**Содержание**

Введение

[Глава 1. Общие принципы управления персоналом производственного предприятия](#_Toc263631662)

1.1 Система управления персоналом производственного предприятия: основные понятия, сущность, классификация

[1.2 Управление численностью и составом предприятия ОАО «Уфимский хлеб»](#_Toc263631664)

Глава 2. Анализ хозяйственной деятельности ОАО «Уфимский Хлеб»

[2.1 Общая характеристика ОАО «Уфимский хлеб»](#_Toc263631666)

2.2 Планирование освоения нового вида продукции на ОАО «Уфимский хлеб» и увеличения численности персонала

[2.3 Совершенствование системы управления персоналом на ОАО «Уфимский хлеб»](#_Toc263631668)

Заключение

[Список использованной литературы](#_Toc263631670)

# Введение

Одной из важных функций менеджмента является управление персоналом. Специфика реализации этой функции во многом определяется отраслевыми особенностями деятельности предприятий.

Отличительной особенностью предприятий этой отрасли является высокий объем трудовых операций, непосредственно связанных с обслуживанием оборудования и требующих постоянного внимания. Эти операции связаны с механизацией и автоматизацией производства, что определяет высокую долю затрат на обучение персонала при работе с данным оборудованием на предприятиях отрасли.

Целью данной работы является анализ состояния предприятия пищевой промышленности ОАО «Уфимский хлеб» в части по управлению персоналом в данной компании. Необходимо выяснить, как внутрифирменная политика фирмы складывается на состав, количество, численность персонала, его производительность и внутреннюю мотивацию. Необходимо выявить, какие мероприятия по управлению персоналом необходимы для положительного функционирования предприятия в целом.

Задачей курсовой работы является анализ общих принципов управления персоналом предприятия пищевой отрасли, классификации работников, анализ численности и состава персонала, производительности и стимулирования труда. Необходимо рассмотреть хозяйственную деятельность предприятия ОАО «Уфимский хлеб», а также необходимо найти и оценить возможные резервы роста производительности труда на предприятии.

Данная тема работы является актуальной, т.к. разработка успешных мероприятий по управлению персоналом на предприятии является одним из необходимых условий повышения производительности труда на предприятиях пищевой промышленности, а, следовательно, повышение прибыли на предприятии в целом.

На примере ОАО «Уфимский хлеб» рассмотрим, каких принципов по управлению персоналом придерживается руководство предприятия.

# Глава 1. Общие принципы управления персоналом производственного предприятия

управление персонал труд производительность

## **1.1 Система управления персоналом производственного предприятия: основные понятия, сущность, классификация**

Управление персоналом – понятие комплексное, охватывающее широкий спектр вопросов: от разработки концепции кадрового менеджмента и мотивации работников до организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретной организации.

Понятие персонала промышленного предприятия характеризуется численностью и составом занятых на нем работников.

Классификация работников промышленного предприятия представлена на рис.1.1.

Персонал предприятия

Непромышленный

Промышленно-производственный

Управленческие (служащие)

Производственный

(рабочие)

Вспомога-тельные

Основные

Служащие

Специа-листы

Руководи-тели

Функциона-льные

Линейные

Главные

**Рисунок 1.1 – Классификация работников промышленного предприятия**

Промышленный персонал предприятия – постоянно занятые в сфере производства работники, прошедшие специализированную подготовку, имеющие практический опыт и навыки работы. Они являются главной производственной силой общества. От их состава, структуры, численности, уровня квалификации, результативности зависит качество и эффективность производства [9, c.457].

По участию в производственной деятельности персонал предприятия подразделяют на:

1. Группа промышленно-производственного персонала;
2. Персонал непроизводственной сферы организаций, которые входят в состав данного предприятия.

К первой группе относят работников, которые непосредственно заняты в производственных процессах, работают в цехах, отделах, лабораториях, НИИ.

Ко второй группе относят тех, кто обслуживает инфраструктуру предприятия – это складское, подсобное хозяйства, спортивные, медицинские учреждения.

Классификация производственных рабочих промышленно-производственного персонала производится по характеру выполнения операций подразделяются на:

1) основные;

2) вспомогательные.

Основные рабочие – работники предприятия, принимающие непосредственное участие в процессе изготовления продукции. Степень участия всех работников различна. Часть рабочих непосредственно занята в технологических процессах изготовления продукции, которые протекают в основных цехах предприятия.

Вспомогательные рабочие – работники, занятые обслуживанием технологических процессов: транспортировкой предметов труда, выполнением ремонтных работ, работ по подготовке производства, наладке оборудования и т.д.

Категория «рабочий» наиболее многочисленна в персонале предприятия.

В состав служащих входят руководители всех уровней управления, специалисты, другие работники. Основная составляющая – специалисты. Специалисты – это работники, имеющие специальное высшее или среднее образование и выполняющие инженерно-технические работы, экономические работы; социальные; юридические. Из числа специалистов назначаются руководители, которые выполняют функции управления и координирования; производственно-хозяйственной деятельности. Обязательное условие – руководитель должен быть специалистом в данной конкретной области. А также к данной группе относят других лиц, занятых подготовкой и оформлением документируемой информации и хозяйственным обслуживанием.

Организационную структуру рассматриваемого в данной работе предприятия ОАО «Уфимский хлеб» можно представить на рис.1.2.

Совет директоров

Генеральный директор

Главный инженер

Заместитель по коммерции

Заместитель по экономике

Учетно-финансовый отдел

Коммерческий отдел

Механическая служба

Технологическая служба

Производственная служба

**Рисунок 1.2 – Структура управления ОАО «Уфимский хлеб»**

Исходя из данной схемы можно сделать вывод, что в управленческой структуре ОАО "Уфимский хлеб" используется принцип функциональной департаментизации, который применяется сейчас на большинстве производственных предприятий. При функциональной департаментизации специализированные работы группируются преимущественно вокруг ресурсов. Так учетно-финансовый отдел управляет таким ресурсом как деньги, коммерческий отдел - учетом и продвижением продукции на рынок сбыта, производственная служба занимается непосредственно вопросами производства продукции. Органом управления ОАО «Уфимский хлеб» является Совет директоров. Исполнительным органом – Правление во главе с генеральным директором Общества.

