Содержание

Введение 3

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Формирование политики управления трудовым потенциалом

организации 5

1.2 Роль и необходимость совершенствования трудового потенциала  
предприятия в рыночных условиях 10

1.3 Методика оценки использования трудового потенциала

предприятия 16

Глава 2. АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

МУП «БОГДАНОВИЧСКИЙ ГОРОДСКОЙ МОЛОЧНЫЙ ЗАВОД»

1. Общая характеристика предприятия как объекта исследования 24
2. Характеристика персонала МУП «БГМЗ» 35
3. Анализ социально - трудовых показателей МУП «БГМЗ» 43
4. Оценка эффективности использования трудового потенциала

МУП «Богдановичский ГМЗ» 54

Глава 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

МУП «БОГДАНОВИЧСКИЙ ГОРОДСКОЙ МОЛОЧНЫЙ ЗАВОД

Выводы и предложения 79

Список использованной литературы 87

Приложения 90

Введение

В условиях рыночной экономики все системы управления предприятием нацелены на более полное использование способностей работника в процессе производства, что является основой эффективной деятельности организации.

Успешность работы предприятия зависит от обеспеченности предприятия персоналом, количественного и качественного состава, рациональности его использования, расстановки по рабочим местам, профессиям и квалификации, полноты использования рабочего времени. Можно иметь передовую, современную технологию, но не квалифицированность персонала загубит ее.

Достижение долгосрочных и краткосрочных целей организации, необходимость повышения конкурентоспособности предприятия и проведения организационных изменений требуют более высокого уровня профессиональной подготовки персонала и хорошо спланированной, четко организованной работы по его обучению. Обучение персонала позволяет не только приобрести работникам знания и навыки, необходимые для достижения поставленных перед ними задач, но и способствовать повышению лояльности, уровня приверженности работников компании, мотивирует их к более высоким результатам труда. Мотивированный, лояльный и обученный персонал является важнейшим стратегическим ресурсом организации.

Таким образом, ключевой составляющей бизнеса является управление и стимулирование персонала, а также повышение эффективности использования трудового потенциала кадров. В связи с этим компания должна самостоятельно развивать свой внутренний резерв - персонал.

Данная дипломная работа посвящена вопросу оценки и повышения эффективности использования трудового потенциала предприятия.

Актуальность темы дипломной работы обусловлена повышением интереса к человеческому фактору в управлении и выбору средств и методов практической реализации задач управления персоналом в целях повышения эффективности производства.

Целью дипломной работы является рассмотрение теоретических аспектов управления персоналом, анализ использования персонала МУП «Богдановичский городской молочный завод», подготовка предложений и рекомендаций по повышению эффективности использования трудового потенциала предприятия.

Для достижения указанной цели необходимо решить следующие задачи:

1. изучить теоретические аспекты оценки использования трудового потенциала  
современных организаций;

2. провести диагностику и анализ использования трудового потенциала МУП  
«Богдановичский молочный завод»;

3. подготовить предложения по повышению эффективности использования  
трудового потенциала МУП «БГМЗ».

Объектом настоящего исследования является МУП «Богдановичский городской молочный завод»,

предметом - трудовой потенциал предприятия.

Методологической основой работы является системный подход как общенаучный метод. В рамках системного подхода используется структурный и функциональный методы, основанные на анализе и синтезе.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИ

1.1 Формирование политики управления трудовым потенциалом организации

Для всех организаций управление людьми имеет важное значение. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Современный гуманистический подход к управлению кадрами подразумевает создание таких условий труда и такое его содержание, которые позволили бы снизить степень отчуждения работника от его трудовой деятельности и от других работников. Поэтому при этом подходе эффективность функционирования производства зависит не только от соответствия численности и профессионально-квалификационного состава рабочей силы требованиям техники и технологии, но и от уровня мотивации работников, степени учета их интересов и т.д., что требует повышения содержательности труда, улучшения условий труда, реализации личностных устремлений человека.

Целями управления персонала предприятия (организации) являются: -повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;

-повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;

-обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива. При этом следует решать следующие задачи:

* обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и  
  требуемой квалификации;
* достижение обоснованного соотношения между структурой производственного  
  персонала и структурой трудового потенциала;
* полное и эффективное использование потенциала работника и производственного  
  коллектива в целом;
* обеспечение условий для высокопроизводительного труда;

- закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива  
как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение,  
развитие персонала);

- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в  
отношении содержания, условий труда, возможности профессионального роста и  
должностного передвижения и т.п.;

* согласование экономической и социальной эффективности;
* повышение эффективности управления [11, с. 48].

В рыночной экономике все системы управления нацелены на более полное использование способностей работника в процессе производства, что является основой эффективной деятельности организации. Использование вещественного фактора производства зависит от уровня развития работника, совокупности его профессиональных знаний, умений, навыков, способностей и мотивов к труду.

Эта деятельность заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребностей организации в персонале.

На результативность деятельности организации определяющее влияние  
оказывает экономический аспект в управлении персоналом. Именно с ним связано  
формирование численности персонала, его профессионально-

квалификационного состава, эффективное использование персонала по времени\* по квалификации, уровню образования и т.д.

Успешность работы предприятия зависит от обеспеченности предприятия персоналом, количественного и качественного состава, рациональности его использования, расстановки по рабочим местам, профессиям и квалификации, полноты использования рабочего времени.

Люди и их способности становятся наиболее ценным ресурсом для предприятия. Развитие человеческого потенциала превращается в статью инвестиций. В управлении человеческим ресурсами регулярными задачами становятся развитие человеческих ресурсов через постоянное наращивание знаний и умений для обеспечения фирмы хорошо подготовленными и мотивированными

работниками в соответствии с ее целями и стратегиями. Сегодня многие ведущие компании тратят значительные средства на профессиональное развитие работников, создают полноценные учебные центры. Компании, практикующие развитее человеческих ресурсов, отличаются более высокой эффективностью, близостью к рынку, большей степенью адаптации к требованиям потребителей. В таких компаниях лучшими оказываются и карьерные перспективы, и система мотивации, меньше текучесть кадров, меньше несчастных случаев, прогулов, более высокая степень удовлетворения работой. Очевидно, что профессиональное обучение, оказывающее непосредственное влияние на успех компаний во всем мире, имеет особое значение и для России. Следует рассматривать профессиональное обучение важнейшим элементом системы управления персоналом предприятия и считать его той областью капиталовложений, которая приносит максимальную отдачу.

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников на предприятии в условиях рынка, с одной стороны, должна быстро реагировать на изменения потребностей производства в рабочей силе, а с другой - предоставить работникам возможность для обучения в соответствии с их интересами.

Таким образом, роль человека в условиях современного этапа НТР коренным образом изменилась. Сегодня он превратился в главный стратегический ресурс, т.к. его способность к творчеству, инициатива, риск, независимость, способность к предвидению являются решающим условием успеха в любой деятельности. В связи с этим и затраты, связанные с персоналом, рассматриваются уже не как досадные расходы, а как инвестиции в человеческий капитал - основной источник прибыли. Они направляются на организацию медобслуживания, отдыха, занятий спортом, создание условий для развития творчества.

Чтобы эффективно управлять, необходимо знать механизм функционирования изучаемого процесса, всю систему факторов, вызывающих его изменение, а также средства воздействия на эти факторы. Следовательно, можно говорить об определенном механизме функционирования системы управления персоналом и об использовании различных инструментов воздействия на работника, т.е. об определенной технологии работы с кадрами. По мнению М.И.Магуры

"технологичность « работе с персоналом - это надежное достижение намеченных целей. Главная идея состоит в том, что работа с персоналом призвана способствовать получению максимальной отдачи от работников компании. Для этого для каждого направления работы с персоналом (отбор, обучение, оценка, стимулирование труда и др.) необходимо установить четкие цели, регламент (зафиксированных в соответствующих положениях или инструкциях), регулярно отслеживать, в какой мере удается достичь то, что намечено. Технологичность в кадровом менеджменте - это алгоритм действий и соблюдение необходимых условий, позволяющих добиться этого результата" [30].

Управление трудовым потенциалом организации должно базироваться на следующих принципах:

- соответствие трудового потенциала характеру, объему и сложности выполняемых  
трудовых функций и видов работ,

- обусловленность структуры трудового потенциала материально-вещественными  
факторами производства,

- эффективное использование трудового потенциала,

- создание условий для профессионально - квалификационного развития персонала,  
служебного продвижения и расширения профиля, умений и навыков работы [16].

На использование трудового потенциала работника оказывают влияние и социально-психологические условия: социально-демографическая структура коллектива, совокупность интересов, ценностных организаций работников, стиль руководства и др. Все они формируют психологический климат в коллективе, сплоченность, дисциплину труда, уровень творческой активности. Через организацию труда реализуется идея гуманизации труда - обеспечение наиболее полного приспособления материально технической базы производства к человеку, высокое содержание труда, соответствие его квалификации, изменения в карьере, активное участие работников в решении производственных задач.

Большое значение для использования трудового потенциала имеет улучшение условий труда (вместо того, чтобы тратить средства на компенсацию за производственный риск, предоставление бесплатного лечебного питания,

досрочный выход\* на пенсию и др.) и установление норм на выполнение работы. Нормирование труда не только обеспечивает экономию затрат труда как составной части производственных издержек, но и способствует более высокому уровню управления производством. На базе норм затрат труда строятся планирование, организация производства и управления, обеспечиваются мотивация труда, функция учета затрат живого труда, контроль за загрузкой персонала.

В формировании мотивации работников, повышении его самоотдачи в производственной деятельности особое место отводится социальной политике предприятия. На предприятии реализуются льготы и гарантии в рамках социальной защиты работников (социальное страхование по старости, на случай болезни, в случае безработицы и т.д.), установленные на вышестоящем уровне, а также дополнительные льготы за счет выделенных на эти цели средств, заработанных коллективом предприятия, которые после принятия внутреннего договора становятся обязательными для администрации.

Если в классическом подходе к управлению персоналом кадровые службы были сосредоточены в основном на «бумажной работе» (фиксация процессов найма, перемещений и увольнений, иногда планирование потребности в кадрах в соответствии с планами), то в рамках концепции «управления человеческими ресурсами» развитие человеческого потенциала превращается в статью инвестиций, а не затрат; кадровое планирование переплетается с производственным; сотрудники становятся объектом корпоративной стратегии, активно внедряется групповая организация труда; акцент делается на команду, на формирование корпоративной культуры (философии предприятия); кадровые службы решают организационные и аналитические задачи, занимаются адаптацией сотрудников в компании [29].

1.2 Роль и необходимость совершенствования трудового потенциала предприятия в рыночных условиях

Работа современных служб персонала должна иметь два направления: тактическое и стратегическое. В рамках первого осуществляется текущая кадровая работа:

* анализ состояния и планирование потребностей в кадрах, разработка штатных  
  расписаний, осуществление набора, оценки и отбора персонала;
* тестирование;

- планирование ближайших кадровых перемещений и увольнений, текущий учет и  
контроль, подготовка, переподготовка и повышение квалификации, формирование  
резерва на выдвижение, пропаганда организационных ценностей и воспитание  
персонала в их духе [16].

Стратегическое направление работы служб персонала должно быть ориентировано на формирование кадровой политики организации - системы теоретических взглядов, идей, требований, практических мероприятий в области работы с персоналом, ее основных форм и методов.

Кадровая политика предусматривает в первую очередь формирование стратегии управления персоналом, которая учитывает стратегию управления предприятием.

Стратегическое управление - это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, гибко реагирует на вызов со стороны внешнего окружения, проводит своевременные изменения в организации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, ориентируясь в своей деятельности на потребности покупателей, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Стратегическое управление персоналом — это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее

организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Цель стратегического управления персоналом - обеспечить скоординированное и адекватное состоянию внешней и внутренней среды формирование трудового потенциала организации в расчете на предстоящий длительный период.

Под конкурентным трудовым потенциалом организации следует понимать способность ее работников выдерживать конкуренцию по сравнению с работниками (и их трудовым потенциалом) аналогичных организаций. Поскольку конечным результатом стратегического управления в целом является усиление потенциала (производственного, инновационного, ресурсного, человеческого) для достижения целей организации в будущем, важное место в процессе стратегического управления отводится персоналу, в частности, повышению уровня его компетентности. Компетентность персонала организации представляет собой совокупность знаний, навыков, опыта, владения способами и приемами работы, которые являются достаточными для эффективного выполнения должностных обязанностей [16].

Субъектом стратегического управления персоналом выступает служба управления персоналом организации, роль которой в постоянном наращивании компетентности сотрудников существенно возрастает.

Объектом стратегического управления персоналом является совокупный трудовой потенциал организации, динамика его развития, структуры и целевые взаимосвязи, политика в отношении персонала, а также технологии и методы управления, основанные на принципах стратегического управления персоналом.

Из определения стратегического управления персоналом следует, что оно направлено на формирование конкурентоспособного трудового потенциала организации с целью реализации стратегии управления персоналом. Исходя из этого, все функции системы управления персоналом можно сгруппировать по трем направлениям: обеспечение трудового потенциала, развитие трудового потенциала, реализация трудового потенциала.

Таблица 1 - Состав функций по направлениям деятельности системы управления персоналом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Обеспечение | Развитие трудового потенциала | Реализация трудового |
| организации трудовым |  | потенциала |
| потенциалом |  |  |
| Анализ трудового | Обучение | Организации труда |
| потенциала | Планирование служебной карьеры | Координация трудовой |
| Планирование персонала | Обеспечение социальной | деятельности |
| Наем | стабильности | Мотивация |
| Отбор (маркетинг) | Социальное развитие | Контроль |
| персонала | Формирование корпоративной | Компенсации |
| Прием | культуры | Администрирование |
| Адаптация | Формирование имиджа | Оценка результатов работы |
| Высвобождение | организации |  |

Стратегия в области управления персонала должна способствовать:

- усилению возможностей организации (в области персонала) противостоять  
конкурентам на соответствующем рынке,

* эффективно использовать свои сильные стороны во внешнем окружении,
* расширению конкурентных преимуществ организации за счет создания условий  
  для развития и эффективного использования трудового потенциала, формирования  
  квалифицированного, компетентного работника,

- полному раскрытию способностей персонала к творческому, инновационному  
развитию, для достижения, как целей организации, так и личных целей работников.

Назначение кадровой политики - своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей. Для достижения поставленных целей особенно важно обеспечить требуемое организации производственное поведение каждого из ее сотрудников. Как и стратегия развития организации в целом, кадровая политика разрабатывается с учетом внутренних ресурсов и традиций организации и возможностей, предоставляемых внешней средой. Кадровая политика является частью политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития.

Кадровая политика организации включает в себя:

* политику планирования, отбора и найма, подбора и расстановки, высвобождение  
  кадров;
* политику обучения работников, профориентация и адаптация, переподготовка,  
  аттестация и оценка уровня квалификации, профессионального продвижения;
* политику организации оплаты и стимулирования труда, мотивации, обеспечение  
  безопасности и др.

Кадровая политика организации - генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

Успех компании зависит от множества факторов: ситуации на рынке, конкурентов компании, ее технической оснащенности, финансирования, выбранной стратегии развития, маркетинговой политики, профессионализма сотрудников. Профессионализм сотрудников - богатейший ресурс, развитие и приумножение которого, при прочих равных условиях может стать неоспоримым конкурентным преимуществом, и в конечном итоге, обеспечить компании блестящие результаты.

В последнее время в ряде организаций получила распространение система профессиональной квалификации, которая построена на обучении рабочих на краткосрочных курсах по восходящим ступеням. Обучение ставит целью дать комплекс органически связанных теоретических и практических знаний, призванных помочь рабочему овладеть профессией от начального до высшего уровня квалификации. Количество ступеней обучения в разных отраслях экономики различно и устанавливается в зависимости от сложности специальности. Обучение осуществляется по единым по каждой ступени профессии учебным планам и программам и предусматривает наличие единой учебно-программной документации, как в профессионально-технических училищах, так и на

производстве. Повышение квалификации должно быть тесно увязано с профессионально-квалификационным продвижением рабочих.

Для принятия управленческих решений важен анализ дифференциации уровня заработной платы в зависимости от квалификации рабочих с целью выяснения материальной заинтересованности работников в повышении квалификации.

Отсюда - управление процессом повышения квалификации работников на производстве связано с определением масштабов охвата им работников на основании результатов анализа различий в фактической и необходимой квалификационных структурах рабочей силы, с выбором форм, видов и сроков повышения квалификации, исходя из желаемых результатов.

Программа повышения квалификации и отбор направляемых на учебу лиц должны быть увязаны с целями и проблемами предприятия, с его ориентацией на повышение эффективности.

Современный уровень технологий, предъявляет высокие требования к обновлению конкретных знаний и навыков не только рабочих, но и других категорий промышленно-производственного персонала.

Главная задача повышения квалификации руководителей и специалистов -обеспечить быструю реализацию новых научных, технических, организационных и экономических идей в практику деятельности предприятия. Один из путей совершенствования системы повышения квалификации этой категории работников - переход от сложившейся практики периодического (а чаще всего -эпизодического) обучения к непрерывному пополнению и обновлению знаний. Поэтому повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих должно стать составной частью системы непрерывного образования - в том числе, и с подключением сюда системы высшего и среднего специального образования страны или региона.

Более глубокие знания по широкому кругу вопросов в порядке повышения квалификации можно получить на специальных факультетах или курсах повышения квалификации при высших учебных заведениях, учебных центрах или филиалах при крупных предприятиях, в отраслевых или межотраслевых институтах повышения

квалификации и их филиалах, а также на курсах, семинарах, устраиваемых многочисленными фирмами, специализирующимися на обучении и консультировании по новым нормативным.

Работа по повышению квалификации является составной частью подготовки кадрового резерва и потому предусматривается коллективными договорами администрации с работниками предприятия, а сами мероприятия по повышению квалификации находят отражение в системе планирования на предприятии.

