СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ТРУДОВОГО КАПИТАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ 5

1.1. Понятие персонала предприятия 5

1.2. Понятие и виды производительности труда 9

1.3. Методика анализа производительности труда 21

2.АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВОГО КАПИТАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ ОАО «СТРОЙСЕРВИС» 25

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия 25

2.2. Анализ трудового потенциала предприятия 32

2.3. Анализ состава работников предприятия 36

3.ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ НА ОАО "СТРОЙСЕРВИС" 44

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 50

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 52

ПРИЛОЖЕНИЯ 55

# ВВЕДЕНИЕ

Современный этап развития экономики России характеризуется ростом безработицы не занятости трудоспособного населения, острым дефицитом высококвалифицированных менеджеров и специалистов универсального типа, изменениями требований к персоналу предприятий и кадровой политики. В условиях становления рыночной экономики особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

Одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики является проблема в области работы с персоналом. Результаты деятельности многих предприятий и накопленный опыт их работы с кадрами показывают, что формирование производственных коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала являются решающими факторами эффективности производства и конкурентоспособности продукции.

Социально-экономическое значение кадровой работы в условиях рыночной экономики существенно изменяется, и она перестает быть только организационно-административной работой. Управление персоналом приобрело новое экономическое и социальное значение.

Результаты деятельности многих предприятий, накопленный опыт их работы с кадрами показывает, что формирование производственных коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала являются решающими факторами эффективности производства и конкурентоспособности продукции предприятия. Проблемы в области управления персоналом и повседневная работа с кадрами, по оценке специалистов, в ближайшей перспективе будут постоянно находиться в центре внимания руководителей.

Итак, из всего вышесказанного можно заключить, что данная тема актуальна в настоящее время.

Объектом курсовой работы является предприятие ОАО "Стройсервис".

Предметом работы является организация кадровой работы на данном предприятии.

Цель курсовой работы – провести анализ производительности труда в организации и разработать мероприятия по совершенствованию использования трудовых ресурсов в ОАО "Стройсервис".

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие управления персоналом;

- проанализировать методику анализа использования рабочей силы, анализа производительности труда;

- рассмотреть организационно-экономическую характеристику органи-зации;

- оценить взаимосвязи трудовых показателей с объемами деятельности исследуемого предприятия;

- предложить пути повышения эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

Теоретическую базу исследования составили отечественные разработки по работе с персоналом: Т.Ю.Базарова «Управление персоналом», А.О. Блинова «Искусство управления персоналом», В.Р. Веснина «Практический менеджмент персонала», А.П. Егоршина «Управление персоналом», А.В. Маслова «Управление персоналом предприятия», В.П. Пугачева «Руководство персоналом организации», В.А. Спивак «Организационное поведение и управление персоналом», В.В. Травина и В.А. Дятлова «Менеджмент персонала предприятия» и др.

Информационную основу работы составили статистическая и бухгалтерская отчетность, данные оперативного учета, трудовое законодательство, кадровая документация ОАО "Стройсервис".

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ТРУДОВОГО КАПИТАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

# 1.1. Понятие персонала предприятия

«Персонал» (от латинского personalis —личный) - это «весь личный состав работающих, постоянные и временные специалисты и обслуживающие их деятельность рабочие и служащие», «совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация», «совокупность сотрудников организации, ра­ботающих по найму при наличии трудовых отношений с работодателем, обычно оформленных трудовым договором (контрактом). Качественные характеристики персонала: наличие конкретных знаний и профессиональ­ных навыков в определенной сфере деятельности; определенные профес­сиональные и личные интересы, стремление сделать карьеру, потребность в профессиональной и личной самореализации; наличие психологических, интеллектуальных, физических качеств для конкретной профессиональной деятельности».[[1]](#footnote-1)

Персонал различают по категориям (руководители, специалисты, служащие, рабочие); по профессиям, специальностям и квалификацион­ным признакам.

Персонал составляет основу любой организации. Люди являются создателями организаций, определяют их цели, выбирают методы, осуще­ствляют функции, направленные на реализацию целей.

Персонал является важнейшим ресурсом, используемым всеми без исключения организациями, и в этом качестве персонал нуждается в управлении.

Управление персоналом, без сомнения, имеет ключевое значение для успеха любой организации.

В последнее время в отечественной литературе сделано несколько попыток сформулировать категорию «управление персоналом».

И.П. Герчикова пишет, что «управление персоналом - это самостоя­тельный вид деятельности специалистов-менеджеров, главной целью кото­рых является повышение производственной, творческой отдачи и активно­сти персонала; ориентация на сокращение численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персона­ла; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалифика­ции персонала»

А.Я. Кибанов определяет управление персоналом как «целенаправ­ленную деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включаю­щая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом».[[2]](#footnote-2)

Можно встретить следующие определения управления персоналом:

«управление персоналом представляет собой управленческое воздей­ствие органов государственной власти, их руководителей, работников кад­ровых служб, направленное на поиск, оценку, отбор, профессиональное развитие персонала, его мотивацию к выполнению задач, стоящих перед организацией»;

«управление персоналом - целенаправленное воздействие, реализуе­мое в связях между субъектом и объектом и осуществляемое непосредст­венно субъектом управления».

Немецкие исследователи считают, что управление персоналом - сфера деятельности, характерная для всех организаций, и ее главная задача состоит в обеспечении организации персоналом и целенаправленном ис­пользовании персонала.

Управление персоналом как вид деятельности имеет две группы це­лей - организационные и личные:

Организационные цели явно доминируют в управлении персоналом. Персонал, наряду с другими ресурсами, работает на выполнение миссии и достижение цели организации. «Управление персоналом - деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффектив­ному использованию людей для достижения организационных и личных целей» 1 или «управление человеческими ресурсами состоит в обеспечении достижения организационных целей».[[3]](#footnote-3)

Однако некоторые исследователи полагают, что эффективность (т.е. достижение организацией целей) связана с двумя группами факторов3. К первой группе (психологические факторы) относят удовлетворенность членством в трудовом коллективе и трудом, мотивацию членов в коллек­тиве, авторитет руководителя, самооценку коллектива. Ко второй группе (непсихологические факторы) относят действенность, экономичность, ка­чество, производительность, нововведения, прибыльность.

Есть попытки совместить организационные и личные цели в управ­лении персоналом: «Эффективность управления персоналом - это дости­жение организационных (применительно к коммерческим организациям - прибыльности и стабильности предприятия и его адаптируемости к буду­щим изменениям ситуации при минимальных затратах на персонал) и ин­дивидуальных (удовлетворенности трудом и пребыванием на предпри­ятии) целей».

В зарубежной литературе для характеристики целей управления ис­пользуют понятия «экономическая эффективность» и «социальная эффек­тивность».

Под экономической эффективностью понимают достижение с минимальными затратами на персонал целей организации - экономиче­ских результатов, стабильности высокой гибкости и адаптивности к непре­рывно меняющейся внешней среде. Под социальной эффективностью понимают удовлетворение интере­сов и потребностей сотрудников (оплата труда, его содержание, возмож­ность личной самореализации, удовлетворенность общением с товарищами и т.д.) 1. Желательно, чтобы экономическая и социальная эффективность до­полняли друг друга. Однако, понятие «экономическая эффективность» ориентировано на коммерческие структуры.

В отношении некоммерческих структур (госу­дарственные, муниципальные организации), не ставящих задачи получения максимальной прибыли, вводится понятие «деловая эффективность». Под «деловой эффективностью» понимается «достижение деловых целей лю­бой организации с минимальным расходованием ресурсов» 2.

Субъектами управления персоналом являются должностные лица, непосредственно занятые этим видом деятельности, а именно: руководите­ли всех уровней, службы персонала, органы трудовых коллективов обще­ственных организаций, действующих на предприятии.

К внешним факторам, которые имеют влияние на деятельность по управлению персоналом в организации, относятся:

- государство (принимает законы, регулирующие сферу трудовых отношений);

- ассоциация предпринимателей (вырабатывает рекомендации в об­ласти управления);

- профсоюзы (занимаются вопросами организации труда)

- собственники предприятий (устанавливают свои «правила игры»).[[4]](#footnote-4)

# 1.2 Понятие и виды производительности труда

Уровень производительности труда характеризуется соотношением объема произведенной продукции или выполненных работ и затрат рабочего времени. От уровня производительности труда зависят темпы развития промышленного производства, увеличение заработной платы и доходов, размеры снижения себестоимости продукции. Повышение производительности труда путем механизации и автоматизации труда, внедрения новой техники и технологии практически не имеет границ. Поэтому целью анализа производительности труда является выявление возможностей дальнейшего увеличения выпуска продукции за счет роста производительности труда, более рационального использования работающих и их рабочего времени. Исходя из указанных целей выделяют, следующие задачи статистического изучения производительности труда в промышленности:

1) измерение уровня производительности труда;

2) изучение выполнения плана и динамики производительности труда;

3) определение степени выполнения норм выработки рабочими;

4) анализ уровня и динамики производительности труда - изучение факторов производительности труда и выявления резервов ее дальнейшего повышения;

5) анализ взаимосвязи производительности труда с другими экономическими показателями, характеризующими результаты работы предприятия.

Решение перечисленных задач позволяет вскрывать достижения и недостатки в организации производства, дает возможность руководителям предприятий закреплять достигнутые в работе успехи и устранять имеющиеся недостатки.

Производительность труда характеризует эффективность, результативность затрат труда и определяется количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени, либо затратами труда на единицу произведенной продукции или выполненных работ.

