МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**Курсовая работа**

**по дисциплине «Комплексный анализ производственных систем»**

**на тему: «Анализ использования трудовых ресурсов на примере ЗАО «Подшипниковый завод»**

**Выполнила студентка группы 97-экз-11**

**5 курса, экономического факультета**

**Руководитель Родин Александр Васильевич**

**Допущена к защите \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Защищена с оценкой \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**г. Краснодар**

**2001 г.**

**Содержание.**

## Введение 4

1. Управление трудовыми ресурсами в современных рыночных условиях 7

* 1. Роль и значение трудовых ресурсов 7
  2. Предмет и принципы комплексного анализа производственной системы 9
  3. Значение и задачи анализа использования трудовых ресурсов 14

**2. Анализ использования трудовых ресурсов 16**

2.1. Исходные данные для анализа 16

2.1. Анализ обеспеченности рабочей силой 18

2.2. Анализ движения рабочих кадров 20

2.3. Анализ производительности труда 22

2.4. Анализ использования рабочего времени 24

2.5. Анализ фонда оплаты труда и средней заработной платы 27

2.6. Анализ соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы 34

**3. Рекомендации по совершенствованию использования**

**трудовых ресурсов 36**

**Заключение 39**

**Список использованной литературы 40**

**РЕФЕРАТ**

Страниц 42; Таблиц 12; Источников 15.

Данная курсовая работа написана на тему «Анализ использования трудовых ресурсов на примере ЗАО «Подшипниковый завод».

Перечень ключевых слов: прибыль, себестоимость, управление, анализ, эффективность, рабочая сила, персонал, производительность труда, фонд оплаты труда.

Цель этой работы состоит в изучении основ анализа хозяйственной деятельности предприятия и выявления у предприятия резервов повышения эффективности его производительности. Показать необходимость и большую эффективность анализа трудовых ресурсов на предприятиях и фирмах в современных условиях.

На основе проведенных исследований и полученных данных в конце работы приведены конкретные предложения по эффективному использованию трудовых ресурсов на предприятии и изыскания резервов для повышения эффективности производства в рыночных условиях.

**Введение**

Переход к рыночной экономике требует от предприятия повышения эффективности производства, конкурентоспособности продукции, работ и услуг на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, эффективных форм хозяйствования и управления производством, активизации производства, инициативы и т.д. Важная роль в реализации этой задачи отводится экономическому анализу.

Изучение не только экономики, но и явлений природы и общественной жизни, невозможно без анализа. Сам термин «анализ» происходит от греческого слова «analyzis», что в переводе означает «разделяю», «расчленяю». Следовательно, анализ в узком плане представляет собой расчленение явления или предмета на составные его части (элементы) для изучения их как частей целого. Такое расчленение позволяет заглянуть вовнутрь исследуемого предмета, явления, процесса, понять его внутреннюю сущность, определить роль каждого элемента в изучаемом предмете или явлении. Отсюда, экономический анализ – это научный способ показания сущности экономических явлений и процессов, основанный на расчленении их на составные части и изучении их во всем многообразии связей и зависимостей.

Для обеспечения эффективного функционирования предприятий необходимо экономически грамотное управления их деятельностью, которое во многом определяется умением ее анализировать. С помощью анализа изучаются тенденции развития, глубоко и системно исследуются факторы изменения результатов деятельности, обосновываются планы и управленческие решения, осуществляется контроль за их выполнением, выявляются резервы повышения эффективности производства, оцениваются результаты деятельности предприятия, его подразделений и отдельных работников, вырабатывается экономическая стратегия его развития.

Для эффективной работы в новых условиях сейчас все чаще стали требоваться работники высокой квалификации, владеющие знаниями по технологии, экономике, организации производства, способные не просто выполнять распоряжения, а самостоятельно проявлять инициативу и предприимчивость.

Переход к рыночной экономике предполагает отказ от принудительности труда как обязанности перед Государством, предоставляет трудящемуся реальную возможность свободного выбора профессий, рода занятий, сферы трудовой деятельности. Эти положения нашли свое отражение в Законе о занятости Российской Федерации, который исходит из необходимости признания права каждого гражданина на свободный выбор любого, не запрещенного законом, вида занятости. При этом статус видов занятости признается и за такими сферами приложения труда, как ведение домашнего хозяйства, воспитание детей, работа в личном подсобном хозяйстве, уход за нетрудоспособными членами семьи, индивидуальное предпринимательство. Допускается также добровольная незанятость трудоспособных граждан при наличии у них законных источников дохода. Право граждан на труд предполагает их занятость и на индивидуальном уровне. Но чтобы получить удовлетворение от своего труда, гражданин должен быть свободен в выборе работы, а его труд – быть престижным в социальном плане. Только такой подход может обеспечить повышение эффективности труда, который в наибольшей степени обеспечит соответствие политики занятости с политикой по стабилизации экономики и ее росту.

Актуальность исследования данной проблемы на современном этапе возрастает все больше и больше. Это обусловлено происходящими преобразованиями общественного строя, реорганизацией форм собственности, заменой административных методов управления экономическими, переводом экономики на рыночные отношения. Все эти обстоятельства придают качественно новое содержание процессу формирования трудовых ресурсов, а, следовательно, и исследование этого процесса в настоящий момент приобретает особую значимость. Исходя из вышесказанного приходим к выводу, что *конкретной задачей* любого анализа трудовых ресурсов предприятия является нахождение слабых мест в производстве, связанных с использованием рабочей силы, а его *целью* – выработка таких рекомендаций, которые не позволят предприятию снижение объема и качества выпускаемой им товарной продукции.

Основной задачей данной работы является теоретическое обоснование и практическое применение критериев оценки и анализа использования трудовых ресурсов на предприятии.

В первой части курсовой работы излагаются теоретические вопросы, связанные с использованием трудовых ресурсов организации, анализа их использования на предприятии.

Во второй части курсовой работы проведен практический анализ использования трудовых ресурсов реально действующего предприятия. Оценка показателей проводится на основе данных предоставленных ЗАО «Подшипниковый завод».

**1. управление трудовыми ресурсами в современных рыночных условиях**

* 1. **Роль и значение трудовых ресурсов**

Важнейшими социально-трудовыми показателями на отечественных предприятиях в условиях рыночных отношений являются обеспечение полной занятости трудовых ресурсов и высокой продуктивности труда, создание нормальных условий для работы персонала и повышение уровня оплаты труда, достижение надлежащего экономического роста и качества жизни работников. В осуществлении данных экономических целей главную роль призваны играть трудовые ресурсы.

К трудовым ресурсам относится та часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли. Достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и как результат объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Экономический потенциал страны, национальное богатство и качество жизни определяются главным образом состоянием трудовых ресурсов, уровнем развития трудового или человеческого потенциала.

Под эффективной занятостью в условиях рыночных трудовых отношений понимают такую степень использования рабочей силы, при которой достигается соответствие или превышение результатов над затратами. При этом для восстановления используемой рабочей силы уровень оплаты труда каждого работника должен быть не ниже фактически существующего прожиточного минимума.

В рыночных отношениях потребность персонала на различных предприятиях или фирмах определяется величиной спроса на изготовляемую ими продукцию, производимые работы и оказываемые услуги. Спрос на трудовые ресурсы является в условиях рынка производным от готовых товаров и услуг, которые выполняются с помощью данных человеческих ресурсов. Как на действующих предприятиях, так и на проектируемых и вновь создаваемых фирмах годовые объемы спроса на производство продукции должны служить основой расчета потребности всех категорий работников.

Персонал предприятия представляет собой совокупность работников определенных категорий и профессий, занятых единой производственной деятельностью, направленной на получение прибыли или дохода и удовлетворение своих материальных потребностей. В условиях рынка необходимый профессионально-квалификационный состав работников каждого предприятия формируется с учетом действующих на рынке труда и производства законов спроса и предложения.