Работа с кадровым резервом направлена, прежде всего, на совершенствование развития персонала, его профессионального роста и построение карьеры. Планирование кадрового резерва имеет целью спрогнозировать персональное продвижение, их последовательность и сопутствующие их мероприятия. Оно требует проработки всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников.

Планы кадрового резерва могут составляться в виде схем замещения, которые имеют разнообразные формы в зависимости от особенностей и традиций различных организаций, и которые представляют собой вариант схемы развития организационной структуры, ориентированной на конкретные личности с различными приоритетами. Схемы замещения разрабатываются службами управления персоналом под организационную структуру и представляют собой вариант концептуальной модели ротации рабочих мест.

Подготовка резерва кадров включает три этапа: формирование резерва кадров, подготовка работников, входящих в его состав, к работе в новой должности (стажировка) и назначение на вакантную должность. Если на предприятии работа по формированию кадрового резерва не ведется, это плохо сказывается на деятельности предприятия на перспективу.

Повышение квалификации - очевидный способ повышения эффективности работы любой организации. Без роста профессиональных знаний невозможно повышение коэффициента деловой активности руководителей. При этом специальные знания морально устаревают все быстрее. Кроме этого, задачей лидера начала XXI в. становится использование технологии менеджмента - особенно в той

его части, которая касается методик повышения эффективности организации. Не последнее место среди таких методик занимает собственно повышение квалификации.

Если не заниматься развитием персонала, его обучением и повышением квалификации, конкурентоспособность предприятия ухудшится.

В организации работы с персоналом на предприятии целью должно быть овладение механизмом управления трудовой деятельности человека в строгом соответствии с принципом эффективного использования личностного потенциала человека. Этот принцип реализуется по трем главным направлениям:

1. Создание необходимых условий для всестороннего развития личностного  
   потенциала человека.
2. Обеспечение условий для наиболее полной мобилизации потенциала  
   работников организации на достижение стоящих перед ними задач.
3. Постоянное и систематическое развитие профессиональных качеств  
   работников в соответствии с долгосрочными задачами развития производства.  
   Сегодня к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам работников

предъявляются довольно жесткие требования. В рыночной экономике очень быстро меняются как внешние, так и внутренние условия функционирования организации, что ставит большинство компаний перед необходимостью подготовки персонала не только к сегодняшним условиям, но и к завтрашним изменениям. По мнению главного экономиста Американского общества содействия обучению и развитию в 21 веке рост экономики за счет повышения обученности работников составит 2,1 %, тогда как за счет роста населения лишь 0,4 %, за счет увеличения капитала - 0,5 %.

Возрастание роли обучения в процессе повышения конкурентоспособности предприятия обусловлено следующими факторами:

* обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических  
  целей организации, повышения ценности ее человеческих ресурсов,
* без своевременного обучения персонала трудно и даже невозможно провести в  
  компании организационные изменения,

- обучение повышает трудовую активность персонала.

Чтобы более эффективно использовать персонал, кадровый менеджмент должен продумать систему планирования карьеры, формирования кадрового резерва, организацию обучения и продвижения персонала. Именно в ситуации стабильности персонал начинает воспринимать карьерные планы, планы роста, вознаграждения как обоснованные и реальные инструменты планирования своей жизни.

1.3 Методика оценки использования трудового потенциала организации

Термин «персонал» объединяет составные части трудового коллектива предприятия. К персоналу относятся все работники, выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда.

Рабочие, или производственный персонал, осуществляют трудовую деятельность в материальном производстве. Они обеспечивают выпуск продукции, ее обмен, сбыт и сервисное обслуживание.

Служащие, или управленческий персонал, осуществляют трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладающей долей умственного труда. Управленческий персонал разделяется на две основные группы: руководители и специалисты в зависимости от наличия юридического права принятия решений и наличия в подчинении других работников.

Важнейшей областью деятельности любой организации было и остается создание условий для рационального использования потенциала работников. Изменяется техника и технология, происходит смена состава работников под влиянием текучести кадров, непрерывный процесс квалификационного роста, меняются мотивационные посылки в отношении к труду, поэтому возникает необходимость в постоянном управленческом воздействии на персонал.

Повышение эффективности использования персонала возможно на основе внедрения достижений НТП, роста престижа высококвалифицированного труда, рациональной занятости, улучшения условий труда. Для этого необходимо проводить анализ персонала на предмет его использования.

Целью анализа персонала и его использования на предприятии, является выявление внутренних резервов повышения эффективности использования персонала в связи с более рациональной расстановкой работающих, их загрузкой и использованием в соответствии с полученной профессией, специальностью и квалификацией.

Основными задачами анализа персонала являются:

оценка обеспеченности предприятия персоналом, соответствия профессионального состава и уровня квалификации работников требованиям производства,

* выявление возможностей экономии труда, уменьшение потребности в  
  персонале за счет более рациональной их расстановки, загрузки и использования в  
  соответствии с полученной профессией и квалификацией,
* исследование качества и выполнение плана подготовки и повышения  
  квалификации работников, определение его эффективности,

- проверка постоянства и движения персонала, изучение текучести кадров и ее причин,

- исследование социальных аспектов трудовой деятельности - дисциплины  
труда, мотивации труда и удовлетворенности им.

Основными источниками информации при анализе персонала являются статистическая отчетность, материалы отдела кадров или управления персоналом, данные табельного учета, материалы специальных исследований по использованию рабочего времени.

Анализ использования персонала предприятия начинают с исследования его по категориями.

На первом этапе анализа использования персонала предприятия проводится анализ обеспеченности предприятия персоналом, который начинают с анализа использования персонала по категориям путем сопоставления фактической численности с расчетной (плановой) или базисной численностью. Затем анализируется структура персонала - изучается состав персонала по различным направлениям - категориям, профессиям и квалификации, уровню механизации,

возрасту, полу, образованию. Совершенствование структуры персонала на предприятии является важным фактором повышения производительности труда.

Исходным положением углубленного анализа структуры кадров должно быть то, что для эффективной работы предприятия недостаточно иметь только необходимое число работников. Важно, чтобы по своей квалификации они соответствовали сложности, уровню технического развития производства, его организации и специфике.

Дальнейший анализ структуры численности рабочих предполагает изучение их профессионального состава и уровня квалификации. Количество профессий на предприятии очень большое, и процесс анализа их очень трудоемок. Поэтому его выполняют периодически. Такой анализ проводится не только по предприятию, но и на уровне отдельных цехов по ведущим профессиям.

Профессиональный состав рабочих анализируют, сопоставляя фактическое и расчетное количество рабочих по каждой профессии. При анализе численности рабочих по профессиям выявляется излишек или недостаток рабочих по сравнению с планом или расчетным нормативом. Излишек рабочих какой-либо профессии ведет к их недогрузке, снижению производительностью труда, увеличению издержек на рабочую силу, а недостаток - к увеличению сроков выполнения работ, привлечению рабочих других специальностей. Поэтому важно разрабатывать мероприятия по приведению численности рабочих в профессиональном разрезе в соответствие с потребностями производства, а также мероприятия по улучшению подготовки и комплектования персонала.

Анализ структуры работающих по категориям и профессиям служит основой для разработки эффективных управленческих решений, направленных на преодоление дефицитности рабочих отдельных профессий и специальностей путем технического перевооружения участков и цехов, совершенствования организации и механизации работ.

Для производства конкурентоспособной продукции на предприятии необходимы работники не только определенных профессий, но и соответствующей квалификации.

Квалификационный состав рабочих анализируют по предприятию в целом и его отдельным подразделениям, сопоставляя уровень квалификации рабочих по каждой профессии с квалификационным уровнем выполняемых ими работ. При этом обычно сравнивают тарифные разряды работ и рабочих по каждой профессии. Для этих целей часто пользуются методом сравнения средних разрядов работ и рабочих по предприятию, цеху. Однако сравнение средних разрядов не всегда дает правильного представления о соответствии квалификационного уровня работ и рабочих. Отклонения сложности работ от квалификации рабочих по предприятиям и разрядам наблюдается одновременно как в сторону завышения сложности работ, так и в сторону завышения квалификации рабочих. Чаще всего средний тарифный разряд превышает средний тарифный разряд рабочих.

Методика анализа использования квалификации рабочих:

1. Исходя из количества нормативных часов работы в год, рассчитывается  
   потребность в рабочих.
2. Рассчитываются и сопоставляются средний разряд работ (по сложности) и  
   средний квалификационный разряд рабочих. Превышение среднего разряда рабочих  
   над средним разрядом работ говорит о структурном несоответствии. Если в  
   ближайшее время не планируется увеличение объемов производства, то некоторых  
   рабочих следует переобучать на смежные специальности.

Общую численность рабочих, которым необходимо повысить квалификацию Чр.пк, можно укрупнено рассчитать по формуле:

Чр.пк = (ТРработср. -ТР р. ср.) хЧр. план, (1)

где ТРработ ср. - средний тарифный разряд работ,

ТР р. ср. - средний тарифный разряд рабочих,

Ч р. план. - плановая численность рабочих.

3. Далее следует проверить соответствие использования рабочих каждого  
разряда их квалификации. Для этого надо по нарядам определить сложность работы,  
которую выполняли рабочие каждого разряда. Этим проверяется соответствие  
использования рабочих их квалификации.

Могут быть варианты, когда рабочие невысоких разрядов выполняют работы высокого разряда и наоборот. Это ведет к доплатам по межразрядной разнице, а, следовательно, к перерасходу ФОТ, деквалификации высококвалифицированных рабочих и снижению качества выполняемых работ, которые производят рабочие более низкой квалификации.

Часто наблюдается завышение разрядов рабочих, т. е. рабочим повышают разряды без учета наличия работ данной сложности, а это ведет к превышению среднего разряда рабочих над средним разрядом работ.

Действительный уровень квалификации рабочих устанавливают по качеству их работы: наличие брака, выполнению норм выработки, сменных заданий и.т.д.

1. Выполнение плана обучения и повышения квалификации рабочих  
   анализируется также путем сопоставления отчетных и плановых данных.  
   Причинами невыполнения плана могут быть несвоевременная сдача в эксплуатацию  
   объектов, поступление на предприятие в текущем году рабочих со стороны,  
   недостаток планирования, организация обучения, отсутствие учебно-методической  
   базы.
2. Проверяется количество рабочих, повысивших квалификацию, и  
   устанавливается достаточность этого для приведения в соответствие уровня  
   квалификации сложности выполняемых работ, а также уровня квалификации  
   рабочих, прошедших обучение, предъявляемым требованиям.

Анализ структурных сдвигов профессионально-квалификационного состава рабочих позволяет:

- выявить наиболее существенные структурные сдвиги, обусловленные НТП,

-определить масштабы высвобождение численности персонала под влиянием происходящих изменений,

-установить дополнительную потребность в рабочих квалифицированного труда в профессиональном разрезе,

определить масштабы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.

Следующим этапом анализа является анализ использования квалификации руководителей, специалистов и служащих. Доля специалистов и служащих в подразделениях зависит от типа производства, от факторов технического, организационного уровня производства, от размера предприятия.

Анализ квалификационного состава руководителей, специалистов и служащих предполагает изучение динамики изменений в их образовании и стаже работы за ряд лет. При этом положительным является анализ использования лиц с высшим и средним специальным образованием.

Важной составной частью анализа являются такие методы оценки как аттестация управленческого персонала, оценка его по результатам работы с точки зрения достижения поставленных целей. Комплексная информация концентрируется, обрабатывается и анализируется. По результатам делаются выводы о зачислении в кадровый резерв, о повышении квалификации, о перемещении на другую должность, о материальном и моральном поощрении.

Результат труда специалистов определяется, исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения должностных обязанностей. Возможно исчисление средней оценки по всем показателям.

Таблица 2 - Перечень количественных критериев оценки по должности

|  |  |
| --- | --- |
| Должность | Критерии оценки результативности и показатели |
| Руководители предприятия | Прибыль Рост прибыли Оборот капитала Доля продукции на рынке |
| Линейные руководители (начальники производств, цехов, мастера) | Выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре Динамика объема производства Динамика производительности труда Снижение издержек производства Количество рекламаций и их динамика Удельный вес бракованных изделий и его динамика Величина простоев Потери от простоев Коэффициент текучести кадров |

В связи с разделением управленческого труда результат труда руководителя оценивается по итогам производственно-хозяйственной деятельности предприятия или подразделения, а также через социально-экономические условия труда подчиненных работников (например, уровень оплаты, мотивированность персонала и т. д.)

Неотъемлемой частью анализа численности и состава специалистов и служащих является оценка выполнения плана повышения их квалификации. Для этого сравниваются фактические и плановые данные о численности работников, повышающих квалификацию. Выявляются причины невыполнения плановых заданий. Изучаются формы повышения квалификации и их эффективность.

Анализ состава и использования руководителей, специалистов и служащих заканчивается разработкой мероприятий по повышению эффективности труда этой категории персонала. В случае выявления несоответствия занимаемой должности или уровню квалификации, разрабатываются мероприятии по повышению квалификации руководителей, специалистов и служащих и план замещения должностей. При этом важно иметь на предприятии кадровый резерв.

Рассмотрев теоретические основы и методику оценки использования трудового потенциала организации, перейдем к диагностике и анализу его использования в МУП «Богдановичский ГМЗ».

Глава 2. АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА МУП «БОГДАНОВИЧСКИЙ ГОРОДСКОЙ МОЛОЧНЫЙ ЗАВОД»

2.1 Общая характеристика предприятия как объекта исследования

Богдановичский молочный завод - берёт свое начало со времен организации государственных закупок молока - с февраля 1932 года.

1 февраля 1932 года была создана Сухоложская районная заготовительная контора (РЗК), методом ее пребывания была определена железнодорожная станция Богданович. Здесь под молокозавод приспособили два амбара. Молодое предприятие переработкой молока не занималось. Завод принимал молоко от поставщиков Сухоложского и Богдановичского приемных пунктов не по весу, а по фляжно. Фляги сразу же грузили в вагоны-ледники и отправляли в промышленные центры, в основном, в Свердловск.

В 1932 - 1933 г.г. восточнее вокзала было построено двухэтажное здание молокозавода с перроном. К нему была подведена железнодорожная ветка.

С 1955 года Богдановичская РЗК переименовалась в Богдановичский межрайонный головной молочный завод. Из заготовительной организации с объемом заготовок молока менее тысячи тонн в год вырос крупный в районном масштабе промышленный завод.

Молоко с приемных пунктов гужевым транспортом доставлялось на завод. Здесь получали также и сметану, и творог, и мороженое готовили, которое пользовалось большим спросом и успехом у жителей поселка и проезжающих мимо пассажиров.

В 1963г. в северной части города был построен новый молокозавод. Новое здание позволяло вести все процессы приемки, переработки и отгрузки молока -механизировано, на уровне современной техники.

Богдановичский молочный завод претерпел несколько реорганизаций и с 1985 года стал самостоятельным предприятием.

В 1987г. началась его реконструкция. Были переоборудованы компрессорный цех и система хладоснабжения, началась реконструкция основного производства.

В 1991г. работы были заморожены и возобновились только в 1997г. Реконструкция осуществлялась на средства предприятия.

В 2003 году пущен в эксплуатацию новый производственный корпус, что позволило увеличить переработку молока до 35,0 тонн в смену и расширить ассортимент выпускаемой продукции.

Муниципальное унитарное предприятия «Богдановичский городской молочный завод» создано в соответствии с Постановлением Главы администрации г.Богданович Свердловской области №318 от 24.04.95г. Учредителем предприятия является муниципальное образование «Богдановичский район» в лице Администрации муниципального образования «Богдановичский район». Полное фирменное наименование предприятия - Муниципальное унитарное предприятие «Богдановичский городской молочный завод», сокращенное - МУП «Богдановичский ГМЗ».

Предприятие является коммерческой организацией, не наделенной правом собственности на имущество, закрепленное за ней собственником. Предприятие является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в банках, круглую печать со своим наименованием, а также указанием на место нахождения, штамп, бланки, фирменное наименование, товарный знак (знак обслуживания). По вопросам финансово-хозяйственной и производственной деятельности предприятие подчинено Главе МО «Городской округ Богданович».

Управление Предприятием производится Учредителем, в качестве которого выступает Глава МО «Городской округ Богданович». К исключительной компетенции Учредителя относится принятие решений о реорганизации, ликвидации предприятия, внесении изменений и дополнений в Устав предприятия, назначение и увольнение директора, а также выполнение иных полномочий.

Предприятие возглавляет директор, назначаемый на эту должность Главой МО «Городской округ Богданович». Директор организует выполнение решений Учредителя и других уполномоченных им органов. Директор действует в соответствии с принципами единоначалия и несет ответственность за последствия своих действий в соответствии с Федеральными законами, иными нормативными

правовыми актами местного самоуправления и заключенным с ним трудовым договором. '

Предприятие имеет линейно-функциональную структуру управления

Директор

технолог

Заместитель директора по коммерческим вопросам

Главный бухгалтер

Главный технолог

Заместитель директора по производству

Производственный участок

Рисунок 1- Структура управления Богдановичского молокозавода

Главный бухгалтер принимается на должность по согласованию с Главой МО. Состав бухгалтерии МУП «Богдановичский ГМЗ»:

1. Главный бухгалтер
2. Заместитель главного бухгалтера (расчетчик)
3. Бухгалтер реализации
4. Бухгалтер по материалам
5. Бухгалтер-кассир (заготовки сырья)
6. Бухгалтер по торговле

Форма учета на заводе установлена журнально-ордерная и компьютерная, технология, обработки учетной информации, в производстве и подразделениях.

Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью предприятия осуществляется налоговыми органами и аудиторскими фирмами.