Под ростом производительности труда подразумевается экономия затрат труда (рабочего времени) на изготовление единицы продукции или дополнительное количество произведенной продукции в единицу времени, что непосредственно влияет на повышение эффективности производства, так как в одном случае сокращаются текущие издержки на производство единицы продукции по статье "Заработная плата основных производственных рабочих", а в другом — в единицу времени производится больше продукции.

Значительное влияние на рост производительности труда оказывает внедрение достижений научно-технического прогресса, которое проявляется в использовании экономичного оборудования и современной технологии, что способствует экономии живого труда (зарплата) и увеличению прошлого труда (амортизация). Однако прирост стоимости прошлого труда всегда меньше, чем экономия живого труда, иначе внедрение достижений научно-технического прогресса экономически не оправдано (исключением является повышение качества продукции).

В условиях становления рыночных отношений рост производительности труда - объективная предпосылка, так как происходит отвлечение рабочей силы в непроизводственную сферу и сокращается численность работающих вследствие демографических изменений.

Различают производительность общественного труда, производительность живого (индивидуального) труда, локальную производительность.

Производительность общественного труда определяется как отношение темпов роста национального дохода к темпам роста численности работников сферы материального производства. Рост производительности общественного труда происходит при опережающих темпах роста национального дохода и тем самым обеспечивает повышение эффективности общественного производства.[12 C. 182]

При росте производительности общественного труда изменяется соотношение между живым и овеществленным трудом. Повышение производительности общественного труда означает уменьшение затрат живого труда на единицу произведенной продукции и увеличение доли прошлого труда. При этом общая сумма затрат труда, заключенного в единице продукции, сохраняется. Эту зависимость К. Маркс назвал экономическим законом роста производительности труда.

Рост индивидуальной производительности труда отражает экономию времени, необходимого на изготовление единицы продукции, или количество дополнительного товара, произведенного за определенный период (минута, час, сутки и т. д.).

Локальная производительность - это средняя производительность труда рабочих (работающих), рассчитанная по предприятию в целом или отрасли.

На предприятиях (фирмах) производительность труда определяется как эффективность затрат только живого труда и рассчитывается через показатели выработки (В) и трудоемкости (Тр) продукции, между которыми имеется обратно пропорциональная зависимость.

Выработка — основной показатель производительности труда, характеризующий количество (в натуральных показателях) или стоимость произведенной продукции (товарная, валовая, чистая продукция), приходящиеся на единицу времени (час, смена, квартал, год) или одного среднесписочного работника.

Выработка, рассчитанная в стоимостном выражении, подвержена действию ряда факторов, которые искусственно влияют на изменение выручки, например цена потребляемого сырья, материалов, изменение объема кооперативных поставок и т. п. [14 C. 132]

В отдельных случаях выработка рассчитывается в нормо-часах. Этот метод называется трудовым и используется при оценке производительности труда на рабочем месте, в бригаде, цехе и т. д.

Изменение производительности труда оценивается путем сопоставления выработки последующего и предшествующего периодов, т. е. фактической и плановой. Превышение фактической выработки над плановой свидетельствует о росте производительности труда.

В зависимости от характера и назначения затрат труда каждый из указанных показателей трудоемкости может быть:

Нормативная трудоемкость — это время выполнения операции, рассчитанное на основе действующих норм времени по соответствующим технологическим операциям для изготовления единицы изделия или выполнения работы. Нормативная трудоемкость выражается в нормо-часах. Для перевода ее в фактические затраты времени она корректируется с помощью коэффициента выполнения норм, который увеличивается по мере роста квалификации рабочего.

Фактическая трудоемкость - это фактические затраты времени одного рабочего на выполнение технологической операции или изготовление единицы изделия в данный период.

Плановая трудоемкость - это затраты времени одного рабочего на выполнение технологической операции или изготовление единицы изделия, утвержденные в плане и действующие в течение планового периода.

Среди обстоятельств, влияющих на уровень производительности труда, можно выделить факторы.

Под факторами роста производительности труда следует понимать всю совокупность движущих сил и причин, определяющих уровень и динамику производительности труда. Факторы роста производительности труда весьма разнообразны и в совокупности составляют определенную систему, элементы которой находятся в постоянном движении и взаимодействии.

Исходя из сущности труда как процесса потребления рабочей силы и средств производства, все множество факторов, определяющих рост производительности труда, целесообразно объединить в две группы:

материально-технические, обусловленные уровнем развития и использования средств производства, в первую очередь техники;

социально-экономические, характеризующие степень использования рабочей силы. [13 C. 167]

Эффективность действия указанных. факторов определяется естественными и общественными условиями, в которых они продляются и используются. Естественные условия — это природные ресурсы, климат, почва и т. д., влияние которых весьма значительно в добывающих отраслях. Общественные условия роста производительности труда при рыночной экономике порождены новой системой производственных отношений, в основе которых лежит частная собственность на средства производства. Такими условиями являются новые прогрессивные формы организации труда, новые экономические методы хозяйствования и управления производством, повышение материального благосостояния народа и общеобразовательного и культурно-технического уровня работников.

Среди материально-технических факторов роста производительности труда особое место занимает научно-технический прогресс, являющийся основой интенсификации всего общественного производства.

С превращением науки в непосредственно производительную силу научно-технический прогресс влияет на все элементы производства — средства производства, труд, его организацию и управление. Научно-технический прогресс вызывает к жизни принципиально новую технику, технологию, новые орудия и предметы труда, новые виды энергии, полупроводниковую технику, электронно-вычислительные машины, автоматизацию производства.

Вместе с тем научно-технический прогресс создает предпосылки для улучшения условий труда, ликвидации существенных различий между умственным и физическим трудом, повышения культурно-технического уровня работников.' Технический прогресс сопровождается расширением сферы научной организации труда производства и управления с применением средств организационной и вычислительной техники.

Органическое соединение достижений научно-технической революции с преимуществами рыночных отношений предполагает усиление связи науки с производством, дальнейшую концентрацию и специализацию производства, создание производственных объединений и хозяйственных комплексов, совершенствование отраслевой и районной структур и пр. Все эти процессы способствуют непрерывному повышению производительности труда.

Технический прогресс осуществляется в следующих направлениях:

а) внедрение комплексной механизации и автоматизации производства;

б) совершенствование технологии;

в) химизация производства;

г) рост электровооруженности труда.

Интересы дальнейшего подъема производительности труда и эффективности общественного производства в нашей стране требуют последовательного повышения уровня комплексной механизации и автоматизации на всех участках производства в зависимости от конкретных технологических особенностей предприятий.

До последнего времени на предприятиях главное внимание уделялось механизации основных производственных процессов. В результате образовалась диспропорция в механизации труда на различных производственных участках. Поэтому комплексная механизация всего производства представляет собой одну из важнейших задач технической политики руководства предприятия. Осуществление комплексной механизации производства создает необходимые условия для перехода к комплексной автоматизации, являющейся высшей ступенью механизации труда.

Важнейшим фактором роста производительности труда является совершенствование технологии производства. Она включает в себя технические приемы изготовления продукции, производственные методы, способы применения технических средств, приборов и агрегатов. Технология охватывает весь процесс материального производства — от разведки и добычи природного сырья до переработки материалов и получения готовой продукции. [15 C. 323]

Основными направлениями совершенствования технологии производства в современных условиях являются: сокращение длительности производственного цикла, снижение трудоемкости изготовления изделий, предметно-замкнутое построение структуры производственных процессов, сокращение объема обслуживания на межоперационных перемещениях обрабатываемых предметов и др. Решение этих задач достигается различными способами, например, механическая обработка предметов труда дополняется, а в необходимых случаях заменяется химическими методами, электрохимией и другими видами технологического использования электроэнергии. Все большее применение в технологии производства получают сверхвысокие и сверхнизкие давления и температуры, ультразвук, токи высокой частоты, инфракрасные и другие излучения, сверхпрочные материалы и т. д. Совершенствование технологии изготовления продукции во всех отраслях производства обеспечивает значительную интенсификацию и ускорение производственных процессов, их непрерывность и высокое качество продукции.

Технология производства подвержена особенно быстрому моральному старению в эпоху научно-технической революции. Поэтому перед современным производством ставится задача обеспечить широкое внедрение прогрессивных, особенно непрерывных, технологических процессов на основе использования химической технологии, электротехнических средств и др.

Не смотря на экологическую сторону этого вопроса, одним из эффективных направлений технического прогресса является химизация производства. Химизация опережающим развитием химической и нефтехимической промышленности, возрастающим уровнем применения прогрессивных химических материалов и химических процессов. Широкое использование синтетических полимерных материалов, главным образом синтетических смол и пластических масс, позволяет повышать технический уровень и эффективность производства.

Синтетические полимеры являются полноценными заменителями цветных и черных металлов, дерева и других традиционных материалов, а также выступают как новые конструкционные и технические материалы, без которых невозможно решить ряд важных технических задач. Большой эффект дает применение этих материалов при замене цветных металлов и высококачественных сталей в электротехнической промышленности, в машиностроении, в строительстве. Использование пластических масс в машиностроении позволяет улучшить эксплуатационные свойства, облегчить вес конструкций и существенно улучшить внешний вид машин.

Не менее важно и то, что изделия из пластмасс могут быть изготовлены с очень высоким коэффициентом использования материала и малой трудоемкостью изготовления.

Электрификация производства является основой осуществления всех других направлений технического прогресса.

