###

### Введение

Управление персоналом представляет собой целенаправленное использование человеческого фактора для обеспечения роста производительности групп на предприятии. Оно осуществляется с помощью различных приемов, современных методов работы с кадрами для раскрытия потенциальных возможностей человека, создания обстановки, способствующей максимальной отдаче исполнителя в процессе трудовой деятельности.

Основными задачами, стоящими перед системой управления кадрами, являются:

* разработка принципов работы с кадрами в условиях предприятия;
* совершенствование методов работы с кадрами:
* организация деятельности службы, которая занималась бы управлением персоналом на предприятии.

Главными принципами работы с кадрами должны стать:

* индивидуализация,
* демократизация,
* информатизация,
* системность,
* подбор работников с учетом их психологической совместимости,
* учет пожеланий сотрудников при выборе форм и методов их переподготовки и повышения квалификации.

Задачи:

* изучить кадровый аудит;
* дать характеристику организации;
* провести расчет эффективности деятельности управления персоналом.

### 1. Кадровый аудит

Кадровый аудит – это оценка, анализ и консультационная поддержка структурного и кадрового потенциала организации, а также его соответствия целям и стратегиям организации.

Главной целью кадрового аудита является оценка эффективности и производительности работы персонала с точки зрения того, что это одно из основополагающих условий преуспевания организации. Задачи кадрового аудита:

* выявление соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития;
* выявление соответствия структуры системы управления персоналом организационной структуре организации;
* проверка соблюдения правил, закрепленных существующей нормативно-правовой базой;
* выявление причин возникающих трудовых конфликтов и других проблем социально-трудовой сферы, разработка путей их разрешения, предотвращения и снижения негативного воздействия[[1]](#footnote-1).

Этапы кадрового аудита:

* 1. подготовительный:
* определяются цели аудиторской проверки;
* подбирается персонал для ее проведения;
* издается внутрифирменный распорядительный документ;
* намечаются сроки, задачи, участники и исполнители проверки;
* разрабатывается план ее проведения;
	1. сбор информации, в ходе которого проводятся:
* проверка документации и отчетности;
* мониторинг персонала;
* анкетирование; интервьюирование; наблюдение;
* предварительная обработка полученных данных;
	1. обработка и анализ информации, в ходе которых:
* полученная информация обрабатывается;
* формализуется в виде схем, таблиц, диаграмм, графиков;
* затем подвергается компьютерной обработке;
* полученные результаты сравниваются с показателями по отрасли и других организаций;
	1. обобщение и представление оценочных результатов, выводов и рекомендаций, в ходе которых:
* проводится оценка эффективности самой аудиторской проверки;
* подготавливается итоговый отчет о результатах аудиторской проверки, включающий в себя предложения по совершенствованию управленческих процессов[[2]](#footnote-2).

### 2. Документационное обеспечение и характеристика организации

Документационное обеспечение – это обеспечение всех процессов, протекающих в системе управления персоналом, необходимой документацией, а также организация обработки и движения этих документов с момента их создания работниками кадровой службы до завершения срока их использования.

Основные задачи, решаемые с помощью документационного обеспечения:

* своевременная обработка поступающей и передаваемой документации;
* составление и издание документов по кадровым вопросам;
* регистрация, учет и хранение информации о работниках организации;
* размножение и доведение до сотрудников документов для исполнения, контроль за исполнением документов;
* передача документации в другие подразделения и на другие уровни управления[[3]](#footnote-3).

Виды унифицированных систем документации:

* плановая (плановые задания по кадровым вопросам, заявки на молодых специалистов, плановые расчеты по численности, оплате, труда, наряды и т.д.);
* первичная учетная (документация по учету труда и заработной платы);
* отчетно-статистическая (документация по численности, балансу рабочего времени, заработной плате, производительности труда, высвобождению работников);
* документация по социальному обеспечению (по пенсиям, пособиям, льготам, социальному страхованию);
* организационно-распорядительная (акты, письма, докладные записки, приказы, распоряжения, протоколы, решения, устав, заявления, инструкции, положения, постановления). Разработка, оформление и исполнение определенной документации производятся тем подразделением службы управления персоналом, профилю которого она соответствует.

