**содержание**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение | 4 |
| 1. Теоретические и методологические основы анализа трудового потенциала | 7 |
| 1.1. Основы  трудовых отношений в РФ | 7 |
| 1.2. Трудовой потенциал: сущность, основные методологические подходы и формирование | 15 |
| 1.3. Методики проведения анализа трудового потенциала | 23 |
| 2. Анализ и оценка трудового потенциала  организации  ООО "МБ" | 30 |
| 2.1.Анализ обеспеченности  предприятия трудовыми ресурсами | 30 |
| 2.2. Анализ производительности труда и эффективности использования трудовых ресурсов | 35 |
| 2.3.Основные направления эффективного использования трудового потенциала предприятия | 45 |
| 3. ПЕРСПЕКТИВЫ УЛУЧШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ | 52 |
| 3.1. Анализ фонда оплаты труда и эффективности использования фонда заработной платы | 52 |
| 3.2. Анализ эффективности использования фонда заработной платы | 77 |
| 3.3. Влияние основных факторов трудовой деятельности на уровень заработной платы и разработка рекомендаций по повышению производительности труда | 86 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 97 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ | 101 |

**Введение**

Очевидно, что эффективное использование трудовых ресурсов предприятия является важнейшим фактором повышения конкурентоспособности. Для отдельного предприятия это означает: чтобы противостоять конкуренции, оно должно производить продукцию с наименьшими затратами и высоким качеством. Вывод же для сферы персонала гласит: трудовой потенциал (в частности, численность и качество персонала) должны быть обеспечивать достижение целей предприятия.

Принятию решений по поводу развития трудового потенциала предприятия должен предшествовать анализ наиболее значимых, с точки зрения конкретного производства, характеристик трудового потенциала и степени соответствия указанных характеристик предъявляемым требованиям. Поэтому представляется актуальным проведение данного исследования, посвященного вопросам оценки трудового потенциала.

Экономическая реформа, предусматривающая изменение форм собственности, права фирм на хозяйственную самостоятельность и распоряжение результатами труда, предъявляет определенные требования к системам управления фирм. Действующая в течение многих десятилетий плановая экономическая система ограничивала возможности предприятий. Динамичное изменение условий внешней среды предъявляет высокие требования к управлению организациями и, особенно, к управлению персоналом организации. От успешности решения этой задачи зависит эффективность функционирования организации и, в конечном итоге, ее жизнеспособность. Многочисленные исследования подтверждают, что компании, эффективно управляющие человеческими ресурсами, как правило, достигают более высокого уровня экономического роста, чем их конкуренты.

Успешное развитие фирмы связано со значительным повышением продуктивности производственных ресурсов и ростом производительности труда. Менеджеры должны быть вооружены различными методиками по анализу и проектированию системы управления в фирме. Вышесказанное обуславливает актуальность темы.

Проблемы анализа системы управления персоналом, в различных ее аспектах, рассматривались также такими учеными, как В.Е. Адамов, Б.И. Башкатов, И.К. Белиевский, Э.М. Воронина, А.М. Дубров, М.Р. Ефимова, С.Д. Ильенкова, А.В. Квитко, В.И. Кузнецов, Г.Д. Кулагина, В.С. Мхитарян, С.А. Орехов, В.М. Проскуряков, А.А. Романов, А.Н. Устинов, А.А. Френкель, Р.А. Шмойлова и др.

Важное значение приобретают адаптация и практические рекомендации по применению тех или иных методик для анализа и проектирования системы управления персоналом на фирмах, действующих в условиях переходного периода, действия по проектированию системы управления персоналом, повышающей эффективность деятельности организации путем стимулирования заинтересованности сотрудников в производительности труда.

Исследования в области повышения эффективности системы управления персоналом можно признать "постоянно актуальными". Их необходимость возникает всякий раз, когда меняются экономические условия или когда появляются новые, более эффективные методы производственного управления. В действительности развитие экономической среды и управленческих технологий происходит непрерывно и постепенно, хотя время от времени они претерпевают весьма значительные, революционные изменения. При анализе и проектировании системы управления фирмой большое значение имеет изучение факторов влияющих на работу персонала. Интерес представляет выявление основных факторов влияющих на эффективность системы управления, рост которых следует стимулировать в первую очередь.

Решение этих вопросов будет способствовать дальнейшему росту эффективности системы управления фирмой, что отвечает актуальным задачам, стоящим перед экономической наукой. Все это обуславливает актуальность данной работы.

Объектом исследования дипломной работы является система управления фирмой ООО «МБ». Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, под воздействием которых формируются и получают дальнейшее развитие методы управления фирмой.

Целью данной дипломной работы является оценка эффективности системы управления и оценка трудового потенциала.

Для достижения данной цели, были поставлены следующие задачи:

- определение сущности категории «система управления»;

- анализ и характеристика системы управления ООО «МБ»;

- исследование вариантов повышения эффективности системы управления в ООО «МБ».

В результате проведенного дипломного исследования в работе сформулированы и обоснованы следующие положения, выносимые на защиту:

- определение сущности категории «система управления» как объекта изучения в условиях переходного периода;

- система показателей для анализа системы управления.

**1. Теоретические и методологические основы анализа трудового потенциала  
  
1.1. Основы  трудовых отношений в РФ**

Изменения в экономической и политической системах в России представляют как большие возможности, так и несут серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значи­тельную степень неопределенности в жизнь практически каждого чело­века. Управление персоналом в такой системе приобретает особую зна­чимость, поскольку позволяет реализовывать и обобщать целый спектр вопросов адаптации личности к внешним условиям, учета личного фак­тора в построении системы управления организацией [37]. Укрупнено можно выделить три фактора, оказывающих особое влияние на человека в орга­низации:

1. иерархическая структура организации, где основным средством воздействия на человека является подчинение, давление сверху пу­тем принуждения, контроля над распределением материальных благ;
2. культура, объединяющая вырабатываемые обществом, организаци­ей, группой людей совместные духовные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без види­мого принуждения;
3. рынок как сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия являются достаточно сложными и практиче­ски редко реализуются в отдельности. Облик экономической и социальной ситуаций в организации, зависит от предпочтения одного из факторов.

При большой склонности к индивидуализму человек стремится к объ­единению, к работе в группе, полагая, что с группой считаются, что она способна что-либо изменить. В зависимости от особенностей деловой культуры группа может либо служить средством коллективной защиты, либо являться сплоченной командой. **Коллектив** — это **средняя соци­альная группа, объединяющая людей, работающих в одной органи­зации, занятых решением конкретных задач, и основанная на общ­ности целей, принципах сотрудничества, сочетания индивидуальных и групповых интересов.** Термин «персонал» объединяет составные час­ти трудового коллектива организации, т.е. всех работников, выполняю­щих производственные или управленческие операции и занятых перера­боткой предметов труда с использованием средств труда. По степени участия в процессе производства в трудовом коллективе можно выде­лить две основные части: рабочие и служащие (рис. 1.1) [4].

Персонал

Управленческий

(служащие)

Производственный

(рабочие)

специалисты

руководители

вспомогательные

основные

технические специалисты

специалисты - инженеры

функциональные специалисты

Рис. 1.1. Состав персонала организации

Система управления персоналом (рис. 1.2) должна базироваться на:

• Всеобщей декларации прав человека,

• Конституции РФ,

• Гражданском кодексе РФ,

• Трудовом кодексе РФ,

• структуре управления организацией,

• планах экономического и социального развития коллектива.

**СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ**

**Сегментация**

Ключевой персонал организации

Разовые эксперты

Заменяемые специалисты

Сотрудники, при замене которых не требуется какое-либо обучеиие

**Ценностное предложение**

Имидж компании

Работа, должность, рабочее место

Вознаграждение за труд (цена)

**Стратегия поиска**

Формулировка требований к кандидатам

Выбор каналов поиска

Постоянный набор

**Развитие персонала**

Заставлять людей делать больше, того, на что, по их мнению, они способны

Участие сотрудников в проектировании своих рабочих мест

Распределение ответственности за конечный результат

Система обратной связи

Механизм очищения организации

**Удержание сотрудников**

Динамика перемещения сотрудников

Механизм организационного обновления

Методика отложенного бонуса

Проектирование рабочих мест

Компенсации

Социальные связи

Рис. 1.2. Системный подход к управлению персонала

Кадровая политика определяет генеральную линию и принципиаль­ные установки в стратегии работы с персоналом. Подбор персонала пре­следует цели заполнения вакантных рабочих мест и формирования резерва кадров. Оценка персонала производится для определения соот­ветствия кандидата на вакантную должность или сотрудника по зани­маемой должности. Расстановка кадров должна обеспечивать постоян­ное движение кадров исходя из индивидуального потенциала сотрудников, планируемой служебной карьеры, целей и задач организа­ции. Обучение персонала позволяет обеспечить соответствие уровня профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления.

Система управления персоналом отражается в основных документах организации: уставе, философии, правилах внутреннего распорядка, кол­лективном договоре, положении об оплате труда, положениях о подраз­делениях, контрактах с сотрудниками, должностных инструкциях, моде­лях рабочих мест, регламентах управления и т.п.

Кадровая политика за последние годы претерпела серьезные измене­ния и полностью согласуется со стратегией развития организации. Дефи­цит квалифицированной рабочей силы привел к отказу от мнения, что работа с кадрами носит только административный характер. Под кадро­вой работой в настоящее время понимается единство двух основных мер [9]:

• обеспечение всех подразделений организации необходимой и каче­ственной рабочей силой;

• обеспечение мотивации сотрудников на достижение высоких ре­зультатов трудовой деятельности.

Кадровое планирование является составной частью стратегического управления организацией, помогает определить стратегию, цели и задачи кадровой политики и способствует их достижению через систему соот­ветствующих мероприятий. При планировании набора сотрудников требуемых профессий и ква­лификаций анализируются состояние рынка труда и тенденции его изме­нения в рассматриваемый период. Большое внимание в кадровом плани­ровании уделяется подготовке мероприятий по адаптации работников к складывающейся экономической ситуации и изменяющимся условиям труда. Кадровое планирование создает условия и предпосылки для про­фессионального и должностного продвижения сотрудников на основе определения перспективного пути перемещения кадров. Обязательным условием кадрового планирования является оценка затрат на формиро­вание и поддержание штатов. Система использования штатов должна обеспечивать наибольшую отдачу на каждом рабочем месте, что дости­гается лишь в том случае, когда индивидуальные способности и склон­ности сотрудников полностью совпадают с предъявляемыми к ним требованиями. Этому способствует целенаправленное обучение и повы­шение квалификации. Особая роль отводится планированию штатов ру­ководящих кадров.

Кадровое планирование осуществляет отдел кадров организации по информации, поступающей от структурных подразделений. Необходимость в систематическом кадровом планировании возраста­ет с развитием организации, ростом объема инвестиций в расчете на од­ного работающего. На содержание кадрового планирования оказывают существенное влияние колебания товарного рынка, изменения структуры спроса на производимые товары и услуги. Планирование, в свою оче­редь, должно опережать изменения в жизненном цикле производимой продукции и воздействовать на техническое развитие производства.

Кадровое планирование может вытекать из сложившейся структуры производства и ориентироваться на заданную технологию. Однако при существенных изменениях в структуре товарного рынка, приводящих к диверсификации выпускаемой продукции, узкоспециализированный кадровый состав не способен оперативно отреагировать на изменения техники и технологии, что в ряде случаев тормозит модернизацию про­изводства. По этой причине рекомендуется осуществлять кадровое пла­нирование на стадии анализа инвестиций, ориентируясь на внедрение новых технологий [10].

Необходимый количественный объем рабочей силы определяется ис­ходя из поставленных предпринимательских целей и штатной структуры организации (рис. 1.3).

Планирование качественного спроса ставит целью определение необ­ходимого потенциала профессионально-квалификационной структуры кадров.

КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ

Объем рабочей силы, необходимый для достижения установленных целей в конкретный плановый период

Необходимый квалификационный потенциал рабочей силы для достижения установленных целей

КАЧЕСТВЕННЫЙ

Спрос на трудовые ресурсы на перспективу с учетом изменения экономических, технических и организационных условий

ВРЕМЕННОЙ

Рис. 1.3. Планирование кадрового спроса

При известной стратегии развития организации необходима увязка потребности в дополнительной рабочей силе с графиком ввода мощностей производства, т.е. разработка перспективы развития кадрово­го потенциала во времени. Типичной областью применения стратегиче­ского кадрового планирования являются анализ воздействия на структу­ру персонала инвестиций и инноваций, анализ и прогноз развития рынка труда на региональном уровне и на уровне организации.