Современная научно-техническая революция дает возможность использовать новые богатейшие источники первичных энергоресурсов, позволяющие удовлетворять быстро возрастающие потребности в электроэнергии и ускорить завершение сплошной электрификации всего хозяйства. Одновременно с этим создаются новейшие электротехнические средства, возникают и быстро развиваются неизвестные ранее отрасли производства (электроника, радиоэлектроника и т. п.), расширяются сфера и направления технологического применения электроэнергии, радикально преобразуются основные традиционные элементы машинной техники и трудового процесса, сложившиеся на предыдущих этапах развития машинных средств труда.

Между энерговооруженностью и производительностью труда существует настолько тесная зависимость, что первую можно использовать в качестве технико-экономического измерителя второй, сделав определенную поправку лишь в связи с использованием электроэнергии на непроизводственные нужды. В топливно-энергетической базе расширяется использование наиболее экономичных и совершенных энергоносителей. Продолжаются работы по укрупнению единичных мощностей оборудования, агрегатов и машин, что позволяет снижать удельный вес капиталовложения, сокращать энергетические затраты на единицу продукции, уменьшать издержки производства, значительно повышать производительность труда. В области организации производства, которая должна соответствовать требованиям современного научно-технического прогресса, первостепенное значение приобретают вопросы концентрации и специализации. [18 C. 193]

Создание крупного специализированного производства, усиление специализации предприятий, цехов и участков создают благоприятные условия для применения высокопроизводительного оборудования, новейших инструментов, и приспособлений, внедрения прогрессивных технологических процессов.

Проблема усиления специализации в равной мере относится и к ремонтному производству.

Существенное влияние на рост общественной производительности труда оказывает повышение качества продукции, которое дает возможность удовлетворять общественные потребности с меньшими затратами труда и средств: изделия лучшего качества заменяют большее количество изделий более низкого качества. Улучшение качества во многих отраслях выражается в увеличении срока службы изделий. Повышение же долговечности тех или иных средств труда равнозначно дополнительному увеличению выпуска этих изделий. Однако повышение качества этих видов продукции будет эффективно лишь в том случае, если их физический и моральный износ будут примерно совпадать. [21 C. 132]

Улучшение качества продукции одной отрасли способствует росту производительности труда другой, потребляющей эту продукцию. Поэтому экономический эффект от повышения качества продукции исключительно велик. В условиях рыночной экономики значительно возрастает роль социально-экономических факторов, воздействующих на рост производительности труда. К важнейшим из них относятся:

повышение культурно-технического уровня трудящихся,

качество подготовки специалистов с высшим и средним образованием,

повышение деловой квалификации кадров,

рост уровня жизни населения,

творческое отношение к труду и др.

Научно-техническая революция ведет к качественным изменениям рабочей силы. В результате внедрения в производство современной науки и техники во всех отраслях экономики страны увеличивается удельный вес кадров, получивших специальную подготовку в вузах и средних специальных учебных заведениях.

Люди с более высокой общеобразовательной подготовкой быстрее осваивают профессии и становятся квалифицированными специалистами; они быстрее осознают общественную значимость своего труда, у них, как правило, более высокая организованность и дисциплина труда, больше творческой инициативы и изобретательности в работе. Несомненно, все это сказывается на производительности труда и качестве выпускаемой продукции.

Важным фактором повышения эффективности производства являются духовный рост людей, социальная активность, как отдельных участников общественного производства, так и целых коллективов на основе развития демократии.

Факторы роста производительности труда по сфере своего действия подразделяются на внутрипроизводственные и отраслевые.

К внутрипроизводственным относятся факторы, действующие на предприятиях всех отраслей народного хозяйства. Все их многообразие сводится к следующим укрупненным группам: повышению технического уровня производства, совершенствованию управления, организации производства и труда, изменению объема и структуры производства.

Кроме факторов, действующих на предприятиях, на уровень и темпы роста производительности труда влияют отраслевые факторы: специализация, концентрация и комбинирование, освоение новых производств, изменение размещения отрасли по территории страны, изменение темпов роста и доли подотраслей и производств.

Каждая из перечисленных групп и каждый фактор внутри них по-своему воздействует на производительность труда. Это воздействие имеет качественную характеристику – направленность: в каждый данный момент можно выделить повышающие и понижающие факторы. Кроме того, его можно оценить количественно – определить силу воздействия данного фактора. Направленность действия каждого из факторов данной группы или направленность действия группы факторов в целом может совпадать с направлением действия других факторов или быть ему противоположным. Результатом взаимодействия выступает тенденция движения производительности труда, складывающаяся на основе совокупного действия всей системы факторов.[16 C. 254]

Конечный результат трудовой деятельности коллектива и каждого работника нельзя оценить только выработкой продукции в единицу рабочего времени. При оценке производительности труда важно учитывать экономию труда, овеществленного в сырье, материалах, иначе значение показателя производительности труда резко упадет. С этих позиций рассматривают методы измерения производительности труда - натуральный, трудовой и стоимостной

Натуральный метод отражает выработку товарной продукции в штуках, метрах или условно-натуральных единицах, приходящуюся на одного среднесписочного рабочего (работающего) или за определенный период. Например, в угольной промышленности используется показатель среднегодовой, среднемесячной, среднесуточной добычи угля в тоннах на одного работника промышленно-производственного персонала или на одного основного рабочего, в газовой и горнорудной промышленности добыча измеряется в кубических метрах. Натуральные показатели используются в основном на тех промышленных предприятиях, где номенклатура выпускаемой продукции незначительна. Поэтому здесь часто используется условно-натуральный метод, при котором один вид продукции или работы приравнивается к другому (преобладающему) по относительной трудоемкости. Разумеется, при расчетах объемов продукции и выработки необходимо использовать неизменную (нормативную) трудоемкость единицы продукции. Применение коэффициентов приведения к условно-натуральным показателям по потребительским свойствам продукции (мощность, вес, содержание полезных компонентов и т.п.) для измерения производительности труда неприемлемо, так как между этими физическими и трудовыми показателями нет функциональной связи.

Стоимостной метод производительности труда характеризует стоимость валовой или товарной продукции, приходящуюся на одного среднесписочного работника промышленно-производственного персонала (рабочего) или на одного основного рабочего (выработка). Они широко используются для оценки производительности живого труда, но не учитывают экономию овеществленного труда и повышение качества продукции. Кроме того, эти показатели обладают рядом недостатков, которые искажают реальную величину производительности труда, например изменение доли кооперативных поставок или материалоемкости, структурные сдвиги в продукции и т. п. Наиболее достоверным показателем является чистая продукция.

Трудовой метод измерения производительности труда основан на расчете трудоемкости каждого продукта. Согласно этому методу эффективность труда оценивается сравнением фактических (плановых) затрат с нормативными. Трудоемкость каждого вида продукции при этом рассчитывается как отношение трудовых затрат на производство этой продукции к ее количеству. Трудовой метод измерения производительности обладает рядом недостатков (недостаточное обоснование и неравнонапряженность норм, их частые пересмотры и т.д.), что не способствует объективной оценке уровня и динамики производительности труда даже на отдельных рабочих местах и в бригадах. [17 C. 176]

1.3 Методика анализа производительности труда

Для оценки уровня производительности труда применяется система обобщающих, частных и вспомогательных показателей.

Обобщающие показатели: среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции одним рабочим, среднегодовая выработка на одного работающего в стоимостном выражении.

Частные показатели: трудоемкость продукции определенного вида в натуральном выражении за 1 человеко-день или человеко-час.

Вспомогательные показатели: затраты времени на выполнение единицы определённого вида работ или объём выполненных работ за единицу времени.

Наиболее обобщающим показателем производительности труда является среднегодовая выработка продукции одним работающим (ГВ):

, (1)

где ТП – объём товарной продукции в стоимостном выражении;
Ч – численность работающих.

Факторы, влияющие на годовую выработку представлены на рис.1.

Отсюда факторная модель для показателя среднегодовой выработки будет иметь следующий вид:

 (2)

Расчёт влияния этих факторов может быть проведён способами цепной подстановки, абсолютных разниц, относительных разниц или интегральным методом.

Трудоёмкость – затраты рабочего времени на единицу или весь объём изготовленной продукции:

 (3)

где ФРВi – фонд рабочего времени на изготовление i-го вида изделий,

VВПi – количество изделий одного наименования в натуральном выражении.

Данный показатель является обратным среднечасовой выработке продукции.

Снижение трудоёмкости продукции – важнейший фактор повышения производительности труда. Рост производительности труда происходит в первую очередь за счёт снижения трудоёмкости продукции. Достигнуть снижения трудоёмкости возможно за счёт внедрения мероприятий НТП, механизации и автоматизации производства и труда, а также увеличения кооперированных поставок, пересмотра норм выработки и т. д. [18 C. 59]

Рисунок 1 - Взаимосвязь факторов, определяющих среднегодовую выработку продукции работника предприятия

В процессе анализа изучают динамику трудоёмкости, выполнение плана по её уровню, причины её изменения и влияния на уровень производительности труда. Если возможно, следует сравнить удельную трудоёмкость продукции по другим предприятиям отрасли, что позволит выявить передовой опыт и разработать мероприятия по его внедрению на анализируемом предприятии.

Между трудоёмкостью продукции и уровнем производительности труда существует обратно пропорциональная зависимость. Поэтому общая удельная трудоёмкость продукции зависит от тех же факторов, что и среднечасовая выработка рабочих.