Прежде чем приступить к анализу эффективности труда ООО «КРАС», проанализируем кадровый состав предприятия. Схема управления представлена на рисунке 1.

Директор

Главный бухгалтер

Заведующий секциями

Товароведы

Торговый и обслуживающий персонал

Рис. 1 Организационная схема управления ООО «КРАС»

Динамика фонда заработной платы в 2003–2004 гг. приведена в таблице 1.

Таблица 1. Динамика фонда заработной платы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2004 | 2005 | Отклонение | Темп роста, % |
| Тыс. руб. | Тыс. руб. | Тыс. руб. |
| Фонд заработной платы, тыс. руб. | 29,1 | 46,6 | 17,5 | 160 |
| Отчисления из фонда оплаты труда, тыс. руб. | 7,8 | 21,8 | 14 | 279 |

Приведенные расчеты показывают, что изменение фонда заработной платы в абсолютном выражении составило 17500 руб. Таким образом, можно сказать, что в целом по торговому предприятию наблюдается тенденция к увеличению фонда оплаты труда.

###

### 3. Оценка уровня производительности и эффективности труда

Эффективность труда предполагает соизмерение полученного экономического эффекта с затратами живого труда, а также оценку социального эффекта. Социальный эффект выражается в степени удовлетворения спроса населения на услуги предприятий торговли, в сокращении издержек потребления[[4]](#footnote-4).

Анализ показателей по труду производится в определенной последовательности:

* анализ численности работников,
* анализ производительности труда, анализ расходов на оплату труда.

Важнейшим показателем эффективного использования трудовых ресурсов является производительность труда. В зависимости от способа учёта объёма продукции различают: натуральный, условно-натуральный, стоимостный методы исчисления производительности труда.

Формулы для расчёта производительности и эффективности труда:

ПТ = ВТ: Ч,

где ПТ – производительность труда; ВТ – валовой товарооборот; Ч – среднесписочная численность работников.

Долю прироста за счет роста производительности труда в процентах можно найти по формуле:

П = 100 – [(Iч × 100): Iт]

где Iч – индекс численности работников.

Iт – индекс товарооборота.

или:

П = [(Iт – Iч): Iт] × 100

Если на результативный показатель (товарооборот) оказали влияние два фактора – количественный (численность) и качественный (производительность труда), то их влияние можно измерить методом интегрирования:

ΔТч = Птбаз × ΔЧ + [(ΔПТ × ΔЧ): 2]

где ΔТч – изменение товарооборота в связи с изменением численности (тыс. руб.); ΔЧ – изменение численности человек; ΔПТ – изменение производительности труда (тыс. руб.)

Для определения влияния изменения производительности труда на прирост товарооборота производятся расчёты по следующим формулам:

ΔТч = (ΔЧ / ΔТ) × 100

где ΔТч – прирост товарооборота за счёт прироста численности; ΔЧ – прирост численности%; ΔТ – прирост товарооборота%

ΔТп = 100 – ΔТч

где ΔТп – прирост товарооборота за счёт повышения производительности труда.

ΔТч = (ΔЧ / ΔТ) х 100 = (-0,13/92,64)\*100 = -0,14%

ΔТп = 100 – ΔТч = 100 – (-0,14) = 100,14%

Таким образом, изменение численности работников оказало отрицательное влияние на прирост товарооборота. Изменение производительности труда оказало положительное влияние на прирост товарооборота.

Проанализируем производительность труда работников торгово-розничного предприятия.