На Богдановичском молокозаводе выделен отдел сбыта, который подчиняется зам. директора по коммерческим вопросам. Существует должность менеджера по продажам, организована служба экспедиции с кладовщиками, экспедиторами и операторами ПК, которые занимаются оформлением документов.

Богдановичский ГМЗ имеет производственно - заготовительное звено по приемке, первичной обработке молока (приемно-перевалочные, пастеризационно-охладительные, сепараторные отделения).

Функции управления в цехе выполняет начальник цеха, в подчинении которого находятся рабочие: мастера, аппаратчики, грузчики, наладчики, операторы и другие.

Основной целью создания и предметом деятельности Предприятия являются качественная переработка сырья (молока) и продажа молочных продуктов в торговую сеть.

Основными видами деятельности Предприятия являются:

* производство молочных продуктов
* торгово-закупочная деятельность (оптовая и розничная торговля).

В 2000 году пущен в эксплуатацию новый производственный корпус, что позволило увеличить переработку молока до 35,0 тонн в смену и расширить ассортимент выпускаемой продукции.

Основной вид продукции - молоко фасованное. Автомат позволяет расфасовывать коровье пастеризованное молоко и другую продукцию в полиэтиленовые пакеты. Предприятие выпускает молоко жирностью 2,5 и 3,2%, расфасованное в пакеты из полиэтиленовой пленки, емкость пакета - 0,5л. и 1л. На пакет нанесен рисунок (торговый знак БГМЗ) и необходимые данные о предприятии и о продукции.

На предприятии, с момента его создания, ведется жесткий контроль за качеством продукции. Для этого создана производственно-технологическая лаборатория, осуществляющая контроль качества поступающего сырья, вспомогательных материалов и припасов, готовой продукции и производящая сертификацию выпускаемой продукции.

На рынке молочной продукции основными конкурентами МУП «Богдановичский ГМЗ» являются молокозаводы ближайших городов «Ирбитский», «Сухоложский» и др. Начало 2000-х годов ознаменовалось ожесточением конкуренции на рынке молока в регионе со стороны аналогичных предприятий, что

повлекло за собой снижение всех технико-экономических показателей предприятия [Таблица 3, Приложение 1]. Недостаток сырья, а также неплатежеспособность покупателей продукции привели к ухудшению финансового состояния предприятия. Данные табл. 3 говорят об убыточности Богдановичского ГМЗ в 2002-2003 гг.

Начиная с 2003 г. на производственных площадях этого предприятия начался выпуск сырков творожных, диетпродуктов (напитков «Бодрость» и «Бифилайф»), йогурта в пакетах и стаканчиках.

Как видно из данных табл. 4 молочному заводу удалось стабилизироваться в отношении финансового состояния. От всех сфер деятельности получена прибыль. Проделана большая работа по сбыту молочной продукции и заготовке сырья (молока).

Таблица 4 - Показатели финансовой деятельности МУП «Богдановичский

ГМЗ» за 2006 и 2007гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 2006г | 2007г | | | | |
| Всего | В том числе по кварталам | | | |
| 1кв | 2кв | Зкв | 4кв |
| **1. Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.**  Реализуемая продукция в действующих ценах, тыс. руб. Себестоимость реализуемой продукции, тыс. руб. Коммерческие расходы, т.р. Управленческие расходы, т.р. Прибыль от реализации продукции основной деятельности, тыс. руб. **2. Прибыль от прочей реализации, ,тыс. руб. 3. Прибыль (убытки) от внереализационных операций, тыс. руб.** Балансовая прибыль, т.р.  Налог на прибыль, тыс. руб. Чистая прибыль, тыс. руб. | 139382 | 166500 | 39900 | 41800 | 40300 | 44500 |
| 122538 | 152800 | 36490 | 38430 | 36910 | 40970 |
| 13375 | 9360 | 2340 | 2340 | 2340 | 2340 |
|  |  |  |  |  |  |
| 3469 | 4340 | 1070 | 1030 | 1050 | 1190 |
| 504 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| -265 | -300 | -75 | -75 | -75 | -75 |
| 3708 | 4140 | 1020 | 980 | 1000 | 1140 |
| 519 | 580 | 143 | 137 | 140 | 160 |
| 3189 | 3560 | 877 | 843 | 860 | 980 |

Согласно данным таблицы 4, результатом финансово-хозяйственной деятельности является чистая прибыль 3189тыс. руб. за 2006год. Основным фактором получения прибыли является большая выручка от продажи продукции, 139382 тыс. руб. в 2006 году и 166500 тыс. руб. в 2007г. В целом по предприятию чистая прибыль увеличилась в 2007 году в сравнении с 2006 годом на 600 тыс. руб.

В основном от всех сфер деятельности получена прибыль. Проделана большая работа по сбыту молочной продукции и заготовке сырья (молока). Ежегодно увеличивается объем производства фасованного молока. Планируется расширить ассортимент предприятия за счет комплексной переработки молока или выпуска продукции с новыми диетическими и вкусовыми свойствами. Расширение деятельности предприятия и ассортимента необходимо также для удержания устойчивой позиции в конкурентной среде [Приложение 2].

По данным таблицы 5 [Приложение 3] большая часть товарной продукции реализуется на месте. Предприятие ориентированно на локальный рынок и на региональный рынок - в перспективе.

Основными потребителями продукции Богдановичского молокозавода являются детские дошкольные учреждения, центральная районная больница города, рабочие столовые промышленных предприятий города и городская розничная сеть. Предприятие реализует свою продукцию в ближайших городах - Сухой Лог, Рефтинский, Заречный, Асбест, Камышлов, Талица, Екатеринбург.

На сегодняшний день в ассортиментном перечне Богдановичского молокозавода продукция более 20 наименований. Ежегодно увеличивается объем производства фасованного молока. Планируется расширить ассортимент предприятия за счет комплексной переработки молока или выпуска продукции с новыми диетическими и вкусовыми свойствами.

Расширение деятельности предприятия и ассортимента необходимо также для удержания устойчивой позиции в конкурентной среде.

Предприятие самостоятельно распоряжается результатами

производственной деятельности, выпускаемой продукцией, полученной чистой прибылью, остающейся в распоряжении Предприятия после уплаты

установленных законодательством Российской Федерации налогов и других обязательных платежей и перечислений в бюджет МО «Городской округ Богданович» установленной части прибыли от использования имущества Предприятия.

Остающаяся в распоряжении Предприятия чистая прибыть, направляется Предприятием согласно Устава на:

- увеличение уставного фонда Предприятия;

* внедрение, освоение новой техники и технологий, мероприятия по охране труда  
  и окружающей среды;
* развитие и расширение финансово-хозяйственной деятельности  
  Предприятия, пополнение оборотных средств;
* строительство, реконструкцию, обновление основных фондов;
* изучение конъюнктуры рынка, потребительского спроса;
* маркетинг,

- покупку иностранной валюты, других валютных и материальных ценностей,  
ценных бумаг;

- рекламу продукции и услуг Предприятия;

* приобретение и строительство жилья (долевое участие) для работников  
  Предприятия, нуждающихся в улучшении жилищных условий в соответствии с  
  законодательством Российской Федерации;
* материальное стимулирование, обучение и повышение квалификации  
  сотрудников Предприятия;
* на финансирование иных мероприятии, согласно положений коллективного  
  договора.

Распределение чистой прибыли отражает процесс формирования фондов предприятия для финансирования потребностей производства и развития социальной сферы. Экономический отдел предприятия разрабатывает сметы расходов, финансируемых из прибыли.

Вся прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия, подразделяется на две части. Первая часть увеличивает имущество предприятия и участвует в процессе накопления, вторая - характеризует долю прибыли, используемой на потребление.

Нераспределенная прибыль в широком смысле - как прибыль,

использованная на накопление, и нераспределенная прибыль прошлых лет свидетельствует о финансовой устойчивости предприятия, о наличии источника для последующего развития.

Для того, чтобы сделать вывод о том, насколько эффективно управление на уровне предприятия, оценим финансового состояния Богдановичского молокозавода. Для выявления имеющихся проблем, изучим бухгалтерские документы предприятия. Анализ бухгалтерских балансов за 2002-2005 гг. дает возможность увидеть методы и проблемы финансирования предприятия, оценить его финансовую устойчивость.

Для финансирования деятельности предприятия первостепенное значение приобретают различное сочетание собственных и заемных средств. Этим определяется не только финансовая устойчивость предприятия, но и его платежеспособность и кредитоспособность.

Структура активов на начало анализа характеризуется превышением имущества длительного пользования над остальными его видами и составляет 56,7%. К концу анализируемого периода доля внеоборотных активов составила 26%. Эта тенденция достаточно благоприятна для предприятия. Так как значительная доля капитала находится в обращении и увеличивает сумму оборотных средств, повышает скорость производственного оборота и эффективность предприятия. За анализируемый период доля объема оборотных средств поднялась с 34,3% до 57,9%. Увеличение объема текущих активов в основном произошло за счет увеличения дебиторской задолженности. Дебиторская задолженность составляют основную долю оборотных средств предприятия и составляет 32,1 % к валюте баланса на начало и 53,5% в конце анализируемого периода. Это оказывает отрицательное влияние на положение предприятия.

Увеличение денежных средств на 4,1% в общей сумме активов является положительным фактором, так как влечет за собой рост суммы высоколиквидных активов и положительно сказывается на показателях ликвидности предприятия.

Анализ пассивной части баланса позволяет отметить, что приток средств за рассматриваемый период в основном был связан с увеличением собственного капитала, его доля в общем объеме пассивов увеличилась с 83% до 87%, что заслуживает положительной оценки структуры пассивов баланса.

Увеличение внеоборотных активов говорит о хороших производственных возможностях предприятия, то же касается и оборотных активов: равномерно с каждым годом они увеличивались, наибольший скачок в росте наблюдается в середине 2006г., что может гарантировать увеличение прибыли. Не надо забывать, что в начале анализируемого периода (2002-2004гг.) Богдановичский гормолзавод был убыточным.

За анализируемые 3 года собственный капитал предприятия увеличился, внеоборотные и оборотные активы финансируются за счет собственных средств. Рассматривая краткосрочные обязательства предприятия можно заметить, что они уменьшились вдвое по сравнению с собственным капиталом.

Валюта баланса с каждым годом возрастала и максимального значения достигла в 2006 г.

Из приведенного анализа можно сделать вывод, что в течение анализируемого периода на предприятии наблюдается значительное улучшение большинства показателей бухгалтерского баланса.

Анализ бухгалтерского баланса свидетельствует о нормальной текущей ликвидности и о нормальной платежеспособности в период 2002-2005гг., перспективная ликвидность является высокой, что говорит о высокой будущей платежеспособности Богдановичского ГМЗ.

За анализируемый период только в 2005 году значение коэффициента абсолютной ликвидности меньше 0,2, что свидетельствует о неплатежеспособности предприятия. Нормативное значение показателя составляет 0,6 - 0,8. В конце

анализируемого периода данный коэффициент характеризует высокую платежеспособность предприятия.

Коэффициент покрытия показывает платежные возможности предприятия, оцениваемые при условии не только своевременных расчетов с дебиторами и благоприятной реализации готовой продукции, но и продажи в случае нужды прочих элементов материальных оборотных средств. Для Богдановичского ГМЗ этот показатель больше единицы, а рост данного коэффициента характеризует положительную тенденцию повышения краткосрочной платежеспособности предприятия.

Удельный вес запасов и затрат в краткосрочных обязательствах за 2004 г. равен 0,49; за 2005 г. - 0,35; за 2006 г. - 0,53 и на первое полугодие 2007 г. - 1,71. Значения показателя говорят о том, что величина запасов и затрат не превышает величину краткосрочных обязательств, а тенденция повышения данного коэффициента оценивается положительно.

На основании данных, предоставленных автору данной дипломной работы бухгалтерией и экономическим отделом БГМЗ, можно сделать вывод о том, что в целом, финансовом положении предприятия - устойчивое.

Однако, эффективность использования собственных средств сократилась за анализируемый период почти в 9 раз, что резко отрицательно влияет на положение предприятия. Все показатели финансовой устойчивости имеют скачки в значениях в анализируемый период, что отрицательно характеризует деятельность предприятия.

Снижение коэффициента оборачиваемости материальных оборотных средств, свидетельствует о сокращении спроса на продукцию предприятия. Коэффициенты оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности в 2007г. снизились, что привело к увеличению сроков оборота задолженности в днях, что связанно со снижением покупательской способности.

Частично уменьшение всех показателей объясняется снижением размера выручки от реализации продукции в первой половине 2005г., то есть размер отдачи на единицу средств предприятия и их источников снизился.

Уменьшение уровня показателя фондоотдачи внеоборотных активов в 2007г., свидетельствует о падении эффективности использования иммобилизованных средств.

Резкое снижение коэффициента оборачиваемости собственных средств говорит о сокращении скорости оборота собственного капитала.

В ходе анализа были зафиксированы низкие значения показателей рентабельности.

В целом проведенный анализ позволяет сказать о низком уровне деловой активности предприятия.

Таким образом, за анализируемый период 2005-2007 гг., имеет не совсем устойчивое финансовое положение, хотя в 2007 значительно лучше, чем в 2006 и 2005г.

Предприятие МУП «Богдановичский ГМЗ» относится к средним предприятиям. По данным 2007 года в штате предприятия состоит 149 человек, включая управление.

На молочном заводе "Богдановичский" применяются:

* "Положение об оплате труда работников";
* "Положение о выплате вознаграждения за общие результаты работы за год";
* "Положение о порядке и условиях выплаты надбавки к заработной плате за  
  непрерывный стаж работы на молочном заводе ;
* "Положение о моральном, и материальном поощрении ветеранов труда".

На заводе действуют следующие системы оплаты труда.

* повременно - премиальная;
* сдельно - премиальная.

Повременно - премиальная: форма оплаты труда применяется в следующих структурных подразделениях:

1. Лаборатория
2. Экспедиция
3. Механическая служба
4. Котельная
5. Компрессорная
6. Автогараж
7. Строительный участок
8. Охрана объектов
9. Торговля

10. Управление

По каждой профессии свои условия премирования.

Сдельно - премиальная: форма оплаты труда применяется в основном производстве, где производят выработку молочной продукции. Для них разработаны нормы времени на 1 тонну продукции и сдельные расценки за тонну молока, фляжного, фасованного, кефира, ряженки, сметаны и т.д.

К тарифным ставкам применяются доплаты и надбавки за условия труда (ночные, сверхурочные, праздничные, за вредные условия труда и прочие). Согласно Постановлению Правительства размеры и условия их выплат определяются в коллективном договоре.

2.2 Характеристика персонала МУП «Богдановичский ГМЗ»

Изучение показателей трудовых ресурсов начинается с анализа обеспеченности предприятия персоналом. К основным объектам такого анализа относятся:

-изучение состава и структуры промышленно-производственного персонала, -обеспеченность хозяйствующего субъекта рабочими, административно-управленческим персоналом и специалистами,

-обеспеченность квалификационного и профессионального состава рабочих, -изучение движения рабочей силы.

Анализ управления персоналом целесообразно начать с оценки обеспеченности МУП «БГМЗ» кадрами в 2005 - 2007гг.

Таблица 7 - Структура персонала МУП «БГМЗ» по категориям

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категория | Численность персонала, % | | |
| 2005г. | 2006г. | 2007г. |
| Среднесписочная численность, всего | 100 | 100 | 100 |
| В том числе рабочие: - основные - вспомогательные | 74,5 46,3 28,2 | 75,8 45,1  30,7 | 77,5 45,8  31,7 |
| ИТР и служащие | 20,3 | 19,4 | 18,1 |
| Непромышленная группа | 5,2 | 4,8 | 4,4 |

Анализ структуры персонала показывает незначительное снижение доли основных рабочих в общей численности - 46,3% в 2005г., 45,1% в 2006г. и 45,8% в 2007г. Доля вспомогательных рабочих, наоборот, незначительно возросла: 28,2% в 2005г., 30,7% в 2006г., 31,7% в 2007году. Это связано с расширением производства. Доля рабочих в общей численности имеет тенденцию роста (74,5% в 2005г., 75,8% в 2006г., 77,5% в 2007г.).



Рисунок 3- Структура персонала МУП «БГМЗ» в 2007г. по категориям

Таблица 8 - Структура персонала МУП «БГМЗ» по полу

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Абсолют., чел. / Относит., % | | | | | |
|  | 2005г. | | 2006г. | | 2007г. | |
| Общая численность, в т.ч. | 115 | 100 | 127 | 100 | 146 | 100 |
| -мужчины | 68 | 58,7 | 70 | 55,1 | 80 | 54,6 |
| - женщины | 47 | 41,3 | 57 | 44,9 | 66 | 45,4 |

Данные таблицы 8 говорят о равном составе персонала МУП «БГМЗ». За исследуемый период доля мужчин в общей численности персонала несколько снижается 58,7% в 2005 г. и 54, 5 % в 2007г.



Рисунок 4- Структура персонала МУП «БГМЗ» в 2007г. по полу

Для анализа структуры персонала по уровню образования воспользуемся данными предприятия.

Таблица 9 - Структура персонала МУП «БГМЗ» по уровню образования

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Образование | 2005г. | | 2006г. | | 2007г. | |
| Чел. | % | Чел. | % | Чел. | % |
| Высшее и незаконченное высшее | 9 | 7,8 | 12 | 9,4 | 15 | 10,3 |
| Среднее специальное | 12 | 10,4 | 24 | 18,9 | 26 | 17,8 |
| Среднее общее и начальное профессиональное | 85 | 73,9 | 85 | 67,0 | 97 | 66,4 |
| Неполное среднее | 7 | 6,1 | 6 | 4,7 | 8 | 5,5 |
| Итого | 115 | 100 | 127 | 100 | 146 | 100 |

Анализ уровня образования персонала МУП «БГМЗ» говорит о том, что доля работников с высшим образованием растет год от года, хотя и остается невысокой (7,8% в 2005г., 9,4% в 2006г., 10,3% в 2007г.) За исследуемый период незначительно увеличилась доля работников со специальным образованием (10,4% в 2005г., 18,9% в 2006г. и 17,8% в 2007г.). Некоторые работники не имеет специального образования - их доля имеет тенденцию к снижению: от 6,1% в 2005г. до 4,7% в 2006г. и 5,5% в 2007г. Основная масса работников Богдановичского

молокозавода имеет среднее и начальное профессиональное образование (73,9% в 2005г., 67% в 2006г. и 66, 4% в 2007г.)