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

Для определения понятия «трудовые ресурсы» все население в за­висимости от возраста можно разделить на три группы [11]:

1) лица моложе трудоспособного возраста (в настоящее время — до 15 лет включительно);

2) лица в трудоспособном (рабочем) возрасте (женщины от 16 до 54 лет, мужчины от 16 до 59 лет включительно);

3) лица старше трудоспособного, т.е. пенсионного возраста, по достижении которого устанавливается пенсия по старости (женщины с 55 лет, а мужчины с 60 лет).

В зависимости от способности к труду различают трудоспособное и нетрудоспособное население, т.е. люди могут быть нетрудоспособны в трудоспособном возрасте (например, инвалиды I и I групп допенсионного возраста) и трудоспособны в нетрудоспособном возрасте (например, работающие подростки и работающие пенсионеры).

Исходя из отмеченного, к трудовым ресурсам относятся:

1) население в трудоспособном возрасте, за исключением инвалидов войны и труда I и II групп и неработающих лиц, получающих пенсии на льготных условиях;

2) работающие лица пенсионного возраста;

3) работающие подростки в возрасте до 16 лет.

С переходом на рекомендуемую международными конференция ми статистиков труда и Международной организацией труда систему классификации населения, оно делится на экономически активное и экономически неактивное.

Экономически активное население (рабочая сила) — это часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг. Численность этой группы населения включает занятых и безработных.

К занятым в составе экономически активного населения относят лиц обоего пола в возрасте от 16 лет, а также лиц моложе 16 лет, которые в рассматриваемый период:

а) выполняли работу по найму за вознаграждение на условиях полного или неполного рабочего времени или иную работу, приносящую доход;

б) временно отсутствовали на работе из-за болезни, отпуска, вы­ходных дней, забастовки или других подобных причин;

в) выполняли работу без оплаты на семейном предприятии.

К безработным относят лиц в возрасте от 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период:

а) не имели работы и заработка;

б) зарегистрированы в органах службы занятости в целях поиска подходящей работы;

в) занимались поиском работы, т.е. обращались в государственную, или коммерческие службы занятости, к администрации предприятий помещали объявления в печати или предпринимали шаги к организации собственного дела;

г) были готовы приступить к работе;

д) проходили обучение или переподготовку по направлению службы занятости.

Для отнесения лица к категории «безработный» необходимо одновременное наличие у него четырех первых условий. Учащиеся, студенты, пенсионеры и инвалиды учитываются в качестве безработных, если они занимались поиском работы и были готовы приступить к ней.

Экономически неактивное население — это та часть населения, которая не входит в состав рабочей силы. К ней относятся:

а) учащиеся, студенты, слушатели, курсанты, обучающиеся в днев­ных учебных заведениях;

б) лица, получающие пенсии по старости и на льготных условиях;

в) лица, получающие пенсии по инвалидности;

г) лица, занятые ведением домашнего хозяйства, уходом за детьми, больными родственниками;

д) отчаявшиеся найти работу, т.е. прекратившие ее поиск, исчер­пав все возможности, но которые могут и готовы работать;

е) другие лица, которым нет необходимости работать независимо от источника дохода.

**1.2. Трудовой потенциал: сущность, основные методологические подходы и формирование**

Трудовой потенциал коллектива предприятия не есть величина постоянная. Напротив, его количественные и качественные характеристики постоянно меняются под воздействием не только объективных факторов (изменений в вещественном компоненте производства, в производственных отношениях), но и управленческих решений [34].

Известно, что чем выше трудовой потенциал предприятия, чем выше потенциальные возможности нанятой рабочей силы, тем более сложные задачи могут решаться коллективом (в отношении выпуска продукции, ее качества, быстроты освоения новых ее видов, эффективности производственно-хозяйственной деятельности и т.д.). Однако наличие таких преимуществ отнюдь не свидетельствует о том, что главная задача управления персоналом - максимальное наращивание трудового потенциала. Здесь есть и ограничения, в частности появление рабочей силы, чей трудовой потенциал будет слишком завышенным для конкретных условий производства, не соответствовать его потребностям, являться "излишним". Такая ситуация нежелательна по нескольким причинам. Во-первых, набор или подготовка рабочей силы такого качества обходится предприятию слишком дорого. А во-вторых, этот трудовой потенциал не будет полностью использован, и средства, затраченные на рабочую силу, не окупятся. У самих работников это может вызвать неудовлетворенность работой на данном предприятии, за чем последует увольнение по собственному желанию.  
Несоответствие трудового потенциала коллектива потребностям производства в условиях хозяйственной самостоятельности и инициативы трудовых коллективов представляется серьезной проблемой. Как отмечается в литературе, "...в некоторых коллективах весьма болезненно воспринимаются программы реконструкции предприятий под новые высокоэффективные технологии, отсутствует серьезная заинтересованность в освоении новых профессий и специальностей, наблюдается апатия и безразличие к перестройке форм управления предприятием. Вне всякого сомнения, подобные явления отражают определенные противоречия между качеством трудового потенциала на данном объекте и условиями его предполагаемой реализации. При этом возможны два крайних случая: либо потенциал низок, что препятствует осуществлению темпов внедрения новшеств производства, либо потенциал высок, но не созданы социально-психологические предпосылки для его эффективного высвобождения" [7].

Все это обусловливает необходимость постоянного контроля за ситуацией, корректировки выбранной кадровой политики, упреждения возможных негативных явлений путем планомерного управленческого воздействия на рабочую силу в соответствии с текущими и перспективными задачами развития самого предприятия.

Определение потребности в рабочей силе представляет собой начальный этап кадрового планирования. Не зная, какая понадобится численность (в том числе по категориям), нельзя найти и наиболее эффективный путь комплектования штатов. Вопросы планирования численности рабочих и других категорий персонала достаточно хорошо разработаны в методическом плане [9].

В условиях плановой системы хозяйствования численность промышленно-производственного персонала была одним из показателей, контролируемых вышестоящим органом (отраслевым министерством). В арсенале экономистов по труду имелись методы расчета численности рабочих в профессиональном разрезе: по трудоемкости выпуска продукции, по рабочим местам, по нормативам численности и нормам обслуживания. Использовались различного рода эмпирические формулы, отражающие меру влияния тех или иных факторов на численность рабочих (служащих) данной профессиональной (функциональной) группы. Плановые расчеты численности увязывались с планами технического прогресса, содержащими мероприятия технического, технологического и организационного характера [10], определяющие изменение численности по конкретным профессиям.  
Однако этот опыт расчетов в большей степени относился к предприятию, функционирование которого было относительно стабильным на протяжении длительного периода. Это, естественно, облегчало расчеты, и их точность была вполне приемлемой. Хотя и тогда сезонные колебания в выпуске продукции, а в условиях единичного и мелкосерийного производства и в номенклатуре выпускаемой продукции, затрудняли планирование численности в календарном разрезе на протяжении года.  
Переход к рынку в корне меняет ситуацию. Прежде всего снижается стабильность производства в связи:

- с необходимостью перестройки производства, увязкой объема продукции со спросом на нее;

- с большей ориентировкой на новации, на выпуск новой продукции (часто принципиально новой по своим потребительским свойствам и новой по отношению к специализации предприятия);

- с необходимостью параллельного существования на предприятии производства уже освоенной продукции и процесса освоения новых видов продукции, с организацией новых производств;

- с изменениями в оргструктуре самого предприятия вследствие интеграционных и дезинтеграционных процессов.

Все это не может не затруднять расчеты потребности в рабочей силе особенно на дальнюю перспективу.

К расчетам численности не следует подходить упрощенно, поскольку они определяют последующую работу по комплектованию предприятия кадрами. По этой причине при определении потребности в рабочей силе не ограничиваются формальными расчетами с использованием общепринятых формул, а проводят дополнительные аналитические расчеты, чтобы выявить особенности производственной ситуации. Так, в практике часто используется методология планирования "от достигнутого уровня". Однако в этом случае есть опасность автоматически перенести недостатки в использовании работников в отчетном периоде на плановый период. Поэтому расчеты следует дополнить анализом использования фонда рабочего времени рабочих, составить на его основе план мероприятий, направленных на лучшее использование рабочей силы, что должно найти отражение в индексе роста производительности труда [21].

Такого рода анализ особенно необходим в тех случаях, когда кадровая политика предприятия ориентирована на экономию издержек на рабочую силу, на интенсивный путь развития производства.  
Поскольку расчеты требуемой численности по общепринятым формулам позволяют получить среднегодовой показатель, необходимо проанализировать, имеются ли колебания потребности в рабочей силе в отдельные периоды относительно этого среднегодового показателя, вызванные различиями в выпускаемой продукции.

Причем диапазон колебаний может быть особенно значительным, если анализируется численность в профессиональном разрезе. Однако важно знать не только диапазон колебаний численности рабочих (от максимальной потребности до минимальной), но и продолжительность периода, для которого характерен излишек или недокомплект численности. Только после этого можно решать вопрос о наборе кадров в соответствии со среднегодовой потребностью и методах регулирования возникающих рассогласований.  
Необходимо учитывать и характер взаимосвязи изменения объема производства и численности работников: как эти два процесса увязаны во времени, всегда ли за спадом (или, наоборот, за ростом) производства сразу же идет пропорциональное изменение численности или изменение показателя численности происходит через определенный промежуток времени, т.е. с определенным временным сдвигом.

Как показывает практика, изменение показателей объема производства и численности работающих не проходит синхронно: реакция на изменение объема производства не является немедленной. Дело в том, что производственная трудоемкость в условиях роста (или спада) производства формируется под влиянием прежде всего факторов, связанных с организацией производственного процесса на предприятии.   
Глубина разделения труда и специализации производственных подразделений, внутрипроизводственная кооперация, формирование взаимосвязей осуществляются исходя из условий нормального функционирования производственной системы. Поэтому в короткие временные периоды при изменении объема производства (прежде всего в сторону уменьшения) вряд ли потребуется пропорциональное изменение численности работников на всех этапах производственного процесса. Основные фонды во многих производствах неделимы и должны функционировать как целое, для которого и определена норма обслуживающего их персонала. Причем влияние факторов взаимосвязи отдельных производств возрастает с углублением специализации. Отсюда и недостатки крупного предметно-специализированного предприятия: его нельзя остановить в каком-либо одном звене (цепи) без остановки других или, наоборот, даже резкое снижение объема производства основной продукции требует функционирования всего вспомогательного производства практически при той же численности обслуживающего персонала. Любая переориентация такого предприятия на выпуск новой продукции требует фактической реконструкции всего предприятия. Важное требование к планированию трудообеспеченности - его непрерывность, т.е. систематическое уточнение с учетом вновь выявленных резервов и обстоятельств [20].

При планировании на год в поквартальном разрезе наиболее детально прорабатываются ближайшие один-два квартала. Для более отдаленных кварталов (для которых можно предусмотреть лишь основные тенденции изменения объема производства и совершенствования его технического уровня) численность рассчитывается укрупненно. По истечении ближайшего квартала проводится уточнение последующих, так что первоначальные наметки на четвертый квартал в течение года могут координироваться до трех раз.

Изменения в объемах производства, технике и технологии, в ассортименте продукции влияют не только на общую численность, но и на профессионально-квалификационную структуру рабочих. Для ее планирования используются различные подходы и методы. Так, можно рассчитать численность по каждой профессии (профессиональной группе), и на основании этого путем суммирования определяется общая численность рабочих, а затем доля каждой профессиональной группы в общей численности.

Расчет может быть выполнен и по-другому: вначале определяется общая численность рабочих, а затем она распределяется в соответствии с существующей (или заданной или прогнозируемой) структурой по профессиям (профессиональным группам). В первом случае есть опасность, что суммарная численность по профессиям, рассчитываемая по каждой из них на основе своей методики, не будет соответствовать общей численности, рассчитанной укрупненным способом, причем различия могут быть весьма существенными.

Во втором случае точность расчета зависит от правильного определения самой профессиональной структуры в предстоящем периоде. Имеются как минимум три метода расчета структуры. Первый из них основан на использовании метода экстраполяции: сравнения профессиональной структуры рабочих предприятия за длительный период (ряд лет), выявления складывающихся тенденций и распространения их на будущий период.

