принятию по формуле:

**Iоп=Чпр/Чсо,**

где Чпр - общая численность работников, принятых за определенный период,

Чсо – среднесписочная численность работников за этот период.

Iоп 2007 = 644/503 = 1,28

Iоп 2008 = 333/534 = 0,62

Рассчитаем коэффициент оборота по выбытию:

К = Оборот по выбытию / Среднесписочная численность работников.

Коэффициент оборота по выбытию 2007 = 557/546 = 1,02

Коэффициент оборота по выбытию 2008 = 349/530 = 0,65

Также необходимо рассчитать коэффициент общего оборота рабочей силы:

К = Общий оборот рабочей силы / Среднесписочная численность работников.

Коэффициент общего оборота рабочей силы 2007 = (557+644)/546 =2,2

Коэффициент общего оборота рабочей силы 2008 = (333+349)/530=1,3

Как видно из анализа, показатели трудовой активности и в 2007 и в 2008 составляли 1,92 и были неизменными, при том, что раньше отмечалось об изменениях в количественной структуре персонала, что свидетельствует о взвешенной политике обеспечения производства трудовыми ресурсами. И хотя показатель трудовой активности не очень высок, его уровень свидетельствует прежде всего о достаточной работоспособности персонала.

Коэффициент использования персонала также не изменился в 2007 по отношению к 2008 году однако, он является стабильно низким, поскольку его норма должна составлять 1 или превышать 1. При данных условиях можно говорить о необеспеченности на достаточном уровне трудовыми ресурсами, об их фактическом недостатке. Уровень текучести кадров рассчитанный в 2007 году показал слишком высокий уровень – 1,10. Это критически опасно поскольку при условии такой текучести производственная мощность предприятия снизится. Однако анализ уровня текучести кадров в 2008 году дает возможность констатировать факт стабилизации относительно обеспеченности кадрами производства, поскольку этот показатель составляет 0,65%.

2.4. Анализ заработной платы на предприятии

Основным регулятивным документом относительно оплаты труда на каждом предприятии является Положение об оплате труда. Это своего рода определенный механизм внутрифирменной политики управления. Положение об оплате труда ЗАО ТМ «Змиевска овощная фабрика» разработано в соответствии с Кодексом законов о труде Украины, Закону Украины «Об оплате труда» и Уставу предприятия. Оно определяет систему оплаты труда на предприятии, ее структуру, сроки и периодичность выплаты заработной платы, другие вопросы оплаты труда работников предприятия. Источником средств на оплату труда является часть дохода и другие средства, полученные в результате хозяйственной деятельности в соответствии с действующим законодательством. Критериями уровня оплаты труда работников предприятия является:

* результаты хозяйственной деятельности и уровень доходности;
* взнос каждого работника с учетом фактически отработанного времени и результатов его работы;
* должностные оклады работников, определенные на основе тарифной системы оплаты труда в соответствии с нормами действующего законодательства и коллективного договора;
* норма закрепления площади на одного овощевода в зависимости от культуры, которая выращивается: 1050 м2 на огурцах; 1000 м2 на томатах.

С учетом специфики, содержания и направлений хозяйственной деятельности, на предприятии применяются:

* 1. Почасовая и почасово-премиальная система оплаты труда – применяется для рабочих согласно штатного расписания и для водителей, и трактористов, при выполнении ремонтных работ;
	2. Сдельная система оплаты труда – применяется для всех категорий работников, которые принимают участие на подготовительных работах к новому урожаю;
	3. Аккордно-премиальная система оплаты труда - применяется в случаях, когда необходимо качественно выполнить большой объем работ за установленное время. В соответствии с Положением об оплате труда ЗАО ТМ «Змиевска овощная фабрика» структура заработной платы составляет основную и дополнительную заработную плату. В соответствии с Положением об оплате труда ЗАО ТМ «Змиевска овощная фабрика» заработная плата выплачивается работникам регулярно в рабочие дни в сроки, установленные в коллективном договоре и правилах внутреннего трудового распорядка, дважды в месяц через промежуток времени, который не превышает шестнадцати календарных дней. Анализ количества работников и фонда оплаты труда, а также распределение работников, по размерам заработной платы представлен в табл. 2.13- 2.16.