Виды работ, выполняемые на предприятии различны, по характеру и по сложности и требуют не только специальных умений и навыков, но и различный уровень подготовленности к выполнению конкретной работы.

В связи с этим работников делят: по профессиям, специальностям и уровню квалификации.

Профессия – род трудовой деятельности человека владеющего комплексом специальных знаний и навыков, который позволяет ему выполнять определенную работу.

Специальность – комплекс приобретенных знаний для определенного вида деятельности в рамках одной и той же профессии.

Квалификация – характеризует степень и уровень профессиональной подготовки. Для рабочих – разрядами. Разряд рабочего должен соответствовать разряду работы [2, c.137].

С учетом изложенных принципов классификации строится процесс управления персоналом промышленного предприятия.

Главная цель управления персоналом состоит в формировании численности и состава работников, отвечающих специфике деятельности данного предприятия и способных обеспечивать основные задачи его развития в предстоящем периоде [8, c.22].

**1.2 Управление численностью и составом предприятия ОАО «Уфимский хлеб»**

Управление численностью и составом работников является наиболее ответственным звеном в общей системе функций управления персоналом производственного предприятия.

Основной целью управления численностью и составом персонала является оптимизация затрат живого труда на выполнение основных видов работ, связанных с деятельностью предприятия, и обеспечение заполнения необходимых рабочих мест работниками соответствующих профессий, специальностей и уровня квалификации. Реализация этой функции управления персоналом в наибольшей степени должна быть увязана с общей стратегией менеджмента предприятия, т.к. сформированный на предприятии трудовой потенциал и будет обеспечивать осуществление всех стратегических целей и направлений его деятельности.

Проектирование трудовых процессов на предприятиях предусматривает определение общего объема работ и его распределение в разрезе отдельных групп исполнителей. На предприятиях пищевой промышленности общий объем выполняемых работ определяется, прежде всего, планируемым объемом производства и спросом на выпускаемый вид продукции. Определенное влияние на формируемый объем работ оказывают также размеры производства (расширение или сворачивание) и используемые технологии (в первую очередь применяемые автоматизированные системы).

Общий объем выполняемых работ должен быть распределен между отдельными группами исполнителей. Такое распределение основано на разделении труда, т.е. на относительном обособлении различных видов деятельности предприятия. Основными видами разделения труда на предприятиях производственного сектора являются функциональное, технологическое и квалификационное [7, c.516].

Функциональное разделение труда осуществляется, прежде всего, в разрезе основных категорий персонала — управления, оперативно-производственного и вспомогательного. На крупных промышленных предприятиях, имеющих сложную структуру управления, труд персонала управления подлежит более углубленному функциональному разделению, которое получает свое отражение в схеме организационной структуры управления данным предприятием.

Технологическое разделение труда осуществляется, как правило, по категориям оперативно-производственного и вспомогательного персонала. Разделение этих категорий персонала в разрезе профессий определяется объемом отдельных операций основного и вспомогательного производственно-технологических процессов.

Квалификационное разделение труда определяется различием работ, выполняемых на предприятии, по уровню их сложности.

Нормирование затрат труда на производство продукции предусматривает разработку и использование на предприятиях определенной системы норм труда. Эта система может включать: нормы численности, нормы времени, нормы выработки, нормы обслуживания [4, c.187].

Нормы численности определяют количество работников, необходимых для выполнения определенного объема работы.

Нормы времени определяют необходимые затраты времени одного или группы работников на выполнение отдельных видов работ (в расчете на единицу работы). Такие нормы выражаются в человеко-часах или человеко-минутах.

Нормы выработки определяют объемы работ в стоимостных или натуральных единицах измерения, которые должны быть выполнены одним или группой работников в течение определенного периода времени.

Нормы обслуживания определяют необходимое количество единиц оборудования, площади, рабочих мест, которое должно быть обслужено одним или группой работников в течение смены или другого периода времени.

Планирование численности работников отдельных должностей, профессий и уровней квалификации предусматривает установление планового количества этих работников. Планированию состава и общей численности работников действующего предприятия предшествует анализ динамики персонала, и эффективности использования рабочего времени в предплановом периоде.

Основной задачей анализа динамики персонала является установление тенденций изменения его количественного и качественного состава с позиций соответствия темпам развития хозяйственной деятельности предприятия. В этих целях темпы развития численности отдельных категорий работников сопоставляются с темпами развития объемов производства, прибыли и некоторых других показателей. Особое внимание в этом разделе анализа должно быть уделено изучению тенденций изменения профессионального и квалификационного состава работников, его соответствия объемам и сложности отдельных видов работ, выполняемых на предприятии.

Расчет плановой численности работников может быть осуществлен на основе разработанных нормативов или на основе количества рабочих мест и планового баланса рабочего времени.

При планировании необходимого количества работников указанных профессий определяют явочную и среднесписочную их численность [6, c.342].

Явочная численность представляет собой количество работников, которые ежедневно должны быть на работе, чтобы обеспечить заполнение всех предусмотренных рабочих мест в течение всего времени производства с учетом затрат времени на осуществление подготовительно-заключительных операций (запуск, чистка оборудования).

Расчет явочной численности работников указанных профессий проводится по следующей формуле:

,

где Чя - явочная численность работников, чел.;

Рм - количество рабочих мест работников данной профессии, предусмотренное в производственном цикле, един.;

Вм - объем времени работы в неделю, часов;

Впз - объем времени, затрачиваемого на осуществление подготовительно-заключительных операций в неделю, часов;

Вр - плановый фонд рабочего времени одного работника в неделю, часов.