Как показали результаты периодически проводимых органами статистики обследований профессионального состава рабочих в промышленности, профессиональная структура достаточно стабильна: существенные изменения обнаруживаются лишь за длительный период (5 -10 лет). Правда, эти выводы относились к условиям плановой экономики и относительно стабильно работающим предприятиям. Поэтому подход, основанный на экстраполяции данных, в "чистом" виде вряд ли оправдан на уровне предприятия, работающего в рыночных условиях. Полученную с использованием этого метода структуру рабочих следует скорректировать с учетом внедрения техники, намечаемой перестройки производства, изменений в специализации предприятия в выпуске продукции.  
Другой подход к расчету перспективной структуры рабочих по профессиям основан на анализе изменения уровня производительности труда по профессиональным группам. Чем выше производительность труда, тем меньшая численность необходима для выполнения того же объема работ. Предпосылкой применения данного метода расчета будущей профессиональной структуры рабочих кадров является организация учета изменения уровня производительности труда не в целом по всем рабочим, а по рабочим наиболее массовых профессий [14]. Кроме того, рост производительности труда должен сопровождаться высвобождением излишней численности, а отсюда и изменением доли данной профессиональной группы рабочих в общей численности.   
При прогнозировании профессиональной структуры кадров можно использовать аппарат марковских процессов. В основе этого метода лежит оценка вероятности межпрофессиональных переходов по причинам текучести (включая возврат в прежнюю группу после увольнения) и экстраполяция сложившихся тенденций. Проще всего оценки вероятностей переходов в марковской модели можно получить как частости соответствующих переходов. Однако для этого необходимо иметь репрезентативные сведения об изменениях профессии работающих или возврате их прежнюю группу с указанием адресов "выбытия" и адресов "прибытия" по каждому случаю. Получение такого рода сведений - достаточно трудоемкая задача.

Преодолеть отмеченные трудности удается, если расчет марковской матрицы переходов вести на базе данных об изменении удельных весов профессиональных групп по причине внешней и внутризаводской текучести. Чтобы получить такие сведения, необходимо сравнить профессиональную структуру рабочих на прежних и новых для них рабочих местах. Однако при использовании данного метода следует соблюдать важное требование: сложившаяся направленность и интенсивность профессионального движения работников на предприятии должны быть в определенной мере стабильными и инерционными, что выявляется соответствующим предварительным анализом.

При этом большое значение имеет анализ рациональности использования рабочей силы, поскольку увеличение потребности в новых рабочих часто может быть компенсировано более полным использованием нанятой рабочей силы (анализ использования фонда рабочего времени, анализ использования работников по квалификации и др.). При проведении плановых расчетов потребной численности персонала по структурным подразделениям следует привлекать к этой работе их руководителей [16].

**1.3. Методики проведения анализа трудового потенциала**

Кадровое планирование является важнейшим инструментом (средством, методом), используемым в управлении персоналом. Как составная часть всей системы планирования деятельности предприятия оно не может не испытывать на себе влияние изменений, происходящих при ориентации экономики на рыночные отношения.

Система планирования на предприятии включает в себя разработку стратегического плана, долговременного плана, текущих и оперативных планов, инвестиционных планов, бизнес-плана и др. Если стратегический план определяет главные цели предприятия на 10 - 15 лет вперед, долговременный нацелен на решение отдельных проблем стратегии фирмы в течение ближайших нескольких лет, то текущее планирование увязывает все направления деятельности предприятия (фирмы) и работу функциональных служб предприятия, в том числе и службу управления персоналом. Текущие планы носят детальный характер.

Планирование потребности в рабочих базируется на данных об имеющихся рабочих местах, а также об их численности и структуре в будущем периоде с учетом развития производства и внедрения плана организационно-технических мероприятий, а численность служащих, специалистов и руководителей - на основе действующей структуры управления и работы по ее совершенствованию, штатного расписания, плана замены вакантных должностей.

Перспективное планирование обусловлено длительностью подготовки кадров. Так, длительность подготовки квалифицированных рабочих составляет от 6 мес. до 2 лет. При перспективном планировании потребной численности на более короткий период нельзя будет обеспечить своевременную подготовку достаточного количества рабочих.  
В отношении удовлетворения потребности в специалистах в условиях действовавшей ранее в стране плановой системы заказов на квалифицированную рабочую силу предприятия были вынуждены проводить расчеты как минимум на 2 - 3 года вперед. В настоящее время с функционированием рынка рабочей силы необходимость в предварительных заявках в централизованном порядке отпала. Предприятия выходят на прямые связи с вузами для подбора специалистов на контрактной основе, причем в этом случае предприятия (фирмы) могут влиять на программу обучения специалиста в соответствии со специализацией, нужной для предприятия [31].

План по численности работников должен был увязан с планом по сбыту продукции, финансовым и инвестиционным планом и др. Поскольку исходной точкой в планировании различных показателей является не план производства, а прогноз сбыта продукции, то и само планирование приобретает вероятностный характер и его результатом является прогноз тех или иных показателей.

Наряду с тем, что кадровое планирование носит перспективный характер, оно должно быть тесно увязано и с оперативной кадровой работой, благодаря которой обеспечивается реализация прогнозных наметок. Оперативная работа проявляется как комплекс взаимосвязанных мероприятий, осуществляемых последовательно и направленных на изменение кадровой ситуации в нужную сторону. Следует отметить, что сущность и цели кадрового планирования трактуются неоднозначно. Так, есть точка зрения, что "кадровое планирование имеет целью предоставление работающим рабочих мест в нужное время и в необходимом количестве в соответствии с их способностями и склонностями и требованиями производства" [8]. Как видим, здесь в качестве объекта планирования выступает персонал предприятия, т.е. уже нанятые работники.  
Действительно, большая часть плановых разработок касается непосредственно персонала предприятия. Вместе с тем кадровое планирование, решая задачу обеспечения предприятия рабочей силой, опирается в значительной мере на различные внешние источники комплектования кадров и прежде всего учебные заведения.   
Содержание кадрового планирования достаточно разнообразно. Как показывает опыт, на плановой основе должны решаться такие проблемы формирования трудового потенциала, как:

- удовлетворение потребности в персонале (кадрах), включая его пополнение из различных источников;

- высвобождение излишних кадров;

- использование кадров;

- расходование средств на персонал и др.

Глубина плановых проработок по отдельным вопросам, как и весь их набор, определяется самим предприятием (фирмой). Для функционирующего предприятия характерна определенная фактическая численность на ту или иную дату. При сопоставлении фактической и требуемой численности может оказаться, что:

* потребная численность выше фактической, и, следовательно, предприятие стоит перед необходимостью дополнительного набора рабочей силы со стороны;
* потребная численность меньше фактической, что предполагает высвобождение излишних работников;
* фактическая и потребная численности совпадают. Однако это отнюдь не означает, что в трудообеспечении производства нет проблем, поскольку может не соответствовать потребностям производства сложившаяся численность рабочей силы по элементам ее структуры (по категориям, подразделениям, функциональным и профессиональным группам работающих).

Поэтому анализ ситуации и выбор стратегии трудообеспеченности необходимо проводить применительно к каждой из структурных составляющих общей численности персонала. Тем более что пути Удовлетворения потребности в рабочей силе применительно к одной группе рабочих (например, профессиональной или занятой в том или ином структурном подразделении) могут не подходить к другой.  
Выбор пути, как отмечалось выше, зависит от ситуации, складывающейся как на рынке труда, так и на самом предприятии.

Все действия предприятия по приведению фактической численности в соответствие с требуемой можно свести в две группы:

1. численная адаптация - высвобождение излишней численности, набор со стороны при вновь возникшей потребности в рабочей силе;
2. функциональная адаптация собственной рабочей силы к меняющимся потребностям производства путем:  
   - использования нестандартных режимов рабочего времени и найма работников;  
   - организации внутризаводского движения рабочей силы, в том числе профессиональной мобильности.

Следует отметить, что в настоящее время за рубежом используется и такая разновидность численной адаптации, как лизинг персонала.  
Суть его заключается в том, что самостоятельная фирма (кредитор) передает на определенный срок своих сотрудников, с которыми она имеет трудовой договор, в распоряжение другой фирмы (заемщика), обязуя этих сотрудников в течение срока "аренды" работать на фирме-заемщике. При этом трудовой договор с фирмой-кредитором сохраняет силу. Передача собственных работников в распоряжение других фирм получила распространение даже в Японии, где, как известно, большую роль играет система "пожизненного" найма. В этих условиях лизинг персонала часто выступает как форма избавления от нерадивых или недостаточно перспективных работников [11].

Такая форма найма рабочей силы дает определенные преимущества и фирме-заемщику, поскольку облегчает процесс освобождения от рабочей силы при сокращении потребности в ней: работника возвращают на свою фирму. Практика передачи в "аренду" временно излишних работников требует решения ряда юридических проблем, связанных с социальной защитой работников. Именно из-за неразработанности нормативных актов сдерживается использование подобной практики трудовых отношений на отечественных предприятиях.

Цель стратегического управления персоналом предприятия - обеспечить скоординированное и адекватное состоянию внешней и внутренней среды фор­мирование трудового потенциала в расчете на предстоящий длительный период. 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, управления персоналом и стратегического управления персоналом [29].

Анализ ряда крупных отечественных организаций позволил сформулиро­вать их проблемы в области управления персоналом на этапе рыночных реформ и возможности их разрешения при формировании систем стратегического управления персоналом [32]. Методы управления персоналом — способы воздействия на коллек­тивы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятель­ности в процессе функционирования организации.

Методы управления — это способы осуществления управленче­ских воздействий на персонал для достижения целей управления организацией. Различают: экономические, административно-правовые и социально-психологические методы управления, которые отличаются способами и результативностью воздействия на персонал. Существуют различные методы административные, экономические и социально-психологические [33].

Экономические методы управления являются способами воздейст­вия на персонал на основе использования экономических законов и обеспечивают возможность в зависимости от ситуации как «одарять», так и «карать». Эффективность экономических методов управления определяется: формой собственности и ведения хозяйственной деятель­ности, принципами хозяйственного расчета, системой материального вознаграждения, рынком рабочей силы, рыночным ценообразованием, налоговой системой, структурой кредитования и т.п. Наиболее распро­страненными формами прямого экономического воздействия на персо­нал являются: хозяйственный расчет, материальное стимулирование и участие в прибылях через приобретение ценных бумаг (акций, облига­ций) организации.

Хозяйственный расчет является методом, стимулирующим персонал в целом на: соизмерение затрат на производство продукции с результа­тами хозяйственной деятельности (объем продаж, выручка), полное воз­мещение расходов на производство за счет полученных доходов, экономное расходование ресурсов и материальную заинтересованность сотрудников в результатах труда. Основными инструментами хозяйст­венного расчета являются: самостоятельность подразделения, самооку­паемость, самофинансирование, экономические нормативы, фонды эко­номического стимулирования (оплаты труда).

Материальное стимулирование осуществляется путем установления уровня материального вознаграждения (заработная плата, премии), ком­пенсаций и льгот. Заработная плата является частью валового внутренне­го продукта, которая отражается в себестоимости продукции и распреде­ляется в рыночной экономике между отдельными работниками исходя из количества и качества затраченного труда, а также спроса и предложений на товарную продукцию [19]. В рыночных отношениях заработная плата выражает главный и непосредственный интерес наемных работников, работодателей и государства в целом. Нахождение взаимовыгодного ме­ханизма реализации и соблюдения интересов этого трехстороннего парт­нерства является одним из главных условий развития производства и со­ставляет функцию управления трудом и заработной платой. Заработная плата представляет собой цену рабочей силы, соответствующую стоимо­сти предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизвод­ство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи. Заработная плата является важнейшей со­ставляющей стоимости продукции:

С = М + А + З + О + Н + П, (1.1)

где С — стоимость продукции;

М— стоимость материалов и сырья;

А — амортизационные отчисления;

3 — основная и дополнительная заработная плата;

О — обязательные отчисления от заработной платы;

Н— накладные расходы;

П— прибыль.

Структура оплаты труда позволяет определить, какие составляющие входят в оплату труда работника, в каких статьях себестоимости и при­были они отражаются, каков удельный вес конкретного элемента в об­щей величине, заработной платы. Трудовой кодекс Российской Федерации определяет заработную пла­ту как вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работни­ка, сложности, количества, качества и условий выполненной работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера [32]. Кодекс устанавливает перечень основных государственных гарантий по оплате труда.

**2. Анализ и оценка трудового потенциала  организации  ООО "МБ"**

**2.1.Анализ обеспеченности  предприятия трудовыми ресурсами**

Исследования показывают, что вознаграждения влияют на решения людей о поступлении на работу, на прогулы, на решения о том, с какой интенсивностью они должны работать. Количество прогулов и текучесть кадров прямым образом связаны, с удовлетворительностью получаемым вознаграждением. При хорошей работе, которая дает чувство удовлетворения, количество прогулов имеет тенденцию к снижению. Когда же работа неприятна, число прогулов значительно возрастает. Термин "заработная плата" относится к денежному вознаграждению. Ожидаемая заработная плата один из главных основных мотивационных запросов соискателя. Она направлена на вознаграждение служащих за выполненную работу (реализованные услуги) и на мотивацию достижения желаемого уровня производительности.