Производительность труда торговых работников оказывает большое влияние на издержки обращения в торговле. Исследования показали обратную зависимость между производительностью труда и уровнем издержек обращения магазинов. При прочих равных условиях магазины, достигающие более высокого товарооборота на одного работника, имеют значительно меньший уровень издержек обращения. Опережающий рост производительности труда по сравнению со средней заработной платой вызывает снижение расходов на заработную плату, на долю которых приходится подавляющая часть затрат. Поэтому рост производительности труда выступает важным резервом снижения уровня издержек обращения торговли[[5]](#footnote-5).

Таблица 2. Производительность труда

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2004 | 2005 | Отклонение | Темп роста, % |
| Товарооборот, тыс. руб. | 335,7 | 646,7 | 311 | 193 |
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 23 | 20 | -3 | 87 |
| Производительность труда в расчете на одного работника, тыс. руб. (средняя выработка)Годовая | 14,6 | 32,3 | 17,7 | 221 |
| Месячная | 1,22 | 2,69 | 1,47 | 220 |
| Дневная | 0,04 | 0,09 | 0,05 | 225 |

Как видно из таблицы, производительность труда в 2005 г. увеличилась по сравнению с предыдущим годом. Так, в 2005 г. на одного работника приходилось 32,3 тыс. руб. товарооборота в год, что на 221% или 17,7 тыс. руб. больше, чем в 2004 г.

Среднемесячная и среднедневная производительность соответственно, составили в 2005 г. 2,69 тыс. руб. и 0,09 тыс. руб. на одного работника, что на 220% и 225% больше, чем в 2004 г.

Рост производительности труда обусловлен, прежде всего, увеличением объемов товарооборота, а также увеличением числа работников.

Интегральный показатель эффективности использования труда исчисляется по формуле:

У = √ С × ПР

где У – интегральный показатель эффективности использования труда;

С – средний оборот на одного работника, тыс. руб.;

ПР – прибыль на одного работника.

У (2004 г.) = √ 14,6 × 1,7 = 4,98

У (2005 г.) =√32,3 × 15,9 = 22,66.

Таким образом, можно сказать, что эффективность использования труда в 2005 г. по сравнению с предыдущим годом увеличилась почти в 5 раз.

###

### Заключение

Управление активами и персоналом предприятия – две неразделимые стороны управления бизнесом. Кадровая политика предпринимателя должна быть тесно связана с технической и инвестиционной. Иначе неизбежны либо неэффективное использование капиталовложений (нет кадров, способных освоить новую технику), либо утрата кадрового потенциала (способные и квалифицированные люди не находят на предприятии работу, соответствующую их запросам).

Оценка подразделений позволяет решить следующие задачи:

* определение служебного соответствия уровня квалификации необходимым требованиям;
* выявление направления для дальнейшей работы с персоналом;
* определение повышения эффективности работы подразделений в сфере управления персоналом;
* определение необходимости проведения нововведений в работе кадровых служб.

### Список литературы

1. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятий и объединений. / Под ред. В.И. Рыбина. – М.: Финансы и статистика, 1999.
2. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. – Минск: Новое знание, 2004.
3. Валиева О.В. Управление персоналом. – М.: Приор, 2005.
4. Макарова И.К. Управление персоналом. – М.: Юриспруденция, 2002.
5. Управление персоналом предприятия. / Под ред. Крылова А.А., Прушинского Ю.В. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
1. Управление персоналом предприятия. / Под ред. Крылова А.А., Прушинского Ю.В. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. [↑](#footnote-ref-1)
2. Валиева О.В. Управление персоналом. – М.: Приор, 2005. – с.83. [↑](#footnote-ref-2)
3. Макарова И.К. Управление персоналом. – М.: Юриспруденция, 2002. – с.51. [↑](#footnote-ref-3)
4. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятий и объединений. / Под ред. В.И. Рыбина. – М.: Финансы и статистика, 1999. – с. 251. [↑](#footnote-ref-4)
5. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В.Савицкая. – Минск: Новое знание, 2004. – с. 110. [↑](#footnote-ref-5)