На отечественных предприятиях, организациях и фирмах различных форм собственности принято всех работников подразделять на две группы: промышленно-производственный и непромышленный персонал. В состав промышленно-производственного персонала входят рабочие, инженерно-технические работники и служащие, а также ученики. Предусматривается также подразделение работников этой категории на административно-управленческий и производственный персонал. К непромышленному персоналу обычно относят работников, занятых в транспортном хозяйстве, жилищно-коммунальном обслуживании, сфере социального обеспечения и других непроизводственных подразделениях.

В последние годы все большее распространение получила практика подразделения персонала предприятия в зависимости от выполняемых функций на три основные категории: руководители, специалисты и исполнители.

Создание нормальных условий труда на всех рабочих местах служит основой высокой трудовой отдачи персонала различных категорий. Работоспособность человека и результаты его труда определяются множеством взаимосвязанных факторов, среди которых на одно их первых мест выступают условия труда, его тяжесть и интенсивность, характеризующие в конечном счете затраты и результаты труда. Поэтому рациональное использование труда, управление персоналом должно предусматривать создание на всех предприятиях с различными формами собственности, в каждом трудовом процессе соответствующих условий для оптимального расходования рабочей силы, то есть умственных, физических и предпринимательских способностей работников.

**1.2 Предмет и принципы комплексного анализа производственной системы**

Без интенсификации, ускорения производства, совершенствования хозяйственного механизма, внедрения полного хозрасчета, принципов самоокупаемости и самофинансирования успешная деятельность предприятий невозможна. Необходимо повысить научную обоснованность разрабатываемых планов и нормативов, постоянно анализировать их выполнение; оценивать эффективность использования ресурсов; выявлять резервы; обосновывать оптимальные управленческие решения. Все это входит в число задач экономического анализа.

Экономический анализ хозяйственной деятельности сформировался как самостоятельная отрасль научных знаний в непосредственной связи с другими специальными науками: управлением, планированием, учетом и статистикой.

Анализ хозяйственной деятельности как наука представляет собой систему знаний, связанную с исследованием взаимозависимости экономических явлений, выявлением положительных и отрицательных факторов и измерением степени их влияния, тенденций и закономерностей, резервов, упущенных выгод, с практическими обобщениями и выводами.

Анализ хозяйственной деятельности подразделяется на:

1. Предварительный анализ осуществляется до совершения хозяйственных операций. В ходе этого анализа оцениваются материальные, трудовые, финансовые ресурсы необходимые для выполнения производственной программы.
2. Оперативный анализ проводится по ходу выполнения плана за короткие промежутки времени (сутки, неделя, смена, декады). Его данные необходимы для оперативного воздействия на ход выполнения плана.
3. Текущий анализ предназначается для всесторонней и объективной оценки выполнения плана, результатов работы за отчетный период (месяц, квартал, полугодие, год) и разработки рекомендаций по повышению эффективности хозяйствования.

Все виды анализа взаимосвязаны и дополняют друг друга.

Первой характерной чертой анализа является исследование экономических факторов, явлений, процессов. Анализ деятельности предприятий обеспечивает взаимосвязанное изучение хозяйственных явлений и процессов, их становления и развития, происходящих в них количественных и качественных изменений.

Второй характерной чертой экономического анализа является объективная и всесторонняя оценка выполнения планов, принятых предприятием и отдельными его подразделениями, отраслевыми объединениями. Особенность анализа здесь состоит в комплексном использовании материалов бухгалтерской, статистической и других видов отчетности. Только комплексное использование проведенных и взаимоувязанных данных позволяет всесторонне и вполне объективно оценить выполнение плановых заданий. Более того, в процессе анализа выполнения планов может быть дана и критическая оценка самого плана, его обоснованности.

Третьей характерной чертой экономического анализа является выявление причин, положительно и отрицательно повлиявших на выполнение заказов-планов, измерение степени их влияния.

Правильно раскрыть и понять основные причины, или, как в анализе принято называть, факторы, оказавшие влияние на ход выполнения плана, правильно установить их действие и взаимодействие - значит правильно понять ход всей хозяйственной деятельности анализируемого объекта. Но в процессе анализа не только вскрывают и характеризуют основные факторы, влияющие на хозяйственную деятельность, но и измеряют степень их воздействия.

Четвертой характерной чертой экономического анализа является выявление тенденций и закономерностей развития предприятия, резервов, а также упущенных возможностей. Однако выявить отклонения от глобальных тенденций нарушения экономических закономерностей, диспропорции в работе отдельных предприятий нелегко. Только экономист, хорошо знающий и тонко понимающий общие законы экономического развития, сумеет правильно и своевременно заметить проявление общих тенденций, определенных закономерностей в деятельности отдельных предприятий. Как врач по отдельным симптомам, не известным подчас самому больному, может определить болезнь человеческого организма, так и хороший экономист по незаметным еще для других признакам сможет уловить перебои в действии предприятия и своевременно принятыми мерами предотвратить хозяйственные и финансовые прорывы. Постоянное и пристальное изучение экономики предприятия, ежедневное наблюдение за ходом выполнения заказа-плана с использованием всех источников цифровой информации создают необходимые условия для выявления скрытых резервов. Наше хозяйство таит в себе много резервов; раскрытие и использование их без хорошо поставленного экономического анализа невозможны.

Наконец, пятой характерной чертой экономического анализа является завершение исследования экономических явлений, наблюдений за ходом выполнения планов, обобщениями, практическими выводами и предложениями. Анализ хозяйственной деятельности - наука прикладная, тесно связанная с нуждами и запросами хозяйственной практики; она немыслима вне практической деятельности людей. Все экономические расчеты должны быть обусловлены требованиями практики, подчинены целям ускорения развития предприятия.

Задачи экономического анализа определяются в первую очередь содержанием данной науки. Эти задачи сводятся к следующему.

Первая задача - контроль и всесторонняя оценка выполнения плановых заданий по количеству, структуре и качеству выпущенной продукции (выполненных работ и оказанных услуг) с точки зрения бесперебойности, ритмичности процессов, всестороннего удовлетворения нужд и запросов людей.

Продолжая и завершая контрольные функции учета, используя данные бухгалтерии, статистики, материалы других источников, экономический анализ характеризует выполнение заказов и планов, как в текущем порядке, так и по завершении отчетного периода; выявляет отклонения от плановых предположений, их причины и следствия.

Очень важно, чтобы анализ осуществлялся оперативно, в ходе выполнения плановых заданий. Только в этих условиях можно в текущем порядке выявить и устранить отрицательные моменты в работе предприятия. Анализ по истечении отчетного периода имеет большое констатационное и перспективное значение.

Вторая задача - оценка использования отдельными предприятиями и их объединениями своих материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Наиболее рациональное и эффективное использование ресурсов - важнейшая экономическая задача.

На основе экономического анализа дается оценка эффективности использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов. На промышленных предприятиях, например, в этом плане исследуются эффективность использования средств и предметов труда, зданий и сооружений, технологического оборудования, инструментов, сырья и материалов; эффективность использования живого труда (по численности и профессиональному составу работников, по основному, вспомогательному, обслуживающему и управленческому персоналу, по производительности труда и т.д.); эффективность использования финансовых ресурсов (собственных и заемных, основных и оборотных).

Третья задача- оценка финансовых результатов деятельности предприятий и организаций. Очень важным при этом является соизмерение доходов и расходов предприятия.