Организация не может набрать и удержать работников, если она не выплачивает вознаграждение по конкурентоспособным ставкам и не имеет шкалы оплаты, стимулирующей людей к работе в данном месте. Помимо заработной платы организация предоставляет своим работникам различные дополнительные льготы, которые раньше называли "мелкими привилегиями". Традиционный подход к предоставлению дополнительных льгот заключается в том, что одинаковые льготы имеют все работники одного уровня. Однако при этом не учитываются различия между людьми. Исследования показывают, что не все служащие ценят такие льготы. Воспринимаемая ценность дополнительных льгот зависит от таких факторов, как возраст, семейное положение, размер семьи и т.д. Так, например, люди с большими семьями обычно весьма сильно озабочены размером льготного медицинского обслуживания и страхованием жизни, пожилые люди льготами, предоставляемыми при выходе на пенсию, молодые работники немедленным получением наличных денег. Большинство работников приветствуют гибкие программы предоставления льгот. В основном такие методы оплаты труда практикуются в Западных или у нас в "прозападных" компаниях. Системы оплаты труда, можно разделить на две группы. К первой относятся традиционные системы: сдельная, повременная и подрядная (аккордная) системы оплаты труда. Они базируются на количественных показателях затраченное время, количество произведенной (проданной) продукции и т.п. В основе систем оплаты труда, составляющих вторую группу, лежат комплексные показатели, которые учитывают такие критерии, как способ достижения результата, сложность труда, ответственность, влияние на конечный результат, требуемая квалификация и др. Прежде всего, отметим, что в торговле преобладают интенсивные системы оплаты труда.

Переменная часть заработной платы (премия) почти повсеместно применяется в качестве эффективной стимулирующей составляющей заработной платы сотрудников. На сегодняшнем этапе компании находят самым целесообразным (по критерию "эффективно - дешево") выплачивать премии по итогам работы в отчетном периоде. С этим сложно не согласиться, особенно в случаях, когда реальный управленческий учет в компаниях отсутствует, а решения о премировании принимаются на основании данных бухгалтерского учета. Практика показывает, что экстенсивные системы оплаты труда проще в применении, но имеют недостатки. Они не стимулируют интенсивность труда и не ориентированы на конечный результат. Применение же интенсивных систем в торговом бизнесе затруднены тем, что, к примеру, для продавцов трудно найти объективную систему оценки эффективности их труда. Количество продаж может увеличиваться или снижаться в зависимости от массы причин, не зависящих от квалификации продавца. Например: дни заработной платы, религиозные и др. праздники погодные условия, сезон отпусков и т.д. - все это будет корректировать, искажать оценку подготовленности продавца.

Исходные данные взяты на ООО «МБ». Анализ системы управления персоналом целесообразно начать с оценки обеспеченности ООО «МБ» трудовыми ресурсами. Все нижеприведенные данные положены в основу анализа использования трудовых ресурсов в 2005 - 2006 годов и приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1. Обеспеченность ООО «МБ» трудовыми ресурсами

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категория работников | План | Факт | Процент обеспеченности |
| Среднесписочная численность производственного персонала | 200 | 200 | 100 |
| В том числе рабочие | 160 | 164 | 102,5 |
| Инженерно-технические работники | 40 | 36 | 90 |

Таблица 2.2. Распределение рабочих по возрасту ООО «МБ»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Группы рабочих по возрасту, лет | Численность рабочих на конец года чел/факт | | Удельный вес, % | |
| 2005 | 2006 | 2005 | 2006 |
| до 20 | 15 | 9 | 10 | 5 |
| 20-30 | 15 | 25 | 10 | 15 |
| 30-40 | 30 | 34 | 20 | 20 |
| 40-50 | 30 | 51 | 20 | 30 |
| 50-60 | 39 | 34 | 26 | 20 |
| свыше 60 | 21 | 17 | 14 | 10 |
| ИТОГО: | 150 | 170 | 100 | 100 |

Таблица 2.3. Распределение рабочих по образованию

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Образование | Численность рабочих на конец года | | Удельный вес, % | |
| 2005 | 2006 | 2005 | 2006 |
| начальное | 5 | - | 3,3 |  |
| незаконченное среднее | 30 | 34 | 20 | 20 |
| среднее, среднее специальное | 105 | 119 | 70 | 70 |
| высшее | 10 | 17 | 6,7 | 10 |
| ИТОГО: | 150 | 170 | 100 | 100 |

Для характеристики движения рабочей силы ООО «МБ» рассчитаем и проанализируем динамику следующих показателей:

Коэффициент оборота по приему рабочих (Кпр) рассчитывается как отношение количества принятого персонала на работу к списочной численности персонала:

Кпр = 80/200=0,4 (1)

Коэффициент оборота по выбытию (Кв) рассчитывается как отношение количества уволившихся работников к среднесписочной численности персонала:

Кв = 40/200=0,2 (2)

Коэффициент текучести кадров (Ктк) рассчитывается как отношение количества уволившихся работников по собственному желанию за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочной численности персонала

Ктк =28/200=0,14 (3)

Коэффициент постоянства состава персонала предприятия (Кп) рассчитывается как отношение числа работников, проработавших весь год, к среднесписочной численности персонала предприятия

Кп=14/200=0,07 (4)

Проанализируем степень использования трудовых ресурсов ООО «МБ». Рассмотрим баланс времени работы одного рабочего, приведенный в таблице 2.4.

Таблица 2.4. Баланс времени работы одного рабочего, дней

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | План  2006 г. | Факт  2006 г. |
| 1. Календарное время | 365 | 365 |
| 2. Выходные и праздничные дни | 92 | 92 |
| 3. Невыходы: |  |  |
| основные и дополнительные отпуска | 32 | 38 |
| Болезни | 14 | 16 |
| Прогулы | - | 2 |
| Прочие | 2 | 2 |
| 4. Эффективный фонд рабочего времени | 225 | 215 |
| 5. Средняя продолжительность рабочего дня, час. | 7,5 | 7,8 |

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

, (5)



где - календарное время;



- выходные и праздничные дни;



- невыходы по причинам.



дней (6)



дней (7)



Таблица 2.5. Использование трудовых ресурсов ООО «МБ»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2006 | | Отклонение от плана (+,-) |
| план | факт |
| Среднегодовая численность рабочих (ЧР) | 160 | 164 | 4 |
| Отработанно дней одним рабочим за год(Д) | 225 | 215 | -10 |
| Отработанно часов одним рабочим за год(Д) | 1755 | 1612,5 | -142,5 |
| Средняя продолжительность рабочего дня (П) часов | 7,8 | 7,5 | -0,3 |
| Общий фонд рабочего времени( ФРВ), чел. | 280800 | 264450 | -163,5 |

Напряженность в обеспечении ООО «МБ» трудовыми ресурсами может быть несколько снята за счет более полного использования имеющийся рабочей силы, роста производительности труда работников, интенсификации производства, комплексной автоматизации и механизации производственных процессов, внедрение новой более производительной техники, усовершенствования технологии и организации производства.

**2.2. Анализ производительности труда и эффективности использования трудовых ресурсов**

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

Процесс управления производством воздействует на всю много­стороннюю деятельность предприятия, что позволяет определить вли­яние управленческого труда на множество показателей производ­ственной деятельности. При этом его эффективность сводится к эко­номии, получаемой в результате воздействия управленческого пер­сонала на производственную деятельность предприятия, соизмери­мой с затратами на управление[[1]](#footnote-1).

Экономическая эффективность управленческого труда (в расчете за год) определяется по формуле:

,

где *Эу* - экономический эффект;

Зу — суммарные годовые затраты на управление.

Экономический эффект представляет собой приведенную за год сумму экономии на управленческую деятельность:



где Эi - экономия i-го вида работ;

Ен*.* — нормативный коэффициент эффективности (0,15);

n - число выполняемых работ, в результате которых получе­на экономия.

Эффективность управленческого труда выражается показателями производственной деятельности предприятия. Общий вид формулы будет такой:



где Еу1 — экономическая эффективность управления по i-му

показателю предприятия;

Пi— результат работы предприятия по i-му показателю.

Управленческий персонал оказывает влияние на сокращение тру­доемкости выпускаемой продукции, повышение ритмичности работы, улучшение материально-технического снабжения и обслуживания основного производства, оптимизацию технико-экономического и опе­ративного планирования, поэтому его экономическую эффективность можно определить по формуле:



где *Епр* — экономическая эффективность управленческого персо­нала за счет роста производительности труда; П*т* — производительность труда предприятия.

Экономическую эффективность управленческого персонала сле­дует оценивать и по приросту прибыли:



где *Еп* — экономическая эффективность управленческого персо­нала;

*Эт* — годовая экономия за счет прироста прибыли; *Зу —* суммарные годовые затраты на управление.

Экономию можно определить и в самой сфере управления. Здесь на нее оказывают влияние такие факторы, как снижение трудозатрат управленческого персонала, условное высвобождение работников, со­кращение потерь рабочего времени. Экономический эффект от сни­жения трудоемкости обработки информации исчисляется по формуле:



где Т1, *Т2 —* трудоемкость *i-й* управленческой процедуры (опера­ции) до и после рационализации работ, человеко-дни; *S —* средняя годовая стоимость одного человеко-дня управ­ленческого персонала; *п* — число процедур (операций).

Как известно, большой ущерб производству наносит текучесть кад­ров. Деятельность управленческого персонала должна быть направ­лена на создание оптимальных условий работы и нормального соци­ально-психологического климата в коллективе, организацию труда, удовлетворение личных потребностей работников.

Эффективность управленческого труда можно определить и по та­ким показателям, как размер выработки на одного работника и вели­чина соотношения затрат на производство и на управление. Годовая выработка управленческого персонала определяется по формуле:



где *Отп* — годовой объем товарной (валовой) продукции;

*Чу* — среднесписочная численность управленческого персо­нала, человек.

Годовые затраты на управление состоят из заработной платы ИТР и служащих, затрат на материалы, расходов на эксплуатацию средств оргтехники и ЭВМ, накладных и единовременных расходов (приоб­ретение управленческой техники и оборудования, финансирование оргпроектов и т. д.).

Из изложенного видно, что экономическую эффективность управ­ленческого труда можно определить по отношению к любому из мно­жества показателей производственной деятельности, но ни один из них не позволяет оценивать эффективность управления в целом. В качестве обобщающего критерия экономической эффективно­сти предприятия может выступать функция ограниченного числа важ­нейших показателей. Наиболее приемлемым из всех методов определения эффективно­сти системы управления производством является метод, разработан­ный Государственной академией управления им. С. Орджоникидзе (Москва). За основу рекомендуется брать удельные затраты на управ­ление, рассчитанные по отношению к основным фондам и к уровню кооперированных поставок и концентрации производства, сопряжен­ных с производительностью труда по условно-чистой продукции (сей­час можно говорить уже о нормативно-чистой продукции). Общий порядок расчета

1. Экономичность системы посредством отнесения затрат на управ­ление *(Зу) к* основным *{Фос)* и оборотным *(Ф0Б)* фондам объекта управления определяется по формуле:



где *К1* и *К2* — коэффициенты, характеризующие уровни кооперирования поставок и концентрации производства; 100 — вводится для увеличения абсолютной величины по­казателя экономичности системы управления.

2. За показатель эффективности производства в методике принята производительность труда, исчисленная по нормативно-чистой про­дукции:



где Пч — объем нормативно-чистой продукции предприятия; *Р—* общая численность работающих.

1. Показатель эффективности системы управления находится следующей зависимости:



Таким образом, чем меньше показатель эффективности системы управления, тем выше эффективность системы управления, так как чем ниже уровень затрат на управление и выше производительность труда, тем рациональнее и экономичнее производство.

В ряде методик и монографических работ эффективность систе­мы управления определяется на основе расчета ряда частных и об­щих коэффициентов. К основным относятся: коэффициент соответствия структуры и численности аппарата управления нормативным требованиям*;* коэффициент оперативности работы аппарата управления*;* коэффициент технической вооруженности инже­нерно-управленческого труда; коэффициент использования средств механизации и оргтехники в управлении производством во времени; коэффициент управляемости*;* коэффициент ка­чества выполнения управленческих функций*,* коэффициент рациональности управленческой документации*;* коэффициент ритмичности выпуска продукции.

Мероприятия по совершенствованию управления производством позволяют сократить аппарат управления путем улучшения его орга­низационной структуры, увеличить объем производства. По этим на­правлениям следует определять основные показатели экономической эффективности систем управления производством: годовой экономи­ческий эффект; рост производительности труда; срок окупаемости до­полнительных затрат капитальных вложений.