В процессе последующего анализа изучают показатели удельной трудоёмкости по видам продукции. Изменение среднего уровня удельной трудоёмкости может произойти за счёт изменения её уровня по отдельным видам продукции (ТЕi) и структуры производства (УДi). При увеличении удельного веса более трудоёмких изделий средний её уровень возрастает и наоборот:

 (4)

Влияние этих факторов на средний уровень трудоёмкости можно определить методом цепной подстановки через средневзвешенные величины:

 ; (5)

. (6)

Изменение в уровне трудоёмкости не всегда оценивается однозначно. Трудоёмкость может возрастать при значительном удельном весе вновь осваиваемой продукции или улучшении её качества. Чтобы добиться повышения качества, надёжности и конкурентоспособности продукции, требуются дополнительные затраты средств и труда. Однако выигрыш от увеличения объёма продаж, более высоких цен, как правило, перекрывает проигрыш от повышения трудоёмкости изделий. [28 C. 184]

В заключение анализа определяют резервы снижения удельной трудоёмкости продукции по отдельным изделиям и в целом по предприятию:

 , (7)

где Тф – фактические затраты рабочего времени на выпуск продукции,

Тн – затраты рабочего времени, связанные со снижением трудоёмкости,

Тд – дополнительные затраты рабочего времени, связанные с внедрением мероприятия по снижению трудоёмкости.

ВПф – фактический объём валовой продукции;

ВПн – объём валовой продукции, полученный в связи со снижением трудоемкости. [20 C. 271]

# 2 АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВОГО КАПИТАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ ОАО «СТРОЙСЕРВИС»

# 2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Акционерное общество «Стройсервис» является производственной организацией.

Место нахождение общества: РФ, 241020, г. Брянск, ул. Транспортная, д.9.

Общество действует в соответствии с Федеральным законом "Об акционерных Обществах", иным действующим законодательством РФ и Уставом.

 Основными видами деятельности предприятия является:

- производство и реализация строительных материалов и изделий;

- осуществление капитального строительства и реконструкции действующих производственных и социальных объектов;

- производство и выпуск товаров народного потребления;

- осуществление торгово-закупочных и посреднических операций;

- оказание платных услуг населению, обслуживание организаций и частных лиц;

- иные виды деятельности, не запрещенные законодательством.

Основные подразделения:

1.Формовочный цех, производственной мощностью 61 тыс.м3 сборного железобетона в год.

2.Бетоносмесительный узел, производственной мощностью 100 тыс.м3 в год со складом цемента на 1100 тыс.н., со складом заполнителей на 3500 м3.

3.Арматурный цех производственной мощностью 3.0 тыс.тн. металлических конструкций в год.

4.Лесопильный цех производственной мощностью 15 тыс.м3 столярных изделий в год.

5.Ремонтно-механические мастерские.

6.Котельная, мощностью 19,5 тн. пара в час.

Общество приобретает права и обязанности юридического лица с момента его государственной регистрации.

Общество создается без ограничения срока деятельности.

Проанализируем основные технико-экономические показатели ОАО «Стройсервис» (табл. 1)

Таблица 1

Динамика основных технико-экономических показателей ОАО «Стройсервис» за 2004-2006гг

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2004 | 2005 | 2006 | Отклонение 2006г от 2004г |
| (+,-) | В % |
| Отгружено работ и услуг, тыс.руб. | 79547 | 124034 | 170582 | 91035 | 214,4 |
| Выпуск товарной продукции и услуг, тыс.руб. | 78659 | 119090 | 174906 | 96247 | 222,4 |
| Численность работников, чел. | 300 | 321 | 338 | 38 | 112,7 |
| Фонд оплаты труда, тыс.руб. | 15648 | 16797 | 24319 | 8671 | 155,4 |
| Среднемесячная заработная/плата, тыс.руб. | 3870 | 4361 | 5996 | 2126 | 154,9 |
| Выработка товаров на одного работника, тыс.руб.  | 265,2 | 484 | 517 | 251,8 | 194,9 |
| Заработная плата в % к товарной продукции | 19,9 | 14,1 | 13,9 | -6 | 69,8 |
| Затраты на 1 руб. товарной продукции, коп. | 83,96 | 84,94 | 85,06 | 1,1 | 101,3 |
| Рентабельность выпущенной товарной продукции и услуг, % | 17,5 | 17,7 | 17,6 | 0,1 | 100,6 |

Но данным таблицы 1 видно, что прирост выпуска товарной продукции и услуг составил в 2006г по сравнению с 2004г - 91035 тыс.руб.

Численность работников предприятия также возросла на 38 человек или на 12,7% в 2006г по сравнению с 2004г. Рост численности работников повлек за собой увеличение фонда заработной платы на 8671тыс.руб. или на 55,4%. За анализируемый период (2004-2006гг) на предприятии произошло увеличение заработной платы с 3870 до 5996 тыс.руб. или на 2126 тыс.руб., темп роста в процентах составляет 54,9%.

Также из данных таблицы можно сделать вывод, что на предприятии увеличилась на 94,9% или на 251,8 тыс.руб. выработка на одного работника в год, это связано с ростом выручки предприятия, затраты на 1 рубль товарной продукции возросли незначительно всего на 1,1 коп. или на 1,3%

Рентабельность выпущенной товарной продукции и услуг возросла на 0,1%

Представим полученные показатели графически (рис.2)

Рисунок 2 – Динамика основных технико-экономических показателей ОАО «Стройсервис» за 2004-2006гг в тыс. руб.

Общее руководство деятельностью ОАО «Стройсервис» осуществляет Совет директоров, который состоит из 7 человек. Решением Совета директоров назначается Генеральный директор на срок 5 лет. Генеральный директор при осуществлении своих прав и исполнении обязанностей должен действовать винтересах организации.

Анализ имущественного баланса состоит в сравнении средств по активу с обязательствами по пассиву. (см. табл. 2)

Таблица 2 –

Динамика внеоборотных активов ОАО «Стройсервис» за 2004-2006г

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели  | 2004 | 2005 | 2006 | Изменение в %  |
| тыс.руб  | %  | тыс.руб  | %  | тыс.руб  | %  | 2005г от 2006г | 2006г от 2004г |
| Нематериальные активы | 0 | 0,0 | 0 | 0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Основные средства | 13979 | 94,2 | 17359 | 95,6 | 19775 | 94,0 | 124,2 | 141,5 |
| Незавершенное строительство | 710 | 4,8 | 778 | 4,3 | 1259 | 6,0 | 109,6 | 177,3 |
| Долгосрочные финансовые вложения | 158 | 1,06 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Отложенные налоговые обязательства | 0 | 0,00 | 14 | 0,1 | 14 | 0,1 | 0 | 0,0 |
| ИТОГО | 14847 | 100 | 18151 | 100 | 21048 | 100 | 122,3 | 141,8 |

Исходя из данных таблицы 2, можно сделать вывод, что в составе внеоборотных активов организации наибольший удельный вес имеют основные средства. В 2006 г по сравнению с 2004 г они увеличились на 549 тыс. руб. ли на 41,5%, но при этом их доля снизилась и они занимают 94% от всех внеоборотных активов, по сравнению с 2004 г когда их доля была - 94,2%. На втором месте стоит незавершенное строительство, но его доля достаточно мала, в 2004 г – 4,8%, в 2005 г – 4,3%, в 2006 г - 6,0%.

Анализируя динамику незавершенного строительства можно сделать вывод, что оно постоянно увеличивается, так в 2006 г по сравнению с 2004г оно возросло на 549 тыс. руб., т.е. на77,3%.

Из данных таблицы можно увидеть, что на предприятии в 2004г были долгосрочные финансовые вложения в размере 158 тыс.руб., при этом они занимали 1,1% в общей структуре внеоборотных активов, но в дальнейшем, т.е. в 2005г и 2006г предприятие не осуществляет долгосрочных финансовых вложений, в то же время у него появляются отложенные налоговые обязательства в размере 14 тыс.руб., при этом они на протяжении двух последних лет (2005г и 2006г) остаются неизменными. Как видно из таблицы 3 на предприятии увеличилась общая величина внеоборотных активов в 2006г по сравнению с 2004г на 6201 тыс. руб. или на 41,8%

Проанализируем структуру и динамику оборотных активов предприятия (табл. 3)

Таблица 3

Динамика и структура оборотных активов ОАО «Стройсервис» в 2004-2006 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2004г. | 2005г. | 2006г. | Изменение в %  |
| Тыс. руб. | % | Тыс. руб. | % | Тыс.руб. | % | 2005г от 2006г | 2006г от 2006г  |
| Запасы:  | 12849 | 51,1 | 15124 | 44,5 | 19378 | 43,2 | 117,7 | 150,8 |
| сырьё и материалы | 7771 | 60,5 | 9544 | 63,1 | 12883 | 66,5 | 122,8 | 165,8 |
| расходы будущих периодов | 31 | 0,2 | 81 | 0,5 | 182 | 0,9 | 261,3 | 587,1 |
| готовая продукция | 5047 | 39,3 | 5499 | 36,4 | 6313 | 32,6 | 109,0 | 125,1 |
| НДС | 639 | 2,5 | 419 | 1,2 | 388 | 0,9 | 65,6 | 60,7 |
| Дебиторская задолженность: | 10541 | 41,9 | 12538 | 36,9 | 21238 | 47,3 | 118,9 | 201,5 |
| покупатели и заказчики | 8742 | 82,9 | 8986 | 71,7 | 18235 | 85,9 | 102,8 | 208,6 |
| Краткосрочные финансовые вложения | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 2089 | 4,7 | - | - |
| Денежные средства | 1111 | 4,4 | 5898 | 17,4 | 1811 | 4,0 | 530,9 | 163,0 |
| ИТОГО | 25140 | 100,0 | 33979 | 100,0 | 44904 | 100,0 | 135,2 | 178,6 |