Среднесписочная численность представляет собой общее количество работников, которые необходимы предприятию с учетом замены работников уходящих в отпуск, отсутствующих по болезни или по другим причинам. Она определяется путем умножения явочной численности на коэффициент замены временно отсутствующих работников. Этот коэффициент рассчитывается путем деления номинального фонда рабочего времени в периоде (т.е. полного числа рабочих дней в периоде) на планируемое число рабочих, дней одного работника в этом же периоде (с учетом планируемых невыходов на работу по уважительным причинам, предусмотренным действующим трудовым законодательством, коллективным трудовым договором или условиями индивидуальных трудовых контрактов). Расчет среднесписочной численности работников указанных профессий производится по следующей формуле:

,

где Чс - среднесписочная численность работников, чел.;

Чя - явочная численность работников, чел.;

Рп - полное число рабочих дней в плановом периоде;

Рр - планируемое число рабочих дней одного работника.

По результатам расчета плановой потребности в работниках отдельных должностей, профессий и уровней квалификации на предприятии составляется штатное расписание. В нем отражаются также работники, занятые неполный рабочий день или неполную рабочую неделю (по таким должностям и профессиям показывается соответствующая доля штатной единицы).

Формирование персонала предприятия предусматривает осуществление комплекса мероприятий по отбору необходимых работников на рынке труда, их подготовке в соответствующих учебных заведениях, а также по повышению квалификации собственных работников. При этом обеспечивается замена выбывающих работников.

При решении задач управления движением персонала особое внимание должно уделяться предотвращению его текучести. Уровень текучести персонала оценивается по формуле:

,

где Утп - уровень текучести персонала в периоде, %;

Рс - число работников, уволившихся в рассматриваемом периоде по собственному желанию, чел.;

Риа - число работников, уволенных в рассматриваемом периоде по инициативе администрации, чел.;

Чс - среднесписочная численность работников в периоде, чел.

Предотвращение увольнения работников по собственному желанию обеспечивается выявлением и удовлетворением их трудовой мотивации, а также обеспечением адаптации вновь принятых работников (особенно в первые шесть месяцев их работы).

Эффективное использование сформированного на предприятии персонала в значительной степени обеспечивается разработкой системы мероприятий, направленных на повышение производительности труда.Основной целью управления производительностью труда на предприятии является поиск и реализация возможных резервов ее роста при обеспечении высокого уровня объемов производства.

Производительность труда – это плодотворность, результативность, эффективность трудовой деятельности человека, которая может определяться количеством созданной продукции в единицу времени или же затрачиваемым временем на единицу продукции.

Первый показатель носит название выработки и используется в отраслях обрабатывающей промышленности, к которой относится черная металлургия.

Второй показатель называется трудоемкостью – этот показатель используется в машиностроении и в цехах ремонтного комплекса металлургических предприятий.

Взаимосвязь между этими показателями обратная, то есть чем выше выработка в единицу времени, тем ниже затраты времени на ее создание.

В качестве объема выпускаемой продукции при расчете выработки могут быть выбраны натуральные показатели (т., шт., м2), стоимостные показатели и трудовые показатели.

Натуральные показатели применяются только в том случае, если номенклатура выпускаемой продукции однообразна. Если же цех выпускает несколько видов продукции, разнотипных, но одного и того же назначения, в этом случае определяют объем выполненной продукции в условно-натуральных показателях (усл.т., усл.шт.). В качестве единицы сопоставления выбрана трудоемкость, масса, мощность и т.д.

Для расчета условных показателей объема выпускаемой продукции в начале по каждой позиции определяется коэффициент перевода – это отношение производительности часовой по данному профилю к часовой производительности по профилю, выбранному в качестве базового. На эти коэффициенты умножаются физические тонны и при суммировании образуют условные единицы измерения.

Если невозможно объединить объемы выпускаемой продукции в натуральных измерителях, то в этом случае используется стоимостная оценка объема выпущенной продукции.

Стоимостные показатели устанавливаются только по подразделениям, выпускающим готовую продукцию или же в целом по предприятию.

Третий метод оценки объемов продукции: трудовой затраты времени должны быть установлены на единицу продукции, методом расчета технически обоснованных норм времени соответственно час, день, месяц, квартал, год и в соответствии с этим показатель выработки выразится в виде количества продукции:

- в 1 человеко-час (среднечасовая выработка);

- в 1 человеко-день (среднедневная выработка);

- среднемесячная выработка – то есть на одного среднесписочного рабочего или работающего;

- среднеквартальная;

- среднегодовая.

Рассматриваемые показатели уровня производительности труда определяют: по плану, по отчету и в динамике за ряд периода времени.

Показатели динамики уровня производительности труда (изменение во времени) определяются с помощью индексов роста производительности труда. Индексы – это относительная величина из двух относительных величин. В числителе – относительная величина, характеризующая уровень производительности труда в отчетном периоде, а в знаменателе – в базовом периоде. В качестве базы для сравнения выбраны плановые уровни производительности труда, а так же уровень производительности труда прошлого периода, если условия производства сопоставимы.

Показатель роста производительности труда изменяется в зависимости от повышения использования рабочего времени, от изменения объема производства и численности работающих [9, c.249].

Если фонд рабочего времени работы оборудования возрастает с величины F до F', то в этом случае рост производительности труда Δ рассчитывается как отношение:

.

Для расчета роста производительности труда в зависимости от изменения объемов производства и численности работающих, для начала определяют увеличение объема производства и численности работающих в данном периоде, по сравнению с базовым.

Этот показатель в статистике носит название показатель темпов роста (выражается в %) отношение производства в данном периоде к объему оборотного производства в отчетный период.

;

.

Дальше рассчитывают темп прироста:

· объемов производства;

· изменения численности работающих или работников.

Вычитая из темпов роста базовую величину – 100%. Соответственно темп прироста продукции в результате изменения и численности и объема выпускаемой продукции рассчитывают, вычитая из 100% соотношение темпов прироста численности и объема выпущенной продукции.

В результате повышения производительности труда на предприятии уменьшается доля индивидуального (живого) труда, приходящегося на единицу продукции. При этом возрастает доля труда овеществленного в средствах производства, но при этом суммарная величина индивидуального и овеществленного труда снижается, т.е. в результате роста обеспечивается экономия рабочего времени, материальных затрат. Это ведет к снижению затрат на выпуск продукции и следовательно увеличивает доходы предприятия.