Рисунок 5- Динамика структуры персонала МУП «БГМЗ» по уровню образования

Поэтому можно сделать предварительный вывод о том, что персонал предприятия нуждается в специальных знаниях, т.е. требуется переподготовка и обучение персонала. Обучение необходимо, так как МУП «БГМЗ» осваивает новые продукты, технологии и оборудование. Следовательно, специалисты предприятия должны повышать свою квалификацию.

Проанализируем состав рабочих МУП «БГМЗ» по возрасту, квалификации и по стажу работы.

Таблица 10 - Состав рабочих МУП «БГМЗ» по квалификации

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Разряд рабочих | Тарифные коэфф-ты | Численность рабочих на конец года,  чел. | | |
| 2005г. | 2006г. | 2007 г. |
| I разряд | 1,00 | 8 | 7 | 5 |
| II разряд | 1,30 | 11 | 10 | 9 |
| III разряд | 1,69 | 14 | 15 | 19 |
| IV разряд | 1,96 | 31 | 40 | 51 |
| V разряд | 2,27 | 20 | 21 | 24 |
| VI разряд | 2,63 | 11 | 15 | 20 |
| Итого |  | 95 | 108 | 128 |
| Средний тарифный разряд рабочих | - | 3,96 | 4,04 | 4,08 |
| Средний тарифный коэффициент работ | — | 3,85 | 4,10 | 4,19 |

Судя по среднему тарифному разряду и среднему тарифному коэффициенту рабочих МУП «БГМЗ», их квалификационный уровень за анализируемые год от года растет, но разряд работ выше и, следовательно, необходимы мероприятия по повышению квалификации рабочих.

Таблица 11 - Распределение рабочих МУП «БГМЗ» по трудовому стажу

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группы рабочих по стажу, лет | Численность рабочих на конец года, чел. | | | Удельный вес, *%* | | |
| 2005г. | 2006 г. | 2007 г. | 2005г. | 2006г. | 2007 г. |
| До 5 | 7 | 11 | 16 | 7,3 | 10 | 12 |
| От 5 до 10 | 13 | 16 | 16 | 13,8 | 15 | 13 |
| От 10 до 15 | 20 | 21 | 32 | 21,0 | 20 | 25 |
| От 15 до 20 | 29 | 32 | 34 | 31,2 | 30 | 27 |
| Свыше 20 | 26 | 28 | 30 | 26,7 | 25 | 23 |
| Итого | 95 | 108 | 128 | 100 | 100 | 100 |

Из данных таблицы 11 видно, что основной стержень предприятия приходится на категорию людей со стажем работы от 10-20 лет, что очень хорошо сказывается на работоспособности коллектива в целом. На втором месте люди со стажем работы от 5-10 лет, которые в основном состоят из молодых людей, что хорошо для перспективы развития завода. И на третьем месте люди со стажем свыше 20 лет, данная категория людей является профессионалами своего дела и передают свой опыт работы молодым.

Таблица 12 - Распределение рабочих МУП «БГМЗ» по возрасту

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группы рабочих по возрасту, лет | Численность рабочих на конец года, чел. | | | Удельный вес, *%* | | |
| 2005г. | 2006 г. | 2007г. | 2005г. | 2006 г. | 2007 г. |
| До 20 | 8 | 11 | 6 | 8,4 | 10 | 5 |
| 20-30 | 10 | И | 19 | 11,2 | 10 | 15 |
| 30-40 | 20 | 21 | 26 | 20,6 | 20 | 20 |
| 40-50 | 18 | 22 | 38 | 18,9 | 20 | 30 |
| 50-60 | 26 | 28 | 26 | 26,8 | 26 | 20 |
| Свыше 60 | 13 | 15 | 13 | 14,1 | 14 | 10 |
| Итого | 95 | 108 | 128 | 100 | 100 | 100 |

Анализ данных таблицы 12 показывает, что большинство рабочих завода (70%) составляют люди до 50 лет, это люди способные плодотворно работать и

приносить новые идеи при решении производственных и управленческих задач. Эта категория людей является стержнем завода. Они способны обучаться. Категория людей до 60 лет составляет 20%, это люди потенциально нового ничего не принесут, неохотно идут на обучение, но, добившись положения в обществе готовы представлять лицо завода. И 10% рабочего коллектива составляют люди, работающие по стереотипу, на обучение неспособны, но имеют богатый опыт работы и способны обучать.

Поскольку изменения в качественном составе происходят в результате движения рабочей силы МУП «БГМЗ», то этому вопросу при анализе уделим большое внимание.

Таблица 13 - Данные о движении рабочей силы в МУП «БГМЗ»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели движения | 2005 г. | 2006 г. | 2007г. |
| Численность промышленно-производственного персонала на начало года, чел. | 95 | 108 | 128 |
| Принято на работу, чел. | 17 | 25 | 12 |
| Выбыло, чел. | 4 | 5 | 8 |
| В том числе: по собственному желанию | 3 | 3 | 4 |
| уволено за нарушение трудовой дисциплины | 1 | 2 | 4 |
| Численность персонала на конец года, чел. | 108 | 128 | 132 |
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 104 | ПО | 130 |
| Коэффициент оборота по приему работников-Кпр | 0,167 | 0,228 | 0,088 |
| Коэффициент оборота по выбытию работников Кв | 0,040 | 0,047 | 0,073 |
| Коэффициент текучести кадров Ктк | 0,025 | 0,032 | 0,032 |
| Коэффициент постоянства кадров Кп | 0,705 | 0,711 | 0,822 |

Для характеристики движения рабочей силы МУП «БГМЗ» в 2007 году рассчитаем и проанализируем динамику следующих показателей:

1. Коэффициент оборота по приему рабочих (Кпр) рассчитывается как отношение количества принятого персонала на работу к среднесписочной численности персонала: Кпр = 11/130 = 0,088

2. Коэффициент оборота по выбытию (Кв) рассчитывается как отношение количества уволившихся работников к среднесписочной численности персонала: Кв = 9/130=0,073

3. Коэффициент текучести кадров (Ктк) рассчитывается как отношение количества уволившихся работников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочной численности персонала: Ктк = 4/130=0,032

4. Коэффициент постоянства состава персонала предприятия (Кп) рассчитывается как отношение числа работников, проработавших весь год, к среднесписочной численность персонала предприятия: Кп =107/130 =0,82.

Итак, численность персонала МУЛ «БГМЗ» в исследуемые периоды имеет тенденцию к увеличению. Коэффициент по приему самый высокий в 2006г. (22,8%), когда завод осуществлял реорганизацию производства. Увольняются, в основном, по собственному желанию. Коэффициент по выбытию выше в 2007г.(7,3%), чем в 2005 и 2006 гг. Коэффициент текучести выше нормативного (1-2%) и имеет тенденцию к увеличению (2,5% в 2005г., 3,2% в 2006г. и в 2007г)., а коэффициент постоянства состава на низком уровне 70,5% - 82,2% в 2005 - 2007гг. /что говорит о нестабильности трудового коллектива.

Таким образом, МУП «БГМЗ» устойчиво функционирующее многие годы предприятие и дополнительный персонал нужен для замены увольняющегося, открытия новых производств, на перспективу. Руководство планирует отбор и приём персонала (ИТР и рабочих) не в пожарном порядке. Подбор работников производится по рекомендациям, личному знакомству, объявлениям (в основном рабочих) и т.д. За последнее время из всех принятых на работу специалистов только один не выдержал испытательного срока.

2.3 Анализ социально-трудовых показателей МУП «БГМЗ»

Используя данные МУП «Богдановичский городской молочный завод», составим таблицу 14.

Таблица 14 - Динамика производительности труда на Богдановичском ГМЗ в 2005 - 2007 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | **2005 г.** | **2006 г.** | 2006г. к 2005г. | **2007г.** | 2007г. к 2006г. | Темпы роста 2006г. от 2005., % | Темпы роста 2007г. от 2006г., % |
| Объем продукции, тыс. руб. | 78625 | 82041 | +3415 | 96053 | +14012 | 104,3 | 117,1 |
| Среднесписочная численность работников, чел., В т. ч. производственные рабочие | 115 95 | 127 108 | +12 +13 | 146 128 | +18 +19 | 110,6 113,9 | 114,4 113,7 |
| Отработано всеми рабочими за год: Человеко-часов  Человеко-дней | 192307 24038 | 218211 27276 | +25904  +3238 | 249880 43123 | +31669 +3958 | 113,4 | 114,5 |
| Среднегодовая выработка продукции одним работником (в текущих ценах), тыс. руб. | 680,2 | 641,4 | -38,8 | 656,5 | +15,1 | 94,3 | 102,4 |
| Выработка на одного рабочего: Среднегодовая, тыс. руб. Среднедневная, тыс. руб. Среднечасовая, тыс. руб. | 792,7 3,27 0,41 | 754,7 3,00 0,38 | -38,0 -0,27 -0,03 | 747,0 3,08 0,38 | -7,7 +0,08 0,00 | 95,2 91,7 92,7 | 99,0 102,7 100,0 |
| Средний тарифный разряд рабочих | 3,96 | 4,04 | +0,08 | 4,08 | +0,04 | 102,2 | 101,0 |
| Средний тарифный коэффициент работ | 3,85 | 4,10 | +0,25 | 4,19 | +0,09 | 106,5 | 102,2 |

Данные таблицы 14 показывают положительную динамику объема продукции МУП «БГМЗ» и, связанный с этим рост численности персонала. Следует отметить, что рост численности превышает рост объемов производства в 2006 году по сравнению с 2005 годом: 110,3% и 104,3% соответственно, по производственным рабочим рост составил 113,4%. В 2007г. по сравнению с 2006 г. наметилось некоторое улучшение - рост численности меньше, чем рост объемов производства: 114,4% и 117,1% соответственно (для рабочих - 113,7%).

Несмотря на это, среднегодовая выработка на одного работающего имеет отрицательную динамику: в 2005 году - 680,2тыс. руб., в 2006 г. - 641,4тыс. руб., в

2007г. - 656,5тыс. руб. (небольшой подъем по сравнению с 2006 г.)- Среднегодовая выработка на одного работающего составила в 2006 году 94, 3% к уровню 2005 года, в 2007 году 102,4 % к уровню 2006 года, но 96,5 % к уровню 2005 года.

Выработка на 1 рабочего также имеет отрицательную динамику: в 2006 году среднегодовая составила 95,2% к уровню 2005 года и, в 2007 году 99,0% к уровню 2006 года и 94,2 % к уровню 2005 года.



1000 800 600 400 200 О

**2005г.**

**2006г.**

2007г.

Выработка

1

рабочего,

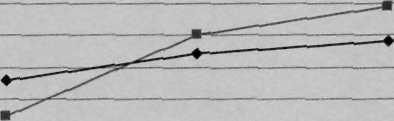
тыс. руб.

Выработка

1

работающе го, тыс.

Рисунок 6- Динамика производительности труда на **МУП «БГМЗ»** в 2005-2007гг Анализируя данные таблицы 15, можно сделать следующий вывод, который пояснит сложившуюся в МУП «БГМЗ» ситуацию. Если в 2005 году средний тарифный разряд рабочих превышал средний тарифный разряд работ (3,96 и 3,85 соответственно), то в 2006г. и 2007г., несмотря на повышение среднего тарифного разряда рабочих по сравнению с 2005 годом (4,04 и 4,08 соответственно), он был ниже среднего разряда работ, который в 2006 году составил 4,10, а в 2007 г. - 4,19.



4,3

**4,2**

4,1

4

3,9 3,8 3,7 3,6

средний тарифный разряд рабочих

средний разряд работ

**2005г.**

**2006г.**

**2007г.**

Рисунок 7 - Соответствие тарифных разрядов рабочим местам на МУП «БГМЗ» в 2005-2007гг.

Это объясняется тем, что, в 2006 году в МУП «БГМЗ»: во-первых, осваивались новые производства, продукты и технологии, во-вторых, была высокая текучесть среди рабочих, в связи с чем, было принято много новых работников. Если по предприятию общая текучесть в 2005 году составляла 2,2%, то по рабочим - 2,5%, в 2006 году 2,7% и 3,1% соответственно, в 2007 году - 2,9% по предприятию и 3,0% по рабочим [данные предприятия].

Показатели производительности дают представление о вкладе, который сотрудники предприятия вносят в достижение его целей. Но не менее важно знать и контролировать, во что обходится предприятию его сотрудники. Для расширенного воспроизводства, получения прибыли и рентабельности нужно, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста его оплаты. Соберем данные для анализа затрат на персонал в таблице 16.

Анализ данных таблиц 15 и 16 показывает, что в МУП «БГМЗ» в 2005-2007 гг. сложилась следующая ситуация: рост заработной платы превышает рост производительности труда. Если среднегодовая выработка на одного работающего составила в 2006 году 94,3% к уровню 2005 года, а в 2007 г. - 102,3% к уровню 2006 года, то рост издержек на рабочую силу - 124,9% и 115,6% соответственно. Темп роста составил в 2006 году к уровню 2005 г. - 132,4% и в 2007 г. к уровню 2006 г.-113,0%.

Отсюда, такой показатель как рентабельность труда, (прибыль от реализации на 1 руб. затрат на рабочую силу), имеет отрицательную динамику в анализируемые годы - 95%

Таблица 15 - Данные для анализа затрат на рабочую силу

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | **2005 г.** | **2006 г.** | 2006г. к | 2007г. | 2007г. к | Темпы | Темпы |
|  |  |  | 2005г. |  | 2006г. | роста | роста |
|  |  |  |  |  |  | 2006г. | 2007г. |
|  |  |  |  |  |  | от | от |
|  |  |  |  |  |  | 2005г., | 2006г., |
| Объем продукции, тыс. руб. | 78625 | 82041 | +3415 | 96053 | +14012 | 104,3 | 117,1 |
| Среднесписочная численность | 115 | 127 | +12 | 146 | +18 | 110,6 | 114,4 |
| работников, чел., |  |  |  |  |  |  |  |
| Средняя трудоемкость единицы | 0,0014 | 0,0016 | +0,0002 | 0,0015 | -0,0001 | 114,3 | 93,4 |
| продукции, чел./тыс.руб. |  |  |  |  |  |  |  |
| Объем издержек на рабочую силу, | 11756 | 15186 | +3430 | 19274 | +4088 | 129,1 | 127,0 |
| тыс.руб.: |  |  |  |  |  |  |  |
| ФОТ, тыс. руб. | 11652 | 15024 | +3382 | 18945 | +3921 | 129,0 | 126,9 |
| Выплаты социального характера | 103,8 | 161,6 | +58,8 | 329,6 | +167,0 | 156,1 | 203,2 |
| Объем издержек в расчете на |  |  |  |  |  |  |  |
| одного работника, тыс.руб.: | 10,89 | 13,06 | +2,17 | 15,1 | +2,04 | 124,9 | 115,6 |
| ФОТ на одного работника, тыс. |  |  |  |  |  |  |  |
| руб- | 10,0 | 11,8 | +1,8 | 12,9 | +1,1 | 118,0 | 109,3 |
| Выплаты социального характера на |  |  |  |  |  |  |  |
| одного работника | 0,89 | 1,26 | +0,37 | 2,2 | +0,98 | 141,5 | 174,6 |
| Среднемесячная оплата труда | 8,4 | 9,7 | +1,3 | 11,2 | +1,5 | 117,0 | 115,5 |
| одного списочного работника, тыс. |  |  |  |  |  |  |  |
| руб. (по данным п/п) |  |  |  |  |  |  |  |
| Прибыль от реализации продукции, | 3,032 | 3,469 | +0,437 | 4,340 | +0,871 | 114,4 | 125,1 |
| тыс. руб. |  |  |  |  |  |  |  |
| Рентабельность труда, (прибыль от | 0,278 | 0,265 | -0,013 | 0,287 | +0,22 | 95,0 | 108,0 |
| реализации на 1 руб. затрат на |  |  |  |  |  |  |  |
| рабочую силу) (по данным п/п) |  |  |  |  |  |  |  |

Динамика рентабельности труда и издержек на персонал на МУП «БГМЗ»

в 2005 – 2007 гг.



Рисунок 8 - Динамика рентабельности труда и издержек на персонал на МУП «БГМЗ» в 2005-2007гг46

Правильная организация труда позволяет рационально использовать оборудование и время работающих на нём, что повышает производительность труда, снижает себестоимость продукции, повышает рентабельность производства.

Совершенствование организации труда предполагает оптимизацию всех её элементов, обеспечение их соответствующими техническими параметрами производства, целям деятельности, критериям её эффективности. В задачу рациональной организации труда входит создание условий, при которых работник умеет, может и хочет трудиться.

Фонд рабочего времени (ФРВ) зависит от численности рабочих (КР), количества отработанных дней одним рабочим в среднем за год (Д) и средней продолжительности рабочего дня (П):

ФРВ=КР\*Д\*П (2)

Если фактически одним рабочим отработано меньше дней и часов, чем предусматривалось планом, то можно определить сверхплановые потери рабочего времени: целодневные (ЦДЛ) и внутрисменные (ВСП):

ЦДЛ - (Дф - Дпл) \* КРф \* Ппл (3) ВСП= (Пф-Ппл) \* Дф \* КРф (4)

По данным предприятия проанализируем степень использования персонала и показатели производительности труда на Богдановичском гормолзаводе в 2005 гг.