Таблица 2.13. Количество работников и фонд оплаты труда за 2007 год.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название показателей | Код рядка | За отчетный месяц | За период с начала года |
| Среднесписочное количество всех работников в эквиваленте полной занятости, лиц | 1010 | 525 | 487 |
| Фонд оплаты труда всех работников, тыс. грн. | 1020 | 225 | 2968,3 |
| Сумма налога на доходы физических лиц, отчисленная из фонда оплаты труда всех работников, тыс. грн. | 1030 | 24,8 | 335,3 |
| Среднесписочное количество штатных работников, человек | 1040 | 543 | 503 |
| Фонд рабочего времени, за который начислена заработная плата штатным работникам (кроме временной нетрудооспособности) всего, человеко-часов | 1050 | 101262 | 1067228 |
| из него отработан | 1060 | 93927 | 969417 |
| Фонд оплаты труда штатных работников, тыс. грн. | 1070 | 219,3 | 2886,7 |

Анализ данных относительно количества работников и фонда оплаты труда дает возможность прежде всего определить обеспеченность работников фондом заработной платы. В 2007 году на одного работника в среднем приходилось 420 грн. в месяц. Кроме того, показатели количества работников и фонда оплаты труда необходимо анализировать в динамике.

Таблица 2.14. Распределение работников по размерам заработной платы в 2007

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название показателей | Код рядка | Фактическичел. | Удельный вес |
| Количество штатных работников, которым начислена заработная плата за месяц, всего (сума ряд. 8020 - 8150) | 8010 | 546 |  |
| в том числе в размере: до 150 | 8020 |  |  |
| от 150 до 290 | 8030 |  |  |
| от 290 до 310 | 8040 | 37 | 6,78% |
| от 310 до 332 | 8050 | 20 | 3,66% |
| от 332 до 400 | 8060 | 115 | 21,06% |
| от 400 до 453 | 8070 | 296 | 54,21% |
| от 453 до 500 | 8080 | 39 | 7,14% |
| от 500 до 600  | 8090 | 7 | 1,28% |
| от 600 до 750 | 8100 | 10 | 1,83% |
| от 750 до 900 | 8110 | 10 | 1,83% |
| от 900 до 1000 | 8120 | 7 | 1,28% |
| от 1000 до 1350 | 8130 | 5 | 0,92% |
| от 1350 до 2000  | 8140 |  |  |
| от 2000 | 8150 |  |  |
| Количество штатных работников, которые полностью отработали месяц (из строки 8010) | 8160 |  |  |
| из них работники, в которых начислена заработная плата была в пределах минимальной заработной платы, установленной законодательством | 8170 |  |  |
| Справочно. Учетное количество работников на конец месяца, которым установлена тарифная ставка (оклад, должностной оклад) более низкий от прожиточного минимума, установленного законодательством для работоспособного лица | 8180 | 478 |  |

Исходя из анализа распределения работников по размерам заработной платы в 2007 видим, что наибольшее количество работников 296 находятся в сегменте заработной платы от 400 до 453 грн., 115 работников, - в сегменте заработной платы от 332 до 400 грн., что подтверждает данные анализа распределения фонда оплаты труда. Структура персонала по размеру заработной платы наглядно демонстрирует количество работников, которые заняты непосредственно в производстве, то есть не относятся к административному аппарату, поскольку их удельный вес наибольший. Между тем оплата труда работников, которые заняты в производстве также варьируется и от квалификации и от разряда и прочее.

Таблица 2.15. Количество работников и фонд оплаты труда за 2008 год.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название показателей | Код рядка | За отчетный месяц | За период с начала года |
| Среднесписочное количество всех работников в эквиваленте полной занятости, лиц | 1010 | 503 | 522 |
| Фонд оплаты труда всех работников, тыс. грн. | 1020 | 559,6 | 4413,4 |
| Сумма налога на доходы физических лиц, отчисленная из фонда оплаты труда всех работников, тыс. грн. | 1030 | 65,9 | 487 |
| Среднесписочное количество штатных работников, человек | 1040 | 530 | 534 |
| Фонд рабочего времени, за который начислена заработная плата штатным работникам (кроме временной нетрудооспособности) всего, человеко-часов | 1050 | 98467 | 1140037 |
| из него отработан | 1060 | 31646 | 1030078 |
| Фонд оплаты труда штатных работников, тыс. грн. | 1070 | 552,2 | 4304,9 |

Анализируя данные относительно количества работников и фонда оплаты труда в 2008 году приходим к выводу, что фонд оплаты труда в 2008 вірос почти в два раза по отношению к 2007 году, при том, что количество работников уменьшились на 22 лица.