При сокращении аппарата управления экономится фонд зарпла­ты с учетом отчислений на социальное страхование, что в свою оче­редь приводит к снижению себестоимости продукции. Если в результате внедрения мероприятия по совершенствованию управления одновременно сокращается численность и увеличивается объем производства, то сумма эффекта по обоим направлениям суммируется. Показатели роста производительности труда и срока оку­паемости определяются по приведенным выше формулам. Если для внедрения мероприятий по рационализации управления производ­ством разрабатывается несколько вариантов, то наиболее рациональ­ный выбирается по минимуму приведенных затрат:

Совершенствование управления производством позволяет также поднять качественный уровень принятия управленческих решений, повысить оперативность в решении производственно-хозяйственных вопросов, которые трудно оценить количественно, поэтому иногда в этих случаях используются экспертные оценки.

Расчет влияния данных факторов производится одним из способов детерминированного факторного анализа. На основании данных таблицы 2.6 произведем этот расчет способом абсолютных разниц.

Таблица 2.7. Исходные данные для факторного анализа производительности труда ООО «МБ»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | план | факт |
| Среднегодовая численность производственного персонала (чел) | 200 | 200 |
| в том числе: |  |  |
| рабочих | 164 | 164 |
| работников | 0,8 | 0,82 |
| Отработанно дней одним рабочим за год (дн.) | 225 | 215 |
| Отработанно часов всеми рабочими (часов) | 280800 | 264450 |
| Производство продукции в плановых ценах (тыс. руб.) | 7,8 - 800000 | 7,5 - 83600 |
| 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 |

Из данных табл. 2.7 видно, что среднегодовая выработка одного работника ООО «МБ» занятого в основном производстве увеличилась на 18 000 руб. или на 4,5%, в том числе за счет изменения:

а) удельного веса рабочих в общей численности персонала предприятия

ΔГВуд = Δуд \* Дпл \*П пл \* ЧВ пл = (0,02)\*225\*7,8\*284,9 = 10 000 руб (13)

б) количество отработанных дней одним рабочим

ΔГВд = Удф х ΔД= Ппл х ЧВпл = 0,82 \* (-10) \* 7,8 \* 284,9 = -18,2 тыс. руб (14)

в) продолжительность рабочего дня

ΔГВп = Удф х Дф х АП х ЧВ пл = 0,82 х 215 х (0,3) \* 284,9 = -15,1 тыс. руб (15)

г)среднечасовой выработкой рабочих

ΔГВп = Удф х Дф х Пф х ΔЧВ = (16)

= 0,82 х 215 х 7,5 х 31,23 41,3 тыс. руб. = -15,1 тыс. руб.

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

ГВ' = Д х П х ЧВ (17)

ΔГВ' = ΔД х Ппл ЧВ пл = -10\*7,8\*284,9 = -22,2 тыс. руб. (18)

ΔГВ'п= Дф х ΔП х ЧВ пл = 215 х (–0,3) х 284,9 = -18,4 тыс. руб. (19)

ΔГВ' чв= Дф х Пф х ΔЧВ = 2158 \* 7,8 \* 31,23 = 50,4 тыс. руб. (20)

ИТОГО: 9,8 тыс. руб.

Изменение уровня среднечасовой выработки ООО «МБ» за счет определенного фактора (ЧВ) можно рассчитать по следующей формуле

ΔЧВ xi = Δ ФРВ xi / (100- Δ ФРВ xi) \*100 (21)

где Δ ФРВ xi – процент относительного сокращения фонда рабочего времени за счет проведения определенного мероприятия. Например за счет применения новых технологий производства затраты труда на производство продукции сократились на 15 000 часов или 5,34%. В связи с этим уровень среднечасовой выработки ООО «МБ» повысился на 5,64% или на 16,07 рублей (284,9- 0,0564)

ΔЧВ xi = 5,34 / (100-5,34) \* 100 = 5,64% (22)

Непроизводственные затраты труда из-за брака в работе ООО «МБ» составил 1640 часов. За счет этого уровень среднечасовой выработки снизился на 0,6% или на 1,71 руб. Модернизация действующего оборудования позволила сократить затраты труда на 5670 чел/часов или на 2,02%, из-за чего уровень среднечасовой выработки повысился на 2,06% или на 5,87 рублей.

Существенное влияние на изменение средней выработки оказывает изменение структуры продукции. При увеличении доли более трудовой продукции увеличиваются затраты труда на ее производство. Расчет производится следующим образом:

Δ ФРВ стр =Σ ( ΔУ дi \* ТЕ iпл ) \* VВП общ.эф. =

= 0,2\*16 + (-0,2) \* 19000 = 15200 чел/час (23)

В связи с увеличением удельного веса более трудоемких изделий ООО «МБ» общая сумма трудовых затрат возросла на 15 200 человека/часов, за счет изменения структуры производства увеличился и выпуск продукции. Результаты факторного анализа приведены в таблице 2.8.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор | ΔЧВ xi | ΔГВ'xi | ΔГВппп | ΔВП xi |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Численность персонала | - | - | - | - |
| Среднегодовая выработка одного работника тыс. руб. | - | - | - | 3600 |
| ИТОГО | - | - | - | 3600 |
| Удельный вес рабочих | - | - | 10 | 2000 |
| Количество отработанных дней одним рабочим за год | - | -22,2 | -18,2 | 3640 |
| Продолжительность рабочего дня | - | -18,4 | -15,1 | 3020 |
| Изменение среднечасовой выработки рабочих | - | 50,4 | 41,3 | 8260 |
| ИТОГО | - | 9,8 | 18 | 3600 |
| Изменение технологии | 16,07 | 25,9 | 21,2 | 4240 |
| Изменение структуры продукции | 11 | 17,7 | 14,5 | 2900 |
| Непроизводственные затраты труда | -1,71 | -2,7 | -2,2 | -440 |
| Модернизация оборудования | 5,87 | 9,5 | 7,8 | 1560 |
| ИТОГО | 31,23 | 50,4 | 41,3 | 8260 |

Из таблицы видно, какие факторы оказали положительное влияние, а какие отрицательное влияние на изменение показателей производительности труда и выпуск продукции в ООО «МБ» На анализируемом предприятии большие неиспользованные возможности роста уровня данных показателей связаны с целодневным, внутрисменными и непроизводительными потерями рабочего времени, что нужно учитывать при планировании и организации производства в будущем.

**2.3.Основные направления эффективного использования трудового потенциала предприятия**

Критерии эффективности управления фирмой находятся в тесной связи с целями фирмы, подобно тому, как эффективность производства связана с достижением цели производства.

В зависимости от степени достижения цели речь может идти о полной или частичной эффективности. Оценка дается на основе сопоставления предполагаемой (потенциальной) и фактической эффективностей. Обоснование предполагаемой оценки должно включать как основные, так и побочные результаты (предусмотренные и непредусмотренные).

Так как в подразделениях осуществляется коллективная деятельность работающих, каждая поставленная цель является групповой. В связи с этим важно, чтобы цель была известна каждому работающему в форме, которая позволяет проверить ее достижение и тем самым измерять результативность и эффективность работы коллектива.

Естественно, оценке подлежат и сами цели фирмы. Поэтому внимание каждого руководителя по направлениям управленческой деятельности при формулировании целей должно быть сконцентрировано на достижении самых значимых, существенных результатов их реализации. В связи с этим цели должны удовлетворять следующим требованиям:

* вызывать у исполнителей решимость и настойчивость в их достижении;
* быть твердыми, но изменяемыми при необходимости;
* быть реальными, справедливыми и достижимыми;
* соответствовать фактической интенсивности труда работающих;
* предусматривать вознаграждение или наказание по результатам их выполнения.

Задачи каждого подразделения могут быть различными, но основная управленческая цель остается одной и той же для каждого из них: безусловное выполнение заданной производственной программы выпуска продукции и достижение при этом минимальных затрат материалов, труда, времени и денежных средств. Основным фактором, влияющим на эффективность системы управления персоналом, являются экономические методы мотивации работников.

С целью повышения мотивации к труду, обеспечения материальной заинтересован­ности работников в улучшении качественных и количественных результатов труда, на предприятии применяется премиальная система труда, предполагающая начисление премии к установленным в трудовых договорах месячным (должностным) окладам при выполнении соответствующих производственных показателей. Специфика премирования различных категорий персонала предусматривается Положени­ями об оплате труда конкретных структурных подразделений.

Источником материального стимулирования персонала является фонд заработной платы предприятия - в части выплаты месячного (должностного) оклада, премий за достижение производственных показателей, надбавок и доплат, вознаграждения по итогам работы за год и прибыль предприятия - в части других стимулирующих выплат несистем­ного характера.

При анализе системы управления выявилось, что недостатки системы стимулирования персонала предприятий наиболее явно проявляются в периоды максимального спроса (т.е. сезонности продаваемого товара) на продукцию предприятий. В данные периоды коллектив предприятия ООО «МБ» не справляются с требующимися объемами реализации, так как руководству привлечь сотрудников к сверхурочной работе на добровольных началах не удается, а поиск новых сотрудников для работы на непостоянной основе не представляется рациональным.

В процессе изучения ООО «МБ» был проведен опрос общественного мнения сотрудников с помощью которых были выявлены существующие показатели.

Таблица 2.9 Мотиваторы и гигиенические факторы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Мотиваторы | Гигиенические  факторы |
| Факторы повышающие производительность | Заставляют работать меня лучше % | Делают работу более  приятной |
| Возможность продвижения | 48 | 22 |
| Хорошая з/плата | 45 | 27 |
| З/плата зависящая от качества работы | 43 | 31 |
| Признание | 41 | 34 |
| Работа, дающая возможность развивать способности | 40 | 27 |
| Работа, позволяющая мне заниматься своими делами | 37 | 33 |
| Высокая доля ответственности | 36 | 28 |
| Интересная работа | 36 | 35 |
| Работа, требующая творческого подхода | 35 | 31 |
| Факторы делающие работу более приятной |  |  |
| Дополнительные льготы | 27 | 45 |
| Справедливое отношение | 24 | 45 |
| Информированность | 21 | 49 |
| Гибкий график работы | 20 | 48 |
| Хорошие отношения с начальством | 19 | 52 |
| Работа с людьми, которые нравятся | 17 | 54 |
| Работа без напряжения и спешки | 15 | 61 |
| Чистое, тихое рабочее место | 12 | 56 |
| Удобное расположение работы | 12 | 56 |

Такая ситуация возникает потому, что никаких дополнительных благ, кроме обычной оплаты они за сверхурочные работы иметь не будут. А в период повышенного спроса заработная плата сотрудников и так достаточно высока, и существующие на предприятии экономические методы уже не действуют. Они не заинтересованы в помощи предприятию. Эффективное стимулирование заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования предприятия возможно лишь при эффективной корректировке системы управления персонала.

Целью управления сложившейся экономической ситуацией должно стать, прежде всего, увеличение заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования предприятия для извлечения максимальной прибыли в периоды значительного увеличения емкости рынка. Для достижения нужного эффекта необходимо изменить сложившуюся систему управления путем внедрения новых форм административных, экономических и социально-психологических методов управления.

Рассмотрим еще одну проблему, существующую в настоящий момент в ООО «МБ». Традиционное формирование заработной платы по принципу «базовая ставка плюс процент от определенного показателя» не подтверждает своей эффективности и нуждается в серьезном пересмотре. Возможности карьерного роста менеджеров и сотрудников занятых на линии розлива продукции весьма ограничены, поэтому к сотрудникам, проработавшим на этих должностях в течение нескольких лет следует применять другие более новые методы стимулирования.

Анализ системы управления в фирме показал, что для того, чтобы предприятие могло успешно функционировать в условиях конкурентной борьбы необходима эффективная отдача от каждого сотрудника. Рассмотрим прогнозируемые показатели работы ООО «МБ», которые ожидаются на конец 2007 г. в результате проведенного комплекса мероприятий.

Рассмотрим движение рабочей силы на предприятии, приведенное в таблице 2.9.

Таблица 2.9. Прогнозируемые данные о движении рабочей силы ООО «МБ»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели движения | 2005 | 2006 | 2007 |
| Численность на начало года, человек | 150 | 180 | 220 |
| принято на работу, чел. | 50 | 80 | 8 |
| Выбыло человек | 20 | 40 | 8 |
| в том числе |  |  |  |
| по собственному желанию | 10 | 20 | 5 |
| за нарушение трудовой дисциплины | 2 | 8 | 3 |
| Численность на конец года, человек | 180 | 220 | 220 |
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 168 | 200 | 220 |
| Коэффициент оборота по приему работников - Кпр | 0,3 | 0,4 | 0,04 |
| Коэффициент оборота по выбытию работников | 0,12 | 0,2 | 0,04 |
| Коэффициент текучести кадров | 0,07 | 0,14 | 0,04 |
| Коэффициент постоянства кадров | 0,77 | 0,7 | 1 |

В результате принятых мер по управлению персоналом на предприятии улучшились показатели движения: уменьшилась текучесть кадров, были приняты новые сотрудники, из них 4 человека - инженерно-технические работники, что обеспечило ООО «МБ» инженерно-техническими работниками на 100%. По семейным обстоятельствам уволились 5 человек, 3 человека было уволено за систематические опоздания. Данную динамику можно будет считать положительной оценкой эффективности управления персоналом предприятия, т.к. в результате принятых мер прогнозируемые показатели текучести кадров не будут ухудшатся.