Таблица 16 - Использование персонала МУП «БГМЗ» в 2005г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2005год | | Отклонение от плана |
| план | факт |
| Среднегодовая численность рабочих (ЧР) | 127 | 125 | -2 |
| Отработано дней одним рабочим за год(Д) | 225 | 215 | -10 |
| Отработано часов одним рабочим за год (Ч) | 1755 | 1 612,5 | -142,5 |
| Средняя продолжительность рабочего дня (П), час. | 7,8 | 7,5 | -0,3 |
| Общий фонд рабочего времени (ФРВ), чел.-час. | 2249910 | 2073675 | -176235 |

Как видно из приведенных данных таблицы 16, имеющиеся трудовые ресурсы предприятия использовались в 2005 году недостаточно полно. В среднем одним рабочим отработано по 215 дней вместо 225, из-за чего сверхплановые целодневные потери рабочего времени составили на одного рабочего 10 дней, а на всех - 12860 дней, или 100308 ч. (12860x7,8). Существенны и внутрисменные сверхплановые потери рабочего времени: за один день они составили 0,3ч, а за все отработанные дни всеми рабочими 82947 ч. Общие потери рабочего времени - 183255 ч (100308 + 82947), или 8,8% (183255 / 2073675x100%).

Полноту использования персонала оценим по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период, а также по степени использования фонда рабочего времени. Такой анализ проводится по каждой категории работников, по каждому производственному подразделению и в целом по предприятию ежегодно.

Таблица 17 - Бюджет рабочего времени на Богдановичском ГМЗ в 2005г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | На одного рабочего | | Отклонение от плана |
| план | факт | на 1 рабочего |
| Календарное количество дней | 365 | 365 |  |
| в том числе: праздничные и выходные дни | 101 | 101 |  |
| Номинальный фонд рабочего времени | 264 | 264 |  |
| Неявки на работу, в том числе: | 39 | 49 | +10 |
| ежегодные отпуска | 28 | 28 | 0 |
| отпуска по учебе | 1 | 2 | **+1** |
| отпуска по беременности и родам | .3 | 2 | -1 |
| доп. отпуска с разрешения администрации | 5 | 8 | +3 |
| болезни | 9 | 11,8 | +2,8 |
| прогулы | - | 1,2 | +1,2 |
| простои | - | 4 | +4 |
| Явочный фонд рабочего времени | 225 | 215 | -10 |
| Продолжительность рабочей смены, ч. | 8 | 7,8 | -0,2 |
| Бюджет рабочего времени, ч. | 1800 | 1720 | -80 |
| Предпраздничные сокращенные дни,ч. | 20 | 20 | - |
| Льготное время подросткам, ч. | 2 | 2,5 | +0,5 |
| Перерывы в работе кормящих матерей, ч | 3 | 5 | +2 |
| Внутрисменные простои, ч. | 20 | 80 | +60 |
| Полезный фонд рабочего времени | 1755 | 1612,5 | -142,5 |
| Сверхурочно отработанное время, ч. | - | 8 | +8 |
| Непроизводительные затраты РВ, ч. |  | 10 | +10 |

В МУП «БГМЗ» в анализируемый период времени фактический фонд рабочего времени меньше планового на 169215 ч. (-176235 + 7020), в том числе за счет изменения численности рабочих:

АФРВчр = (ЧРФ- 4Pra) х д^ х ппл = (1286-1282) х 225 х7,8 = +7020 час. Проанализируем использование фонда рабочего времени. На Богдановичском ГМЗ большая часть потерь вызвана субъективными факторами: дополнительные отпуска с разрешения администрации (+3), прогулы (+1,2), простои (+4) (данные п/п).

Данные таблицы 16 и 17 говорят о том, что фактическая продолжительность рабочей смены в 2005году по рабочим - 7,5ч, по работающим - 7,8ч, однако плановый показатель в 8ч не достигнут.

В 2005 году в МУП «БГМЗ» имели место и непроизводительные затраты труда, которые складываются из затрат рабочего времени в результате изготовления забракованной продукции и исправления брака, а также в связи с отклонениями от технологического процесса, фактический показатель на одного рабочего на 10 ч больше планового (таблица 17).

Проанализируем показатели производительности труда на Богдановичском ГМЗ в 2006г.

Среднегодовую выработку продукции одним работником Богдановичского ГМЗ можно представить в виде произведения следующих факторов:

ГВппп = Уд х Д х П х ЧВ, (5)

где Уд - удельный вес рабочих в общей численности персонала; Д - количества отработанных дней одним рабочим за год; П - продолжительности рабочего дня; ЧВ - среднечасовой выработки рабочих.

Расчет влияния данных факторов производится одним из способов детерминированного факторного анализа.

Таблица 18 - Исходные данные для факторного анализа производительности труда на Богдановичском гормолзаводе за 2006 год

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | План | Факт |
| Среднегодовая численность промьшшенно-производственного персонала (чел.) | 146 | 146 |
| В том числе: рабочих | 128 | 128 |
| Отработано дней одним рабочим за год (дн.) | 225 | 215 |
| Отработано часов всеми рабочими (ч) | 224991 | 207367 |
| Среднегодовая выработка одного работника (тыс. руб.) | 400 | 418 |
| Выработка рабочего: среднегодовая (тыс. руб.) | 500 | 509,8 |
| среднедневная (руб.) | 2222,2 | 2371 |
| среднечасовая (руб.) | 284,9 | 316,13 |

На основании данных таблицы 18 произведем этот расчет способом абсолютных разниц. Из данных видно, что среднегодовая выработка одного работника Богдановичского ГМЗ, занятого в основном производстве, увеличилась на 18 тыс. руб., или на 4,5%, в том числе за счет изменения:

а) удельного веса рабочих в общей численности персонала предприятия  
АГВУД = АУд х Дпл х Ппл х ЧВПЛ = (+0,02) х 225 х 7,8 х 284,9 = + 10 тыс. руб.; (6)

б) количества отработанных дней одним рабочим за год

АГВд = Удф х ДД х ппл х ЧВпл = 0,82 х (-10) х 7,8 х 284,9 = -18,2 тыс. руб.; (7)

в) продолжительности рабочего дня

АГВП = Удф х Дф х АЛ х ЧВПЛ = 0,82 х 215 х (-0,3) х 284,9 = -15,1 тыс. руб.; (8)

г) среднечасовой выработки рабочих

АГВЧВ = Удф х Дф х Пф х АЧВ=0,82 х 215 х 7,5 х 31,23 = +41,3 тыс. руб. (9)

Аналогичным образом проанализируем изменение среднегодовой выработки рабочего, которая зависит от количества отработанных дней одним рабочим за год, средней продолжительности рабочего дня и среднечасовой выработки:

ГВ' = ДхПхЧВ (10)

АГВ'д = АД х Ппл х ЧВПЛ = -10 х 7,8 х 284,9 = -22,2 тыс. руб.; АГВ'П = Дф х ДП х ЧВПЛ= 215 х (-0,3) х 284,9 = -18,4 тыс. руб.; ДГВ'ЧВ= Дф х Пф х ДЧВ = 215 х 7,5 х 31,23 = +50,4 тыс. руб.

Итого +9,8 тыс. руб.

Непроизводительные затраты труда из-за брака в работе Богдановичского ГМЗ составили 1640 часов (данные предприятия). За счет этого уровень среднечасовой выработки снизился на 0,6%, или на 1,71 руб.

Существенное влияние на изменение средней выработки оказывает изменение структуры продукции. При увеличении доли более трудоемкой продукции увеличиваются затраты труда на ее производство. Результаты факторного анализа представим в таблице 19.

Таблица 19 - Результаты факторного анализа

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор | A4Bxi | АГВ'х! | ЛГВппп | двпх1 |
| 1. Численность персонала | — | — |  | — |
| 2. Среднегодовая выработка одного работника | ~ | — | — | +3600 |
| Итого | — |  |  | +3600 |
| 2.1. Удельный вес рабочих |  |  | +10,0 | +2000 |
| 2.2. Количество отработанных дней одним рабочим за год |  | -22,2 | -18,2 | -3640 |
| 2.3. Продолжительность рабочего дня |  | -18,4 | -15,1 | -3020 |
| 2.4. Изменение среднечасовой выработки рабочих | — | +50,4 | +41,3 | +8260 |
| Итого |  | +9,8 | + 18 | +3600 |
| 2.4.1. Изменение технологии | + 16,07 | +25,9 | +21,2 | +4240 |
| 2.4.2. Изменение структуры продукции | +11,00 | + 17,7 | + 14,5 | +2900 |
| 2.4.3. Затраты труда непроизводительные | -1,71 | -2,7 | -2,2 | -440 |
| 2.4.4. Модернизация оборудования | +5,87 | +9,5 | +7,8 | + 1560 |
| Итого | +31,23 | +50,4 | +41,3 | +8260 |

Расчет производится следующим способом:

АФРВстр = £ (ДУдо х ТЕшл) х УВПобщ.ф, (11)

где , АУд1 - изменение доли продукции в общем выпуске; ТЕшл - трудоемкость отдельного вида продукции; УВПобщ.ф - общий фонд времени.

Таким образом,

АФРВстр = [(+0,2) х 16 + (-0,2) х 12] х 19000 = + 15200 человеко-часов

В связи с увеличением удельного веса более трудоемких изделий Богдановичского ГМЗ общая сумма трудовых затрат возросла на 15 200 человеко-часов, но за счет изменения структуры производства увеличился и выпуск продукции.

Факторную модель рентабельности персонала МУП «БГМЗ» (отношение прибыли к среднегодовой численности промышленно-производственного персонала) можно представить следующим образом:

(П)

*ппп в вп ппп* где П - прибыль от реализации продукции;

ППП - среднесписочная численность промышленно-производственного персонала;

В - выручка от реализации продукции;

ВП - стоимость выпуска продукции в действующих ценах;

Rmrn - рентабельность персонала;

R рп - рентабельность продаж;

Дрп - доля выручки в стоимости выпущенной продукции;

ГВ - среднегодовая выработка продукции одним работником в действующих ценах.

Таблица 20 - Данные факторного анализа рентабельности персонала Богдановичского ГМЗ за 2006 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | План | Факт | Отклонение |
| Рентабельность продаж, % | 18,78 | 18,04 | -0,74 |
| Удельный вес продаж в стоимости произведенной продукции | 1 ,0301 | 0,9622 | -0,0679 |
| Среднегодовая выработка продукции одним работником (в текущих ценах тыс. руб. | 400 | 501,6 | + 101,6 |
| Прибыль на одного работника, тыс. руб. | 77,385 | 67,685 | -9,7 |

Прибыль на одного работника Богдановичского ГМЗ ниже плановой на 9,7 тыс. руб., в том числе за счет изменения:

а) производительности труда

ARnnn = АГВ х Дрппл х RpraM = Ю1,6 х 1,0301 х 18,78 / 100 = = + 19,7 тыс. руб.;

б) удельного веса реализованной продукции в общем ее выпуске  
ARnnn = ГВФ х ддрп х Rpraui = 501,6 х (-0,0679) х 18,78 / 100 = - 6,4 тыс. руб.;

в) рентабельности продаж

ARnnn = ГВф х Дрпф= 501,6 х 0,9622 х (-0,74) / 100 = - 3,6 тыс. руб.

Таблица 21 - Расчет влияния факторов изменения годовой выработки на уровень рентабельности персонала МУЛ «БГМЗ» за 2006 год

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы изменения годовой выработки | Расчет влияния | Изменение прибыли на одного работника, тыс. руб. |
| Удельный вес рабочих в общей численности персонала | ЛГВуд х Дрппл х Rpniui = -(+10) х 1,03 х 18,78/100 | +1,9 |
| Количество отработанных дней одним рабочим за год | АГВд х Дрппл х Ырппл = = (-18,2) х 1,03 х 18,78/100 | -3,5 |
| Средняя продолжительность рабочего дня | ДГВп х Дрппл х Rpnmi = = (-15,1) х 1,03x18,78 /100 | -2,9 |
| Среднечасовая выработка | АГВчв х Дрппл х Rpnnui ~ = (+41,3) х 1,03x18, 78 /100 | +8,0 |
| Изменение уровня отпускных цен | ЛГВц х Дрппл х Rpniw = = (501, 6 - 418) х 1,03 х 18,78 /1 00 | +16,2 |
| Итого |  | + 19,7 |

Т.е., указанные выше факторы повлияли на изменения размера прибыли в расчете на одного рабочего.

Отрицательный результат влияния можно рассматривать как резерв повышения эффективности использования трудовых ресурсов на МУП «Богдановичский городской молочный завод».

2.4 Оценка эффективности использования трудового потенциала Богдановичского ГМЗ

Сегодня требования к руководителям и рабочим кадрам резко возрастают. В первую очередь речь идёт о профессионализме, компетентности, умении работать в условиях жёсткой конкуренции. От количественных и качественных показателей реализации трудового потенциала во многом зависят экономическое состояние предприятия, конкурентоспособность выпускаемой продукции.

Специально организованное обучение позволяет достичь цели за более короткий срок. Повышение квалификации, как и приобретение знаний, навыков и умений, является результатом самой производственной деятельности.

Индикатором, свидетельствующим о необходимости повышения квалификации рабочих БГМЗ, служит наметившееся снижение среднего разряда рабочих, отставание разряда рабочих от разряда работ (таблица 11). Поэтому систематическому анализу должны подвергаться существующая и требуемая квалификационные структуры рабочих кадров. Прежде всего, необходимо выяснить причины сложившегося положения. В случае с Богдановичским ГМЗ - это изменения в технике и технологии, в выполнении новых работ, ставящих перед рабочими задачу их освоения.

Поскольку одной из форм повышения квалификации является освоение смежных профессий, то система повышения квалификации в МУП «БГМЗ» должна включать производственно-технические курсы, курсы обучения вторым и совмещаемым профессиям, курсы целевого назначения по изучению новых изделий, оборудования, технологии, школы по изучению передовых методов работы

Новые технологии, применяемые на Богдановичском ГМЗ, предъявляют высокие требования к обновлению конкретных знаний и навыков не только рабочих, но и других категорий промышленно-производственного персонала.

Ситуация на БГМЗ такова. У некоторых руководителей предприятия компетентность ограничена интеллектуальными запасами, иначе говоря, потенциал личности оказался ниже потенциала должности, это было выяснено методом

экспертных оценок (таблица 22). В то же время у руководителей цехов, отделов иная картина. Менеджеры среднего звена «перерастают» свои должности на предприятии. Однако, они теряют интерес к карьере по следующим причинам:

* мало шансов при существующей кадровой политике на продвижение;
* небольшие возможности для горизонтальной карьеры в пределах одной должности  
  за счет роста оклада, персональных надбавок;
* немного лет остается для карьеры: средний возраст таких руководителей близок к  
  50 годам.

Таблица 22 - Анализ специалистов на соответствие занимаемой должности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Всего работающих специалистов | По образованию | По стажу работы |
| Руководители высшего звена, (чел.) | 5 | 1 | - |
| Руководители среднего звена, (чел.) | 3 | - | 1 |
| Руководители низшего звена, (чел.) | 3 | 1 | 1 |
| Специалисты, (чел.) | 12 | 2 | I |
| Итого | 23 | 4 | 3 |

Не соответствующих своим должностям специалистов в общей численности 7 человек, т.е. 30%. Из них не соответствуют своим занимаемым должностям по образованию 57%; по стажу работы 43%.

Каковы основные итоги анализа использования персонала на БГМЗ. Делая акцент на оценку и использование трудового потенциала предприятия, автор данной дипломной работы, пришел к следующим выводам:

1. Отдел кадров МУП «БГМЗ» не отвечает требованиям сегодняшнего дня,  
   выполняет только текущую работу по приему кадров, он структурно разобщен с  
   ОТИЗ, ОТиТБ, юридическим отделом и другими подразделениями, которые тоже  
   выполняют функции управления кадрами.
2. Избытка кадров на Богдановичском ГМЗ нет. Недостаток кадров имеется в  
   области отдельных специальностей. Завод не обеспечен рабочими кадрами на  
   100%. На БГМЗ основной, главный источник пополнения кадров - рекомендации  
   коллег и сослуживцев, а также центр занятости, объявления через прессу.
3. Хотя в БГМЗ снижение среднего тарифного разряда рабочих и среднего  
   тарифного коэффициента в 2005-2007г.г. не наблюдалось, работа по анализу  
   структуры кадров должна вестись постоянно. Современный уровень технологий,  
   применяемый в БГМЗ, предъявляет высокие требования к обновлению конкретных  
   знаний и навыков не только рабочих, но и других категорий промышленно-  
   производственного персонала.
4. Кроме того, имеется явный недостаток просто квалифицированных  
   кадров с достаточным уровнем образования. Имеет место увеличение уровня  
   образования в 2006 году по сравнению с 2005 годом по всем группам рабочих, и в  
   2007г. по сравнению с 2006г. Но анализ по уровню образования не дает оснований  
   для вывода о достаточности квалификации персонала. Поэтому программы  
   повышения квалификации будут в первую очередь направлены на повышение  
   общего уровня профессионального образования, как среди руководителей и специалистов,так и среди рабочих.
5. Основной стержень предприятия приходится на категорию людей со стажем  
   работы от 10-20 лет, что очень хорошо сказывается на работоспособности  
   коллектива в целом.
6. Большинство работников завода (70%) составляют люди до 50 лет, это  
   люди способные плодотворно работать и приносить новые идеи при решении  
   производственных и управленческих задач.
7. Численность работающих на БГМЗ в 2007 году увеличилась по сравнению с  
   2006г., было принято больше, чем в 2005 году. Уволено, в основном, по  
   собственному желанию. Коэффициенты по приему и по выбытию выше в 2007, чем  
   в 2006 году, а коэффициент постоянства состава снизился на 0,02.
8. При анализе кадрового потенциала БГМЗ было выявлено несоответствие  
   специалистов своим должностям (30%): по образованию 57%; по стажу работы 43%.  
   Несоответствие инженерно-технических работников по образованию, а в первую  
   очередь руководящего состава низшего звена (мастера цехов и участков), связано  
   с малым процентом высшего образования специалистов, но большим опытом  
   работы на производстве. Несоответствие инженерно-технических работников по

стажу работы связано с выдвижением молодых людей с высшим образованием и опытом работы на производстве 3-4 года на занимаемые должности.