Таблица 2.20. Распределение работников по размерам заработной платы в 2008

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название показателей | Код рядка | Фактически чел. | Удельный вес |
| Количество штатных работников, которым начислена заработная плата за месяц, всего (сума ряд. 8020 - 8150) | 8010 | 530 |  |
| в том числе в размере: до 150 | 8020 |  |  |
| от 150 до 290 | 8030 |  |  |
| от 290 до 310 | 8040 |  |  |
| от 310 до 332 | 8050 |  |  |
| от 332 до 400 | 8060 | 32 | 6,04% |
| от 400 до 453 | 8070 | 15 | 2,83% |
| от 453 до 500 | 8080 |  | 0,00% |
| от 500 до 600  | 8090 | 17 | 3,21% |
| от 600 до 750 | 8100 | 23 | 4,34% |
| от 750 до 900 | 8110 | 112 | 21,13% |
| от 900 до 1000 | 8120 | 186 | 35,09% |
| от 1000 до 1350 | 8130 | 118 | 22,26% |
| от 1350 до 2000  | 8140 | 15 | 2,83% |
| от 2000 | 8150 | 12 | 2,26% |
| Количество штатных работников, которые полностью отработали месяц (из строки 8010) | 8160 | 495 |  |
| из них работники, в которых начислена заработная плата была в пределах минимальной заработной платы, установленной законодательством | 8170 |  |  |
| Справочно. Учетное количество работников на конец месяца, которым установлена тарифная ставка (оклад, должностной оклад) более низкий от прожиточного минимума, установленного законодательством для работоспособного лица | 8180 | 47 |  |

Распределение работников по размерам заработной платы в 2008 также изменился по отношению к 2007 и уже большинство получают заработною плату в диапазоне между 900 и 1000 грн., что также свидетельствует о существенном увеличении расходов на оплату труда, к чему привела сверхвысокая текучесть персонала, которая была обнаружена при анализе динамики персонала и причинами которой были установлены именно неудовлетворительные условия мотивации, прежде всего материальной.

Анализируя структуру персонала предприятия по размеру заработной платы необходимо обратить внимание на достаточно существенный акт увеличения заработной платы всем категориям работников. Это состоялось естественном путем, поскольку экономические и рыночные реалии вынуждают работодателей объективно увеличивать уровень заработной платы.

Таким образом анализ персонала предприятия ЗАО ТМ «Змиевска овощная фабрика» показал влияние материальной обеспеченности трудовых ресурсов на эффективность их использования и на уровень их динамики. Кроме того при условии развития и становления системы трипартизму в Украине все более внимания предприниматели будут уделять именно проблеме материального обеспечения поскольку при условиях конкурентной борьбы на рынке трудовых ресурсов работники будут делать свой выбор в сторону социального блага, то есть в стьорону большей материальной и социальной защищенности со стороны работодателей.

Раздел 3. Мероприятия по усовершенствованию системы управления персоналом предприятия

3.1. Усовершенствование состава и структуры персонала

Анализ деятельности ЗАО ТМ «Змиевска овощная фабрика» обнаружил ряд негативных сторон в системе управления и использования трудового потенциала предприятия. В частности использование фонда рабочего времени дает возможность сделать выводы что, он был использован лишь на 92%. Учитывая это можно предложить мероприятия по повышению трудовой активности персонала предприятия.

Обеспеченность трудовым персоналом предприятия как показывает коэффициент использования персонала, который не изменился в 2007 по отношению к в 2008 году и является стабильно низким, также остается проблемой и хотя текучесть кадров достаточно большая необходимо разработать эффективную регуляцию процесса занятости персонала предприятия в непосредственной производственной деятельности с учетом сезонности деятельности предприятия. Уровень текучести кадров рассчитанный в 2007 году показал слишком высокий уровень – 110,74%.

Еще одна достаточно существенная проблема предприятия – достаточно невысокий уровень заработной платы. Анализ показал, что в 2007 году наибольшая количество работников 296 находилось в сегменте заработной платы от 400 до 453 грн., 115 работников, - в сегменте заработной платы от 332 до 400 грн., что подтверждает данные анализа распределения фонда оплаты труда.