Рассматривая вопрос о соизмерении затрат и результатов хозяйственной деятельности, следует иметь в виду, что на промышленных предприятиях это соизмерение происходит в условиях более постоянных производственных величин, чем на торговых предприятиях. Это объясняется, прежде всего тем, что спрос и предложение, определяющие объем и результаты деятельности торговых предприятий, постоянно меняются. Непосредственное влияние оказывают и цены, так как лишь в процессе купли-продажи в полной мере выявляется, насколько правильно учтены при установлении цен требования законов спроса и предложения.

При оценке финансовых результатов деятельности хозрасчетных предприятий используются в органической увязке количественные и качественные показатели. Так, размер прибыли промышленного предприятия определяется не только количеством и ассортиментом выпускаемых изделий, но и их себестоимостью. Прибыль торгового предприятия, зависит как от выполнения плана товарооборота (по объему и структуре), так и от фактически сложившегося уровня издержек обращения, от соблюдения режима экономии, рационального использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

Правильная оценка соблюдения принципов коммерческого расчета и финансовых результатов требует подразделения факторов, оказавших влияние на исследуемые показатели, на факторы, зависимые и независимые от предприятий. Если произошло, например, изменение цен (что от предприятия, как правило, не зависит), то соответственно изменяются и финансовые результаты. Устранение влияния внешних факторов (путем соответствующих расчетов) позволяет более правильно проанализировать результаты усилий коллектива того или иного предприятия.

Четвертая задача - выявление неиспользованных резервов.

Экономический анализ (с его подчас довольно сложными и трудоемкими расчетами) оправдывает себя в конечном счете лишь тогда, когда он приносит обществу реальную пользу. Реальная полезность экономического анализа заключается главным образом в изыскании резервов и упущенных возможностей на всех участках планирования и руководства предприятием. Изыскание внутренних резервов приобретает в настоящее время огромное значение.

# Выявление резервов в процессе экономического анализа происходит путем критической оценки принятых планов, сравнительного изучения выполнения планов различными подразделениями предприятия, однородными предприятиями данной системы, родственными предприятиями различных систем путем изучения и использования передового, опыта внутри страны и зарубежом.

**1.3 Значение и задачи анализа использования трудовых ресурсов**

К трудовым ресурсам относится та часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли. Достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и как результат объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Анализ трудовых показателей – это один из основных разделов анализа работы предприятий.

Основными задачами анализа эффективного использования трудовых ресурсов являются:

* изучение и оценка обеспеченности предприятия и его структурных подразделений трудовыми ресурсами в целом, а также по категориям и профессиям;
* определение и изучение показателей текучести кадров;
* выявление резервов трудовых ресурсов, более полного и эффективного их использования.

Эффективность использования производственных ресурсов влияет на все качественные показатели деятельности субъекта хозяйствования – себестоимость, прибыль и т.д. Поэтому при оценке деловых партнеров необходимо анализировать наравне с показателями основных фондов и материальных ресурсов и обобщающие показатели эффективности использования трудовых ресурсов.

При проведении комплексного анализа использования трудовых ресурсов рассматривают следующие показатели:

* обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами;
* характеристика движения рабочей силы;
* социальная защищенность членов трудового коллектива;
* использование фонда рабочего времени;
* производительность труда;
* рентабельность персонала;
* трудоемкость продукции;
* анализ фонда заработной платы;
* анализ эффективности использования фонда заработной платы;

В условиях нестабильности экономики фактическая потребность предприятия в персонале определенных категорий непрерывно меняется под воздействием внутренних и внешних факторов. Подобные изменения не всегда означают увеличение или сохранение потребности в рабочей силе. Внедрение новых технологий, освоение производства конкурентоспособной продукции, сокращение рыночного спроса на производимые товары и услуги может привести к уменьшению численности персонала, как по отдельным категориям, так и по всему составу. Поэтому определение реальной потребности в рабочей силе и прогноз ее изменения должны стать основой совершенствования управления персоналом на предприятиях.

**2. Анализ использования трудовых ресурсов**

**2.1 Исходные данные для анализа**

Исходные данные для выполнения курсовой работы, взяты на предприятии ЗАО «Подшипниковый завод».

Краснодарский подшипниковый завод выпускает широкий ассортимент стандартных и специальных шариковых, роликовых, игольчатых, комбинированных и шарнирных подшипников, а также шарики и ролики к ним. Подшипники производства КПЗ применяются в высокоточных металлообрабатывающих станках, в аппаратах подводного плавания, в железнодорожном и автомобильном транспорте, тракторах, комбайнах, мотоциклах и в других машинах и механизмах.

Все нижеприведенные данные положены в основу анализа использования трудовых ресурсов в 2000 - 2001 годах. Исходные данные приведены в таблицах 2.1.1 и 2.1.2.

Таблица 2.1.1

**Трудовые показатели**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории работающих | *Численность, чел.* | | | *Фонд оплаты труда, тыс.р.* | | |
| *Факт*  *2000 г.* | *Отчет 2001 г.* | | *Факт*  *2000 г.* | *Отчет 2001 г.* | |
| *План* | *Факт* | *План* | *Факт* |
| 1. Рабочие | 865 | 883 | 828 | 2 953 660,0 | 4 223 016,0 | 3 882 759,0 |
| 2. Руководители | 40 | 38 | 41 | 229 500,0 | 283 584,0 | 303 949,0 |
| 3. Специалисты | 29 | 27 | 23 | 145 440,0 | 184 464,0 | 171 665,0 |
| 4. Служащие | 23 | 22 | 25 | 89 291,0 | 94 347,0 | 102 486,0 |
| ***ИТОГО*** | ***957*** | ***970*** | ***917*** | ***3 417 891,0*** | ***4 785 411,0*** | ***4 460 859,0*** |
| В т.ч. принято | 20 | 15 | 20 |  |  |  |
| уволено | 14 | 35 | 35 |  |  |  |
| В т.ч. по собственному желанию и за наруше-ние трудовой дисцип-лины | 11 | - | 7 |  |  |  |

Таблица 2.2.2

**Баланс времени работы одного рабочего, дней**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Показатели* | *План*  *2000 г.* | *Факт*  *2001 г.* |
| 1. Календарное время | 365 | 365 |
| 2. Выходные и праздничные дни | 92 | 92 |
| 3. Невыходы: |  |  |
| основные и дополнительные отпуска | 37 | 38 |
| Болезни | 14 | 16 |
| Прогулы | - | 2 |
| Прочие | 2 | 2 |
| 4. Эффективный фонд рабочего времени | 220 | 215 |
| 5. Средняя продолжительность рабочего дня, час. | 7,1 | 7,6 |

Эффективный фонд рабочего времени (табл. 2.1.2) определяется путем вычитания из календарного времени выходных и праздничных дней и невыходов по причинам:

,



где - календарное время;



- выходные и праздничные дни;



- невыходы по причинам.