1. Имеющиеся трудовые ресурсы на данном предприятии используется  
   недостаточно полно. Имеют место сверхплановые целодневные потери рабочего  
   времени (10 дней на 1 рабочего в год), а также внутрисменные сверхплановые  
   потери рабочего времени (0,3 часа ежедневно). Неявки на работу на 1 человека в  
   2005 году снизились по сравнению с 2004 на 0,5 %, при этом отпуска, больничные  
   остались на уровне прошлого года, отпуска без содержания, гособязанности, сессии,  
   прогулы возросли. Большая часть потерь рабочего времени вызвана субъективными  
   факторами, что можно считать неиспользованными резервами увеличения фонда  
   рабочего времени. Недопущение их равнозначно высвобождению 11 работников.  
   Существенны на БГМЗ и непроизводительные затраты труда, которые  
   складываются из затрат рабочего времени в результате изготовления забракованной  
   продукции и исправления брака, а также в связи с отклонениями от  
   технологического процесса. Сокращение потерь рабочего времени - один из  
   резервов увеличения выпуска продукции. Чтобы подсчитать его, необходимо потери  
   рабочего времени (ПРВ) по вине предприятия умножить на плановую  
   среднечасовую выработку продукции: ДВП = ПРВ \* ЧВПЛ = (20 330 + 164) \* 284,9 =  
   625 тыс. руб.
2. В 2007 году среднегодовая фактическая выработка одного работника  
   БГМЗ занятого в основном производстве, по сравнению с планом, увеличилась на 18  
   тыс. руб., или на 4,5%.
3. Прибыль на одного работника на БГМЗ ниже плановой на 9,7 тыс. руб., в  
   том числе за счет изменения: а) производительности труда, б) удельного веса  
   реализованной продукции в общем ее выпуске, в) рентабельности продаж.  
   Отрицательный результат влияния можно рассматривать как резерв повышения  
   эффективности использования трудовых ресурсов на Богдановичском ГМЗ.

Итак, анализ эффективности использования трудового потенциала Богдановичского ГМЗ выявил несколько существенных недостатков:

- снижение темпов выработки на 1 работающего (1 рабочего) в анализируемые  
годы;

-несоответствие среднего тарифного разряда рабочих среднему разряду работ;

- рост заработной платы превышает рост производительности труда, что ведет к  
перерасходу ФОТ, повышению себестоимости и уменьшению прибыли;

- такой показатель как рентабельность труда, (прибыль от реализации на 1 руб. затрат на рабочую силу), имеет отрицательную динамику в анализируемые годы -около *95%.*

Анализ показал, что для улучшения использования трудового потенциала  
предприятия необходимо привести в соответствие образовательный уровень и стаж  
работы специалистов занимаемым должностям, квалификацию рабочих квалификационному разряду работ. Поэтому программы повышения квалификации должны быть, в первую очередь, направлены на повышение общего уровня профессионального образования, как среди руководителей и специалистов, так и среди рабочих. Кроме этого, требуется внести изменения в управление персоналом в области подбора кадров и формирования резерва руководящих работников, постоянно заниматься подготовкой и переподготовкой кадров.

Повышение квалификации служащих и специалистов может принимать различные формы. Это курсы на предприятии и в учебных учреждениях с использованием в качестве преподавателей, как собственных квалифицированных работников, так и специалистов со стороны, консультантов, преподавателей ВУЗов. Программа повышения квалификации и отбор направляемых на учебу лиц должны быть увязаны с целями и проблемами предприятия, с его ориентацией на повышение эффективности.

Повышение квалификации и обучение с отрывом от производства (что влечет за собой определенные трудности для предприятия), должно быть организовано таким образом, чтобы результат - более высокий уровень производительности труда, качества продукции вследствие освоения новых технологий, оборудования, приемов и методов труда - перекрывал издержки.

Должна быть принята Программа профессионального развития персонала сроком на пять лет. Её девиз: "один цех - одно рабочее место" (работник должен овладеть основными профессиями в своём подразделении). За каждое дополнительное освоенное рабочее место доплачивается 20% зарплаты. Цель обучения рабочих вторым профессиям - приобретении ими новой квалификации, которая помогает сменить профессию в связи с реорганизацией производства, высвобождением рабочих мест, расширением или модернизацией технологических процессов. Таким образом, обеспечивается гибкость производства.

Для любой компании очень важно чтобы люди работали в полную силу, чтобы цели компании и цели сотрудников совпадали. В этих условиях актуальным становится вопрос о совершенствовании системы мотивации персонала. Чем больше сотрудники будут ощущать себя двигателями прогресса, от деятельности которых зависит будущее их организации,, тем преданнее и лояльнее будут они к своей компании.

Особенность корпоративного управления трудовым потенциалом - создание высокопрофессионального резерва руководящих кадров, формирование уникальной корпоративной культуры. Менеджменту предприятия должен быть присущ социально ответственный характер, кадровая политика которого опирается на следующие постулаты:

- персонал - ключевой ресурс, определяющий успех производственной  
деятельности, требующий чёткого планирования, разумной достаточности в  
финансировании, освоения новых социально-психологических и экономических  
технологий управления;

- работодатель и персонал выступают как социальные партнёры, разделяющие  
общие цели бизнеса и одинаково понимающие способы их достижения в рамках  
единой организационной культуры компании;

- работа по управлению персоналом и его развитию - составная часть деятельности  
всех категорий менеджмента предприятия;

- потребности в профессиональной подготовке и повышении квалификации учитываются в стратегии развития производства, инвестиционной политике предприятия йа основе оптимизации использования средств и ресурсов.

Целенаправленная работа с кадрами является, в определённой степени, стабилизатором деятельности любого предприятия, действующего в рыночных условиях. Профессионализм сотрудников - богатейший ресурс, развитие и приумножение которого, при прочих равных условиях может стать неоспоримым конкурентным преимуществом, и в конечном итоге, обеспечить компании блестящие результаты.

Программа повышения квалификации и отбор направляемых на учебу лиц должны быть увязаны с целями и проблемами предприятия, с его ориентацией на повышение эффективности. Показателями, характеризующими работу по повышению квалификации на предприятии, являются: доля работников, повысивших квалификацию (в общей численности), структура обучающихся по формам повышения квалификации, по срокам обучения, рост производительности труда (процента выполнения норм выработки), снижение брака и т.п., чего пока не наблюдается на БГМЗ.

Кроме этого, необходимо наметить организационно-технические мероприятия по организации труда и более полному использованию персонала на Богдановичском ГМЗ.

Глава 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА МУП «БОГДАНОВИЧСКИЙ ГОРОДСКОЙ МОЛОЧНЫЙ ЗАВОД

Предметом исследования данной дипломной работы являлась оценка использования трудового потенциала БГМЗ.

Известно, что целями управления персонала предприятия (организации) являются [6]:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;

- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение  
максимальной прибыли;

- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

При этом следует решать следующие задачи:

- обеспечение предприятия в рабочей силе требуемой квалификации;

- полное и эффективное использование потенциала работника и производственного  
коллектива в целом;

- обеспечение условий для высокопроизводительного труда;

- закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива  
как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу;

- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в  
отношении содержания, условий труда, возможности профессионального роста;

* согласование экономической и социальной эффективности;
* повышение эффективности управления [11, с. 48].

Отсюда менеджмент в области персонала - это умение достигать поставленных целей за счет эффективного использования интеллекта, мотивов поведения людей, работающих в организации, т.е. это процесс активного воздействия на каждого работника, каждую группу и организацию, с учетом особенностей характеров людей и искусства применения научных подходов в конкретных ситуациях. Чтобы люди, функционирующие в организации, направляли свои усилия на достижение целей, менеджеры обязаны постоянно

взаимодействовать с ними, создавать условия для наиболее полного раскрытия потенциала работников.

Выявив недостатки в области использования трудового потенциала предприятия, автор работы предлагает:

I НАПРАВЛЕНИЕ. Сформировать отдел управления персоналом (ОУП), дополнив существующий ОК зам. директора по персоналу и менеджером по персоналу с целью новой организации работы по управлению персоналом (рисунок 9). Решаемые задачи - формирование стабильного трудового коллектива, создание условий для полного раскрытия трудового потенциала каждого сотрудника. В обязанности новой структурной единицы будет входить найм персонала, его адаптация, аттестация, формирование кадрового резерва, мотивация персонала.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Директор | | | |  |  |
|  |  | |  | |  |
| **1 1** | | | | **1 1** | | | |
| Гл. бухгалтер (финансы) | Зам дир-ра по новой технике и технологии | | Зам дир-ра по производству | | Зам директора по сбыту и маркетингу | | Зам дир -ра по персоналу |

Рисунок 9 - Возможный вариант структуры отдела управления персоналом в МУП«БГМЗ»

Инспектор по кадрам будет заниматься кадровым документооборотом, менеджер по персоналу - внешним набором персонала, обучением, адаптацией персонала, управлением вознаграждениями, развитием корпоративной культуры. Стратегия управления персоналом и формирование резерва кадров будет возложена на зам. директора по персоналу, который возглавит отдел управления персоналом. Таким образом, необходимо сформировать ОУП из трех человек - зам. директора по персоналу, менеджер по персоналу, инспектор по кадровому документообороту.

Директор

Зам директора по персоналу

Инспектор по

кадровому документообороту

Менеджер по персоналу

Рисунок 10 - Распределение обязанностей между сотрудниками ОУП МУП «БГМЗ»

Все документы, необходимые для работы службы управления персоналом представлены в Приложениях 4, 5, 6, 7 и 8.

Направления работы кадровой службы после ее создания:

1) новые подходы к процессу отбора и приема на работу в МУП «БГМЗ»  
«Заявка на проведение подбора персонала» заполняется линейным

руководителем (при помощи сотрудника ОУП) и содержит основные требования к претенденту, необходимые для выполнения работы. Руководитель так же заполняет «Характеристику рабочего места», она позволяет создать четкое представление о вакантной должности и содержание профессиональной деятельности (отражает должностные обязанности и задачи, которые решаются в ходе работы, методы и средства, которыми работник должен владеть, ответственность, служебные взаимодействия, условия работы). Помимо нее в случае необходимости специалист ОУП (отдел управления персоналом) собирает информацию о профессиональной деятельности сотрудника, необходимого компании.

В результате становится возможным заполнение бланка, отражающего психологические требования к претенденту: он содержит перечень индивидуально-психологических, личностных и деловых качеств, обеспечивающих профессиональную успешность.

2) адаптация. Работе с новыми членами коллектива в МУП «БГМЗ» уделяется  
внимание, но процедура носит формальный характер. Однако известно, что  
работник не отличается стабильной работой, если он не адаптировался в коллективе.

Без организации адаптации период вхождения в организацию может быть 1-1,5 года, а с организованной действенной адаптацией снижается до полугода [11, с.68]. Организация же заинтересована в скорейшем раскрытии трудового потенциала работника. Поэтому процедуру адаптации следует внедрять.

Автор дипломной работы предлагает для адаптации использовать Программу «Введение в должность». Цель программы состоит в том, чтобы знакомить новых сотрудников:

- с деятельностью предприятия;

* с принятыми в организации правилами работы, условиями труда, правилами  
  техники безопасности;
* с коллективом (особенно с теми его членами, с которыми новому сотруднику  
  предстоит работать), можно продумать вариант введения в должность нового  
  сотрудника в торжественной обстановке. Программа «Введение в должность» будет  
  являться комплексной и должна помогать новичкам адаптироваться в кратчайшие  
  сроки.

3) социальная политика и мотивация труда. Высокое качество рабочей силы -лишь предпосылка к высокой эффективности производства. Для ее реализации необходима научная организация труда, поручаемая работа должна соответствовать уровню квалификации, созданы нормальные санитарно-гигиенические условия труда. Большое значение для использования трудового потенциала имеет улучшение условий труда и установление норм на выполнение работы.

На использование трудового потенциала работника оказывают влияние и социально-психологические условия: социально-демографическая структура коллектива, совокупность интересов, ценностных организаций работников, стиль руководства и др. Проблема текучести кадров во многом зависит от социального развития организации, в частности, от так называемого компенсационного пакета, включающего в себя систему льгот, поощрений, компенсаций, материального и морального стимулирования сотрудников, который разрабатывается дирекцией по персоналу совместно с руководством предприятия.

Автором дипломной работы предлагается в компенсационный пакет, наряду с возможностью приобретения продукции предприятия по себестоимости, ввести возможность получения бонуса за отсутствие больничных листов в течение года, либо вознаграждение за воздержание от курения. Все вышеперечисленное позволяет избежать потерь времени и повысить эффективность работы членов коллектива.

4) деятельность по формированию кадрового резерва. Компаниям, работающим в условиях постоянно изменяющегося рынка, приходится осваивать новые горизонты, ставить перед собой новые цели и задачи. Другими словами, чтобы удержать конкурентные позиции, нужна определенная гибкость. Учитывая негативный опыт привлечения менеджеров извне, связанный с большими временными затратами и низкими финансовыми результатам следует пойти по второму пути и, по-новому взглянуть на имеющийся кадровый состав, развивать личностный и профессиональный потенциал своих сотрудников.

Работа по формированию кадрового резерва будет новым направлением деятельности отдела персонала по решению следующих задач:

- Планирование деловой карьеры сотрудников;

- Своевременное заполнение вакантных мест за счет внутренних ресурсов  
предприятия;

- Назначение на должности компетентных, способных работников;

- Обучение персонала, создание условий для накопления сотрудниками  
необходимого опыта;

* Забота о профессиональном и личностном развитии сотрудников;
* Мотивация персонала.

Основной причиной отсутствия подготовленных претендентов для назначения на руководящие должности для развития новых проектов явилась демотивация персонала: сотрудники не видели перспектив своего профессионального развития. Порядок подбора кандидатов для зачисления в кадровый резерв на основании "Положения о кадровом резерве" (Приложение 8).

Формирование кадрового резерва требует комплексного подхода к работе с персоналом в целом, а так же пересмотра некоторых его составляющих. При этом необходим индивидуальный подход к каждому сотруднику: выявление его потребностей в развитии, составление индивидуального плана обучения, самооценка сотрудника и оценка его коллегами в случае, если речь идет о руководящей должности.

В первую очередь необходимо готовить в кадровый резерв сотрудников отдела сбыта, поскольку отдел сбыта является прибылеобразующим звеном и в его рамках происходит формирование бизнес-процессов. Могут быть выделены следующие критерии включения претендентов в кадровый резерв отдела сбыта:

- стремление кандидата к самосовершенствованию, развитию своей карьеры,  
лидерству (т.е. собственное желание);

* рекомендации его непосредственного руководителя;
* мнение коллектива;
* результаты профессиональной деятельности претендента.

Автором дипломной работы предлагается внедрить процедуру формирования кадрового резерва предприятия, состоящую из 5 этапов:

1) диагностика деловых и личностных качеств (собеседование, психодиагностика,  
используется тесты);

2) аттестация - это следующий этап, состоящий в экспертной оценке  
профессиональных качеств. Оценивается своевременность и качество работ,  
выполняемых кандидатов, финансовые показатели его деятельности, умение  
мыслить анализировать и мыслить логически;

3) разработка индивидуальной программы обучения:

- корректировка личностных качеств (обучение по программам "Развитие  
лидерских качеств", "Повышение уверенности в себе", "Развитие навыков  
постановки задач подчиненным");

- корректировка профессиональных знаний ("Маркетинг в продажах", "Управление  
отделом сбыта (продаж)", "Технология эффективных продаж").

На этом этапе выбирается наиболее подходящий для кандидата способ обучения: внешнее или внутреннее.

1. проведение посттренинговых занятий (решение вопросов, относящихся к  
   предстоящей деятельности, анализ результатов). Они помогают оценить какие  
   сведения, факты, приемы были усвоены, что можно применить на практике и  
   каковы осязаемые результаты проведенного обучение (увеличение объема сбыта).
2. заключительная аттестация и диагностика деловых и личностных качеств  
   кандидата. Делаются выводы о степени его подготовленности к назначению на  
   должность.

Работа с резервом на выдвижение — это основное условие подготовки полноценного состава специалистов и руководителей всех категорий. Главной целью работы с резервом в МУЛ «БГМЗ» - качественный и своевременный подбор и выдвижение руководителей и специалистов.

Развитие личностного и профессионального потенциала сотрудников станет частью программы формирования кадрового резерва, внедрение которой позволит достичь следующих результатов:

* повысить уровень мотивации сотрудников;
* сэкономить ресурсы;
* подготовить специалистов и руководителей внутри компании;
* сформировать корпоративный и командный интересы;
* повысить лояльность сотрудников к организации;

- обеспечить преемственность традиций.

У сотрудников, зачисленных в кадровый резерв, наблюдается: повышение уровня профессиональных знаний, профессионального мастерства, целенаправленное, систематическое обновление знаний, способность к использованию оптимальных решений.

Кроме этого, изменение в индивидуальных установках: осознание необходимости повышения уровня профессиональных знаний, общей культуры и широты эрудиции, развитие профессиональной заинтересованности, удовлетворение результатами труда, стремление к постоянному росту.

Изменения в индивидуальном поведении сотрудников: ориентация на достижение конечных результатов работы, повышение уровня трудовой и творческой активности, инициативное поведение, стремление к участию в управлении бизнес-процессами предприятия и жизнедеятельностью коллектива, потребность в самовыражении.