Исходя из данных таблицы 3, можно сделать вывод, что наибольший удельный вес в структуре оборотных активов в 2006-2006гг занимают запасы, так в 2006 г. их доля – 51,1%, а в 2005г. – 44,5%. Вторая по значимости статья в структуре оборотных активов – дебиторская задолженность. В 2004 г – 41,9%, но к 2006 г дебиторская задолженность увеличилась и составила 47,3%. Анализируя динамику запасов можно уви-деть, что в 2005 г по отношению к 2006 г они увеличились на 17,7%, в 2006 г по сравнению с 2004 г они возросли на 50,8%. Анализируя дебиторскую задолженность можно увидеть, что она постоянно увеличивается, так в 2005 г по сравнению с 2006 г она возросла на 18,9%, причиной повышения послу-жило то, что некоторые покупатели не выполнили условия договора, и вовремя не оплатили за товар, а к 2006г она увеличилась более чем в 2 раза. Общая сумма оборотных активов увеличилась в 2006 г по сравнению с 2004г на 78,6%. В основном это произошло из-за сильного увеличения дебиторской задолженности в 2006 г по сравнению с 2004 г.

Рассмотрим структуру пассивов предприятия (табл. 4).

Таблица 4

Динамика и структура пассивов ОАО «Стройсервис» за 2004-2006гг

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2004г. | 2005г. | 2006г. | Изменение в %  |
| Тыс. руб. | % | Тыс. руб. | % | Тыс.руб. | % | 2005г от 2006г | 2006г от 2006г  |
| Капитал и резервы: | 30243 | 75,6 | 39386 | 75,6 | 52471 | 79,6 | 130,2 | 173,5 |
| уставной капитал | 364 | 1,2 | 364 | 0,9 | 364 | 0,7 | 100,0 | 100,0 |
| добавочный капитал | 14122 | 46,7 | 14049 | 35,7 | 14049 | 26,8 | 99,5 | 99,5 |
| резервный капитал  | 231 | 0,8 | 231 | 0,6 | 23 | 0,4 | 100,0 | 100,0 |
| Нераспред. прибыль  | 15526 | 51,3 | 24732 | 62,8 | 37827 | 72,1 | 159,3 | 243,6 |
| Долгосрочные обязательства | 500,0 | 1,3 | 775,0 | 1,5 | 1188 | 1,8 | 155,0 | 237,6 |
| Краткосрочные обязательства: | 9244 | 23,1 | 11969 | 23,0 | 12293 | 18,6 | 129,5 | 133,0 |
| Кредиторская задолженность | 9232 | 99,9 | 11957 | 99,9 | 12281 | 99,9 | 129,5 | 133,0 |
| Задолженность перед участниками | 12,0 | 0,1 | 12,0 | 0,1 | 12 | 0,1 | 100,0 | 100,0 |
| Итого  | 39987 | 100,0 | 52130 | 100,0 | 65952 | 100,0 | 130,4 | 164,9 |

Как видно из данных таблицы 4, на предприятии собственных средств больше чем заемных, заемный капитал занимает менее 50% в структуре пассивов предприятия, так в 2004 г собственные средства занимают 75,6%. Но в 2006г уже 79,6% в общей структуре пассивов предприятия.

Анализируя динамику капитала предприятия можно увидеть, что он возрос в 2006 г по сравнению с 2004 г на 64,9%

Краткосрочные обязательства увеличились в 2005 г по сравнению с 2006 г на 29,5%, в 2006 г по сравнению с 2004 г они возросли на 33%.

Наибольший удельный вес в структуре краткосрочных обязательствах занимает кредиторская задолженность.

Прослеживая динамику кредиторской задолженности можно сделать вывод, что она постоянно увеличивается.

Прибыль является одним из важнейших оценочных показателей, характеризующим результат хозяйственной деятельности предприятия.

Прибыль остающаяся в распоряжении предприятия, используется им самостоя­тельно и направляется на дальнейшее развитие предпринимательской деятельности. Никакие органы, в том числе государство, не имеют права вмешиваться в процесс использования чистой прибыли предприятия.

Для анализа составим таблицу о составе и динамике доходов и расходов. (табл. 5)

Как видно из таблицы 5, выручка от продаж и себестоимость в 2006 г по сравнению с 2004 г увеличились в 2,14 и в 2,2 раза соответственно, это повлекло за собой рост валовой прибыли в 2006 г по сравнению с 2004г на 83,9%. В 2006г. по сравнению с 2004г произошел незначительный рост коммерческих расходов на 24,9%.

Прибыль от продаж продукции увеличилась более чем в 2 раза в 2006г по сравнению с 2004г.

Таблица 5

Формирование чистой прибыли ОАО «Стройсервис», 2004– 2006 гг (тыс. руб.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2004 | 2005 | 2006 | Изменение в % |
| 2005г к 2006г | 2006г к 2006г |
| Выручка от продаж | 79547 | 124034 | 170582 | 155,9 | 214,4 |
| Себестоимость | 67182 | 106152 | 147843 | 158,0 | 220,1 |
| Валовая прибыль  | 12365 | 17882 | 22739 | 144,6 | 183,9 |
| Внереализационные доходы | 93 | 127 | 62 | 136,6 | 66,7 |
| Внереализационные расходы | 698 | 730 | 488 | 104,6 | 69,9 |
| Прибыль до налогообложения | 8812 | 13420 | 18453 | 152,3 | 209,4 |
| Отложенные налоговые обязательства | 500 | 275 | 412 | 55,0 | 82,4 |
| Налог на прибыль | 1930 | 3484 | 4095 | 180,5 | 212,2 |
| Чистая прибыль  | 6382 | 9676 | 13946 | 151,6 | 218,5 |

 За анализируемый период произошло увеличение чистой прибыли с 6382 тыс. руб. в 2004г до 13946 тыс.руб. в 2006г, т.е. более чем в 2 раза.уб. 2 тыс. ли на од произошло увеличение выручкиа в 2005г по сравнению с 2003г.

# 2.2. Анализ трудового потенциала предприятия

Люди– ключевой фактор в любой модели управления. Вообще говоря, руководство достигает целей организации посредством других людей.

Проанализируем трудовые ресурсы ОАО «Стройсервис» в 2004-2006гг

Таблица 6

Анализ динамики трудовых ресурсов и суммы заработной платы ОАО «Стройсервис» за 2004-2006гг

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель  | 2004г | 2005г | 2006г | 2006г к 2005г | 2006г к 2004г |
| абсол. изм. | относит. изм., % | абсол. изм. | относит. изм., % |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 300 | 321 | 338 | 17,0 | 105,3 | 38,0 | 112,7 |
| в т.ч. управленческий персонал | 27 | 30 | 32 | 2,0 | 106,7 | 5,0 | 118,5 |
| производственный персонал | 273 | 291 | 306 | 15,0 | 105,2 | 33,0 | 112,1 |
| мужчин | 213 | 234 | 227 | -7,0 | 97,0 | 14,0 | 106,6 |
| женщин | 87 | 87 | 111 | 24,0 | 127,6 | 24,0 | 127,6 |
| имеющих высшее образование | 32 | 35 | 38 | 3,0 | 108,6 | 6,0 | 118,8 |
| имеющих среднее проф. образование | 268 | 286 | 300 | 14,0 | 104,9 | 32,0 | 111,9 |
| Средняя заработная плата, тыс.руб. | 5649 | 5754 | 5939 | 185,0 | 103,2 | 290,0 | 105,1 |
| в т.ч. управленческий персонал | 5346 | 5649 | 5723 | 74,0 | 101,3 | 377,0 | 107,1 |
| производственный персонал | 5564 | 5706 | 5921 | 215,0 | 103,8 | 357,0 | 106,4 |
| Производительность труда, тыс.руб. | 265,2 | 386,4 | 504,7 | 118,3 | 130,6 | 239,5 | 190,3 |
| в т.ч. по производственному персоналу | 291,4 | 426,2 | 557,5 | 131,2 | 130,8 | 266,1 | 191,3 |

Как видно из данных таблицы 6 на предприятии происходит постоянный рост численности персонала, так в 2005г по сравнению с 2006г численность увеличилась на 21 чел. или на 7%, а в 2006г по сравнению с 2004г она возросла на 38 чел. или на 12,7%

На предприятии работает больше производственного персонала, чем управленческого, а также по половой принадлежности можно сделать вывод, что на предприятии работает больше мужчин, общая численность которых к 2006г возросла на 14 человек.

На предприятии постоянно происходит рост средней заработной платы, так если в 2004г она составляла 5649 руб., то в 2006г – 5949 руб.

Из данных таблицы видно, что производительность труда работников увеличилась, так если в 2004г один работник производил в год продукции на сумму 265,2тыс.руб., то в 2006г данный показатель возрос до 504,7тыс.руб., т.е. увеличился на 91,3%.

Эффективное использование сформированного на торговом предприятии персонала в значительной степени обеспечивается разработкой системы мероприятий, направленных на повышение производительности труда. Под производительностью труда понимается отношение основных результатов деятельности торгового предприятия и его отдельных работников к затратам труда персонала на ее осуществление в определенном периоде. Производительность труда – показатель экономической эффективности трудовой деятельности работников. От уровня и динамики производительности труда зависят развитие предприятия и уровень благосостояния её членов.