дней



дней



Таблица 2.1.3

**Анализ выполнения плана производства продукции**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Виды продукции* | *Производство продукции* | | *Выполнение плана, %* |
| *План* | *Факт* |
| В натуральном выражении, тыс.шт | 910 | 844 | 92,75 |
| В условно-натуральном выражении, тыс.шт. | 1039 | 1022 | 98,36 |
| В денежном выражении, тыс.р. | 46 521 753,0 | 48 614 184,0 | 104,5 |

**2.2 Анализ обеспеченности рабочей силой**

В данном разделе анализируется численность рабочих в целом и по каждой категории, рассчитывается абсолютное отклонение численности и относительная экономия (перерасход) рабочей силы. Помимо этого рассчитывается структура работающих с выделением доли рабочих, анализируется ее динамика. Анализ структуры и численности выполнен в таблице 2.2.1

Таблица 2.2.1

**Анализ структуры и численности работающих**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Категории работающих* | *Плановая численность*  *2001 г.* | | *Фактическая численность*  *2001 г.* | | *Отклонение* | |
| *чел.* | *%* | *чел.* | *%* | *чел.* | *%* |
| 1. Рабочие | 883 | 91,03 | 828 | 90,29 | -55 | -6,23 |
| 2. Руководители | 38 | 3,92 | 41 | 4,47 | 3 | 7,89 |
| 3. Специалисты | 27 | 2,78 | 23 | 2,51 | -4 | -14,81 |
| 4. Служащие | 22 | 2,27 | 25 | 2,73 | 3 | 13,64 |
| ***ИТОГО*** | ***970*** | ***100,00*** | ***917*** | ***100,00*** | ***-53*** | ***-5,46*** |
| в т.ч. принято | 15 | 1,55 | 20 | 2,18 | 5 | 33,33 |
| уволено | 35 | 3,61 | 35 | 3,82 | 0 | 0,00 |
| в т.ч. по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины | - | - | 7 | 0,76 | 7 | - |

В анализируемом периоде фактическая численность работающих снизилась на 53 человека. Незначительно изменилась структура работающих – уменьшилась доля рабочих и специалистов на 0,74% и 0,27% соответственно, в то же время увеличилась численность руководителей (0,55%) и служащих (0,46%).

*Относительное отклонение численности работающих* рассчитывается по формуле:

,



где *Чрщ б*, *Чрщ ф –* соответственно численность работающих по плану и фактически;

*Кв* – коэффициент выполнения плана производства:

= ,



где - производство продукции по факту (согласно исходным данным табл. 2.1.3);



- производство продукции по плану (согласно исходным данным табл. 2.1.3).



Тогда Δ*Ч*917 – 970 × 0,927 = 17 чел.

Аналогично можно рассчитать *относительное отклонение численности рабочих*:

Δ*Ч*828 – 883 × 0,927 = 10 чел.



Таким образом, полученное относительное отклонение свидетельствует о фактическом относительном увеличении численности работающих за счет снижения производительности труда.

Наблюдалось сокращение численности рабочих и специалистов при незначительном изменении количества руководителей и служащих.

**2.3 Анализ движения рабочих кадров**

Движение рабочей силы на предприятии, связанное с приемом и увольнением работников, является важным объектом анализа, поскольку уровень стабильности кадров – один из факторов, оказывающих влияние на производительность труда и эффективность производства.

Анализ движения рабочих кадров выполняется путем расчета следующих коэффициентов:

1. Коэффициент общего оборота, рассчитываемый как отношение числа принятых и уволенных работников за анализируемый период к среднесписочной численности работников.
2. Коэффициент оборота рабочей силы по приему – отношение числа принятых к среднесписочной численности работников.
3. Коэффициент оборота рабочей силы по увольнению – отношение числа уволенных к среднесписочной численности работников.
4. Коэффициент необходимого оборота, равный отношению числа уволен­ных по неизбежным и независящим от предприятия причинам к среднесписочной численности работников.
5. Коэффициент текучести – отношение численности уволившихся по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины к среднесписочной численности работников.

Данный анализ выполним в форме таблицы 2.3.1

Таблица 2.3.1

**Анализ движения рабочей силы**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Значения | | |
| Фактически  2000 г. | Отчет  2001 г. | |
| план | факт |
| Среднесписочная численность, чел. | 957 | 970 | 917 |
| Принято, чел. | 20 | 15 | 20 |
| Уволено, чел. | 14 | 35 | 35 |
| в т.ч. по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины | 11 | - | 7 |
| Коэффициенты: |  |  |  |
| - общего оборота, % | 3,55 | 5,15 | 6,00 |
| - оборота рабочей силы по приему, % | 2,09 | 1,55 | 2,18 |
| - оборота рабочей силы по увольнению, % | 1,46 | 3,61 | 3,82 |
| - необходимого оборота, % | 0,31 | 3,61 | 3,05 |
| - текучести, % | 1,15 | - | 0,76 |

Коэффициент общего оборота рабочей силы увеличился на 0,85% по сравнению с плановым и на 2,45% по сравнению с предыдущим годом, на что следует обратить внимание, так как увеличение коэффициента общего оборота рабочей силы может быть следствием ухудшения условий труда.

В отчетном году наблюдалось увеличение коэффициента необходимого оборота по сравнению с предыдущим годом. Наряду с этим положительной тенденцией является уменьшение коэффициента текучести на 0,39% по сравнению с предыдущим годом, это могло произойти за счет улучшения трудовой дисциплины и уменьшения количества увольнений по собственному желанию.

В целях снижения коэффициента оборота рабочей силы по увольнению необходимо обратить внимание на организацию труда в цехе, на условия труда и оплаты работников.

**2.4 Анализ производительности труда**

При анализе производительности труда сопоставляются темпы роста производительности труда одного рабочего и работающего. При этом первые должны опережать вторые, так как должна иметь место положительная тенденция увеличения удельного веса рабочих.

*Производительность труда* одного работающего рассчитывается по формуле:



где *В* – выпуск продукции в физических единицах;

*Чрщ* – численность работающих, чел;

*Ур* – удельный вес рабочих в общей численности работающих;

*Др* – количество рабочих дней, отработанных одним рабочим за анализируемый период;

– средняя продолжительность смены, ч;

*Пчас**р* – часовая выработка одного рабочего.

Анализ влияния факторов на выполнение плана по производительности труда выполнен в таблице 2.4.1.

Таблица 2.4.1

**Анализ влияния факторов на выполнение плана по производительности труда**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Показатели* | *План*  *2000 г.* | *Факт*  *2001 г.* | *Отклоне-ние* | *Влияние на выполнение плана по производительности* | *Проверочные расчеты* |
| Среднегодовая выработка: |  |  |  |  |  |
| - на одного работающего, т/чел. | 938,1 | 920,4 | -17,7 |  | -11,3-22,1+60,8-  -45,1 = -17,7 |
| - на одного рабочего, т/чел. | 1 030,6 | 1 091,3 | -60,7 |  |  |
| Удельный вес рабочих в общей численности работающих, доли единицы | 0,91 | 0,9 | -0,01 | -0,01×220×7,1×0,66 = -11,3 |  |
| Количество рабочих дней, отработанных одним рабочим | 220 | 215 | -5 | 0,9×(-5)×7,1×0,66 = -22,1 |  |
| Средняя продолжительность рабочей смены, ч | 7,1 | 7,6 | 0,5 | 0,9×215×0,5×0,66 =60,8 |  |
| Среднечасовая выработка одного рабочего, т/чел. (\*) | 0,66 | 0,63 | -0,03 | 0,9×215×7,6×(-0,03) = = -45,1 |  |

(\*) - среднечасовая выработка одного рабочего определяется из формулы:

*Пчас р* =



Влияние факторов на выполнение плана по производительности определяется по следующим формулам:

*Пчас р б*

*Пчас р б*,

*Пчас р б*,

Δ*Пчас р*

Балансовая проверка: ,

где *i* – факторы, влияющие на производительность труда.

Уменьшение доли фактической доли рабочих в составе работающих против плана сопровождается снижением среднегодовой выработки на одного работающего, в результате влияния этого фактора среднегодовая выработка снизилась на 11,3 т/чел.

Снижение выполнения плана по среднегодовой выработке на одного рабочего обусловлено уменьшением по сравнению с планом среднего числа дней, отработанных одним рабочим за год. Влияние этого фактора на среднегодовую выработку составило -22,1 т/чел. Увеличение средней продолжительности рабочей смены по сравнению с плановой оказало положительное влияние на изменение среднегодовой выработки (+60,8 т/чел.). В целом изменение экстенсивных факторов (количество отработанных дней и продолжительность рабочей смены) привело к увеличению среднегодовой выработки одного работающего на 38,7т/чел. (*60,8 – 22,1*).