Что касается группового поведения, то для кадрового резерва характерно: сотрудничество и взаимодействие для достижения общих целей, развитие состязательности, улучшение социально-психологического климата в коллективе. Кадровый резерв должен стать в МУП «БГМЗ» важнейшим элементом мотивации персонала. Использование такого подхода обеспечит планирование развития сотрудников и их подготовки на основании личных планов обучения. Формирование кадрового резерва позволит иметь в штате квалифицированных, лояльных, инициативных сотрудников и руководителей, которые способны развивать бизнес.

Расчет затрат на формирование отдела управления персоналом в МУП «БГМЗ» (таблица 23):

1. Затраты на поиск и подбор менеджера по персоналу и зам. директора по  
   персоналу составят ориентировочно 20 т.р.
2. Оплата труда дополнительного штата ОУП составит: оклад менеджера по  
   персоналу 10 т.р, оклад зам. директора по персоналу - 15 т.р., тогда 25 х 1,25 xl,15  
   xl,26 х 12 = 543,4 тыс.руб.,

где 1,25- коэффициент, учитывающий выплату премии,

1, 15 -районный коэффициент,

1, 26 - коэффициент, учитывающий выплату единого социального налога.

Таблица 23 - Затраты на формирование ОУП в МУП «БГМЗ»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Статьи затрат | Сумма, тыс. руб. |
| 1. | Найм персонала службы управления персоналом (услуги кадровых агентств, СМИ и др.) | 20,0 |
| 2. | Оплата труда персонала службы управления персоналом | 543,4 |
|  | Итого | 563,4 |

Таким образом, затраты на формирование службы управления персоналом в МУП «БГМЗ» составят 563,4 тыс. руб.

Расчет затрат на внедрение новой процедуры найма в МУП «БГМЗ» Таблица 24 - Затраты на внедрение новой процедуры найма в МУП «БГМЗ»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Статьи средних затрат в расчете на одного кандидата | Сумма, тыс. руб. |
| 1. | Приобретение информации о различных источниках найма персонала (телефон и др.) | 0,2 |
| 2. | Расходы, связанные с заключением договоров по подбору кадров и услуги кадровых агентств | 1,0 |
| 3. | Канцелярские расходы (печать, размножение материалов для процедуры отбора, в том числе «Заявка на проведение подбора персонала", «Характеристика рабочего места") | ОД |
| 4. | Оплата услуг средств массовой информации (СМИ) | 0,2 |
|  | ИТОГО удельные затраты | 1,5 |

Поместим в таблицу удельные затраты на найм одного кандидата (таблица 24), они составят 1,5.

Учитывая данные (таблица 13), в МУП «БГМЗ» ежегодно принимается на работу в среднем по 15 новых работников, следовательно, затраты на найм составят 1,5 х 15 = 22,5 тыс. руб. в год

Общая сумма затрат МУП «БГМЗ» на внедрение новой процедуры найма, с учетом среднегодового приема персонала в количестве 15 человек составит 22,5 тыс. руб.

Таблица 25 - Затраты на использование программы «Введение в должность» для вновь принятого персонала в МУП «БГМЗ»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Статьи затрат | Сумма, тыс. руб. |
| 1. | Оплата наставничества | 108,0 |
| 2. | Расходы на бланки тестов и анкет | 0,5 |
|  | ИТОГО | 108,5 |

Расчет затрат на использование программы «Введение в должность» в МУП «БГМЗ»:

1. Установить доплату за наставничество в размере 15% от оклада, тогда годовая сумма затрат для 5 наставников, исходя из средней ЗП по предприятию 12тыс. руб./мес. составит 12 т.р. х 0,15 х 5чел. х12 мес. = 108 тыс. руб.

Общая сумма затрат на адаптацию 15 новых сотрудников составит 108,5 тыс.

руб.

Таблица 26 - Затраты на социальную политику и мотивацию труда в МУП «БГМЗ»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Статьи затрат | Сумма, тыс. руб. |
| 1. | Бонус за отсутствие больничных листов в течение года (10% от ЗП) | 88,2 |
| 2. | Вознаграждение за воздержание от курения (5% от ЗП) | 17,6 |
|  | ИТОГО | 105,8 |

Расчет затраты на социальную политику и мотивацию труда в МУП «БГМЗ» (табл. 26): предположим, что 50 % не курящие и 20% не берут бюллетень, тогда:

1. 147 х 0,5 х 12 х ОД = 88,2 тыс. руб.;

где 147 - средняя численность МУП «БГМЗ»,

12 тыс.руб. - средняя зарплата МУП «БГМЗ» по данным 2006г.

2. 147 х 0,2 х 12 х 0,05 = 17,6 тыс. руб.

Общие затраты на социальную политику и мотивацию труда в МУП «БГМЗ» составят 105,8 тыс. руб.

Расчет затрат на формирование кадрового резерва в МУП «БГМЗ» (таблица 27). Необходимо отобрать и подготовить в кадровый резерв 15 руководителей и специалистов. 10 из них будут проходить внутрифирменное обучение, 5 человек -внешнее обучение, с отрывом от производства.

1. Поездки с целью заключения договоров - 2 поездки в течении года =10 т.р.,
2. Обучение: внутрифирменное обучение и тренинги - 10 чел. х 5 т.р., итого - 50  
   т.р., повышение квалификации и стажировки (по 3 недели в течение года) 5чел. х Ю  
   т.р. = 50 т.р. Итого 100 т.р.

З.А) увеличение ФОТ на 200 тыс. руб. на увеличение оплаты труда сотрудникам, повысившим квалификацию и работникам, участвующим во внутрифирменном обучении в качестве наставников и консультантов.

Б) в случае успешного прохождения аттестации сотрудниками, повышения их квалификационных категорий увеличение фонда оплаты труда составит: 15 чел. х 1,0 т.р. х 12 месяцев =180 тыс. руб.

В) доплата членов экспертной группы за работу в аттестационной комиссии составит 3 чел. х 2,0 х 4 месяца = 24 тыс. руб.

Увеличение ФОТ составит: 200 + 180 + 24 = 404 т.р. Таблица 27 - Затраты на формирование кадрового резерва в МУЛ «БГМЗ»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Статьи затрат | Сумма, тыс. руб. |
| 1. | Командировочные расходы | 10,0 |
| 2. | Расходы на обучение и повышение квалификации | 100,0 |
| 3. | Увеличение фонда оплаты труда (ФОТ) | 404,0 |
| 4. | Канцелярские расходы (бланки листов оценки, анкет, аттестационных листов) | 0,5 |
|  | ИТОГО | 514,5 |

Общая сумма затрат на формирование кадрового резерва МУП «БГМЗ» (диагностика, внутреннее и внешнее обучение, аттестация) в количестве 15 человек составит 514,5 т.р.

Общие затраты на мероприятия по организации работы службы управления персоналом в МУП «БГМЗ» составят 1314,7 тыс. руб., в том числе:

* затраты на формирование ОУП в МУП «БГМЗ» - 563,4 т.р.
* затраты на внедрение новой процедуры найма в МУП «БГМЗ» - 22,5 т.р.
* затраты на использование программы «Введение в должность» для вновь  
  принятого персонала в МУП «БГМЗ» - 108,5 т.р.
* затраты на социальную политику и мотивацию труда в МУП «БГМЗ»-

105,8 т. р. -затраты на формирование кадрового резерва в МУП «БГМЗ»-514,5 т.р.

Эффективность управления - один из основных показателей совершенствования управления, определяемый сопоставлением результатов управления и ресурсов, затраченных на их достижение. Оценить эффективность

управления можно путем соизмерения полученной прибыли и затрат на управление. Но такая упрощенная оценка не всегда корректна, так как:

1. Результат управления не всегда заключается в прибыли;
2. Прибыль часто выступает как опосредованный результат;
3. Результат управления может быть не только экономическим, но и социальным;
4. Затраты на управление не всегда можно четко выделить.

В качестве критерия эффективности производства и управления используются обобщающие показатели, характеризующие конечные результаты (объем производства, прибыль, рентабельность, время и др.), и частные показатели использования отдельных видов ресурсов - труда, основных фондов, инвестиций.

Эффективность управленческой деятельности применительно к субъекту управления может характеризоваться количественными (экономический эффект) и качественными показателями (социальная эффективность).

Количественные показатели деятельности системы управления включают: комплекс трудовых показателей - экономия живого труда в сфере управления (численность, сокращение трудоемкости процессов управления) и др.; финансовые показатели деятельности системы управления (сокращение расходов на управление и т.п.); показатели экономии времени (сокращение продолжительности циклов управления в результате внедрения информационных технологий, организационных процедур).

Важное значение имеют показатели и социальной эффективности управления (качественные): повышение научно-технического уровня управления; уровень интеграции процессов управления; повышение квалификации менеджеров; повышение уровня обоснованности принимаемых решений; формирование организационной культуры; управляемость системы; удовлетворенность трудом; завоевание общественного доверия; усиление социальной ответственности организации; экологические последствия.

Если в результате рационализации управления удается достичь высокого уровня указанных выше показателей, то происходит положительный сдвиг в организации системы управления и достигается экономический эффект.

В качестве критериальных показателей эффективности работы персонала предлагаются такие показатели: текучесть персонала; уровень квалификации персонала; уровень трудовой и исполнительной дисциплины; профессионально-квалификационная структура; соотношение рабочих и служащих; использование фонда рабочего времени; социальная структура персонала; удельный вес нарушителей трудовой дисциплины; удельный вес расхитителей собственности; равномерность загрузки персонала; надежность работы персонала; затраты на одного работника; затраты на управление; уровень накладных расходов; выполнение плана социального развития; социально-психологический климат в коллективе; качество работы персонала.

Результаты деятельности службы по управлению персоналом можно оценить с помощью следующих показателей:

* типовые виды деятельности;
* выработка на сотрудника;
* доля затрат на персонал в структуре затрат компании;
* текучесть кадров;
* число соискателей на вакансию;
* финансовая эффективность затрат на персонал показывает, как эффективность  
  работы сотрудников зависит от вложений в их развитие, и дает представление о том,  
  как затраты на персонал могут влиять на прибыль компании.

Оценим экономический эффект программы повышения квалификации и обучение сотрудников в рамках предлагаемых нами мероприятий по формированию кадрового резерва в МУП «БГМЗ». Эффект воздействия программы обучения на повышение уровня управления, производительности труда и качества продукции можно определить по следующей формуле [16, с. 107]:

Э = ПхРх Сх К-Рх 3, (14)

где, П - продолжительность воздействия программы на производительность труда и другие факторы результативности труда работников;

Р - количество обученных по программе работников (чел.);

С - стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников (могут учитываться производительность труда, качество работы, экономия ресурсов у лучших и средних работников, выполняющих одну и ту же работу) (тыс. руб.);

К - коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (рост результативности, выраженный в долях) (он составляет обычно % стоимостной оценки различий в результативности труда);

3 - затраты на обучение одного работника (тыс. руб.).

Из формулы видно, что эффект получается, в основном, за счет "стоимостной оценки различий в результативности труда". Она представляет собой соотнесение (разность) оценок для организации результатов труда "лучших" и "средних" работников, выполняющих одинаковую работу. В случае оценки эффективности будем оценивать результативность работников до и после обучения, которое будет проводиться в рамках кадрового резерва МУП «БГМЗ».

Расходы на обучение кандидатов в резерв (таблица 27) составят: 514,5 тыс. руб. Будет обучено в течение года 15 человек (10 чел - внутри предприятия, 5 чел. пройдут обучение с отрывом от производства на базе учебных заведений и тренинговых компаний). Затраты на 1 чел. составят 34,3 тыс. руб.

Продолжительность воздействия программы обучения и повышения квалификации на результаты труда (производительность), по минимальным прогнозам составляет 2 года, но может продолжаться и 5 лет.

Стоимостная оценка различий в результативности труда до обучения и после обучения составит 50 тыс. руб. (берется по году). Тогда,

Э = (2 года х 15 чел. х 50т.р. х 0,75) - 15 чел. х 34,3т. р. = 610,5 тыс. руб.

Если подсчитать продолжительность воздействия программы обучения 5 лет, то экономический эффект от обучения в рамках кадрового резерва составит: Э = (5х15х 50x0,75)-15 х 34,3 = 2298,0 тыс. руб.

Таким образом, эффект только от программы обучения и повышения квалификации сотрудников в рамках подготовки кандидатов в резерв составит ежегодно минимум 0,6 мдн. руб. в течении двух лет, максимум - около 2,3 млн. руб. в течении пяти лет. В среднем этот ежегодный показатель составит около 1,5 млн. руб. в течение 3-4 лет.

В экономической литературе эффективность рассчитывается как отношение экономии прибыли от внедрения конкретного результата к затратам на его создание по формуле [11, с.624]: Е = Э / 3 , где, Е - экономическая эффективность, доли;

Э -экономия или прибыль, руб.;

3 - затраты на создание экономии, руб.

Рассчитаем эффективность создания отдела управления персоналом на МУП «БГМЗ», и в частности создание резерва руководящих кадров и специалистов на предприятии: 1,5 млн. руб. /1,3 млн. руб. = 1,2

Этот показатель говорит о том, что затраты на создание ОУП окупятся менее, чем за 2 года и могут давать эффект в течение трех-четырех, а, возможно и пяти лет.

С учетом сказанного понятно, какое огромное внимание уделяется в частном бизнесе вопросам повышения квалификации. Комплексный подход к обучению кадрового резерва позволит, при относительно небольших затратах, и в короткие сроки, подготовить достойную смену нынешнему поколению руководителей производства, оперативно замещать ключевые должности МУП «БГМЗ», создать оптимальную структуру персонала, дать знания для успешного решения, стоящих перед руководством задач, минимизировать адаптацию в должности, и, в конечном итоге, способствовать успешному достижению целей предприятия.

II НАПРАВЛЕНИЕ Организационно-технические мероприятия по снижению непроизводительных расходов времени, внедрению новых технологий и модернизации оборудования, направленные на получение дополнительного выпуска продукции.

Проведенный в главе 2 анализ показал, что имеющиеся трудовые ресурсы на Богдановичском ГМЗ используется недостаточно полно. Для выявления причин целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени следует сопоставить данные фактического и планового баланса рабочего времени (таблица 17). Потери могут быть вызваны разными объективными и субъективными обстоятельствами, не предусмотренными планом: дополнительными отпусками с разрешения администрации, заболеваниями рабочих с временной потерей трудоспособности, прогулами, простоями из-за неисправности оборудования, машин, механизмов, из-за отсутствия работы, сырья, материалов, электроэнергии, топлива и т.д.

На БГМЗ большая часть потерь рабочего времени вызвана субъективными факторами: дополнительные отпуска с разрешения администрации, прогулы, простои, что можно считать неиспользованными резервами увеличения фонда рабочего времени. Недопущение их равнозначно высвобождению 11 работников (20330ч /1755ч) (данные таблицы 18).

Сокращение потерь рабочего времени - один из резервов увеличения выпуска продукции. Чтобы подсчитать его, необходимо потери рабочего времени (ПРВ) по вине предприятия БГМЗ умножить на плановую среднечасовую выработку продукции:

АВП = ПРВ х ЧВПЛ = (20 330 + 164) х 284,9 = 625,92 тыс. руб. Изменение уровня среднечасовой выработки БГМЗ за счет определенного фактора (ДЧВХ;) можно рассчитать и по следующей формуле:

A4Bxi=AOPBxi /(100-АФРВх;)х 100, (15)

где АФРВХ1 - процент относительного сокращения фонда рабочего времени за счет проведения определенного мероприятия. Например, за счет применения новых технологий, затраты труда на производство продукции можно сократить на 15000 ч, или на 5,34%.

A4Bxi= 5,34 / (100 - 5,34) xlOO = 5,64%.

В связи с этим уровень среднечасовой выработки БГМЗ повысится на 5,64%, или на 16,07 руб. (284,9 х 0,0564) (таблица 20). Если взять для расчета плановый общий фонд рабочего времени (ФРВ), чел.-час (таблица 18), то за счет новых

технологий, которые дадут сокращение затрат труда, можно увеличить выпуск продукции: 16,07 х 22499,1 чел.-час = 361,56 тыс.руб.

Непроизводительные затраты труда из-за брака в работе БГМЗ составили 164 часа (данные БГМЗ). За счет этого уровень среднечасовой выработки снизился на 0,6%, или на 1,71 руб. Следовательно, если свести до минимума непроизводительные затраты труда из-за брака, можно увеличить выпуск продукции 1,71 х 22499,1 чел.-час = 384,73 тыс.руб.

Модернизация действующего оборудования позволит сократить затраты труда на 5670 чел.-часов, или на 2,02%, из-за чего уровень среднечасовой выработки повысится на 2,06%, или на 5,87 руб./час, что в совокупности приведет к увеличению выпуска продукции на 5,87 х 22499,1 чел.-час = 132,0 тыс.руб.

В связи с увеличением удельного веса более трудоемких изделий БГМЗ общая сумма трудовых затрат возрастет на 1520 чел.- час, но за счет изменения структуры производства увеличивается и выпуск продукции, который пока учитывать не будем.

Приведенные расчеты показывают, что устранение имеющихся недостатков в использовании персонала на БГМЗ может дать значительное увеличение выпуска продукции, что даст определенный экономический эффект. Выпуск продукции может быть увеличен за счет:

1. сокращения потерь рабочего времени - на 625,9 тыс. руб.:
2. за счет новых технологий, которые дадут сокращение затрат труда, - на  
   361,6 тыс. руб.;
3. минимизации непроизводительные затраты труда из-за брака - на 384,7 тыс.  
   руб.;
4. модернизации действующего оборудования и сокращения затрат труда - на  
   132,0 тыс. руб.