 Основной целью управления производительностью труда на торговом предприятии является поиск и реализация возможных резервов ее роста при обеспечении высокого уровня торгового обслуживания покупателей.

 В системе показателей оценки эффективности деятельности торгового предприятия производительность труда играет вспомогательную роль. Это связано с тем, что она характеризует только одну сторону этой эффективности – уровень использования персонала. Для более обобщенной оценки эффективности должны учитываться затраты всех видов ресурсов предприятия и основной финансовый результат деятельности – прибыль. Так, рост производительности труда может сопровождаться снижением эффективности использования материальных и финансовых ресурсов, и как результат – снижение уровня прибыли.

Формула расчета производительности труда имеет следующий вид:

,

где ПТ – производительность труда;

 Р – объем ( результат ) деятельности работника ( группы работников, персонала в целом ) за определенный период времени;

 ЗТ – объем затрат живого труда за определенный период времени.

Производительность труда – показатель динамичный. Она постоянно изменяется под воздействием множества причин и факторов. Одни из них способствуют повышению производительности труда, другие могут вызывать ее снижение.

Анализ показал, что плановое задание по снижению трудоёмкости продукции в целом по предприятию значительно перевыполнено. Плановое задание по снижению трудоёмкости продукции к прошлому году составило 95,3%, тогда изменение 95,3%-100%=-4,7%. Фактическое снижение трудоёмкости к уровню прошлого года 90,97% или 90,97%-100%=-9,03%.

Таблица 7

Оценка динамики и выполнение плана  по уровню трудоёмкости продукции за 2006-2005гг

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2005 г | 2006г | Рост уровня показателя, % |
| План | Факт | План к 2005г | Факт к 2005г | Факт к плану |
| Товарная продукция, т.руб.Отработано всеми рабочими человеко-часовУдельная трудоёмкость на 1 тыс. руб, чСреднечасовая выработка, руб | 80200298612037,2326,86 | 81600289600035,4828,18 | 81640276540033,8729,52 | 101,797,095,3104,91 | 101,892,690,97109,90 | 100,0595,595,46104,75 |

Проведем факторный анализ производительности труда. Плановый прирост производительности труда (часовой выработки) за счёт снижения трудоемкости продукции:

 .

Фактический рост производительности труда за счёт снижения трудоёмкости к уровню прошлого года:

 .

План по снижению трудоёмкости перевыполнен на 4,33% (95,3%-90,97%), в результате чего среднечасовая выработка продукции возросла на 5,01% (9,92%-4,91%).

Зная, как изменилась среднечасовая выработка, можно определить изменение трудоёмкости продукции:

 ;

 ;

 .

 Таким образом, можно сделать вывод, что трудоемкость продукции составила 4,7% в 2005г, а в 2006г – 9,92%

# 2.3. Анализ состава работников предприятия

Проанализируем качественный состав трудовых ре­сурсов по уровню квалификации (табл. 8).

Таблица 8

Состав рабочих ОАО «Стройсервис» по квалификации за 2005-2006 гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Разряд рабочих | Тарифные коэффициенты | Численность производственных рабочих на конец года, чел. |
| прошлый год | отчетный год |
| I | 1,00 | 34 | 32 |
| II | 1,30 | 59 | 64 |
| III | 1,69 | 113 | 136 |
| IV | 1,96 | 28 | 31 |
| V | 2,27 | 57 | 43 |
| Итого |  | 291 | 306 |

Судя по среднему тарифному разряду и среднему тарифному ко­эффициенту рабочих, их квалификационный уровень за отчетный год несколько повысился. Квалификационный уровень работников во многом зависит от воз­раста, стажа работы, образования и т.д.

В процессе анализа необходимо сопоставить в расчете на одного рабочего и всех рабочих фактически отработанное рабочее время и неявки отчет­ного года с показателями предыдущего года в разрезе причин (табл. 9).

Для выявления причин целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени сопоставим данные фактического и планового баланса рабочего времени (таблица 9) Они могут быть вызваны разными объективными и субъективными обстоятельствами, не предусмотренные планом: дополнительными отпусками с разрешения администрации, заболеваниями рабочих с временной потерей трудоспособности, прогулами, простоями из-за неисправности оборудования, из-за отсутствия сырья, материалов, отопления, электроэнергии и т.п.

По данным предприятия большая часть потерь вызвана субъективными факторами: дополнительного отпуска с разрешения администрации, прогулы, простои, что можно считать неиспользованными резервами увеличения ФРВ.

Таблица 9

Анализ использования фонда рабочего времени на ОАО «Стройсервис» в 2005 – 2006 гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | На одного работника | Отклонение 2005 от 2006 г |
| 2005 | 2006 | На одного работника |
| 1.Календарное количество днейВ том числе:- Праздничные- Выходные дни- Выходные субботние дни2.Номинальный ФРВ3.Неявки на работу, дниВ том числе:- Ежегодные отпуска- Отпуска по учебе- Дополнительные отпуска с разрешения администрации- Отпуска по беременности и родам- Болезни- Прогулы- Простои4.Явочный ФРВ, дн.5.Продолжительность рабочей смены6.Бюджет рабочего времени,ч7.Предпраздничные сокращенные дни8.Льготное время подросткам9.Внутрисменные простои10.Полезный фонд рабочего времени11.Средняя продолжительность рабочего смены12.Сверхурочное отработанное время,ч13.Непроизводственные затраты рабочего времени | 3659525025434161539--2208176092-17497,95 | 36595250254441628211,80,242108168092,430,616387,898,3 | ---+ 10-+1+ 3* 1

+2,8+0,2+4,0- 10--80-+0,4+30,6-111-31,5+9+8,3 |

Хороший настрой человека к предстоящей работе – это немаловажный фактор для процветания фирмы. Как и любая коммерческая организация ОАО «Стройсервис», это не просто группа людей, собравшихся вместе провести время, это живой организм, состоящий из личностей. А для того, чтобы этот организм жил, нужно наладить эффективный процесс взаимодействия между работодателем и работниками. Ключ к успеху – это сплоченность всех членов организации вокруг общей цели, именно в этом случае появится, помимо материальной заинтересованности, энтузиазм, новые идеи, увлеченность общим делом.

Основная деятельность человека – это труд, который занимает, как минимум, треть взрослой самостоятельной жизни. Ряд этапов трудовой жизни человека захватывает более ранние и поздние периоды его жизни (выбор профессии, трудовое и профессиональное обучение, передача трудового опыта в семье, использование профессиональной помощи других людей и т.п.). Становится очевидным, что труд, а, следовательно, и все вопросы с ним связанные имеют большое значение для любого человека и всегда находятся в поле внимания.

Результаты, достигнутые людьми в процессе работы, зависят не только от знаний, навыков и способностей этих людей. Эффективная деятельность возможна лишь при наличии у работников соответствующей мотивации, т. е. желания работать. Позитивная мотивация активирует способности человека, освобождает его потенциал, негативная мотивация тормозит проявление способностей, препятствует достижению целей деятельности.

 Мотивация включает в себя внутреннее состояние человека, называемое потребностью, и нечто вне его, определяемое как стимул или задача. Поведение человека определяется потребностью, которая доминирует в данный момент времени.

Если человек разделяет общие цели, участвует в их достижении, вклад его должен быть обязательно отмечен. Поощрение должно следовать немедленно и всегда соотноситься с высшей целью, с делом. Наши сотрудники должны знать, что даже в самом малом они "бьют по мишени, вносят свою лепту" в дело. Именно так обстоят дела с созданием побудительных мотивов. Задача руководителя - "усадить своих подчиненных в одну лодку", помочь им почувствовать себя частью организации, ведь никто не станет дырявить лодку, в которой сидит. Только в этом случае сотрудники будут работать сверхурочно, если это необходимо, подходить к работе творчески, делать много больше того, что предписано заданием, а не следить за стрелкой часов, срываться с рабочего места со звонком, делать работу по минимуму.

Наивно было бы ожидать, что сотрудники будут добиваться достижения целей организации только ради блага самой организации. Люди преследуют свои цели. Когда они могут достичь свои личные цели, выполняя то, что требует от них организация, тогда и вероятность достижения целей организации повышается. Если цель достигнута, то вся честь и слава всегда должна принадлежать тем, кто в самом низу, чьими руками делается дело. Если дело провалено, то вина целиком должна возлагаться на руководство.

Людям свойственно повторять те поступки, которые заслуживают одобрения и получили положительную оценку. Когда людям в радость приходить на работу, когда они чувствуют, что их ценят, и что они состоялись, когда они получают приличное вознаграждение, да еще и учатся, когда у них есть необходимые навыки и оснащение, и когда руководство не отсиживается по кабинетам, а ежедневно общается с ними, стараясь убедить, что они могут многого добиться, тогда труд увлекает, и люди охотно проявляют свои усилия в общей упряжке.

Рисунок 3 - Формы стимулирования персонала

Общение с персоналом может осуществляться через беседы один на один, через специальную доску объявлений, с помощью ящика для жалоб и предложений. Большинство работников имеют личные или связанные с работой проблемы, которые могут повлиять на производительность. Желательно выявлять эти трудности как можно раньше. Работники должны чувствовать, что им помогут, посоветуют, подбодрят, что они не просто пришли на работу, а это - их второй дом. Все это в совокупности помогает трудиться с наибольшей отдачей.