Наибольшее влияние (-45,1 т/чел.) на среднегодовую выработку одного рабочего оказало уменьшение среднечасовой выработки с 0,66 до 0,63 т/(чел.×час).

**2.5 Анализ использования рабочего времени**

Важной составной частью анализа производительности труда является анализ использования рабочего времени, приведенный в таблице 2.5.1.

Таблица 2.5.1

**Анализ использования рабочего времени**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | План  2000 г. | Факт  2001 г. | Отклонение |
| 1. Календарное время | 365 | 365 |  |
| 2. Выходные и праздничные дни | 92 | 92 |  |
| 3. Невыходы: |  |  |  |
| - основные и дополнительные отпуска | 37 | 38 | 1 |
| - болезни | 14 | 16 | 2 |
| - прогулы | - | 2 | 2 |
| - прочие | 2 | 2 |  |
| 4. Эффективный фонд рабочего времени | 220 | 215 | -5 |
| 5. Средняя продолжительность смены, часы | 7,1 | 7,6 | 0,5 |

В анализируемом периоде среднее число дней, отработанных одним рабочим, было меньше планового на 5 дней. Основной причиной чего явилось увеличение продолжительности основных и дополнительных отпусков, также увеличилось количество невыходов по причине болезни, на что необходимо обратить внимание, не связано ли это с ухудшением условий труда.

Анализ *влияния использования рабочего времени* на объем производства продукции осуществляется по следующей формуле:

*В = Чр* × *Др* ×× *Пчас р*,

где *Чр* – численность рабочих, чел.;

*Др* – число рабочих дней, отработанных одним рабочим за период;

– средняя продолжительность смены, час.;

*Пчас р* – часовая выработка одного рабочего, т/час.

Анализ влияния использования рабочего времени на объем производства продукции приведен в таблице 2.5.2.

Таблица 2.6.2

**Анализ влияния использования рабочего времени**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | План | Факт | Отклонение | Влияние на изменение объема производства, шт | Проверочные расчеты, шт |
| 1. Выпуск продукции, тыс. шт | 910 | 844 | -66 |  | 58746,60-60693,60-20766,24- -40588,56 = -65891,80 |
| 2. Численность рабочих, чел. | 883 | 828 | -55 | -55×220×7,6×0,66 = -60693,60 |  |
| 3. Количество рабочих дней, отработанных одним рабочим | 220 | 215 | -5 | 828×(-5)×7,6×0,66 = -20766,24 |  |
| 4. Средняя продолжительность смены, час. | 7,1 | 7,6 | 0,5 | 828×215×0,5×0,66 = 58746,60 |  |
| 5. Часовая выработка одного рабочего, т/час. | 0,66 | 0,63 | -0,03 | 828×(-0,03)×7,6×0,215 = -40588,56 |  |

Влияние факторов на изменение объема производства определяется по следующим формулам:

*Чр*

Δ*В =* Δ*Чр* *Пчас р б*,

*= Чр ф* *Пчас р б*,

*= Чр ф* *Пчас р б*,

Δ*В = Чр ф* Δ*Пчас р*,

*Пчас р*

Балансовая проверка: ,

где *i* – факторы, влияющие изменение объема производства.

Из таблицы 2.5.2 видно, что на изменение объема производства отрицательное влияние оказали как экстенсивные факторы:

- численность рабочих – -60 693,6 шт;

- количество рабочих дней, отработанных одним рабочим – -20 766,24 шт;

- средняя продолжительность смены – +58 746,6 шт;

Итого за счет экстенсивных факторов – -25 303,24 шт

Так и интенсивный фактор – часовая выработка одного рабочего (-40 588,56 шт), из-за чего в целом по всем факторам выпуск продукции уменьшился на 66 000 шт.

**2.6 Анализ фонда оплаты труда и средней заработной платы**

В данном разделе рассчитываются абсолютное и относительное (с учетом изменения объема производства) отклонения фонда оплаты труда отчетного периода от плана.

Анализ выполнения плана по фонду заработной платы выполнен в табл. 2.6.1.

Таблица 2.6.1

**Анализ выполнения плана по фонду заработной платы**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Категории работающих* | *ФОТ,*  *тыс. руб.* | | *Отклоне-ние* | *Фактиче-ский фонд оплаты труда,*  *2001 г.*  *тыс.руб.* | *Отклонение от плана* | |
| *План*  *2000 г.*  *тыс.руб* | *Плановый в пересчете на фактические значения фондообра-зующего показателя, тыс.руб* | *за счет перевыпол-нения плана по фондо-образующему показа-телю тыс.руб* | *абсолютное* | *относительное* |
| 1. Рабочие | 4 223 016,0 | 3 483 988,0 | -739 028,0 | 3 882 759,0 | -340 257,0 | 398 771,0 |
| 2. Руководители | 253 584,0 | 209 207,0 | -44 377,0 | 303 949,0 | 50 365,0 | 94 742,0 |
| 3. Специалисты | 184 464,0 | 152 183,0 | -31 981,0 | 171 665,0 | -12 799,0 | 19 482,0 |
| 4. Служащие | 94 347,0 | 77 836,0 | -16 511,0 | 102 486,0 | 8 139,0 | 24 650,0 |
| ***ИТОГО*** | ***4 785 411,0*** | ***3 947 964,0*** | ***-837 447,0*** | ***4 460 859,0*** | ***-324 552,0*** | ***512 895,0*** |

Абсолютное отклонение () определяется сравнением фактически использованных средств на оплаты труда () с плановым фондом заработной платы () в целом по предприятию, производственным подразделениям и категориям работников:



- рабочие



- руководители



- специалисты



- служащие



Относительное отклонение определяется как разность между фактически начисленной суммой зарплаты и плановым фондом, скорректированным на коэффициент выполнения плана по производству продукции. Корректировка планового фонда заработной платы производится по установленным отраслевым коэффициентам, в данном случае взят коэффициент 0,7.

,



где - относительное отклонение по фонду зарплаты;



- фонд зарплаты фактический;



- фонд зарплаты плановый, скорректированный на коэффициент выполнения плана по выпуску продукции;



и - соответственно переменная и постоянная сумма планового фонда зарплаты;



- коэффициент выполнения плана по выпуску продукции



В отчетном году план по объему реализации выполнен на 92,75%, следовательно для пересчета планового фонда заработной платы промышленно-производственного персонала используется коэффициент, равный

*1 – 0,25* × *0,7 = 0,8250*.

Из таблицы 2.6.1 видно, что имел место абсолютная экономия фонда заработной платы по всему персоналу на 7,28%. В связи с невыполнением плана по реализации продукции имел место относительный перерасход фонда заработной платы (18,77%).

Абсолютное отклонение обусловлено совместным влиянием изменения численности отдельных категорий персонала и средней заработной платы одного работника, которое можно определить по формулам:



,



,



,



где *ФОТi* – фонд оплаты *i*-ой категории работающих, руб.;

*Чрщ i* – численность работающих *i*-ой категории, чел.;

– средняя заработная плата по *i*-ой категории, руб.

Анализ влияния перечисленных факторов на абсолютное отклонение фонда заработной платы от плана выполнен в таблице 2.6.2.

Рассчитаем изменение фонда оплаты труда за счет собственно изменения численности работающих по формуле:

,



где – изменение ФОТ за счет изменения структуры работающих, тыс.руб.;



,



где – средняя заработная плата одного работающего по плану, тыс. руб.;



– средняя заработная плата одного работающего по плану в пересчете на фактическую структуру работающих, тыс.руб.;



*Чрщ ф* – фактическая численность работающих, чел.