Резервами и факторами роста производительности труда являются повышение технического уровня производства, которое обеспечивается за счет введения нового более совершенного оборудования, новых технологических процессов, механизации и автоматизации производственных процессов, а также повышения качества исходного сырья, заготовок и т.д.; совершенствование организации производственных процессов, совершенствование производственной структуры предприятия; повышение уровня специализации предприятия, использование поточных форм организаций; производственных процессов, которые позволяют минимизировать потери времени по всему циклу обработки от исходного сырья к получению готовой продукции; рациональное обслуживание рабочих мест всем необходимым - нормативной документацией, ремонтами и др.

Расчет производительности труда производится по следующий формуле:

,

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 [6, c.242].

Численность рабочих-повременщиков и вспомогательных рабочих устанавливается по штатным расписаниям, где показывается явочная численность, которая определяется по числу рабочих мест в соответствии с технологией производства, нормами обслуживания и сменности работ.

Численность рабочих-сдельщиков определяется путем деления производственной программы в нормо-часах на планируемый уровень выполнения норм в процентах и полезный фонд времени одного рабочего в часах.

Численность вспомогательных рабочих определяется по нормам обслуживания или наличию рабочих мест.

Численность РСС (руководители, специалисты, служащие) осуществляется в соответствии с утвержденной структурой управления предприятия и разработанным штатным расписанием.

Определить необходимую численность рабочих и их профессиональный и квалификационный состав позволяют: производственная программа, планируемый рост повышения производительности труда и структура работ.

Общая потребность предприятия в кадрах А определяется как сумма:

А = Ч + ДП,

где Ч – базовая потребность в кадрах, определяемая объёмом производства;

ДП – дополнительная потребность в кадрах.

Базовая потребность предприятия в кадрах Ч определяется по формуле:

Ч = ОП / В,

где ОП – объём производства;

В – выработка на одного работающего.

Для определения выработки на одного работающего количество произведенной продукции делится на численность всего промышленно-производственного персонала:

В = К / Ч,

где В – выработка продукции;

К – количество произведенной за период продукции в натуральных или стоимостных измерителях;

Ч – численность работников (основных рабочих, основных и вспомогательных, промышленно-производственного персонала).

Дополнительная потребность в кадрах ДП – это различие между общей потребностью и наличием персонала на начало расчетного периода.

ДП = Апл – Аб,

где *А*пл и Аб – общая потребность в специалистах в планируемый и базовый периоды с учетом выбытия персонала.

# Глава 2. Анализ хозяйственной деятельности ОАО «Уфимский Хлеб»

## **2.1 Общая характеристика ОАО «Уфимский хлеб»**

В настоящее время Открытое Акционерное Общество «Уфимский хлеб» является одним из передовых и динамично развивающихся хлебопекарных предприятий агропромышленного комплекса Республики Башкортостан.

Основным направлением деятельности предприятия является производство и реализация хлебобулочных, бараночных и кондитерских изделий.

Открытое акционерное общество «Уфимский хлеб» имеет в своём составе хлебопекарное предприятие из 3-х производств – хлебного, бараночного и кондитерского, собственный грузовой автопарк из 35 автомобилей и 3 автоприцепов, систему фирменной торговли из 21 торговых предприятий.

Органом управления является Совет директоров. Исполнительным органом – Правление во главе с генеральным директором Общества.

Основным фактором, определяющим объемы производства в 2008 году, как и в другие годы, является спрос населения.

В 2008 году выработано продукции 15961 тонн, что на 579 тонн больше, чем в 2007 году и рост объемов выпуска составил 103,8 %.

На 168 тонны снижен выпуск продукции из муки смешанной валки, что составило 98,0 %, хлеба из пшеничной муки высшего сорта на 56 тонны или 90,7 %.

На 636 т. увеличен выпуск булочных изделий из пшеничной муки высшего сорта, выполнение – 113,7 %, бараночных изделий на 117 т. выполнение – 114,4%, сдобных хлебобулочных изделий на 27 т., выполнение – 105,1 %, кондитерских изделий на 7 тонн, выполнение – 101,6 %.

На заводе вырабатывается более 160 наименований хлебобулочных, бараночных и кондитерских изделий, ассортимент которых ежегодно обновляется. В 2008 году было разработано и освоено 14 видов новых изделий, в том числе 8 видов хлебобулочных изделий, 4 вида кондитерских изделий, 2 вида мучных кондитерских изделий.

Основным показателем, формирующим балансовую прибыль отчетного года, является прибыль от реализации хлебобулочных изделий. Состав балансовой прибыли ОАО «Уфимский хлеб» за 2007-2008 гг. представлен в таблице 2.1.

**Таблица 2.1 – Состав балансовой прибыли ОАО «Уфимский хлеб» за 2007-2008 гг.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 2008 г. | 2007 г. | Откл., % |
| I прибыль: |  |  |  |
| * от реализации продукции основной деятельности
 | 16005 | 26 847 | 129,4 |
| * излишки, выявленные в ходе инвентаризаций
 | 63 | 98,0 | 64,0 |
| * от реализации амортизируемого имущества
 | 483 | 315 | 153,0 |
| * реализации сырья и прочих активов
 | 153 | 92 | 166,0 |
| * прочие доходы
 | 31 | -325 | - |
| * по реализации пельменей
 | 124 | 104 | 119 |
| * от хранения денежных средств
 | 24 | 19,0 | 126,3 |
| * прибыль по торговой деятельности
 | 3737 | - | - |
| II убытки: |  |  |  |
| * оплата банковских услуг
 | -548 | -544 | 101,0 |
| * по торговой деятельности
 | - | -1952 | - |
| * % за кредит
 | -756 | - | - |
| * по налогу на имущество
 | -1139 | -928 | -122,7 |
| * расходы на благотворительность и социальные нужды
 | -6043 | -2639 | 2,3 р |
| * дебиторская задолженность покупателей, признанных банкротом по решению суда
 | -72 | - | - |
| ИТОГО балансовая прибыль | 22 904 | 15 167 | 1,5 р |

На основе данных бухгалтерской отчетности видно, что балансовая прибыль в 2008 году по сравнению с 2007 годом увеличилась в 1,5 раза, за счет увеличения прибыли по торговой деятельности, уменьшения убытков по торговой деятельности.