Таким образом, появляется вопрос о совершенствовании системы оплаты труда, в частности можно предложить эффективный механизм управления персоналом, который в то же время будет направлен на сокращение его численности и сбережении фонда заработной платы, а с другой стороны будет способствовать повышению эффективности использования трудового потенциала и повышению производительности труда. Использование персонала это комплекс мероприятий, направленных на обеспечение условий для эффективной реализации творческого, физического и трудового потенциала работников. Использование персонала должно отвечать целям организации, не игнорировать интересы работников и придерживаться законов о труде. Рациональное использование персонала должно обеспечить:

* оптимальную занятость работников и стабильную и равномерную их загрузку в течение рабочего периода (недели, месяца);
* соответствие трудового потенциала работников требованиям рабочего места, должности;
* периодическое изменение одного рабочего места на другое с целью обеспечения разнообразия выполняемых работ и возможности гибкого маневрирования в процессе производства;
* максимальную возможность выполнения на рабочем месте разных операций.

Сбалансированность количества рабочих мест и количества работников достигается правильным их размещением и внутриорганизационной мобильностью работников. Размещение персонала – это рациональное распределение состава кадров в структурных подразделениях, что проводится с учетом специфики производства, соответствия психологических качеств человека содержания выполняемой работы. При этом решается два задания:

* формирование активно действующих трудовых коллективов в пределах структурных подразделений;
* перспективность размещения кадров, которое будет способствовать их росту.

При размещенные персонала нужно придерживаться таких принципов:

* соответствия;
* перспективности;
* изменяемости.

Принцип соответствия — это соответствие моральных и деловых качеств претендентов требованиям рабочих мест, должностей.

Принцип перспективности требует учет таких условий:

* установление возрастного ценза для разных категорий должностей;
* определение длительности периода работы на одной должности, на одном и том же рабочем месте;
* возможность изменения профессии или специальности и повышение квалификации;
* состояние здоровья.

В условиях ЗАО ТМ «Змиевска овощная фабрика» значительную часть кадровой работы ведут непосредственно руководители (директор, его заместитель, по кадровым вопросам). Именно руководитель обязан организовать работу кадровых служб по подбору и размещению кадров так, чтобы обеспечить выполнение задач, которые стоят перед предприятием. Кроме того, необходимо иметь в виду, что в вопросах назначения или перемещения работника, оценки его, деловых качеств всегда активное участие принимает его непосредственный руководитель. В обязанность руководителя также входит забота о расширении компетенции отдела кадров, повышении роли кадровых служб, усовершенствовании их работы, повышении квалификации кадровых работников. Одной из задач кадровой работы ЗАО ТМ «Змиевска овощная фабрика» является организация подготовки и переподготовками кадров, обеспечения роста квалификации рабочих, непосредственно на производстве и в учебных заведениях.

ЗАО ТМ «Змиевска овощная фабрика» с этой целью должна развивать учебно-материальную базу, курсы и центры. Интересным является опыт объединения нескольких сельхозпредприятий для создания собственного учебно-производственного комбината, где проходят учебу ученики старших классов школ или техникумов, и которые после избрания и овладения определенной профессией непосредственно идут работать на предприятие.

Важной проблемой предприятия является неумелое использование резерва. Необходимо вовремя определить момент, когда резервист должен быть выдвинут на ту должность, на которой он принесет наибольшую пользу. Речь идет об укреплении отстающих участков производства способными инициативными руководителями. В составе кадрового резерва при выдвижении целесообразно предусматривать два направления: оперативный и перспективный резерв (на высшие должности руководителей с долгосрочной подготовкой). Подготовка в составе оперативного резерва, как показывает практика, не должна длиться более трех лет, потому что «засидку» в резерве демобилизирующе влияет на активность работника, зачисленного в резерв, потому что нарушает его жизненные цели и планы. Это, в свою очередь, приводит к снижению эффективности работы ЗАО ТМ «Змиевска овощная фабрика».

Информация, используемая при отборе кандидатов в резерв, – это разнообразные и по возможности наиболее полные сводки, которыми руководствуются отделы кадров, администрация предприятия. Целесообразно кандидатов в кадровый обсуждать на собраниях коллектива, что сокращает ошибки при формировании резерва и сам резерв становится надежнее, потому что общественное мнение – важнейший и самый надежный источник информации о личности.