*(4782,6×828+7462,7×41+6832×23+4288,5×25) / 917=4940,36 тыс.руб*



Таблица 2.6.2

**Анализ влияния факторов на абсолютное отклонение фонда заработной платы от плана**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Категории*  *работающих* | *ФОТ,*  *тыс.руб.* | | *Численность,*  *чел.* | | *Средняя заработная плата одного работающего,*  *тыс.руб.* | | *Отклонение ФОТ,*  *тыс.руб.* | | |
| *План*  *2000 г.* | *Факт*  *2001 г.* | *План*  *2000 г.* | *Факт*  *2001 г.* | *План*  *2000 г.* | *Факт*  *2001 г.* | *Всего* | *в т. ч. за счет* | |
| *численности* | *изменения средней заработной платы* |
| 1. Рабочие | 4 223 016,0 | 3 882 759,0 | 883 | 828 | 4 782,6 | 4 689,3 | -340 257,0 | -263 043,0 | -77 214,0 |
| 2. Руководите-ли | 283 584,0 | 303 949,0 | 38 | 41 | 7 462,7 | 7 413,4 | 20 356,0 | 22 388,0 | -2 032,0 |
| 3. Специалис-ты | 184 464,0 | 171 665,0 | 27 | 23 | 6 832,0 | 7 463,7 | -12 799,0 | -27 328,0 | 14 529,0 |
| 4. Служащие | 94 347,0 | 102 486,0 | 22 | 25 | 4 288,5 | 4 099,4 | 8 139,0 | 12 865,0 | -4 726,0 |
| ***ИТОГО*** | ***4 785 411,0*** | ***4 460 859,0*** | ***970*** | ***917*** | ***4 933,4*** | ***4 864,6*** | ***-324 561,0*** | ***-255 118,0*** | ***-69 443,0*** |

Тогда изменение фонда оплаты труда за счет изменения структуры работающих составит:

тыс.руб.



тыс.руб.



Результаты анализа влияния факторов на изменение фонда оплаты труда сведены в таблице 2.6.3.

Таблица 2.6.3

**Сводная таблица влияния факторов на изменение ФОТ**

|  |  |
| --- | --- |
| *Факторы* | *Изменение ФОТ,*  *тыс.руб.* |
| 1. Изменение численности | -255 118,0 |
| в т.ч. собственно изменение численности | -261 500,0 |
| изменение структуры работающих | 6 382,0 |
| 2. Изменение средней заработной платы работающих | -69 443,0 |
| ***ИТОГО*** | ***-324 561,0*** |

Несмотря на то, что план по производству и реализации продукции не был выполнен по фонду оплаты труда в отчетном году получена экономия на 7,27%, причиной этого является незначительное снижение (на 1,39%) средней заработной платы одного работающего, а также снижение численности по сравнению с плановой на 5,46%. Средняя заработная плата по категории “Рабочие” снизилась на 1,95%.

Экономии фонда оплаты труда в отчетном году способствовали снижение средней заработной платы по категориям “Руководители” (на 0,66%) и “Служащие” (на 4,41%).

Анализ средней заработной платы выполнен в табл. 2.6.4.

Таблица 2.6.4

**Анализ средней заработной платы**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Категории*  *работающих* | *Средняя заработная плата, тыс.руб.* | | | | *Выполнение плана по*  *заработной*  *плате, %* | *ФОТ отчетного*  *года в % к*  *предыдущему году* |
| *Факт*  *предыдуще-го года*  *2000 г.* | *Отчетный год*  *2001 г.* | | |
| *План* | *Факт* | *Отклоне-ние* |
| 1. Рабочие | 3414,6 | 4782,6 | 4689,3 | -93,3 | 98,05 | 131,46 |
| 2. Руководите-ли | 5737,5 | 7462,7 | 7413,4 | -49,3 | 99,34 | 132,44 |
| 3. Специалисты | 5015,2 | 6832,0 | 7463,7 | 631,7 | 109,25 | 118,03 |
| 4. Служащие | 3882,22 | 4288,5 | 4099,4 | -189,1 | 95,59 | 114,78 |
| ***ИТОГО*** | ***3571,5*** | ***4933,4*** | ***4864,6*** | ***-68,8*** | ***98,61*** | ***130,51*** |

В целом по цеху план по заработной плате не выполнен, несмотря на рост заработной платы специалистов на 9,25%. По остальным категориям работающих произошло снижение заработной платы:

- на 4,41% рабочие;

- на 1,95% руководители;

- на 0,66% служащие.

По отношению к предыдущему году замечено значительное повышение средней заработной платы по всем категориям работающих. Причиной этого может быть инфляция.

Рассчитаем влияние изменения численности работающих () и изменения фонда оплаты труда () на изменение средней заработной платы работающего () по формулам:



,



,



тыс.руб.



тыс.руб.



тыс.руб.



На изменение заработной платы влияние оказало уменьшение фонда оплаты труда. Увеличение численности против плановой по некоторым категориям работающих ( руководители и служащие) и снижение по другим ( рабочие и специалисты) привело к снижению средней заработной платы. Из табл. 2.6.3 видно, что основными причинами уменьшения фонда оплаты труда явились собственно изменение численности (78,60%) и снижение средней заработной платы (21,40%) против плановых показателей.

**2.7 Анализ соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы**

Между ростом производительности труда и средней заработной платы существует тесная связь, поэтому важное значение в процессе анализа имеет оценка соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы. Проведем данный анализ в форме таблицы 2.7.1.

Таблица 2.7.1

**Анализ динамики и соотношения темпов роста производительности труда и заработной платы**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Показатели* | *План анализируемого периода к отчету предшествующего периода* | *Отчет анализируемого периода к отчету предшествующего периода* | *Отчет анализируемого периода к плану анализируемого периода* |
| 1. Индекс производительности труда одного работающего | 0,82 | 0,80 | 0,98 |
| 2. Индекс производительности труда одного рабочего | 0,81 | 0,86 | 1,06 |
| 3. Индекс средней заработной платы одного работающего | 1,38 | 1,36 | 0,99 |
| 4. Индекс средней заработной платы одного рабочего | 1,40 | 1,37 | 0,98 |
| 5. Коэффициент опережения | 0,59 | 0,59 | 0,99 |

Запланированный коэффициент опережения роста производительности труда по сравнению с ростом заработной платы составил 0,59, фактический – 0,59, т. е. план по этому показателю выполнен, но необходимо отметить, что опережение темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста заработной платы говорит о положительной тенденции и в дальнейшем может привести к увеличению рентабельности продукции, чего в отчетном и предшествующем году не произошло.

Коэффициент соотношения фактических темпов изменения производительности труда и средней заработной платы по сравнению с планом равен 0,99, его значение является основой для расчета изменения себестоимости продукции за счет относительного увеличения затрат на заработную плату против планового уровня. Это изменение рассчитывается по формуле:

,



где Δ*С* – изменение себестоимости 1 т продукции, %;

*Коп* – коэффициент соотношения фактических темпов изменения производительности труда и средней заработной платы по сравнению с планом;

*Уз* – удельный вес заработной платы с начислениями в себестоимости продукции, %.

Из проведенного анализа трудовых показателей можно сделать вывод о том, что план по производительности труда не выполнен. Причинами этого явились снижение среднегодовой выработки на одного рабочего на 17,7 т/чел., уменьшение удельного веса рабочих в общей численности работающих на 0,01%.

Увеличение количества отработанного времени (на 4,61%) оказало положительное влияние на изменение годовой выработки одного рабочего, привело к увеличению ее на:

*58746,6-20766,24* = *37980,36* т/чел.

Невыполнение плана по производительности труда повлекло за собой снижение объема производства с 910 тыс.шт по плану до 844 тыс.шт по отчету. Но наряду с невыполнением плана по производству, а также снижением численности работающих в отчетном периоде по фонду оплаты труда получена экономия (на 7,28%). Снизилась заработная плата рабочих (на 1,95%), руководителей (на 0,66%) и служащих (на 4,41%), что явилось следствием невыполнения плана.