Рассмотрим изменения основных показателей предприятия на 01.01.2008 и 01.01.2009 г., что представлено в табл.2.2.

**Таблица 2.2 - Изменения основных показателей ОАО «Уфимский леб» за 2007-2008 гг.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | 01.01.2008 г. | 01.01.2009 г. |
| Реализация, т. | 15 961 | 15 382 |
| Выручка, тыс.руб. | 595278 | 467319 |
| Себестоимость, тыс.руб. | 485217 | 381216 |
| Валовая прибыль, тыс.руб. | 110061 | 86103 |
| Чистая прибыль, тыс.руб. | 15210 | 9 282 |
| Численность персонала, чел. | 764 | 695 |
| Фонд заработной платы, тыс.руб. | 148539 | 122397 |
| Среднемесячная заработная плата, руб. | 16201 | 14676 |

Как видно из данных таблицы реализация в натуральных показателях ОАО «Уфимский хлеб» увеличилась на 579 т. При этом выручка предприятия увеличилась на 127,9 млн.руб. Численность персонала выросла на 69 чел. в связи с открытием 3 новых торговых точек продажи произведенной продукции и освоением новых производств, что потребовало большего количества работающих по обслуживанию оборудования. Фонд заработной платы вырос на 26,1 млн.руб., а среднемесячная заработная плата на 1525 руб.

Оплата труда на данном предприятии проводится по тарифной системе оплате труда.

Предприятие также применяется следующие виды выплат, являющихся материальным стимулированием:

1) к отпуску в размере 1 тарифной ставки (должностного оклада);

2) дополнительная материальная помощь в следующих размерах:

а) не выше двух тарифных ставок (в течение года) рабочего 1 разряда Единой тарифной сетки многодетным семьям и участникам ликвидации аварии на Чернобыльской АЭС, имеющим удостоверения установленного образца;

б) 20% от суммы материального ущерба, но не более двадцатикратных тарифных ставок рабочего 1 разряда Единой тарифной сетки в случае стихийных бедствий, кражи домашнего имущества, пожара (при наличии подтверждающих документов);

в) в размере тарифной ставки 1 разряда Единой тарифной сетки пенсионерам и малообеспеченным семьям один раз в 5 лет для частичной компенсации расходов по ремонту жилья; ежемесячная материальная помощь в размере 25 % тарифной ставки 1 разряда ЕТС; одиноким матерям, вдовам (вдовцам), женщинам (мужчинам), воспитывающим детей без мужа (без жены); работникам, имеющим на иждивении ребенка – инвалида; работникам, впервые вступившим в брак в возрасте до 30 лет единовременная материальная помощь в размере должностного оклада (тарифной ставки).

3) единовременное пособие в размере среднемесячного заработка при рождении ребенка;

4) материальная помощь в размере оклада, тарифа один раз в год на лечение работника в связи с длительной болезнью (свыше 4-х месяцев);

5) единовременное пособие в размере двух должностных окладов (месячных тарифных ставок) по окончанию работником срочной военной службы и возвращении его на работу;

6) материальная помощь в размере 10-кратной месячной тарифной ставки рабочего – повременщика 1 разряда основного производства в случае смерти работника;

7) материальная помощь на погребение в размере 5-кратной месячной тарифной ставки рабочего-повременщика 1 разряда Единой тарифной сетки случае смерти неработающего пенсионера;

8) материальная помощь в размере 2-кратной месячной тарифной ставки рабочего- повременщика 1 разряда Единой тарифной сетки при смерти членов семьи;

9) компенсация инвалидам труда, получившем увечье в один раз в три года в размере 4-х тарифных ставок рабочего 1 разряда;

10) единовременное пособие на обустройство в размере 2-х должностных окладов молодому специалисту принятому после окончания ВУЗа на работу;

11) единовременное пособие при увольнении работника (впервые) в связи с уходом на пенсию в зависимости от стажа работы в отрасли исходя из среднемесячного заработка, исчисленного за последние три месяца работы;

12) материальная помощь к юбилейным датам в размере тарифной ставки рабочего 1 разряда Единой тарифной ставки.

13) Согласно статье 147 ТК РФ, оплата труда работников, занятых на тяжелых работах, работах с вредными, опасными и иными особыми условиями труда, производится в повышенном размере в зависимости от разряда и квалификации работника.

Рассмотрим состав численности работающих на предприятии ОАО «Уфимский хлеб» (см. табл. 2.3).

**Таблица 2.3 – Среднесписочная численность персонала предприятия**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Фактически | Отклонение от 2007 года |
| 2008 | 2008 |
| Весь персонал предприятия  | 764 | 695 | 69 |
| Пром.-произв. персонал, в т.ч:  | 650 | 591 | 59 |
| - рабочие | 475 | 439 | 36 |
| - ИТР | 81 | 79 | 2 |
| - служащие | 94 | 73 | 21 |
| Непромышленный персонал | 114 | 104 | 10 |

Среднесписочная численность персонала предприятия составляет 764 чел. В 2008 году, из них 85% - это промышленно-производственный персонал, в т.ч. 73% из промышленно-производственного персонала это рабочие рабочих специальностей (пекари, кондитеры, фасовщики и т.д.), 12% - информационно-технические работники (инженеры, технологи и т.д.), 14% - служащие – это руководители, маркетологи, бухгалтерия, менеджеры по продажам и т.д.). Непромышленный персонал составляет 15% от численности персонала предприятия, к ним относятся продавцы в торговых точках, водители-экспедиторы, уборщики помещений, складской персонал и т.д.

По сравнению с 2007 годом фактическая численность персонала предприятия увеличилась на 69 человек, или на 9,9%. Увеличилось число рабочих на 36 человека, или на 8,2%, а ИТР на 2,5%.