Таким образом, за счет организационно-технических мероприятий, выпуск продукции может быть увеличен на сумму в 1504,2 тыс. руб. По данным предприятия прибыль составляла в 2005 году 16,6%, а 2006гг. - 18,3% от выпуска продукции.

Следовательно, предприятие получит дополнительно прибыль в размере: 1504,2 тыс. руб. х 0,166 = 250 тыс. руб.,

где 0, 166 - средний процент прибыли.

Напряженность в обеспечении кадрами на МУП «БГМЗ» может быть несколько снята за счет более полного использования имеющейся рабочей силы, роста производительности труда работников, интенсификации производства, комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, внедрения новой более производительной техники, усовершенствования технологии и организации производства.

Осуществление предлагаемых мероприятий позволит эффективнее использовать персонал и, следовательно, улучшить экономические показатели, позволит укрепить позиции организации на рынке.

Выводы и предложения

На сегодняшний день служба управления персоналом на БГМЗ выполняет следующие задачи: поиск и подбор персонала, организация собеседований с руководителями отделов, оформление трудовых договоров, сотрудничество со службой занятости, учет рабочего времени, организация внутреннего кадрового документооборота, консультирование руководства по вопросам управления персоналом

Согласно современной концепции кадрового менеджмента, набор людей является лишь началом кадровой работы. Следующая ступень - это профориентация и адаптация в коллективе. Когда человек переходит с одной работы на другую, у него вырабатывается новое отношение к работе. Это называется социальной адаптацией. Организация использует ряд способов, и официальных, и неофициальных, для того, чтобы человек быстрее адаптировался.

Организации имеют постоянную потребность в обеспечении высокой производительности труда работников. Многие организации при этом заботятся и об общем качестве трудовых ресурсов. Однако недостаточно набрать наиболее квалифицированных и способных новых работников. Руководство должно также проводить программы систематического обучения и подготовки работников, помогая полному раскрытию их возможностей в организации.

Подготовка кадров очень важна, так как организации имеют постоянную потребность в обеспечении высокой производительности труда работников. Многие организации при этом заботятся об общем качестве трудовых ресурсов. Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда. Конечная цель обучения заключается в обеспечении своей организации достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей организации.

Обучение полезно и требуется в трех основных случаях. Во-первых, когда человек поступает в организацию. Во-вторых, когда служащего назначают на новую

должность или когда ему поручают новую работу. В-третьих, когда проверка установит, что у человека не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

Обучение - это большая, специализированная область. Специфические методы обучения весьма многочисленны, причем их нужно приспосабливать к требованиям профессии и организации. Некоторые основные требования, обеспечивающие эффективность программ обучения, сводятся к следующему:

1. Для обучения нужна мотивация. Люди должны понимать цели программы,  
   каким образом обучение повысит их производительность и, тем самым, их  
   собственное удовлетворение своей работой.
2. Руководство должно создать климат, благоприятствующий обучению. Это  
   подразумевает поощрение учащихся, их активное участие в процессе обучения,  
   поддержку со стороны преподавателей, желание отвечать на вопросы.
3. Если навыки, приобретаемые посредством обучения, являются сложными, то  
   процесс обучения следует разбить на последовательные этапы. Участник программы  
   должен иметь возможность отработать на практике навыки, приобретенные на  
   каждом этапе обучения, и уже только затем двигаться дальше.

Оценка трудовой деятельности - следующий шаг после того, как человек адаптировался в коллективе и получил необходимую практику для выполнения своей работы. Оценка результатов деятельности может служить трем целям: административной (повышение или понижение по службе, перевод или прекращение договора), информационной (информировать людей об относительном уровне их работы) и мотивационной (хорошая оценка труда служит важным средством мотивации). Обучение, повышение уровня профессиональной подготовки, проводимые за счет организации, так же являются мотивирующим фактором для сотрудников и повышающим результативность работы предприятия. Люди видят, что организация заинтересована в них и инвестирует средства на их развитие. Все это создает благоприятную атмосферу и является важным элементом корпоративной культуры.

Наконец, подготовка руководящих кадров ведется для того, чтобы руководящие работники овладели умениями и навыками, необходимыми для реализации целей организации. Методы подготовки - организация лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций, чтения литературы, деловых игр, а также курсы и семинары по проблемам управления.

Люди и их способности становятся наиболее ценным ресурсом для предприятия. Развитие человеческого потенциала превращается в статью инвестиций. В управлении человеческим ресурсами регулярными задачами становятся развитие человеческих ресурсов через постоянное наращивание знаний и умений для обеспечения фирмы хорошо подготовленными и мотивированными работниками в соответствии с ее целями и стратегиями. Сегодня многие ведущие компании тратят значительные средства на профессиональное развитие работников, создают полноценные учебные центры. Компании, практикующие развитее человеческих ресурсов, отличаются более высокой эффективностью, близостью к рынку, большей степенью адаптации к требованиям потребителей. В таких компаниях лучшими оказываются и карьерные перспективы, и система мотивации, меньше текучесть кадров, меньше несчастных случаев, прогулов, более высокая степень удовлетворения работой. Очевидно, что профессиональное обучение, оказывающее непосредственное влияние на успех компаний во всем мире, имеет особое значение и для России. Следует рассматривать профессиональное обучение важнейшим элементом системы управления персоналом предприятия и считать его той областью капиталовложений, которая приносит максимальную отдачу.

Деятельность по управлению персоналом заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребностей организации в персонале.

На результативность деятельности организации определяющее влияние  
оказывает экономический аспект в управлении персоналом. Именно с ним связано  
формирование численности персонала, его профессионально-

квалификационного состава, эффективное использование персонала по времени, по квалификации, уровню образования и т.д. Наряду с экономической стороной вопроса важен и социальный аспект управления.

Для организации управления персоналом нужно выстроить систему, которая должна работать на персонал и на предприятие. Систему, которая создаст возможность наивысшей производительности труда, прибыли и социальных льгот для коллектива.

Автором дипломной работы предложено создать на Богдановичском городском молочном заводе отдел управления персоналом (ОУП). Отдел персонала на основе стратегии развития должен определять, какие качества персонала требуются для успешной деятельности и как эти качества могут быть развиты с использованием ограниченных ресурсов, например, следует продолжать обучение рабочих для повышения их квалификации с целью приведения в соответствие их тарифных разрядов к тарифным разрядам работ. Аналогичную деятельность следует развить в отношении ИТР не соответствующих своим должностям.

Современная концепция обучения предполагает переход от отдельных семинаров к системе, обеспечивающей непрерывность профессионального обучения. Большой проблемой развития человеческих ресурсов в этом случае является обеспечения взаимосвязи между обучением и реальными задачами, с которыми сталкивается сотрудник в своей деятельности. Проблема заключается в том, чтобы найти механизм постоянного повышения квалификации всех занятых в процессе перехода от одного набора требуемых знаний и умений к другому.

ОУП должен разработать и реализовать следующие мероприятия:

* Разработать кадровую политику, концепцию управления персоналом и план  
  реформирования кадровой службы;
* Обновить положения о подразделениях кадровой службы;
* Провести необходимые перестановки в руководящем составе организации,  
  опираясь на данные внеочередной аттестации (это должно коснуться главных  
  специалистов, руководителей функциональных и производственных подразделений,  
  бригадиров);
* Перейти на контрактную систему найма;
* Ввести новые методы подбора, отбора и оценки персонала;
* Внедрить систему планирования деловой карьеры и служебно-  
  профессионального продвижения персонала, ротацию кадров;
* Разработать программы профориентации и адаптации персонала;
* Разработать новую систему стимулирования и трудовой мотивации;
* Разработать меры по управлению трудовой дисциплины;
* Создать информационную систему по законодательству;
* Компьютеризировать работу службы управления персоналом;
* Разработать систему разрешения конфликтов в коллективе и др.

Для реализации этих мероприятий и поддержания эффективной работы в дальнейшем необходимо усовершенствовать организационную структуру самой службы управления персоналом организации. Она должна иметь в своем составе подразделения, имеющие целью осуществление всех возложенных на нее функций.

Расчет эффективности затрат на организацию отдела управления персоналом в МУП «БГМЗ» показал, что затраты в сумме 1,3 млн. руб. (раздел 3), принесут ежегодную прибыль 1,5 млн. руб., а это значит, что затраты окупятся в течение двух после осуществления мероприятий и будут давать эффект в течение 3-х - 4-х лет, а, возможно, эффект продлится до пяти лет.

Эффективной работу службы персонала делают ее определенное место в процессе формирования прибыли, правильная постановка задач, система управления компанией, которая позволяет отслеживать результаты деятельности подразделений, а также определение роли и уровня ответственности в процессе развития предприятия.

Основная задача службы персонала состоит не в том, чтобы генерировать добавленную стоимость, за которую клиенты платят деньги, а в том, чтобы обеспечивать такую деятельность необходимым и достаточным количеством ресурсов.

Обычно достаточно сложно оценить вклад HR-службы в общее дело компании и особенно ее влияние на финансовые показатели. Часто об этом можно судить лишь косвенно.

Критериями оценки эффективности работы службы управления персоналом могут состоять в следующем:

- формирование корпоративной культуры предприятия (знание сотрудниками  
миссии, целей, ценностей организации, ее историю, правила делового поведения и  
проч.);

- улучшение психологического климата в подразделениях;

- увеличение числа сотрудников, удовлетворенных работой на предприятии и не  
планирующих переход в другие организации;

- повышение компетентности руководителей высшего и среднего звена,  
организация их обучения;

- своевременность и качество замещения вакантных должностей.

К дополнительным критериям можно отнести:

- положительные отзывы руководителей и сотрудников о деятельности службы  
персонала;

- снижение числа увольнений по собственному желанию и изменение формулировок оснований для ухода (отсутствие карьерных перспектив, авторитарный стиль управления, несправедливое распределение премий и др.).

Самое пристальное внимание следует обратить на организацию труда рабочих и трудовую дисциплину работающих на БГМЗ для увеличения производительности труда за счет снижения непроизводительных расходов времени и потерь времени, что приведет в итоге к увеличению продаж и прибыли.

Анализ использования трудового потенциала БГМЗ выявил несколько существенных недостатков:

- трудовые ресурсы на данном предприятии используется недостаточно полно, имеют место сверхплановые целодневные потери рабочего времени, а также внутрисменные сверхплановые потери рабочего времени;

- снижение темпов выработки на 1 работающего (1 рабочего) в анализируемые

годы;

* несоответствие среднего тарифного разряда рабочих среднему разряду работ;
* рост заработной платы превышает рост производительности труда, что ведет к

перерасходу ФОТ, повышению себестоимости и уменьшению прибыли;

- такой показатель как рентабельность труда, (прибыль от реализации на 1 руб.

затрат на рабочую силу), имеет отрицательную динамику в анализируемые годы - около 91%.

Для устранения выявленных недостатков, автором дипломной работы предложены организационно-технические мероприятия по снижению непроизводительных расходов времени, внедрению новых технологий и модернизации оборудования, направленные на получение дополнительного выпуска продукции.

Устранение имеющихся недостатков в использовании персонала на БГМЗ может дать значительное увеличение выпуска продукции, что даст определенный экономический эффект. За счет организационно-технических мероприятий, выпуск продукции может быть увеличен на сумму в 1504,2 тыс. руб. Следовательно, предприятие получит дополнительно прибыль в размере: 1504,2 тыс. руб. х 0,166 = 250 тыс. руб., где 0, 166 - средний процент прибыли.

Общий экономический эффект от предложенных автором работы мероприятий составит (1314тыс. руб. + 250тыс. руб.) 1764 тыс. руб., что позволит увеличить прибыльность бизнеса до 45%.

В целом задачи, поставленные автором, решены, цель работы достигнута.

В первой главе автор данной дипломной работы показал теоретические основы анализа использования трудового потенциала предприятия.

Вторая глава дипломной работы дает представление об использовании трудового потенциала МУП «Богдановичский городской молочный завод».

Третья глава посвящена рекомендациям повышения эффективности использования трудового потенциала предприятия.

Эффективность деятельности организации зависит в основном от грамотного управления трудовыми ресурсами. Система подготовки, переподготовки и повышения кадров на Богдановичском ГМЗ повысит стабильность предприятия, его жизнеспособность. Качество работы каждого члена коллектива и успех компании в целом определяются возможностями персонала, профессиональным развитием сотрудников. Достижение долгосрочных и краткосрочных целей организации, необходимость повышения конкурентоспособности и проведения организационных изменений требуют более высокого уровня профессиональной подготовки персонала и хорошо спланированной, четко организованной работы по его обучению.

Сегодня уже не вызывает сомнений тот факт, что невозможно победить в конкурентной борьбе и обеспечить эффективность деятельности организации, не решив проблем, связанных с кадровой составляющей, именно она дает безопасность фирме. Очевидно, что обучение персонала является одним из наиболее эффективных методов обеспечения безопасности бизнеса. Оно позволяет не только приобрести работникам знания и навыки, необходимые для достижения поставленных перед ними задач, но и способствовать повышению лояльности, уровня приверженности работников компании, мотивирует их к более высоким результатам труда. Мотивированный, лояльный и обученный персонал является важнейшим стратегическим ресурсом организации.

Персонал компании - это внутренний ресурс, который не является "постоянной величиной". Сотрудники растут в профессиональном и личностном плане. Их знания, навыки и опыт должны использоваться внутри компании для реализации ее целей. В связи с этим компания должна самостоятельно развивать свой внутренний резерв - источник обученных, проверенных кадров, которые являются носителями ее корпоративной культуры.

16.Управление персоналом организации: Практикум: Учебное пособие. / Под

ред. д.э.н., проф. А. Я. Кибанова. - М.: ИНФРА - М, 2002. - 296с. - (Серия

"Высшее образование"). 17. У правление человеческими ресурсами: стратегия и практика. Тезисы докладов

международной конференции 26 - 28 апреля 1996г. - Алма-Ата, 1996. - 91с. 18.Чернышова Ю.Г. Анализ финансово-хозяйственной деятельности / Ю.Г.

Чернышева. - Ростов-на-Дону: «Феникс», 2005. - 284с. 19.Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности;

управление персоналом, управленческая психология, управление на

предприятии. Учеб. для сред. спец. учеб. заведений. - 2-е изд., перераб. и доп.

- М.: Высш. Шк., 2000. - 304с, ил. 20.Анализ успехов и неудач. HR-клуб. // Справочник по управлению персоналом.

-N 12.-2004. 21.Антипова Н. Д. Плюсы и минусы психологического тестирования. //

Справочник по управлению персоналом. - N 10. - 2004. 22.Достижение бизнес-целей - критерий оценки эффективности службы

персонала. Интервью с директором по персоналу "Альфа-банка" Р.

Ильясовым. // Справочник по управлению персоналом. - N 12. - 2004. 23.Зависимость структуры службы персонала от масштаба компании. //

Справочник по управлению персоналом. - N 12. - 2004. 24.Израильская Т. В. Как управлять персоналом - пособие для руководителей. //

Справочник кадровика. - N 4. - 2004. 25.Кацай М. Разрабатываем систему управления персоналом. // Управление

персоналом. - N 21. - 2004. 26.Пиримова В. Р. Разработка программы кадрового резерва (на примере отдела

продаж). // Справочник кадровика. - N 5. - 2004. 27.Самоукина Н. В. Оценка нематериальных ценностей. // Справочник по

управлению персоналом. - N 12. - 2004.

Список использованной литературы

1. Коллективный договор МУП «Богдановичский городской молочный завод»
2. Положение об оплате труда и премировании работников МУП «БГМЗ»
3. Положения о структурных подразделениях Богдановичского ГМЗ
4. Должностные инструкции Богдановичского ГМЗ
5. Данные экономической службы Богдановичского ГМЗ
6. Данные отдела кадров Богдановичского ГМЗ
7. Бондарь Н.П., Васюхин О.В., Голубев А.А. Эффективное управление фирмой.  
   Современная теория и практика. СПб, 1999.
8. Волкова К. А., Дежкина И. П., Казакова Ф.К., Сергеева И. А. Предприятие:  
   стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные  
   инструкции. М.: Экономика, НОРМА, 1997.
9. Горелов Н.А. Экономика трудовых ресурсов М, 2001. - с. 276

Ю.Громова О.Н., Мишин В.М., Свистунов В.М. Организация управленческого

труда М., 2000 - с. 317. П.Егоршин А.П. Управление персоналом. - 2-е издание - Н.Новгород: НИМБ,

1999.-624с. 12.Кокшарова В.В. Анализ и моделирование трудовых показателей на

предприятии: Учеб.пособие. - Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та,

2003.-236с. 13.Корниенко В. И. Команда: формирование, управление, эффективность: учеб.

пособ. - Пермь: Зап. -Урал. ин. -т экономики и права, 1999. - 272 с. 14.Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. - СПб.:

Изд-во "Питер" , 2000. - 416 с. 15.Технология кадрового менеджмента: Учебно-практическое пособие / Под ред.

И. В. Мишуровой - Москва: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр

«МарТ», 2004. - 368 с. (Серия «Новые технологии»).

28.Создание системы управления персоналом - инвестиционный проект

компании. Интервью с В. Н. Нашивочниковой, ген. директором компании

"Глакон". // Управление персоналом. - N 18. - 2004. 29.Киршева Н. В Прошлое и настоящее службы персонала. // Справочник по

управлению персоналом. - N 12. - 2004. ЗО.Коргова М. "Портрет" кадровых служб организаций современной России. //

Управление персоналом - N 8. -2004. 31.Лобанова Т. Н. Оценка инвестиций в персонал - "за" и "против". //

Управление персоналом. N11.- 2004. 32.Малов А. А., Осин Д. К. Создание службы управления персоналом "с нудя". //

Справочник кадровика. - N 12. - 2004. 33.Успенская Е. А. Формула партнерства. // Справочник по управлению

персоналом. - N 9. — 2004.