Прогнозируемый коэффициент оборота по приему рабочих (Кпр)

Кпр = 8/220=0,04 (28)

Коэффициент оборота по выбытию (Кв)

Кв = 8/220=0,04 (29)

Коэффициент текучести кадров (Ктк)

Ктк =8/220=0,04 (30)

Коэффициент постоянства состава персонала предприятия (Кп)

Кп=220/220=1 (31)

Таблица 2.10. Баланс времени работы одного рабочего, дней

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | План  2006 г. | Факт  2006 г. | Прогноз  2007 г. |
| 1. Календарное время | 365 | 365 | 365 |
| 2. Выходные и праздничные дни | 92 | 92 | 92 |
| 3. Невыходы: |  |  |  |
| основные и дополнительные отпуска | 32 | 38 | 38 |
| Болезни | 14 | 15 | 15 |
| Прогулы | - | 2 | - |
| Прочие | 2 | 2 | 2 |
| 4. Эффективный фонд рабочего времени | 225 | 215 | 217 |
| 5. Средняя продолжительность рабочего дня, час. | 7,5 | 7,8 | 7,8 |

При расчете эффективного фонда рабочего времени количество прогулов принимаем равным нулю, так как считаем, что благодаря правильной политике руководства ООО «МБ» прогулов на предприятии не будет.

Эффективный фонд рабочего времени будет равен:



Прогнозируемый фонд рабочего времени увеличится.

Таблица 2.11. Использование трудовых ресурсов ООО «МБ»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | 2006 г. | |
| факт | план |
| Среднегодовая численность рабочих (ЧР) | 164 | 164 |
| Отработано дней одним рабочим за год (Д) | 217 | 217 |
| Отработано часов одним рабочим за год (Д) | 1692,6 | 1692,6 |
| Средняя продолжительность рабочего дня (П) часов | 7,8 | 7,8 |
| Общий фонд рабочего времени (ФРВ), чел. | 277586,4 | 277586,4 |

Прогнозируемые трудовые ресурсы на предприятия будут использованы в полной мере, за счет более полного использования имеющийся рабочей силы, роста производительности труда работников, интенсификации производства, комплексной автоматизации и механизации производственных процессов, внедрение новой более производительной техники, усовершенствования технологии и организации производства.

Фонд рабочего времени (ФРВ) зависит от численности рабочих, количества отработанных одним рабочим, в среднем за год и средней продолжительностью рабочего дня:

ФРВ = ЧР х Д х П (33)

Прогнозный фонд рабочего времени равен плановому. В ООО «МБ» по прогнозам будет снижена часть потерь вызванных субъективными факторами: дополнительные отпуска с разрешения администрации, прогулы, простои, но не до нуля. Недопущения их по прогнозам будет равно высвобождению 1 работника (2033/1755). Непроизводительные затраты труда по прогнозам составят 164 часа.

Сокращение потерь рабочего времени – один из резервов увеличения выпуска продукции.

ΔВП = ПРВ х ЧВплан = (2033 + 164) \* 284,9 = 626 тыс. руб. (34)

Исходные данные для прогнозного факторного анализа производительности труда ООО «МБ» за 2006 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | план | факт | прогноз |
| Среднегодовая численность производственного персонала (чел) | 200 | 200 | 220 |
| в том числе: |  |  |  |
| рабочих | 164 | 164 | 164 |
| работников | 0,8 | 0,82 | 0,82 |
| Отработано дней одним рабочим за год (дн.) | 225 | 215 | 217 |
| Отработано часов всеми рабочими (часов) | 280800 | 264450 | 277586,4 |
| Производство продукции в плановых ценах (тыс. руб.) | 7,8  - 800000 | 7,5  - 83600 | 7,8  - 900000 |
| Выработка рабочего: |  |  |  |
| Среднегодовая тыс. руб. | 500 | 509,8 | 548,8 |
| Среднедневная, руб. | 2222,2 | 2371 | 2529 |
| Среднечасовая, руб. | 284,9 | 316,13 | 324,2 |

Из прогнозных данных таблицы видно, что среднегодовая выработка одного работника ООО «МБ» занятого в основном производстве увеличится на 48 800 руб.

Факторную модель рентабельности персонала ООО «МБ» отношение прибыли к среднегодовой численности производственного персонала можно представить следующим образом:

П/ПП = П/В \* В/ВП \* ВП / ППП = Rпр \* Дрп \* ГВ (35)

где П – прибыль от реализации продукции; ППП – среднесписочная численность производственного персонала; В – выручка от реализации продукции; ВП – стоимость выпуска продукции в действующих ценах; Rпп – рентабельность персонала; Rпр – рентабельность продаж; Дрп – доля выручки в стоимости выпущенной продукции; ГВ – среднегодовая выработка продукции одним работником в действующих ценах.

Таблица 2.12. Прогнозные данные для факторного анализа рентабельности персонала ООО «МБ»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Факт | План | Отклоне-ние |
| Прибыль от реализации продукции, тыс. руб. | 17417 | 20000 | 2583 |
| Валовый объем производства продукции в текущих ценах отчетного года, тыс. руб. | 100320 | 120500 | 20320 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 220 | 220 | 0 |
| Рентабельность продаж, % | 18,04 | 20 | 1,6 |
| Среднегодовая выработка продукции одним работником (в текущих ценах, тыс. руб.) | 509,8 | 548,8 | 101,6 |
| Прибыль на одного работника , тыс. руб. | 87,085 | 99,58 | 12,5 |

Прогнозируемая прибыль на одного работника ООО «МБ» выше плановой на 12,5 тыс. руб. Из проведенных расчетов можно сделать следующие выводы: При ведении политики стимулирования и мотивации на предприятии, с учетом вышеуказанных мероприятий, прогнозируемый коэффициент оборота по приему рабочих (Кпр) уменьшится в 10 раз, что является положительным фактором эффективного управления персоналом предприятия, коэффициент оборота по выбытию (Кв) уменьшится в 5 раз, прогнозируемый эффективный фонд рабочего времени и прогнозируемая прибыль на одного работника увеличится. Эти изменения свидетельствуют об эффективности выбранных мер по усовершенствованию системы управления ООО «МБ»

**3. ПЕРСПЕКТИВЫ УЛУЧШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ  
  
3.1. Анализ фонда оплаты труда и эффективности использования фонда заработной платы**

В состав полного фонда заработной платы (месячного, квартально­го, годового) включается фонд дневной заработной платы: оплата от­пусков; вознаграждения за выслугу лет; выходные пособия; оплата че­ловеко-дней, затраченных на выполнение государственных и обще­ственных обязанностей; оплата целодневных простоев; заработная плата работникам, командированным на другие предприятия или про­ходящим обучение без исключения из списков предприятия, и другие элементы, не входящие в фонды часовой и дневной заработной платы.

Анализ использования фонда заработной платы начинают с расчета абсолютного и относительного отклонения фактической его величины от плановой. Абсолютное отклонение фонда заработной платы (Ф3Па) опреде­ляется сравнением фактически использованных средств на оплату тру­да (ФЗПф) с плановым фондом заработной платы (ФЗПнл) в целом по предприятию, производственным подразделением и категориям ра­ботников:



Фонд рабочего времени (ФРВ) зависит от численности рабочих, количества отработанных одним рабочим, в среднем за год и средней продолжительностью рабочего дня:

ФРВ = ЧР х Д х П

На анализируемом предприятии фактический фонд рабочего времени меньше планового на 16350 часов, в том числе за счет изменения численности рабочих:

ΔФРВЧР=(ЧРфакт-ЧРплан) х Дплан х Пплан =

= (164-160) х 225 х 7,8 = +7020 часов

В ООО «МБ» большая часть потерь (492 + 197 +656) х 7,8 + 9840 = 20330 часов, вызвано субъективными факторами: дополнительные отпуска с разрешения администрации, прогулы, простои, что можно считать неиспользованными резервами увеличения фонда рабочего времени. Недопущения их равнозначно высвобождению 11 работников (20330/1755). Существенны в ООО «МБ» и непроизводительные затраты труда, которые складываются из затрат рабочего времени в результате изготовления забракованной продукции и исправления брака, а так же в связи с отклонениями от технологического процесса, он составляют 1640 часов.

Сокращение потерь рабочего времени – один из резервов увеличения выпуска продукции. Чтобы подсчитать его необходимо потери рабочего времени (ПРВ) по вине предприятия ООО «МБ» умножить на плановую среднечасовую выработку продукции:

ΔВП = ПРВ х ЧВплан = (20330 + 1640) \* 284,9 = 6259,2 тыс руб.

Среднегодовую выработку продукции одним работником ООО «МБ» можно представить в виде произведения следующих факторов:

ГВппп = Уд х Д х П х ЧВ

Таблица 3.1. Анализ использования фонда рабочего времени ООО «МБ» (дни)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | На одного рабочего | | Отклонение от плана (+,-) | |
| план | факт | на одного рабочего | на всех рабочих |
| Календарное кол-во дней | 365 | 365 |  |  |
| в том числе праздничные и выходные дни | 101 | 101 |  |  |
| Номинальный фонд рабочего времени | 264 | 264 |  |  |
| Неявки на работу | 39 | 49 | 10 | 1640 |
| в том числе ежегодные отпуска | 21 | 24 | 3 | 164 |
| Отпуска по учебе | 1 | 2 | 1 | -164 |
| Отпуска по беременности и родам | 3 | 2 | -1 | 492 |
| Дополнительные отпуска с разрешения администрации | 5 | 8 | 3 | 459 |
| Болезни | 9 | 11,8 | 2,8 | 197 |
| Прогулы |  | 1,2 | 1,2 | 656 |
| Простои |  | 4 | 4 | -1640 |
| Явочный фонд рабочего времени | 225 | 215 | -10 |  |
| Продолжительность рабочей смены, часов | 8 | 7,8 | -0,2 | -13120 |
| Бюджет рабочего времени, часов, | 1800 | 1720 | -80 |  |
| Предпраздничные сокращенные дни, часов | 20 | 20 |  | 82 |
| Льготное время подросткам | 2 | 2,5 | 0,5 | 328 |
| Перерывы в работе кормящих матерей | 3 | 5 | 2 | 9840 |
| Внутрисменные простои | 20 | 80 | 60 | -23370 |
| Полезный фонд рабочего времени | 1755 | 1612,5 | -142,5 | 1312 |
| Сверхурочное отработанное время, часов |  | 8 | 8 | 1640 |
| Непроизводственные затраты рабочего времени, часов |  | 10 | 10 |  |

Однако абсолютное отклонение рассчитывается без учета степени выполнения плана по производству продукции. Учесть этот фактор поможет расчет относительного отклонения фонда заработной платы (ФЗПот). Для этого переменная часть фонда заработной платы (Ф3Ппер) ум­ножается на коэффициент выполнения плана по производству про­дукции (Кпп). К переменной части фонда заработной платы относят за­работную плату рабочих по сдельным расценкам, премии рабочим и управленческому персоналу за производственные результаты, сумму отпускных, соответствующую доле переменной заработной платы, другие выплаты, относящиеся к фонду заработной платы, которые из­меняются пропорционально объему производства продукции.

Постоянная часть оплаты труда (ФЗПпост) не изменяется при увели­чении или спаде объема производства — это заработная плата рабочих по тарифным ставкам, заработная плата служащих по окладам, все виды доплат, оплата труда работников непромышленных производств и соответствующая им сумма отпускных. В процессе последующего анализа определяют факторы, вызвав­шие абсолютное и относительное отклонения по фонду заработной платы.

Факторная модель переменной части фонда заработной платы представлена на рис. 3.1.

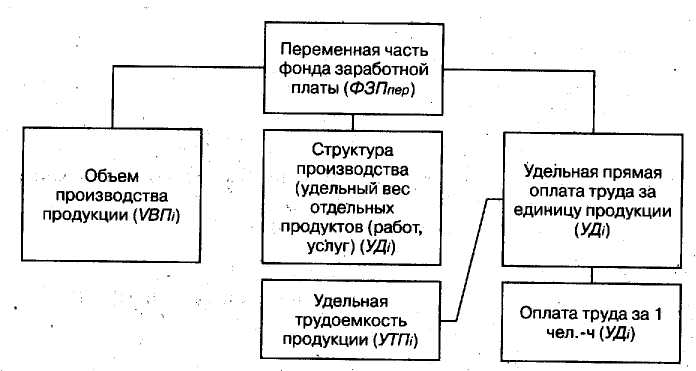


Рис. 3.1. Факторы, влияющие на переменную часть фонда заработной платы

В процессе анализа необходимо также установить эффективность использования фонда заработной платы.