Кадровый резерв в условиях ЗАО ТМ «Змиевска овощная фабрика» является актуальным из-за того, что подавляющее количество работников 198, а это почти 70% в возрасте от 15 до 35 лет, то есть проблема старения кадров и их обновления перед предприятием казалось бы не стоит очень остро, но вместе с тем видим, что 40 работников уже имеют предпенсионный или даже пенсионный возраст, при чем 30 лиц уже являются пенсионерами. Еще хуже дела с образовательно-квалификационным уровнем персонала ЗАО ТМ «Змиевска овощная фабрика». Лишь 51 человек – 17% имеет полное высшее образование. К большинству работников сельхозпредприятий руководство не выдвигает никаких требований относительно образовательно-квалификационного уровня. Однако руководство ЗАО ТМ «Змиевска овощная фабрика» выдвигает достаточно высокие требования в плане квалификации персонала, поскольку стремится быть лидером в отрасли, а также всегда осваиваются новейшие технологии выращивания продукции, ее переработки и хранения.

Еще одной проблемой, которая является следствием применения новых технологий, является избыточная численность персонала, поэтому в 2007-2008 годах, руководство ЗАО ТМ «Змиевска овощная фабрика» уменьшало ее. На 2008 год, в сравнении с прошлым годом показатель количества персонала уменьшился на 30 чел. или на 6,9% и составил 500 чел. При этом уменьшается и фактическое количество работников, которое составляет 373 чел., этот показатель уменьшился в сравнении с прошлым годом на 10%, это достаточно большое изменение в составе персонала, которое частично обусловлено увольнением лиц на пенсию по возрасту, а частично достаточно низким уровнем заработной платы, потому работники вынуждены эмигрировать в большие города.

Следует заметить, что сокращение численности является сложным процессом, как для работников, так и для организации и требует эффективного управления и особенного внимания. Последствия непродуманного сокращения работников могут чувствоваться в течение многих лет в виде недоверия к руководству, нескрываемой неприязни профсоюзов. Управление сокращением персонала требует согласованных действий линейных руководителей и руководителей отдела трудовых ресурсов. Прежде чем приступить к освобождению работников нужно использовать ряд менее жестких способов, а именно: приостановить набор новых работников на рабочие места, которые освобождаются в результате естественной текучести кадров, и заполнять эти места собственными работниками, должности которых нужно сократить. Как правило, такая компания сопровождается переквалификацией персонала, что являются тоже временным способом сокращения внутриорганизацинного предложения рабочей силы.

3.2. Усовершенствование динамики персонала

Важным условием для ЗАО ТМ «Змиевска овощная фабрика» относительно совершенствования использования трудового персонала и, в частности, совершенствования динамики персонала является преодоление последствий социально-экономического кризиса, который господствует в обществе. Этот кризис негативно влияет на систему управления персонала, например, из-за этого увеличивается текучесть кадров, поскольку персонал ищет большей зарплаты, как средства преодоления последствий кризиса: инфляции, повышение цен и так далее. Поэтому появляется необходимость разработать принципы антикризисного управления персоналом для ЗАО ТМ «Змиевска овощная фабрика», которые помогут руководству уменьшить текучесть кадров.

Прежде всего отметим, что принципы управления персоналом (ПУП) — правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления. ПУП отображают объективные тенденции, социальные и экономические законы, научные рекомендации общественной психологии, теории менеджмента и организации. Они базируются на всем арсенале научного знания, что определяет возможности эффективной регуляции и координации человеческой деятельности. Учитывая теоретические наработки, отечественный и зарубежный опыт работы с персоналом, культурные, морально-этические, социально-экономические черты и особенности современного украинского менталитета, а также неустойчивое функционирование и развитие многих хозяйственных организаций, целесообразно отказаться от традиционного отечественного подхода к определению принципов управления персоналом (демократического централизма, администрирования и др.).

Можно сделать попытку определить и сформулировать такие принципы антикризисного управления персоналом для ЗАО ТМ «Змиевска овощная фабрика», которые полнее, конкретнее отображали бы современный весьма противоречивый этап социально-экономического развития Украины и позволяли бы менеджерам и предпринимателям своевременно предотвращать кризисы, эффективно управлять персоналом в условиях кризисного состояния организации и обеспечивать выход организации из кризисного состояния с минимальными потерями.

Решение этой проблемы представляет большую сложность. Но продвижение к ее решению возможно при выявлении и формулировке общих принципов управления, которые носят социально-экономическую и этическую направленность, и принципов, которые могут быть использованы в процессе управления персоналом преимущественно в условиях конкретного этапа жизнедеятельности организации.