Кроме того, необходимо создать условия для повышения производительности труда, т.е. в первую очередь улучшить организацию труда и создать благоприятные условия в целях сокращения количества дней невыходов в связи с болезнью работников, а также принять меры по улучшению трудовой дисциплины и санкций за ее нарушение, например, лишение премий, выговора, денежные штрафы и т.д.

2.8 Мотивация персонала, подбор и переподготовка кадров

Успешная программа по развитию кадров способствует созданию рабочей силы обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Естественно, что это должно вести к росту производительности, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов предприятия.

Набор кадров

Цель набора заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого предприятие отбирает наиболее подходящих для нее работников.

Необходимый объем по набору определяется кадровой службой ОАО «Подшипниковый завод» разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, а также перспективное расширение сферы деятельности предприятия. Набор ведется и из внешних и из внутренних источников. Но все же предпочтение отдается внутреннему набору. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к заводу. Совсем недавно вошло в практику уведомление всех служащих завода о любой открывающейся вакансии, что дает возможность подать заявление до того, как будут рассматриваться заявления людей со стороны.

**Отбор кадров**

На данном этапе руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. В большинстве случаев предпочтение отдается человеку, имеющему наилучшую квалификацию, а также образование, уровень его профессиональных навыков, опыт, личные качества. При отборе на руководящую должность не последнюю роль играет совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и сего подчиненными.

При отборе используются четыре метода сбора информации, требующейся для принятия решения: испытания, анкетирование, собеседования и центры оценки.

Практика отбора на ОАО «Подшипниковый завод» показала, что собеседование, проведенное опытным кадровиком, подчас является самым эффективным способом для выявления мотиваций кандидата, его личностных устремлений и особенностей.

**Подготовка кадров**

Руководство завода регулярно проводит программы обучения и подготовки работников.

Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда. Цель, которую преследует завод – обеспечение своего предприятия достаточным количеством людей с необходимыми специфическими навыками и способностями, что является необходимым условием воспроизводства и расширения бизнеса.

Исследования и опыт кадровой службы завода показывает, что обучение в рабочее время более эффективно и, наверное, более перспективно.

Мотивация персонала

На предприятии трудится более 900 человек, для семей многих из которых заработная плата на ОАО «Подшипниковый завод» является единственным источником доходов.

Эффективное использование потенциала работников включает:

* планирование и совершенствование работы с персоналом;
* поддержку и развитие способностей и квалификации работников.

Всего на предприятии работает 970 человек, в том числе служащих 89, занятых производством заявленной продукции 828 работников.

Основной задачей кадровой службы на предприятии является:

* проведение активной кадровой политики,
* обеспечение условий для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков,
* разработка совместно с финансово-экономической службой материальных и социальных стимулов,
* тесное взаимодействие с профсоюзным комитетом в вопросах медицинского обслуживания, организацией общественного питания, развитие физкультуры и спорта, социальной защите отдельных категорий работающих.

Для организации этой работы на предприятии существует должность заместителя генерального директора по кадрам. За последнее время на предприятии полностью сформирован костяк инженерно-технических работников, отработавших 10-15 лет и имеющих богатый профессиональный и практический опыт. Все руководители имеют высшее образование, многие из них начинали работать на рабочих должностях, прошли все ступени роста, и сейчас возглавляют все основные службы. Широко развито на предприятии планирование карьеры и других форм развития и реализации способностей работников, например, 10 руководителей 1 и 2 ранга профессионально подготовлены в коллективе.

На совещаниях и планерках руководители оценивают работу различных подразделений и групп. При положительных результатах выражается благодарность как отдельным работникам, так группам. Система поощрения работников предприятия включает в себя моральное и материальное вознаграждение.

Демографическая политика предприятия направлена на «омоложение» коллектива и особенно кадрового состава руководителей и специалистов.

На предприятии проводится планомерная работа с кадрами, с резервом для выдвижения, которая строится на таких организационных формах, как подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях. Удельный вес молодых работников на руководящих должностях составляет более 80%.

Стратегия управления персоналом на ОАО «Подшипниковый завод» отражает разумное сочетание экономических целей предприятия, потребностей и интересов работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.). В настоящее время разрабатываются условия для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов. Уже разработана на предприятии система оплаты труда, которая не ограничена минимальными и максимальными размерами и зависит от результатов работы коллектива в целом и каждого работника в частности. Для отдельных работников и групп работников установлены градации качества для того, чтобы работники могли увидеть, чего они могут достигнуть в своей работе, тем самым, поощряя их к достижению необходимого качества. Оплата труда работников происходит в полном соответствии с их трудовым вкладам в конечные результаты труда коллектива, в том числе по повышению качества выпускаемой продукции.

Оплата труда не ограничивается рамками заработанных коллективом средств. Контрактные оклады руководителям и специалистам в течение года пересматриваются, т.е. могут быть увеличены или уменьшены. Контрактной системой предусматривается вознаграждения за производственно-хозяйственные результаты работы на основании действующих положений.

На охрану труда и создание более благоприятных условий труда предприятие ежегодно направляет более 200 тысяч рублей.

Существует на предприятии и план оздоровления коллектива (предоставлено 140 работникам санаторно-курортные путевки на сумму 200 тысяч рублей), оказывается материальная помощь на сумму 195 тысяч рублей, выдаются ссуды на строительство и приобретение жилья (450 тысяч рублей)).

Для поддержания уровня квалификации работников, диктуемого производственной необходимостью, проводится ежегодная аттестация кадров. По результатам аттестации разрабатывается план организации повышения квалификации и переподготовки персонала, а затем совершаются кадровые перестановки.

Для последовательного повышения квалификации рабочих, получения ими технических знаний, необходимых для овладения передовой техникой, высокопроизводительными методами выполнения сложных и ответственных работ, тарифицируемых по более высоким разрядам данной специальности, организуются:

• производственно-технические курсы;

• курсы целевого назначения;

• обучение рабочих вторым и смежным профессиям;

• экономическое обучение.

Также ежегодно заключается коллективный договор, в котором отражаются повышение эффективности производства и направление использования прибыли, принципы трудового коллектива и обеспечение занятости, организации труда и заработной платы, жилищно-бытовое обслуживание, социально-экономические гарантии, условия работы, охрана и безопасность труда, организация социально-медицинского, санитарно-курортного лечения и отдыха работников. В частности, в 2000 г. работодатель предоставлял трудовые и социальные льготы.

Единовременное пособие выплачивается:

• в связи с уходом на пенсию;

• работникам, достигшим юбилейного возраста 50, 55, 60 лет, награжденным грамотой, согласно приказу;

• пенсионерам, достигшим возраста 50, 60, 70, 80 лет на лечение ежегодно.

Кроме того, производятся следующие выплаты:

• оплата ритуальных услуг;

• женщинам при рождении ребенка;

• в случае смерти в результате несчастного случая на производстве;

• малообеспеченным и многодетным семьям и д.р.

Планируются денежные средства на медицинское обслуживание работников при фельдшерском здравпункте: на содержание медицинского персонала, приобретение медикаментов. Администрация совместно с комиссией по социальному страхованию решают вопросы о расходовании средств социального страхования, предусмотренные на санаторно-курортное лечение и отдых работников и их семей, о распределении и выдаче путевок.

Комиссия осуществляет контроль за правильным начислением и своевременной выплатой пособий. Спорных вопросов по обеспечению пособий между работниками и администрацией предприятия не было.

Структурным подразделениям при экономии бюджета предоставляется возможность использовать часть средств на фонд оплаты труда, что повышает материальную заинтересованность работников в успешном выполнении плановых заданий.