Определим выработку на одного работающего - количество произведенной продукции делится на численность всего промышленно-производственного персонала:

В = 595278/ 650= 915,812 тыс.руб.

Определим базовую потребность предприятия в кадрах:

Ч = 595278 / 915812 = 650 чел.

Дополнительная потребность в кадрах ДП – это различие между общей потребностью и наличием персонала на начало расчетного периода. Предприятие в 2009 году планирует запустить новый вид продукции и закупить оборудование для производства этой продукции. Для обслуживания этого оборудования предприятию необходимо 24 человека дополнительного персонала. Также на предприятии численность женщин 1955 года рождения составляет 17 чел., мужчин 1948 года рождения – 11 человек. Тогда дополнительная потребность в персонале составит:

ДП = 764 + 24 + 17 + 11– 764 = 52 чел.

Определим общую потребность предприятия в кадрах:

А = 650 + 52 = 702 чел.

Сведения о проведении аттестации рабочих мест на ОАО «Уфимский хлеб» представлены в табл. 2.4.

**Таблица 2.4 – Сведения о комплексной аттестации рабочих мест в 2008г.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Количество рабочих мест всего, ед. | Из них прошли аттестацию, % | Численность работников, занятых на рабочих местах с вредными и опасными условиями труда, чел. | Численность работников, которым установлены доплаты за работу с вредными и опасными условиями труда, чел**.**  |
| комплексную аттестацию рабочих мест | по организационно-техническому уровню | по уровню нормирования труда | по условиям труда |
| 259 | 13,80 | 30,75 | 13,80 | 57,86 | 147 | 147 |

Общее количество рабочих мест на предприятии составляет 259 ед., т.к. предприятие работает на 2-х сменном режиме работы. Численность работников, занятых на рабочих местах с вредными и опасными условиями труда составляет 147 чел. (к ним относятся пекари, которые непосредственно работают вблизи с оборудованием при высокой температуре). Этому же количеству персонала установлены доплаты за работу с вредными и опасными условиями труда.

Рассчитаем явочную численность персонала из состава рабочих. Общее количество рабочих мест для рабочего персонала составляет 84 ед., так как на предприятии установлен 2-х сменный режим работы, а работники работают по режиму «2 через 2». Производство продолжается в течение 11 часов, затем в течение 1 часа производится чистка оборудования. Фонд рабочего времени 1 рабочего составляет 40 часов, тогда:



Это означает, что каждый день должны быть на своих рабочих местах 352 человека из состава рабочего персонала.

Рассчитаем среднесписочную численность работников по формуле:



Рассчитаем уровень текучести персонала. Согласно данным отдела кадров в 2008 году уволилось 37 человек по собственному желанию, уволился 1 человек по инициативе администрации, тогда:



Рассчитаем производительность труда в ОАО «Уфимский хлеб». В 2008 году произведено продукции на сумму 595,3 млн.руб., при этом затраты на заработную плату составили 148,5 млн.руб., тогда



Это означает, что на каждый рубль затраченного труда предприятие получает 4,01 руб. выручки.

## **2.2 Планирование освоения нового вида продукции на ОАО «Уфимский хлеб» и увеличения численности персонала**

Увеличение собственных финансовых ресурсов предприятия на прямую зависит от суммы получаемой им прибыли, которая может быть достигнута путем освоения выпуска новых изделий, увеличения объемов производства, снижения издержек.

На настоящем этапе основной задачей предприятия является улучшение качества продукции с одновременным снижением издержек производства и расширением ассортимента выпускаемой продукции. В 2009 году предприятие планирует оптимизировать товарный ассортимент предприятия освоив выпуск нового вида продукции – хлеб "Зерновой". В дальнейшем можно будет расширять ассортимент продукции, выпускаемой на новом оборудовании.

Исходные данные для расчета экономического эффекта от планируемой закупки нового оборудования, расширения товарного ассортимента и увеличения численности персонала приведены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Исходные данные для расчета экономической эффективности освоения нового вида продукции

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование показателя | Значение |
| Стоимость оборудования (Со), р.. | 3550000 |
| Затраты на транспортировку (Зт), р. | 27896 |
| Затраты на монтаж (Зм), р. | 21478 |
| Затраты на наладку (Зн), р. | 15473 |
| Выработка продукции в час, цент. | 6,5 |
| Выработка продукции в сутки, цент. | 146 |
| Номинальный годовой фонд рабочего времени (Ф), дни | 321 |
| Выработка продукции в год, цент. | 46946 |
| Норма расхода муки высшего сорта на 100кг продукции, кг | 22,3 |
| Цена 1 кг. Муки высшего сорта, р. | 9,2 |
| Норма расхода муки первого сорта на 100кг продукции, кг | 51,4 |
| Цена 1кг муки первого сорта, р. | 8,7 |
| Норма расхода масла растительного на 100кг продукции, л. | 1,5 |
| Цена 1 литра масла, р. | 29,0 |
| Норма расхода дрожжей на 100кг продукции, кг | 1,1 |
| Цена 1 кг. Дрожжей, р. | 45,0 |
| Норма расхода соли на 100кг Продукции, кг. | 1,1 |
| Цена 1 кг. Соли, р. | 3,1 |
| Норма расхода улучшителя на 100кг продукции, кг. | 0,5 |
| Цена 1кг. улучшителя, р. | 63,0 |
| Норма расхода воды на 100кг Продукции, м.куб. | 0,15 |
| Цена 1 м.куб. воды, р. | 9,7 |
| Транспортно-заготовительные расходы на 100кг муки и прочих основных материалов, р. | 115,6 |
| Количество смен | 4 |
| Дополнительная численность рабочих в смену, чел. из них: | 6 |
| Пекарь-бригадир 3 разряда | 1 |
| Пекарь 4 разряда | 3 |
| Укладчик 2 разряда | 2 |
| Часовая тарифная ставка, р.: |  |
| пекаря 3 разряда | 40,7 |
| пекаря 4 разряда | 36,5 |
| укладчика 2 разряда | 34,6 |
| Время работы бригады в смену, часов | 12 |
| Дополнительная заработная плата, % от основной | 34 |
| Обучение персонала, руб. на 1 чел.  | 9900 |
| Стоимость аттестации 1 рабочего места, руб. | 13259 |
| Общезаводские расходы, % от постоянных | 12 |
| Затраты по доставке в торговую сеть 100 кг. продукции, р. | 65,9 |
| Норма расхода электроэнергии на 100 кг. продукции, кВт | 61,3 |
| Цена 1 кВт, р. | 1,42 |
| Норма расхода газа на 100 кг. Продукции, куб.м. | 110,3 |
| Цена 1куб.м газа, р. | 2,5 |
| Цена единицы готовой продукции, р. | 12,18 |
| Цена 100кг готовой продукции, р. | 1843,2 |