Таким образом, к группе общих принципов антикризисного управления отнесем следующие принципы: системности; равных возможностей; почет человека и его достоинства; командного единства; горизонтального сотрудничества; правовой и социальной защищенности. Существуют разные частные принципы, которые могут применяться преимущественно в условиях конкретных ситуаций. К этой группе можно отнести следующие основные принципы: учет долгосрочной перспективы организации; интеграция и сплоченность коллектива; участие сотрудников в принятии решений; опора на профессиональное ядро кадрового потенциала; соблюдение баланса интересов руководителей и подчиненных сотрудников; сотрудничество с профсоюзами и общественностью.

Принципы действуют эффективно тогда, когда они взаимодействуют и дополняют друг друга, будучи интегрированными в целостную систему. Таким образом, управление персоналом в условиях неустойчивого, а порой и кризисного состояния организации является разносторонней, тщательным образом спланированной и продуманной деятельностью, которая опирается на систему научно обоснованных принципов, искусство и здравый смысл предпринимателей и менеджеров. Анализ текучести персонала предприятия показал высокий уровень текучести кадров. Это критически опасно поскольку при условии такой текучести производственная мощность предприятия снизится. Однако анализ уровня текучести кадров в 2008 году дает возможность констатировать факт стабилизации относительно обеспеченности кадрами производства, поскольку этот показатель составляет 0,65%. Но считаясь, прежде всего с сезонностью производства, поскольку ЗАО ТМ «Змиевска овощная фабрика» является сельскохозяйственным предприятием такие показатели текучести персонала кажутся обоснованными.

В связи с недостаточным количеством работников предприятию необходимо подумать о том как более автоматизировать производственный процесс. Необходимо закупить некоторое новое автоматизированное оборудование, которое бы облегчило работу работникам и ускорило процесс производства продукции (например, машину по упаковке изделий, оборудования для нарезки хлеба и батонов, оборудования, по формированию изделий мук и др.).

Также существуют проблемы недостаточной освещенности производственных помещений и повышенного уровня шума на производстве. Данной проблеме также необходимо уделить внимание руководству предприятия. Здесь необходимо установить дополнительные осветительные приборы в цехах и на производственных участках и установить шумоотводники, а также при покупке нового оборудования необходимо учитывать его шумовые свойства.

Следовательно, из выше указанного можно сделать вывод, что на предприятии нарушены производственные и санитарно-гигиенические условия труда работников. Поэтому предприятию необходимо принять меры по усовершенствованию условий труда.

Также предприятие должно проводить аттестацию рабочих мест, но и этому уделяется мало внимания. Несоблюдение всех этих условий и небрежное отношение руководства предприятия к потребностям работников и приводит к высокой текучести кадров на данном предприятии. В реальной жизни персонал и его количественные и качественные показатели не являются постоянными величинами. Постоянно происходит движение персонала, связанное с набором новых и освобождением прежних работников, а также с перемещениями внутри предприятия. Выбытие обусловливается разнообразными как объективными (сокращение производства, достижение пенсионного возраста, призов на военную службу, вступление в учебное заведение), так и субъективными причинами (переход на работу, которая лучше удовлетворяет потребности работника; личные или семейные обстоятельства). Существует возможность ограничения реальной текучести кадров путем рациональной регуляции внутрифирменных перемещений работников (внутренней мобильности персонала). Четкие перспективы таких перемещений, в том числе и продвижений по службе, повышают заинтересованность работников, усиливают их расположение к предприятию.

ВЫВОДЫ

В теории управления существуют различные подходы к классификации персонала в зависимости от профессии или должности, занимаемой работником, уровня управления, категории работников. Базовой является классификация по категориям работников. Эта классификация предусматривает выделение двух основных частей персонала по участию в процессе производства – рабочих и служащих

Рабочие (производственный персонал) осуществляют трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда. Они обеспечивают выпуск продукции, ее обмен, сбыт сервисное обслуживание.

Производственный персонал можно разделить на две составные части:

* + - основной персонал (основные рабочие) – рабочие, преимущественно занятые в основных цехах предприятия;
		- вспомогательный персонал (вспомогательные рабочие) – рабочие, преимущественно занятые в заготовительных и обслуживающих цехах предприятия.

Результатом труда производственного персонала является продукция в вещественной форме (здания, автомобили, телевизоры, мебель, продукты питания, одежда и т.д.).