Рис. 3.2. Факторы, влияющие на постоянную часть фонда заработной платы

Для получения необходимой прибыли и рентабельности необходи­мо, чтобы темп роста производительности труда опережал темп роста его оплаты. Если этот принцип не соблюдается, то происходит пере­расход фонда заработной платы, повышение себестоимости продук­ции и, соответственно, уменьшение суммы прибыли.

В процессе анализа целесообразно рассчитать и сравнить в дина­мике или с межзаводскими данными такие показатели, как производ­ство товарной продукции, сумма валовой прибыли, сумма отчислений в фонд накопления на рубль заработной платы.

Для разработки в результате анализа использования рабоче­го времени предложений по улучшению использования рабочего времени необходимо дополнительно выявить причины потерь рабочего времени, которые могут происходить из-за увеличения текучести кадров, прогулов, целодневных и внутрисменных простоев и неявок с разрешения администрации, и определить, каковы в ре­зультате этого потери по выпуску продукции. Для оценки уровня производительности труда применяется система обобщающих, частных и вспомогательных показателей. К обобщающим показателям относятся: среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции одним рабочим и среднегодовая выработка на одного работающего в стоимостном выражении. К частным показателям относят: трудоемкость продукции определенного вида в натуральном выражении за 1 человеко-день или человеко-час. К вспомогательным показателям: затраты времени на выполнение единицы определенного вида работ или объем выполненных работ за единицу времени[[2]](#footnote-2).

Наиболее обобщающим показателем производительно труда является среднегодовая выработка продукции одним работающим (ГВ) (3.1):

 (3.1)

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

Рассмотрим дан­ные табл. 3.2.

Таблица 3.2. Показатели производительности труда

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Плановые  показатели | Фактически | | Отклонения | | фактических | |
|  | | данных | | |  |
| 2006 | 2005 | в абсолютной | |  |  |
| сумме | | в процентах | |
| от | от | от | от |
|  | плана | 2005 г. | плана | 2005 г. |
| Среднесписочная численность работников ППП |  |  |  |  |  |  |  |
| чел. | 985 | 984 | 985 | -1 | -1 | -0,1 | -0.1 |
| в том числе |  |  |  |  |  |  |  |
| рабочих | 775 | 782 | 786 | +7 | -4 | +0,9 | -0,5 |
| Среднегодовая выработка: |  |  |  |  |  |  |  |
| на одного работника, руб. | 13 945 | 14 623 | 12 532 | +678 | +2091 | +4,9 | + 16.7 |
| работника ГТГТП, |  |  |  |  |  |  |  |
| на одного рабочего |  |  |  |  |  |  |  |
| руб. | 17 724 | 18 400 | 15 705 | +676 | +2695 | +3,8 | + 17,2 |

При анализе производительности труда сначала просчиты­ваются ее изменения по сравнению с планом и прошлым перио­дом в абсолютном и относительном измерениях. Приведенные выше расчеты показывают, что весь прирост продукции обеспечен производительностью труда, так как фак­тическая среднесписочная численность работников уменьшилась по сравнению с прошлым годом. Данные табл. 3.2 позволяют сделать вывод о том, что план по объему производства выполнен на 104,7%, а его рост по сравне­нию с прошлым годом составил 116,6%, что обеспечило прирост выпуска продукции на 2045 тыс. руб. В ходе анализа важно просчитать влияние изменения произ­водительности труда различных категорий работников на при­рост или снижение объемов производства. Эти расчеты прово­дятся по единой методике. Более объективные данные, на наш взгляд, дают расчеты по производительности труда рабочих.

Аналогично проводится расчет влияния численности работ­ников на отклонение выпуска продукции по сравнению с планом, т.е. планируемая выработка на одного рабочего умножается на абсолютное отклонение их фактической численности от плано­вой. В примере рост количества работников на 7 человек увели­чил выпуск продукции на 124 тыс. руб. (17724 руб. \*7).

На годовую выработку продукции оказывают влияние следующие факторы (рис. 3.3).

Среднегодовая выработка продукции одним работников (ГВ)

Среднегодовая выработка продукции одним рабочим

Доля рабочих в общей численности работников (УД)

Среднедневная выработка продукции одним рабочим

Количество отработанных дней одним рабочим за год (Д)

Среднечасовая выработка продукции одним рабочим (СВ)

Средняя продолжительность рабочего дня (t)

Факторы, связанные с изменением стоимостной оценки продукции

Средняя продолжительность рабочего дня (t)

Факторы, связанные со снижением трудоемкости

Измерение уровня кооперации

Изменение структуры продукции

Организация производства

Технический уровень производства

Рис. 3.3. Факторы, влияющие на среднегодовую выработку продукции одним работником

Непроизводительные затраты рабочего времени

Степень влияния производительности труда на объем выпус­ка продукции просчитывается путем умножения отклонения фак­тической выработки на одного человека от плановой на их фактическую численность. По данным, приведенным в табл. 2.5, в результате роста производительности труда рабочих дополни­тельно выпущено продукции на 529 тыс. руб.

676 руб. · 782 чел. = 529 тыс. руб.

Исходя из данных рисунка, может быть построена факторная модель для показателя среднегодовой выработки, которая будет иметь следующий вид (3.2):

 (3.2)

Трудоемкость – затраты рабочего времени на единицу или весь объем изготовленной продукции (TEi) (3.3):

 (3.3)

где  - фонд рабочего времени на изготовление i-го вида изделий;

 - количество изделий одного наименования в натуральном выражении.

Данный показатель является обратным среднечасовой выработке продукции. Снижение трудоемкости продукции — важнейший фактор повыше­ния производительности труда. Рост производительности труда проис­ходит в первую очередь за счет снижения трудоемкости продукции. В процессе анализа изучают динамику трудоемкости, выполнение за­даний по ее уровню, причины ее изменения и влияния на уровень произ­водительности труда. Если возможно, следует сравнить сложившуюся трудоемкость с удельной трудоемкостью аналогичной продукции по дру­гим предприятиям отрасли, что позволит выявить передовой опыт и раз­работать мероприятия по его внедрению на анализируемом предприятии.

В процессе последующего анализа изучают показатели удельной трудоемкости по видам продукции. Изменение среднего уровня удель­ной трудоемкости  может произойти за счет изменения ее уровня по отдельным видам продукции *(ТЕi)* и структуры производства *(УДi).* При увеличении удельного веса более трудоемких изделий ее средний уровень возрастает и наоборот (3.4):

 (2.4)

Влияние этих факторов на средний уровень удельной трудоемко­сти можно определить методом цепной подстановки через средневзве­шенные величины (3.5 – 3.7):

 (3.5)

 (3.6)

 (3.7)

где *Vnni* , Vфi — плановый и фактический объем производства i-го изде­лия; *ТEплi, ТЕфi* — трудоемкость плановая и фактическая i-го изделия.

Изменение в уровне трудоемкости не всегда оценивается одно­значно. Трудоемкость может возрастать при значительном удельном весе вновь осваиваемой продукции или при улучшении ее качества. Чтобы добиться повышения качества, надежности и конкурентоспо­собности продукции, требуются дополнительные затраты труда. Одна­ко выигрыш от увеличения объема продаж, более высоких цен, как правило, перекрывает проигрыш от повышения трудоемкости изде­лий. Поэтому взаимосвязь трудоемкости продукции и ее качества, се­бестоимости, объема продаж и прибыли должна находиться в центре внимания аналитиков.

В заключение анализа определяют резервы снижения удельной трудоемкости продукции *(Эте)* по отдельным изделиям и в целом по предприятию (3.8):

 (3.8)

где *ТЕВ —* трудоемкость до проведения мероприятий; *ТЕф —* факти­ческая трудоемкость; Тф — фактические затраты рабочего времени на выпуск продукции; Тн — затраты рабочего времени, связанные со снижением трудоемкости; *Тд —* дополнительные затраты рабочего времени, связанные с внедрением мероприятия по снижению тру­доемкости; *ВПф —* фактический объем валовой продукции; *ВПд —* объем валовой продукции, полученный в связи со снижением трудо­емкости.

После таких расчетов можно рассчитать уровень производительно­сти труда. ***Производительность труда*** *—* это плодотворность трудовой дея­тельности работников в сфере материального производства. Уровень производительности труда выражается количеством про­дукции, произведенной в единицу времени: отношением количества произведенной продукции к затратам живого труда, непосредственно затраченного на ее производство, или же ко всему воплощенному в ней труду — живому и овеществленному. Последний показатель более пол­ный, так как он характеризует эффективность всех факторов произ­водства, т.е. всего вложенного в производство капитала.

Уровень производительности труда характеризуется прямыми и обратными показателями. Прямым показателем служит количество продукции, выработанной в единицу времени. Если количество продукции обозначить *Q,* затраты рабочего вре­мени на весь объем продукции — Т, а уровень производительности тру­да — *w,* то (3.9):

 (3.9)

Показателем, обратным уровню производительности труда, явля­ется трудоемкость *(t),* т.е. время, затраченное на производство едини­цы продукции (3.10):

 (3.10)

Очевидно, что трудоемкость и производительность труда связаны соотношениями (3.11):

. (3.11)

При выпуске однородной продукции уровень производительности труда исчисляется в натуральных показателях (например, количество произведенной электроэнергии в единицу времени). Если продукция одноименная, но разнокачественная, то уровень производительности труда может быть измерен в условно натуральных показателях.

Обобщающим показателем уровня производительности труда яв­ляется количество продукции (в денежном выражении), выработан­ной в единицу времени (3.12):

 (3.12)

где *qi* — продукция в натуральных измерителях; pi — цена единицы про­дукции, в которой учтено различие в качестве продукции (при прави­льном ценообразовании). Денежное выражение дает возможность обобщить разнородную продукцию (различные потребительные стоимости) и рассчитать уро­вень производительности труда по различным участкам работы (брига­де, цеху, предприятию, отрасли, отдельным регионам и в целом по стране).

Методику изучения трудоемкости продукции рассмотрим в табл. 3.3.

Таблица 3.3. Методика трудоемкости ООО «МБ»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 | 2005 | | Темп роста, в % | |
| план | факт. | факт, к 2005 г. | факт. 2006 |
|  |  |  |  | к плану |
| 1. Выпуск продукции, |  |  |  |  |  |
| тыс. руб. | 12 344 | 13 736 | 14 389 | 116,6 | 104.7 |
| 2. Отработано всеми |  |  |  |  |  |
| рабочими человеко- |  |  |  |  |  |
| часов, тыс. | 1416,6 | 1418.9 | 1417,1 | 100,04 | 99,9 |
| 3. Удельная трудоем- |  |  |  |  |  |
| кость на 1 руб., ч. |  |  |  |  |  |
| (п.2 : п.1) | 0,1148 | 0.1033 | 0,0985 | 85,8 | 95.3 |
| 4. Среднечасовая выработка, руб. | 8-71 | 9-68 | 10-15 | 116,5 | 104,8 |

Данные табл. 3.3 позволяют сделать вывод о том, что трудо­емкость продукции снизилась по сравнению с планом па 4,7% и по сравнению с прошлым годом на 14,2%. Это положительная тенденция, подтверждающая повышение эффективности исполь­зования трудовых ресурсов. Так, на выпуск единицы продукции в 2005 г. тратилось 0,1148 чел.-ч, а в 2006 г. - 0,0985, или на 0,0163 чел.-ч меньше. Следовательно, возросла среднечасовая выработ­ка - показатель, обратный трудоемкости.

*Уровень производительности труда при выпуске разнородных видов продукции* может быть также представлен в трудовом измерении, т.е. как количество продукции в человеко-часах (чаще всего в нормативных), выработанной в единицу времени (3.13):

. (3.13)

Знаменатель дроби может быть выражен в человеко-часах, челове­ко-днях или же среднесписочным числом работающих. Соответствен­но получаем выработку продукции за человеко-час, человеко-день или же на одного рабочего или работающего за месяц, квартал, год (за человеко-месяц, человеко-квартал, человеко-год).

Средняя выработка продукции за один человеко-час показывает уровень производительности труда за время чистой работы (без учета потерь времени в минутах и секундах), выработка за один человеко-день зависит от часовой выработки и степени использования рабочего дня, а выработка на одного работающего — от дневной выработки и от степени использования рабочего времени в месяц, квартал, год (коли­чество отработанных дней за данный период).