Затраты на отдельные виды сырья и материалов в расчете на 100 кг готовой продукции рассчитываются по формуле [3, c.14]:

,

где Зс - затраты на сырье;

Кс - норма расхода сырья на 100 кг готовой продукции;

Цс - рыночная цена 1 кг сырья и материалов.

Рассчитаем затраты предприятия ОАО «Уфимский хлеб» по отдельным видам сырья и материалов на 100 кг готовой продукции:

* По муке первого сорта

Зс1 = 51,4 х 8,7= 447,2 р.

* По муке высшего сорта

Зс2 = 22,3 х 9,2= 205,2 р.

* По маслу растительному для смазки форм

Зс3 = 1,5 х 29 = 43,5 р.

* По дрожжам

Зс4 = 1,1 х 45 = 49,5 р.

* По соли

Зс5 = 1,1 х 3,1= 3,41 р.

* По улучшителю

Зс6 = 0,5 х 63 = 31,5 р.

* По воде

Зс7 = 0,2 х 9,7= 1,94 р.

Общая сумма затрат на сырье и материалы за год рассчитывается по формуле:

,

где  - общая сумма затрат предприятия на сырье и материалы;

 - транспортно-заготовительные расходы.

Общая сумма затрат на сырье и материалы составит:

= 447,2 + 205,2 + 43,5 + 49,5 + 3,41 + 31,5 + 1,94 + 115,6 = 894,3 р.

Затраты на топливо и электроэнергию рассчитываются тем же способом.

Затраты на топливо составят:

Зтоп = 110,3 х 2,5 = 275,8 р.

Затраты на электроэнергию составят:

Зэл = 61,3 х 1,42= 87,0 р.

Затраты по основной и дополнительной зарплате производственных рабочих рассчитываются по следующей формуле:

,

где Тст - часовая тарифная ставка;

К - количество работников соответствующего разряда;

Vвч - часовой объем выпуска продукции.

Заработная плата производственных рабочих равна:

Зпл = (1 х 40,7+ 3 х 36,5+ 2 х 34,6) / 6,5 х 1,34 = 45,23 р.

Отчисления на социальное страхование (Пенсионный Фонд РФ – 20%, Фонд социального страхования РФ – 2,9%, Фонд обязательного медицинского страхования – 3,1%.; итого – 26%) рассчитываются по формуле [1]:



Для предприятия ОАО «Уфимский хлеб» эти расходы составляют:

Отч = 45,23 х 0,26 = 11,76 р.

Общая сумма переменных затрат составляет 1314,1 рублей.

Общехозяйственные расходы рассчитываются только по этому производству, так как другие постоянные расходы учтены по другим видам товаров, то есть при расчете цены используется метод формирования цен по прямым расходам.

Общехозяйственные расходы рассчитываются по формуле:

,

где Сох - сумма общехозяйственных расходов;

Зпер - сумма переменных затрат;

Нор - нормативная доля общехозяйственных расходов.

Общехозяйственные расходы для рассчитываемого производства составят:

Сох = 1314,1 х 0,12 = 157,7 р.

Производственная себестоимость равна сумме переменных затрат и общехозяйственных расходов и составляет 1471,8 рублей.

Общая себестоимость продукции равна сумме фабрично - заводской себестоимости и внепроизводственных расходов. Внепроизводственные расходы на данный вид продукции составляют 65,9 рублей, следовательно, полная себестоимость продукции составляет 1537,7 рубля [5, c.125].

Выручка от реализации продукции рассчитывается по формуле:

,

где Вр - выручка от реализации продукции;

Огод - годовой объем реализации продукции;

Ц - розничная цена 100кг продукции.

Для предприятия ОАО «Уфимский хлеб» годовая выручка от реализации продукции составит:

Вр = 46946 х 1843,2= 86530,9 тыс.р.

Годовые затраты на производство продукции рассчитываются по формуле:

,

где Сст – себестоимость 100кг продукции.

Следовательно, для данного вида продукции сумма годовых затрат на производство составит:

Згод = 46946 х 1544,4 = 72503,4 тыс.р.

Годовая прибыль от реализации продукции рассчитывается по формуле:



Следовательно, годовая прибыль от реализации продукции составит:

Пгод = 86530,9 - 72503,4= 14027,5 тыс.р.

Чистая прибыль от реализации продукции рассчитывается по формуле (налоговая ставка по налогу на прибыль составляет 20%):



Следовательно, чистая прибыль составит:

ЧПгод = 14027,5 х 0,8 = 11222 тыс.р.

Сумма капитальных затрат предприятия на производство новой продукции рассчитывается по формуле:

И = С0 + Зm + Зм + Зн + Зоб + Зат

где Со - стоимость оборудования;

Зт - затраты на транспортировку оборудования;

Зм - затраты на монтаж оборудования;

Зн - затраты на наладку оборудования;

Зоб – затраты на обучение персонала;

Зат – затраты на аттестацию рабочих мест.

Следовательно, капитальные затраты предприятия составят:

И = 3550,0 + 27,846 + 21,478 + 15,473 + 9,900\*24 + 13,259\*6 = 3931,95 тыс.р.

Срок окупаемости капитальных затрат рассчитывается по формуле [12, c.218]:



Следовательно, срок окупаемости капитальных затрат составит:

Ток = 3931,95 / 11222 = 0,35 лет = 4,2 месяца

Таким образом, затраты предприятия, связанные с покупкой оборудования, обучением персонала и аттестацией рабочих мест окупаются через 4,2 месяца.