Исходя из принципа «кадры решают все», руководство постоянно демонстрирует работу по удовлетворению требований и ожиданий персонала предприятия показывая перспективу продвижения по службе наделяя наиболее перспективных сотрудников дополнительными полномочиями, предоставляя всем равные стартовые возможности. Активно поощряется участие работников предприятия в принятии управленческих решений методом проведения общих и дифференцированных собраний, созданием специальных рабочих групп, ориентированных на решение четко поставленных задач и достижений определенных целей. При этом большое внимание уделяется подготовке и образованию персонала, заключаются договора с различными учебными заведениями, выделяются беспроцентные ссуды на несколько лет.

Приоритет, конечно, по решению генерального директора отдается молодым, перспективным работникам, тем самым привязывая специалистов к предприятию, давая возможность проявить себя в наибольшей степени. Так, например, в этом году создан отдел реализации готовой продукции, средний возраст сотрудников которого составляет 27 лет. Работа этого отдела, безусловно, находится под контролем руководства, но большинство текущих вопросов решается молодыми сотрудниками.

Удовлетворенность персонала повышается также за счет создания здоровой рабочей атмосферы в коллективе, организации технически оснащенных рабочих мест, участия в управлении изменениями в деятельности организации.

Примером высокой удовлетворенности условиями работы может служить минимальный уровень травматизма и заболеваний на предприятии, практическое отсутствие производственных жалоб, очень низкая текучесть кадров, наличие широкого спектра удобств и услуг, предоставляемых организацией.

При оценке и прогнозировании предприятия в этой области большое внимание уделяется точности и четкости в действиях администрации, повышается эффективность сбора и обмена информацией, учитывается быстрота ответов на запросы я жалобы, поступающих от сотрудников, обязательно проводится оценка результатов обучения работников.

Таким образом, ОАО «Подшипниковый завод» осуществляет продуманную стратегию в вопросах управления персоналом, опираясь при этом на мировой и отечественный опыт работы с кадрами.

**3. Рекомендации по совершенствованию использования трудовых ресурсов**

Во всей совокупности ресурсов предприятия особое место занимают трудовые ресурсы. На уровне отдельного предприятия вместо термина «трудовые ресурсы» чаще используют термин «кадры» или «персонал». Кадры, в широком понимании, есть главная производительная сила общества. От кадровой политики зависит очень многое, в первую очередь насколько рационально используется рабочая сила и эффективность работы предприятия.

Кадры на предприятии классифицируются на рабочих, специалистов, руководителей, служащих, учеников, младший обслуживающий персонал и работников пожарно-сторожевой охраны. Приоритет следует отдавать руководителям. Исследованиями и практикой установлено, что эффективность работы предприятия на 70-80% зависит от руководителя предприятия. С переходом на рыночные отношения они получили большую самостоятельность в области оплаты труда. Предприятия в этот период стали чаще применять повременно-премиальную и бестарифную систему оплаты труда, а также оплату труда по контракту.

Кадры, и заработная плата – эти понятия тесно связаны между собой. На каждом предприятии должен разрабатываться план по труду и заработной плате. Цель которого заключается в изыскании резервов по улучшению рабочей силы и на этой основе повышение производительности труда. При этом план должен быть разработан так, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста заработной платы.

Можно предложить ряд организационно-технических и социально-экономических мероприятий по улучшению использования трудовых ресурсов и фонда заработной платы.

Кратко опишу основные направления действий.

Основной упор на использование опыта по единой тарификации рабочих и инженерного персонала. Введение единой тарифной сетки позволит стандартизировать систему рабочих и должностных окладов, приведя их в соответствие с квалификацией, сложностью выполняемых функций и опытом работы.

Курс на повсеместное внедрение на рабочих местах системы сдельной оплаты труда, с целью заинтересовать исполнителей в росте объемов производства.

Следует отметить также повсеместное внедрение контрактной системы оплаты труда (в основном руководящих работников).

Учет труда и его оплаты должен быть организован так, чтобы способствовать повышению производительности труда, улучшению организации труда, повышению заработной платы, нормированию труда, полному использованию рабочего времени, укреплению дисциплины труда, повышению качества продукции.

Основываясь на результатах технико-экономического анализа деятельности предприятия также можно предложить следующее:

Во-первых, комплекс усилий, направленный на снижение длительности простоев оборудования должен основываться не только на обновлении парка оборудования, но и на повышение квалификации и оптимизация труда ремонтников, с целью улучшить качество ремонта оборудования. И дополнительно введение материальной заинтересованности в уменьшении длительности простоев оборудования у всех, от которых это зависит.

Во-вторых, изменение ситуации характеризующейся увеличением количеством фактически отработанных смен у промышленно-производственного персонала. А именно, внедрение более современных времясберегающих технологий с целью увеличения производительности труда.

Введение строго контроля за учетом рабочего времени.

Дальнейшее продвижение системы сдельной оплаты труда, с целью компенсации рабочим потерь от уменьшения количества фактически отработанного времени, вызванного претворением в жизнь вышеупомянутых мероприятий.

В-третьих, необходима стабилизация кадрового состава предприятия. Для этого необходимо провести в жизнь ряд мероприятий в социальной сфере.

Из проведенного анализа трудовых показателей можно сделать вывод о том, что план по производительности труда не выполнен. Причинами этого явились снижение среднегодовой выработки на одного рабочего , уменьшение удельного веса рабочих в общей численности работающих.

В целом, резюмируя вышесказанное, можно заключить, что работа предприятия заслуживает положительной оценки в наше тяжелое время. Коллектив предприятия тоже неплохо трудится, не взирая на трудности. Предприятие имеет солидный производственный потенциал и резервы для роста.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В литературе, охватывающей последние 7 лет, достаточно полно освящены вопросы теории воспроизводства и использования рабочей силы и трудовых ресурсов. Приводимые предложения по данной теме направлены на поиск рациональных путей использования трудовых ресурсов.

В рыночных отношениях между процессами производства продукции и использования трудовых ресурсов, рабочей силы, персонала предприятия существует такое же равновесие, как между спросом и предложением, затратами и результатами, доходами предприятия и уровнем жизни работников. Всякая деятельность персонала предприятия в полной мере должна соответствовать существующему механизму рыночных трудовых отношений в современном производстве и обеспечивать высокий рост производительности труда.

Во всех экономических системах главной производительной силой является человек, персонал организации. Своим трудом он создает материальные и духовные ценности. Чем выше человеческий капитал во всякой организации или фирме, тем лучше она работает. Люди, персонал служат на предприятии одновременно экономическими ресурсами и основными факторами производства. Без взаимодействия людей, работников нет ни производства, ни потребления, ни рынка.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Управление организацией: Учебник/Под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А.Соломатина. – М.: Инфа-М, 1998
2. Абрютина М.С., Грачев А.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. М.: Дело и сервис, 1998
3. Ермолович Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Мн.: БГЭУ, 2001
4. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Мн.: Новое знание, 2001
5. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: 1995
6. Шекшля С.В. Управление персоналом современной организации. М.: 1996
7. Гершафт М. Оплата труда, занятость и социальная защита.//Российский экономический журнал. 1992, № 3
8. Новицкий А.Г. Население и трудовые ресурсы. Справочник. М.: Мысль, 1991
9. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. М.: НОРМА-ИНФРА-М, 1999
10. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности./Под общей ред. В.И. Стражева. Киев.: Высшая школа, 1997
11. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: учебник. М.: Финансы и статистика, 1997
12. Романова Л.Е. Анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие. Тула: ТулГу, 1997
13. Управленческий учет и анализ как средство повышения прибыли.// "Финансовая газета" № 4, 2000
14. Колосицина М.Г. Экономика труда. М.: «Магистр», 1998
15. Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия. М.: ИНФРА-М, 1998