Каждый руководитель имеет дело с двумя группами мотивов: внутренними и внешними. Внутренние мотивы создает сама работа, - это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Наиболее простой способ обеспечения внутренней мотивации – создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

Внешние мотивы создаются организацией. Это заработная плата, продвижение по службе, похвалы и премирование, а также дополнительные выплаты и поощрения. Вознаграждать нужно «не только крупные достижения, которые не так уж часты, но и «небольшие, чтобы воспитать чувство достижимости целей». Очень эффективны в этом плане неожиданные вознаграждения.

Рассмотрим элементы стимулирования в ОАО «Стройсервис»

Систему стимулирования формируют постоянные и переменные элементы, льготы и факторы мотивации. Изначально стимулирующие факторы можно разделить на моральные и материальные. В данной таблице представлена система стимулирования, применяемая на ОАО «Стройсервис».

Важнейшая задача деятельности в области трудовых ресурсов состоит в обеспечении того, чтобы организа­ция располагала требуемым количеством персонала необходимого уровня и чтобы персонал соответствовал потребности стратегии.

Таблица 10

Система стимулирования на ОАО «Стройсервис»

|  |
| --- |
| Стимулирование |
| Материальное | Моральное |
| -заработная плата | - информирование о том, что происходит в компании |
| - премии | - отслеживание и учет потребностей персонала, их динамика |
| - бонусы | - согласование целей персонала с целями предприятия |
| - участие в прибыли | - планирование карьеры сотрудников |
| - льготы и дотации | - предоставление работы (интересной, творческой, сложной и т.д.) |
| - обучение персонала | - оценка и поощрение хорошо выполненной работы |
| - подарки | - делегирование полномочий, повышение ответственности сотрудников |
| - социальные программы | - персональное внимание  |
| - машины (служебные) | -профессиональное развитие/карьерный рост/внедолжностная карьера |
| - сертификация сотрудников | - имидж компании (престиж) |
|  | - корпоративная культура, атмосфера, праздники, дни рождения и т.д. |

В контексте реализации стратегии организации необходимы работники, которые обладают следующими качествами, способ­ностями, навыками:

- привержены целям организации, верят в ее ценности;

- компетентны в работе;

- обеспечивают экономию затрат;

- могут обеспечить стратегическое изменение;

- обладают навыками, которые являются источниками конкурентного преимущества организации.

Оценка работников должна определяться такими критериями, как прогулы, мораль, отношение к производству, активность ра­боты в составе группы, освоение других специальностей и отно­шение к переменам.

# 3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ НА ОАО "СТРОЙСЕРВИС"

В результате анализа показателей по труду и заработной плате на предприятии ОАО "Стройсервис" можно сделать вывод от том, что степень эффективности применения трудовых ресурсов достаточно высока. Но для более эффективного использования трудовых ресурсов на предприятии ОАО "Стройсервис" рекомендуется создать комплекс стимулирующих мер.

На малых предприятиях в России методы мотивации имеют ряд особенностей. Многие руководители строят систему мотивации только на изменении окладов сотрудников. Между тем, недооцененными остаются другие стимулы, в частности возможности индивидуального планирования рабочего времени и выделения временного ресурса на свободный научный поиск, удобные рабочие условия труда, признание, моральные поощрения успехов, оказание страховых, жилищных услуг. Современный взгляд на управление персоналом на основе стимулов основан на пяти критериях, получивших название «SMART».

В соответствии с концепцией управления персоналом существуют три основных элемента, управляющих человеческим поведением: прошлый опыт (что делать), навыки и способности (как делать), мотивы - стимулы - (зачем делать). И хотя прошлый опыт и навыки и способности являются в какой-то степени объектом управления, мотивы заставляют искать наиболее эффективные способы стимулирования работников в организации. Существуют четыре основных типа вознаграждения. Два типа вознаграждения работают на поощрение поведения, остальные два – на потерю интереса к нему. Отдача В+ (1) появляется тогда, когда люди получают что-то положительное от выполнения работы. Это может быть как внешним (благодарственные письма от руководства, продвижения, дополнительное премирование и другое), так и внутренним вознаграждением (удовлетворение или гордость за выполненное задание). В+ является единственным стимулом, поощряющим людей делать что- либо, потому что они этого хотят. А хотят они, потому что получают за это что-то ценное. Второе вознаграждение, усиливающее поведение В- (2)(рис. 5) – это отрицательное вознаграждение. Оно срабатывает тогда, когда человек делает что-либо только чтобы избежать неприятностей.

Учитывая результаты оценки исследуемого предприятия области стимулирования труда можно дать следующие рекомендации:

1. Ввести материальное поощрение в виде тринадцатой зарплаты;
2. Ввести гибкий график рабочего дня;
3. Повысить заинтересованность в обучении;
4. Применять программы обогащения труда;
5. Признавать ценность работника для предприятия, предоставлять ему творческую свободу;
6. Информировать работников о социальных выплатах и льготах, им положенных;
7. Установить контакт с Российским профсоюзом работников среднего и малого бизнеса;
8. Проводить АРМ, оценку и аттестацию персонала.

Как известно, дополнительные вознаграждения в виде так называемой тринадцатой зарплаты ежегодно выплачивается работникам многих предприятий по результатам финансово-хозяйственной деятельности. Это достаточно эффективная форма мотивации. Зная о возможности получения в конце года такого вознаграждения, работники стремятся к повышению экономических показателей фирмы.

Но эта зарплата выплачивается не просто так. Это было бы невыгодно для предприятия. Для каждого работника, руководителя, специалиста определяется и утверждается руководителем несколько конкретных показателей, отражающих степень его полезности для предприятия, которые и влияют на размер тринадцатой зарплаты. Количество этих показателей должно быть минимальным: не более двух позитивных, повышающих базовый должностной оклад, и не более двух негативных, снижающих размер базового оклада.

Исчезает уравниловка, ее место занимают мотивация и стимулирование работников к высокоэффективной работе.

Позитивными показателями могут быть:

* организация договора, который принес предприятию прибыль;
* внедрение новой системы стимулирования, позволяющей заинтересовать работников в более производительном труде;
* окончание вуза и другие.

К негативным показателям можно отнести:

* срыв выполнения договора;
* прогул и другие.

После того как для каждого работника определены показатели, нужно установить степень их влияния на уровень вознаграждения в виде %, соответственно увеличивая или уменьшая базовый должностной оклад (БДО).

Так, можно предложить следующий алгоритм введения тринадцатой зарплаты.

1. Дополнительное вознаграждение (тринадцатая зарплата) выплачивается один раз в год руководителям, специалистам и служащим по результатам финансово-хозяйственной деятельности предприятия.
2. Размер тринадцатой зарплаты зависит:

а) от финансового положения предприятия ;

б) от реального вклада работника в конечные итоги деятельности предприятия. За основу берется БДО работника, устанавливаемый ему в соответствии со штатным расписанием, которое затем корректируется в зависимости от достигнутых им конкретных показателей (позитивных и негативных).

Для руководителей позитивными показателями (ПП) являются :

1. выполнение договорных обязательств и увеличение оборота торговли (БДО увеличивается на 20%);
2. обеспечение рентабельности выполненных договоров и всей финансово-хозяйственной деятельности (БДО увеличивается на 30%).

Негативные показатели (НП):

1. невыполнение отдельных договорных обязательств по вине руководства организации (БДО снижается на 20%);
2. сокращение объема оборота торговли (БДО снижается на 20%);
3. допущение случаев конфликтов в коллективе (забастовок, невыплаты зарплаты и т.д.), а также нарушений дисциплинарного порядка (прогулов, опозданий) (БДО снижается на 10%).

Для специалистов (экономисты, бухгалтеры) позитивными показателями являются:

1. отсутствие замечаний специалисту со стороны руководства предприятия и структурных подразделений по качеству и оперативности выполнения функциональных обязанностей (БДО увеличивается на 20%);
2. личный вклад, инициатива и творчество, способствующие заключению выгодных для предприятия договоров, их своевременному и качественному выполнению (БДО увеличивается на 30%).

К негативным показателям относятся:

1. серьезные замечания специалисту со стороны руководства предприятия и структурного подразделения по качеству и сроком выполнения функциональных обязанностей, приведших к срыву заключения или выполнения договоров, технологическим проблемам в деятельности предприятия (БДО снижается на 30%);
2. нарушения дисциплинарного порядка, случаи искажения отчетности, несоблюдение коммерческой тайны (БДО снижается на 20% ).

Позитивные показатели для рабочих:

1. отсутствие замечаний рабочему со стороны руководства, специалистов предприятия и представителей заказчика по качеству и оперативности выполнения своих функциональных обязанностей (БДО увеличивается на 30%).

Негативные показатели:

1. обоснованные замечания рабочему со стороны руководства, специалистов предприятия и представителей заказчика по качеству, своевременности и культуре выполнения своих функциональных обязанностей (БДО уменьшается на 20%);
2. нарушение дисциплинарного порядка, несоблюдение коммерческой тайны (БДО снижается на 20%).

Таким образом, в результате такой системы решается проблема премирования, т.е. премирование осуществляется в зависимости от личного участия в общих результатах работы отдела, цеха. Так, можно перейти от коллективного к индивидуальному варианту премирования.

Важным шагом в развитии трудовых отношений и социально-экономической поддержке персонала малого предприятия может стать установление контакта с Российским профсоюзом работников малого и среднего бизнеса. Это позволит укрепить социальную политику предприятия, создавая условия для дополнительной мотивации и развития персонала.