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.К основным функциям управления персоналом в современной организации можно отнести следующее:

* 1. Формирование кадровой политики компании и создание системы документов, отражающей эту кадровую политику и ее отдельные составляющие (процедуры).
	2. Проектирование должностей, определение структуры персонала и требований к работникам.
	3. Подбор персонала.
	4. Оценка и аттестация персонала. Вывод и перемещение работников.
	5. Обучение и профессиональное развитие работников.
	6. Работа с кадровым резервом, планирование карьеры работников.
	7. Совершенствование оплаты и стимулирование труда.
	8. Формирование корпоративной культуры компании и управление внутри фирменным климатом. Нематериальная мотивация работников.
	9. Обеспечение в работе с кадрами требований действующего трудового законодательства.
	10. Кадровое делопроизводство.

Служба управления персоналом может выполнять свои задачи следующими способами:

* + - оказание консультативной помощи линейным руководителям;
		- разработка и реализация совместно с линейными руководителями решений и кадровых мероприятий;
		- собственные управленческие полномочия по выполнению соответствующих мероприятий.

Для характеристики состояния использования на предприятии трудовых ресурсов и выявления резервов увеличения объема производства и повышения рентабельности работы нужно проанализировать такие показатели, связанные с движением, качеством рабочей силы, ее производительностью, а также ее стоимостью:

 — численность персонала предприятия с точки зрения динамики, категорийной структуры, профессиональной подготовленности, текучести работников;

— использование рабочими и служащими рабочего времени, состояние трудовой дисциплины;

— производительность труда;

— фонд оплаты труда, динамика средней заработной платы работников и трудоемкости продукции.

Мобильность – это способность и готовность работников к профессиональным и территориальных перемещений. Профессиональная мобильность предусматривает готовность работника в случае необходимости изменить место работы и даже освоить новую для себя профессию. На уровне предприятия различаем внутреннюю и внешнюю мобильность. Внутренняя мобильность характеризуется движением персонала внутри предприятия (ротацией кадров, внутренним набором на руководящие должности, взаимозаменяемостью работников в трудовом процессе и тому подобное) и явялется позитивным процессом, поскольку облегчает приспособление предприятия к переменным условиям рыночной конкуренции