Рассчитаем производительность труда с введением нового цеха по производству нового вида продукции хлеб «Зерновой» в ОАО «Уфимский хлеб». Данным цехом будет произведено продукции на сумму 86530,9 тыс.р., при этом затраты на заработную плату в год составят:

Ззарплату = (1\*40,7+3\*36,5+2\*34,6)\*24ч\*365дней=1922 тыс.руб.

Тогда производительность труда будет равна:



Это означает, что на каждый рубль затраченного труда предприятие получает 45 руб. выручки.

Разработка мероприятий по обеспечению реализации резервов роста производительности труда на предприятиисвязаны с мероприятиями по повышению уровня механизации труда работников; внедрению более производительных машин, механизмов и оборудования; повышению коэффициентов использования машин и механизмов во времени и по мощности.

Доля прироста объема продукции (%) за счет повышения производительности труда определяется по формуле



где ∆ R- увеличение численности работающих, %;

∆ Nвал- прирост валовой продукции, %.

Таким образом, прирост объема продукции на 99,97% связан с повышением производительности труда.

Предприятие ОАО «Уфимский хлеб» является лидером по производству хлеба в Республике Башкортостан. На предприятии работает 764 человека, при этом численность персонала относительно стабильна. В условиях кризиса среднемесячная заработная плата предприятия выросла на 10,4% по сравнению с 2007 годом. Предприятие также применяется выплаты, являющиеся материальным стимулированием сотрудников. По сравнению с 2007 годом фактическая численность персонала предприятия увеличилась на 9,9%. Дополнительная потребность в кадрах составляет 28 чел. выбывающего персонала в связи с уходом на пенсию. Предприятие в 2009 году планирует запустить новый вид продукции и закупить оборудование для производства этой продукции. Для обслуживания этого оборудования предприятию необходимо 24 человека дополнительного персонала. Текучесть кадров составляет 5,9%. В целом по предприятию необходимо отметить, что руководством предприятия оказывается достаточное внимание в целях стимулирования персонала и сохранения стабильности кадров.

##

## **2.3 Совершенствование системы управления персоналом на ОАО «Уфимский хлеб»**

Производство нового вида продукции с использованием дополнительной наемной рабочей силы предполагает довольно резкое увеличение производительности труда на единицу затрат рабочего времени, что предусматривает увеличение заработной платы персонала, а также введения поощрения за хорошую работу в течение периода (1 год) как один из элементов мотивации персонала. Основной экономический эффект будет получен за счет увеличения объемов реализованной продукции. Основываясь на технико-экономических показателях предприятия за 2009 год, полученных в плановом отделе, и предложениях по изменению системы управления можно произвести расчет ожидаемого экономического эффекта от внедрения нового оборудования и использования дополнительной рабочей силы, что составит 45 рублей на каждый затраченный рубль затрат живого труда. При этом инвестиции в производство и обучение персонала окупятся уже через 4,2 месяца.

Текучесть кадров на предприятии также низка и составляет 5,9%, что не говорит о необходимости разработки руководством предприятия специальных программ по выявлению причин текучести кадров.

Необходимо отметить, что в целом по предприятию руководством предприятия оказывается достаточное внимание в целях стимулирования персонала и сохранения стабильности кадров.

# Заключение

В данной работе теоретические основы управления персоналом были изучены на примере внутрифирменного управления ОАО «Уфимский хлеб», мы определили основные направления деятельности компании на данном этапе. Были проанализированы общие принципы управления персоналом производственного предприятия, классификация работников, анализ численности и состава персонала, производительности труда. Также была рассмотрена финансово-хозяйственная деятельность данного предприятия, и обоснование запуска нового вида продукции предприятия и увеличения численности персонала.

В заключение выделим, что для определения рациональности использования трудовых ресурсов необходимо исходить из ожидаемого изменения в структуре предприятия, номенклатуре и качестве продукции, технологиях, организации производства, труда и управления, а также состояния внутреннего и внешнего рынков труда.

Структура и численность персонала на предприятиях при прочих равных условиях, существенно зависят от форм собственности на средства производства и степени участия работников в хозяйственной деятельности.

Задачи, ставившиеся в данной работе, выполнены. Был произведен анализ общих принципов управления персоналом предприятия пищевой отрасли, классификации работников, анализ численности и состава персонала, производительности труда, рассмотрены хозяйственная деятельность предприятия ОАО «Уфимский хлеб», а также оценены возможные резервы роста производительности труда на предприятии.

# Список использованной литературы

1. Налоговый Кодекс Российской Федерации от 05.08.2000 г. №117-ФЗ – принят ГД ФС РФ 19.07.2000, Часть 2, Глава 25 «Налог на прибыль организации»;
2. Дмитриев Ю., Краев А. Управление персоналом в современных условиях.– Владимир, Собор, 2006. – 272 с.;
3. Загородников С.В. Совершенствование внутрифирменного планирования на предприятиях пищевой промышленности. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук – Саратов, 2008 – 27 с.;
4. Ильин А.И., Синица Л.М. Планирование на предприятии : Учебное пособие в 2 ч. Ч. 2. Тактическое планирование/под общ. ред. А.И.Ильина. – Мн.: ООО «Новое знание», 2006. – 416 с.;
5. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учеб. Пособие для вузов / Т. Г. Морозова, А. В. Пикулькин, В. Ф. Тихонов и др.; Под ред. Т. Г. Морозовой, А. В. Пикулькина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 318 с.;
6. **Скляренко В.К., Прудников В.М. Экономика предприятия:** Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 528 с.;
7. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. – 3‑е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА‑М, 2007. – 638 с.
8. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов вузов/ Под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2005. – 320 с.
9. **Экономика предприятия (фирмы):** Учебник **/ Под ред. проф. О.И. Волкова и доц. О.В. Девяткина. -** 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 604 с**.**
10. **Бухгалтерская отчетность предприятия ОАО «Уфимский хлеб» за 2007 – 2008 гг.**