Оплата труда формируется в зависимости от организационно-правовых форм предприятия, форм собственности, принципов организации труда и производства, социально – психологического климата в коллективе и т.д.

Значительно повышает материальную заинтересованность работников система, основанная на принципе комбинированной выплаты, включающая в себя текущую оплату труда, которая авансируется помесячно по пониженному нормативу от дохода, а окончательный расчет ведется по балансовым итога квартала по более высокому нормативу.

В дальнейшем необходимо применять стимулы для рабочего персонала для повышения эффективности работы. Это непосредственно побуждает работников к развитию потенциальных способностей, более интенсивному и продуктивному труду, творческому отношению к труду.

Считается, что в рыночной экономике заработная плата должна напрямую зависеть от эффективности работы предприятий. Это не совсем так. Заработная плата выделяется за определенный вид и объем работы, выполнение определенной функции. А насколько эффективно в целом работает предприятие, зависит не столько от деятельности отдельных рядовых работников, сколько от деятельности руководства предприятия.

Проектируемые мероприятия не предусматривают серьезных капитальных вложений с длительным сроком окупаемости, поэтому рассчитать эффективность проекта можно рассчитать статическим методом.

Экономический эффект от введение выплат тринадцатой заработной платы.

Прирост объема реализации в целом по проекту – 600тыс. руб.,

Прирост текущих затрат – 250тыс. руб.,

Единовременные затраты, включаемые в себестоимость первого года – 50тыс. руб.

Капитальные вложения на реализацию проекта – 300тыс. руб.

Срок действия самого долгосрочного мероприятия – 5 лет.

Прирост чистой прибыли 1- го года:

балансовая прибыль (600-250-50)=300 тыс.руб.

налог на прибыль300\*0,24=68 тыс. руб.

чистая прибыль 300-68=232 тыс. руб.

Прирост чистой прибыли 2-го года и последующих:

прибыль 600-232=368 тыс. руб.

налог на прибыль.368\*0,3=108 тыс. руб.

чистая прибыль 350-108=242 тыс. руб.

Чистый доход: 210+242\*4-250=1190-750=440 тыс. руб.

Индекс доходности: 1190/750=1,6 руб./руб.

Срок окупаемости: 750/1190=0,63 года

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования были сформулированы следующие выводы.

Изменения, происходящие в современном производстве и связанные с резким повышением значимости человеческого фактора, выдвинули управление персоналом на передний план управленческой деятельности.

Результатом усложнения и обогащения деятельности по управлению персоналом явились разнообразные трактовки управления персоналом в современной литературе.

Объектом исследования выступало ОАО «Стройсервис».

 на предприятии происходит постоянный рост численности персонала, так в 2005г по сравнению с 2006г численность увеличилась на 21 чел. или на 7%, а в 2006г по сравнению с 2004г она возросла на 38 чел. или на 12,7%

На предприятии работает больше производственного персонала, чем управленческого, а также по половой принадлежности можно сделать вывод, что на предприятии работает больше мужчин, общая численность которых к 2006г возросла на 14 человек.

На предприятии постоянно происходит рост средней заработной платы, так если в 2004г она составляла 5649 руб., то в 2006г – 5949 руб.

Из данных таблицы видно, что производительность труда работников увеличилась, так если в 2004г один работник производил в год продукции на сумму 265,2тыс.руб., то в 2006г данный показатель возрос до 504,7тыс.руб., т.е. увеличился на 91,3%.

Анализ системы мотивации на предприятии показал, что руководство организации прикладывает усилия для того, чтобы сотрудники предприятия чувствовали себя необходимыми своему предприятию. Руководству ОАО "Стройсервис" рекомендовано использовать в кадровой работе технологию мотивации, специально разработанную для сотрудников ОАО "Стройсервис".

Назовем несколько правил материального поощрения персонала для организации ОАО "Стройсервис", основанных на единстве материальных и моральных стимулов при доминировании материальных:

1. Системы материального стимулирования должны быть просты и понятны каждому работнику.
2. Системы должны быть гибкими, дающими возможность сразу же поощрять каждый положительный результат работы.
3. Размеры поощрения должны быть экономически и психологически обоснованы (больше и реже; чаще, но меньше).
4. Поощрение персонала важно организовывать по таким показателям, которые воспринимаются каждым как правильные.
5. Системы поощрений должны способствовать повышению заинтересованности работников в улучшении не только индивидуальной работы, но и работы в «деловых связках» с другими сотрудниками.
6. Работники должны видеть четкую взаимосвязь между результатами своей работы и деятельностью фирмы.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Методики построения мотивационного профиля персонала и разработки Положения о стимулировании персонала//Кадры предприятия №8 / 2002
2. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: Учеб. пособие.– Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. – 265с.
3. Блинов, А.О.Искусство управления персоналом: Учеб. пособие – М: «Гелан», 2001. - 230с.
4. Булыгин, Ю.Е.Основы теории организации социального управления: Учеб. пособие - М:, 2000. – 470с.
5. Вершигора, Е.Е.Менеджмент: Учеб. пособие; 2-е изд., перераб. и доп. - М. ИНФРА-М, 2000. – 546с.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2002. – 360с.
7. Волгин, Н.А.Экономика труда: (социально-экономические отношения) – М.: Издательство «ЭКЗАМЕН», 2004. – 736с.

Волошин, М.Ю.Мотивация трудовой деятельности персонала: Учеб. пособие. – Белгород: Изд-во БУПК «Кооперативное образования», 2001.- 122с.

1. Глухов, В.В.Менеджмент: Учебник. – СПб.: СпецЛит, 2000. – 538с.
2. Гутгарц Р.Д. Использование новых информационных технологий в управлении кадрами //Менеджмент в России и за рубежом №1, 2004
3. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия.//Менеджмент в России и за рубежом №5, 2002
4. Ермаков, В.В.Менеджмент организации в условиях кризиса. - М.,2000. – 279с.

Кибанов, А.Я.Управление персоналом организации: Учебник. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 480с.

Клегг Б Как мотивировать людей: Перевод с английского..- СПб: «Нева», 2005.- 224с.

Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации / Под ред. Проф. В.И. Шкатуллы - М.: НОРМА, 2002. – 1120с.

1. Мазманова Б.Г. Учетная политика и стимулирование персонала как поддержка стратегии предприятия// Менеджмент в России и за рубежом №4, 2004
2. Маслов В.И. Стратегическое управление прсоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. – М.: Издательство «Финпресс», 2005. – 288с.

Маслов, Е.В.Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА – М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 430с.

1. Мескон, М.Х.Основы менеджмента:Пер.с англ. – 2-е изд. – М.: Дело, 2001. -800с.
2. Мордовин, С.К.Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 260с.
3. Морозов М.А. Повышение эффективности управления персоналом (на примере предприятий туриндустрии)//Менеджмент в России и за рубежом №2 / 2004
4. Оганесян А.С.,Оганесян И.А. Оплата труда работников предприятий // Менеджмент в России и за рубежом №1, 2002
5. Папонова Н.Е. Какой может и должна быть мотивация работников?// Кадры предприятия №8, 2004
6. Попов Д.Е. Мотивация руководителей как фактор выполнения стратегии предприятия//Менеджмент в России и за рубежом №3 / 2004

Пугачев, В.П.Руководство персоналом организации: Учебник для вузов – М.: Аспект – пресс, 2000. – 254с.

Российская Федерация. Гос. Дума. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: Вече, 2002. – 224с.

1. Ряховская, А.Н.Антикризисное управление предприятиями. - М.,2000.- 315с.
2. Сартан Г.Н., Смирнов А.Ю., Гудимов В.В. Новые технологии управления персоналом. – М. «Речь», 2004. – 240с.
3. Спивак, В.А.Организационное поведение и управление персоналом. Учеб. пособие для ВУЗов - СПБ,Питер, 2000. – 380с.
4. Супрун Т.П., Мясоедова Т.Г. Классификация должностей и профессий как инструмент управления персоналом // Менеджмент в России и за рубежом №5, 2004
5. Технологии управления персоналом в России. Опыт профессионалов. – М.: «HRC. Кадровый клуб», «Книжный мир», 2001.-240с.
6. Травин, В.В.Основы кадрового менеджмента.- 3-е изд. исправ. и доп. М: Дело, 2000.-380с.

Хотинская Г.И., Харитонова Т.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия (на примере предприятий сферы услуг). – М.:Издательство: "ДИС"., 2005. – 240с.

1. Чижов, М.А.Кадровые технологии. 2000. – 250с.

Шекшня, С.В.Управление персоналом современной организации.– 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Бизнес-школа «Интео-Синтез», 2000. – 420с.

Шкатулла, В.И.Настольная книга менеджера по кадрам. – 3-е изд., изм. и доп. - М.: НОРМА, 2004. – 495с.

1. Яхонтова Е.С. Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании //Менеджмент в России и за рубежом №4, 2004.
1. Базаров Т.Ю. Еремин Б.Л. Управление персоналом. М.: ЮНИТИ, 2000. С. 12 [↑](#footnote-ref-1)
2. Галенко В. П., Стархова О. А., Файбушевич С. И. Управление персоналом и эффективность предприятий. М.: Финансы и статистика, 2005. С. 165. [↑](#footnote-ref-2)
3. Галенко В. П., Стархова О. А., Файбушевич С. И. Управление персоналом и эффективность предприятий. М.: Финансы и статистика, 2005. С. 362. [↑](#footnote-ref-3)
4. Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1999. С. 273. [↑](#footnote-ref-4)