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституція України // Відомості Верховної Ради (ВВР), 1996, N 30, ст. 141 Із змінами, внесеними згідно із Законом N 2222-IV ( 2222-15 ) від 08.12.2004, ВВР, 2005, N 2, ст.44
2. Кодекс законів про працю України із змінами станом на 23.09.2008
3. Закон України «Про оплату праці» // Відомості Верховної Ради (ВВР), 1995, N 17, ст.121
4. Закон України «Про відпустки» // Відомості Верховної Ради (ВВР), 1997, N 2, ст. 4
5. Антикризисное управление: Учеб пособие для технических вузов / В.Г.Крыжановский, В.И.Лапенков, В.И.Лютер и др.; под ред. Э.С.Минаева и В.П.Панагушина. – М.: «Изд-во ПРИОР», 2008 – 432с.
6. Арутюнян М. К. Укрепляя связи с парламентом: (Ст. пред. Совета Конфедерации профсоюзов Армении) // Вестн. профсоюзов. - 2004. - №12. - С. 1-2.
7. Балюк М., Гончарова Г. Зміни в організації виробництва і праці та соціальне партнерство // Право України. - 2006. - №11. - С. 33-37.
8. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Земменская Е.В. Психология управления. – Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 2008. – 464с.
9. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теорія економічного аналізу. – М.: Фінанси та статистика, 2000.
10. Беляева И., Малафеев Н. От патернализма к социальгому партнерству. (Рос. Федерация) // Пробл. теории и практики управления. - 2005. - №2. - С. 92-97.
11. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Менеджмент человеческих ресурсов: Обзорная информация / Сост. В.И.Яровой; Под ред. Г.В.Щекина. – К.: МАУП, 2005. – 104с.
12. Богиня Д.П., Грішнова О.А. „Основи економіки праці”: Навч. посіб. – 3-тє вид., стер. – К: Знання–Прес, 2002. – 313с. – (Вища освіта ХХІ століття).
13. Василенко В.О. Стратегічне управління. - К.: ЦУЛ, 2003.
14. Вихановский О.С., Наумов А.К. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 2005. – 416с.
15. Горбунов В.М. Управління соціальним розвитком трудового колективу: Конспект лекцій. – К.: МАУП, 2005. – 80с.
16. Гошовська В., Арсієнко А. Соціальне партнерство: яким йому бути? // Голос України. - 2006. - 6 трав. - С. 6.
17. Дідківська Л.І., Головко Л.С. - Державне регулювання економіки - К.: Знання, 2004. - 213 с.
18. Дієсперов В.С. „Економіка сільськогосподарської праці” – К.: ІАЕ УААН, 2004. – 488с.
19. Дмитриенко Г.А., Дорошенко Є.А. Оцінка рівня культури персоналу: Навч.-практич. Посібник. – К.: МАУП, 2005. – 88с.
20. Дорошенко Л.С. Управление трудовыми ресурсами: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2008. – 60с.
21. Дубровський М., Жуков В. Структура, зміст процесу соціального партнерства // Профспілки України. - 2005. - №1-2. - С. 9-14.
22. Дядкова Н. - Про заходи щодо підвищення результативності роботи міністерства праці та соціальної політики. - Україна: аспекти праці, 2005, № 2.
23. Ершов С. Социальное партнерство: австрийский вариант // Профсоюзы. - 2005. - №4. - С. 36-38.
24. Загальнообов'язкове державне соціальне страхування та пенсійне забезпечення : у цифрах і фактах - К.: Міністерство праці та соціальної політики України, Пенсійний фонд України, 2004. - 45 с.
25. Карпіловська С.Я., Мітельман Р.И., Синявський В.В., Ткаченко О.М., Федоришин Б.О., Ящишин О.О. Основи професіографії: Навч. посібник. – К.: МАУП, 2008. – 148с.
26. Качан Є.П. Управління трудовими ресурсами. - К. :Вища школа, 2005.
27. Ковальов В.В. Аналіз господарської діяльності підприємства. - М., 2002
28. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства. – К., 2005.
29. Колпанов В.М. Методы управления: Учебное пособие. – К.: МАУП, 2008. – 160с.
30. Киселев Й.Я. Зарубежное трудовое право. - М., 1998. - С. 163.
31. Колот А. М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу. — К.: КНЕУ, 1998. — С. 70 — 78.
32. Макаров С.Ф. Менеджер за работой. – М.: Мол. гвардия, 1999. – 239с.
33. Менеджмент организации / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А.Соломатина. – М.: ИНФРА – М, 2005 – 569с.
34. Новіков В. - Потенціал стабільної соціальної політики. - Україна: аспекти праці, 2005, № 1.
35. Осовська Г.В. Управління трудовими ресурсами. - К.:ЦУЛ, 2003.
36. Переваги і недоліки оновленого бюджету. - Журнал ТПП України “Діловий Вісник”, 2005, № 5.
37. Перелигіна Л. На магістралях соціального партнерства: (Бесіда з головою Центр. ком. профспілки працівників культури України) // Культура і життя. - 2000. - 23 жовт. - С. 1,2.
38. Петюх В.М. „Ринок праці”: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 288 с.
39. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі. - К.: 2004.
40. Руденко Л.В. та ін. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємств: Навч. посібник - К.: Укоопосвіта, 2000.
41. Садовенко А. Соціальне партнерство - об"єктивна потреба розбудови демократичної України // Розбудова держави. - 2005. - №7-8. - С. 42-47.
42. Садовенко А., Маслова-Лісічкіна Н. Соціальне партнерство і демократичне плюралістичне суспільство // Україна: аспекти праці. - 2006. - №1. - С. 62-64.
43. Сацков Н.Я. Методы и приемы деятельности менеджеров и бизнесменов: Учебно-методическое пособие. Белая церковь: Институт, 2003. – 401с.
44. Третяк В.И., Платонов С.В. Менеджеру о менеджменте. – К.: Украинско-финский институт менеджмента и бизнеса, 2005. – 96с.
45. Управління бізнесом: Експрес-курс для ділових людей / Авт.-уклад. Г.В.Щокін. – 3-є вид., перероб. і доп. – К.: МАУП, 2002. – 204с.
46. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2002. – 423с.
47. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. – К.: Вища шк., 2005. – 351с.
48. Хмільовський В. Соціальне партнерство і роботодавці // Урядовий кур"єр. - 2006. - 23 квіт. - С. 9.
49. Цандр, Єрнст. Менеджмент малих і середніх підприємств / Пер. з нім. О.Гусак. – К.: Основі, 2008. – 317с.
50. Чернявский А.Д. Организация управления в условиях рыночных отношений: Учебно-методическое пособие. – К.: МЗУУП. 2004. – 120с.
51. Чистов С.М., Никифоров А.Є. - Державне регулювання економіки. - К.: КНЕУ, 2000. - 314 с.
52. Шалушкин Н.Н. Основы менеджмента и бизнеса: Спецкурс для деловых людей. – К.: МАУП. 2005 – 176с.