Если выработку за один человеко-час умножить на среднюю фак­тическую продолжительность рабочего дня, то получим выработку за один человеко-день; если выработку за один человеко-день умножить на среднюю фактическую продолжительность рабочего месяца (квар­тала, года), получим выработку на одного рабочего за месяц и т.д.

Повышение производительности труда и эффективность ис­пользования трудовых ресурсов оказывают непосредственное влияние па рост объема промышленного производства и реали­зации производимой продукции. Общепринятым показателем производительности труда в де­нежном выражении является объем выпущенной продукции на одного работника ППП. При анализе причин, которые повлияли на объем выпущенной продукции, может быть использован пока­затель производительности груда в расчете на одного рабочего[[3]](#footnote-3).

В ходе анализа производительности труда по этому показа­телю целесообразно:

дать оценку изменению производительности труда;

выявить факторы и определить размер влияния их па произ­водительность труда;

определить резервы роста производительности труда.

Фактический выпуск продукции больше планового на 653 тыс. руб., в том числе за счет увеличения численности работников обеспечен рост выпуска на 124 тыс. руб. и в результате повыше­ния производительности труда - на 529 тыс. руб. Таким образом, за счет более эффективного использования трудовых ресурсов получено сверхплановой продукции 81 % (). В аналогичном порядке производится расчет влияния изме­нения численности и выработки на одного работника ППП на выполнение плана по объему выпуска продукции.

При анализе выполнения заданий по росту производитель­ности труда необходимо рассмотреть нормирование труда и вы­полнение рабочими (бригадами) норм выработки, выявить уста­ревшие и заниженные нормы выработки, установить удельный вес рабочих, которые работают по технически обоснованным нормам выработки. Состояние нормирования труда рабочих характеризуется так­же отношением времени работы по технически обоснованным нормам к общему количеству времени, отработанному всеми ра­бочими-сдельщиками.

Анализ выполнения норм выработки должен способствовать определению их влияния на выполнение плана по росту произво­дительности труда, особенно рабочих-сдельщиков основного производства.

Так, например, если в плане по росту производительности труда (или в сравнении с прошлым годом) предусмотрено выпол­нение норм выработки в среднем на 120%, а фактически рост со­ставил 124,2%, то можно сделать вывод, что план по производи­тельности труда рабочих-сдельщиков перевыполнен на 3,5% [(124,2% - 120%) : 120% • 100]. Учитывая, что удельный вес сдель­щиков в общей численности рабочих составляет 68%, перевыпол­нение плана часовой выработки в расчете на каждого рабочего будет равно 2,4% (3,5% · 68% : 100).

Эффективность или интенсивность использования трудовых ресурсов может характеризоваться:

* размером выпуска продукции па одного среднесписочного работника, т.е. производительностью труда или выработкой;
* размером затрат рабочего времени на единицу произведен­ной продукции, т.е. трудоемкостью.

Использование показателя трудоемкости в анализе более предпочтительно, так как он имеет ряд преимуществ по сравне­нию с показателем выработки и устанавливает прямую зависи­мость объема производства от трудовых затрат. Кроме того, показатель трудоемкости продукции не зависит от изменений в ассортименте произведенной продукции и обес­печивает сопоставимость результатов. Так как показатель трудоемкости продукции требует объек­тивного нормирования труда и затрат на единицу производимой продукции всеми категориями работающих, то на практике этот показатель не имеет широкого применения, а нормативная база трудоемкости создается в организации только в некоторых слу­чаях по основным рабочим.

Целью анализа трудоемкости продукции является изучение динамики трудоемкости продукции с выявлением причин, ока­завших влияние на уровень производительности труда. К сожалению, в условиях рыночной экономики, из-за необ­ходимости соблюдения коммерческой тайны, показатели трудо­емкости конкретного предприятия не могут сравниваться с ана­логичными показателями других организаций, что снижает эф­фективность анализа.

Снижение трудоемкости и повышение выработки (или про­изводительности труда) ведут к увеличению выпуска продукции без дополнительных вложений в трудовые ресурсы и, следова­тельно, к росту эффективности бизнеса организации в целом. При анализе фонда оплаты труда просчитывается его изме­нение по сравнению с прошлым годом и с планом. Затем просчи­тывается средняя заработная плата по категориям работников и ее изменение. Методику анализа фонда оплаты труда рассмотрим на при­мере данных табл. 3.4. Относительная экономия (перерасход) фонда оплаты тру­да может быть определена соответствующими приемами (ме­тодами).

Таблица 3.4. Методика анализа фонда оплаты труда

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005. | Фактически | | Отклонения | | фактических | |
|  |  |  | данных | |  |
|  |  |  |  |  |  |
| 2006. | план на 2006 г. | от плана | | от 2005 | |
|  |  | сумма | % | сумма | % |
| 1. Фонд заработ- |  |  |  |  |  |  |  |
| ной платы. |  |  |  |  |  |  |  |
| тыс. руб. | 1804 | 1838 | 1717 | +34 | + 1,9 | + 121 | **■' 7,0** |
| в том числе: |  |  |  |  |  |  |  |
| ППП | 1750 | 1786 | 1662 | +36 | +2,1 | + 124 | +7,5 |
| из ППП рабочих | 1458 | 1529 | 1406 | +71 | +4.9 | + 123 | +8,7 |
| ИТР | 236 | 203 | 201 | -33 | -14,0 | +2 | + 1,0 |
| служащих | 55 | 52 | 53 | -3 | -5,5 | -1 | 1,9 |
| 2. Фонд зара- |  |  |  |  |  |  |  |
| ботной платы |  |  |  |  |  |  |  |
| непромышлен- |  |  |  |  |  |  |  |
| ного персонала | 54 | 52 | 55 | 2 | -3,7 | -3,0 | -5,5 |
| 3. Средняя зара- |  |  |  |  |  |  |  |
| ботная плата, руб.: |  |  |  |  |  |  |  |
| одного работни- |  |  |  |  |  |  |  |
| ка ППП | 1777 | 1815 | 1687 | +38 | +2,1 | + 128 | +7,6 |
| одного рабочего | 1881 | 1955 | 1789 | +74 | +3,9 | + 166 | +9,3 |
| одного ИТР | 1503 | 1362 | 1386 | 141 | 9,4 | -24 | -1,7 |
| одного |  |  |  |  |  |  |  |
| служащего | 1078 | 1020 | 1000 | 58 | -5.4 | +20 | +2,0 |
| одного работ- |  |  |  |  |  |  |  |
| ника непромыш- |  |  |  |  |  |  |  |
| ленного |  |  |  |  |  |  |  |
| персонала | 1200 | 1209 | 1341 | +9 | +0,8 | -132 | 9,8 |
| 4. Выпуск про- |  |  |  |  |  |  |  |
| дукции, тыс. руб. | 13736 | 14389 | 12344 | +653 | +4,7 | +2045 | + 16.6 |
| 5. Расход зара- |  |  |  |  |  |  |  |
| ботной платы на |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 руб. продукции. |  |  |  |  |  |  |  |
| руб., коп. | 12 74 | 12 41 | 13 46 | 0 33 | -2,6 | -1 -05 | 7.8 |

В целом по организации фонд оплаты труда в отчетном году воз­рос по сравнению с прошлым годом на 7% (что составило 121 тыс. руб.) и был выше плана на 34 тыс. руб., или на 1,9%. При изучении фонда оплаты труда по сравнению с прошлым годом следует обратить внимание па численность работников и среднюю заработную плату. В примере общая численность ра­ботников увеличилась только на 1 человека, следовательно, рост фонда на оплаты труда был вызван повышением средней зара­ботной платы.

При сравнении фактической величины фонда оплаты труда с плановой его величиной обращается внимание на его отклоне­ние и устанавливаются причины этого отклонения. В примере фактический фонд больше планового на 34 тыс. руб. Поэтому важно оценить обоснованность такого перерасхода; причиной может быть перевыполнение плана выпуска продукции. Обосно­ванность перерасхода фонда оплаты труда просчитывается по относительной экономии (перерасходу) фонда оплаты труда промышленно-производственного персонала или рабочих

1-й метод

Просчитывается разница между фактическим фондом опла­ты труда и фондом оплаты труда по плану, скорректированным на процент выполнения плана (3.14):

 (3.14)

где 3ф, Зп - фонд оплаты труда, фактически сложившийся, и по плану;

Вф, Вп - выпуск продукции фактически и по плану.

При корректировке фонда оплаты труда промышленно-производственных работников выявлена экономия фон­да оплаты труда для ППП на 46 тыс. руб.

1786 - 1750 1,047 = 1786 - 1832 = - 46 тыс. руб.

Сначала просчитывается скорректированный фонд оплаты труда с учетом изменения выпуска продукции и коэффициента пересчета заработной платы на единицу продукции. Коэффици­ент пересчета заработной платы на единицу продукции показы­вает, как меняется расход на зарплату при перевыполнении пла­на выпуска продукции. Этот коэффициент составляет 0,5.

Например, по плану на 1 руб. выпуска продукции зарплата ППП должна составлять 12 руб. 74 коп. Следовательно, увеличе­ние выпуска продукции на 653 тыс. руб. влечет за собой рост фон­да оплаты труда на 41 тыс. руб.



Затем просчитывается разница между фактическим фондом оплаты труда и скорректированным:

1786-(1750+ 41) = +5 *тыс. руб*.

Скорректированный фонд оплаты труда может быть просчи­тан следующим образом:



где 4,7% - перевыполнение плана;

0,5 - коэффициент пересчета заработной платы на единицу продукции.

Таким образом, и в первом, и во втором случаях превышение фактической величины фонда оплаты труда работников промышленно-производственного персонала против плановой оправдан. Более того, фактически была обеспечена относительная эконо­мия средств на заработную плату.

Далее необходимо изучить, как менялась средняя заработная плата по категориям работников и влияние ее изменения на со­ответствующие фонды оплаты труда. Например, фонд оплаты труда промышленно-производственных рабочих возрос по сравнению с прошлым годом на 123 тыс. руб.

1529- 1406= 123 тыс. руб.

Средняя заработная плата на одного работника ППП стала выше на 166 руб., или на 9,3%- Для расчета влияния средней зара­ботной платы на фонд оплаты труда ее изменение умножается на численность соответствующей категории работников в отчетном периоде (3.15).

(СЗф-С36)-Чф (3.15)

где СЗф, СЗб - средняя заработная плата в отчетном и базисном периодах; Чф, Чб - среднегодовая численность работников.

В ООО «МБ» за счет повышения средней заработной платы ра­бочих фонд оплаты труда возрос на 130 тыс. руб.

166- 782= 130 тыс. руб.

Влияние численности работников на фонд оплаты труда рас­считывается путем умножения численности работников на сред­нюю заработную плату в периоде (3.16):

(Чф-Ччб)- СЗб.

Соотношение численности работников уменьшило фонд оплаты труда на 7 тыс. руб.

-4- 1789 = -7 тыс. руб.

Совокупное влияние факторов:

130 тыс. руб. - 7 тыс. руб. = 123 тыс. руб.

Аналогично изучаются фонды оплаты труда всех категорий работников. Использование фонда оплаты труда, так же как и использо­вание других ресурсов характеризуется не только абсолютной величиной, т.е. суммой, но и относительными качественными показателями или интенсивностью использования ФОТ. Такими показателями являются (зарплатоотдача) - размер выручки на 1 рубль оплаты труда и размер заработной платы на единицу продукции (чаще 1 руб. продукции) - зарплатоемкость.

По данным табл. 3.7 по плану на 1 руб. выпуска продукции должно выплачиваться 12 руб. 74 коп. (1750 тыс. руб. : 13736 тыс. руб. · 100 = 12 руб. 74 коп.), фактически за 1 руб. выпущенной продукции выплачивалось 12 руб. 41 коп. (1786 : 14389 · 100 = 12 руб. 41 коп.), или экономия на 1 руб. продукции составила 33 коп., т.е. снижение зарплатоемкости позволило сэкономить 47,5 тыс. руб.



Если зарплатоемкость. или размер заработной платы на еди­ницу продукции, растет, необходимо установить причины тако­го роста и разработать меры по их устранению. При изучении средней заработной платы необходимо темпы ее роста сопоставить с темпами роста производительности тру­да, т.е. проверить обоснованность повышения средней заработ­ной платы. Считается, что темпы рос га производительности тру­да должны быть выше темпов роста заработной платы. Такое соотношение обеспечивает снижение зарплатоемкости и эффек­тивное использование средств фонда оплаты труда. Данные табл. 3.8 позволяют оценить соотношение темпов ро­ста производительности труда и средней заработной платы ра­ботников промышленно-производственного персонала.

Таблица 3.8. Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 | | % выполнения плана |
|  | План | Факт |  |
| Среднегодовая выработка на одного работника, тыс. руб.  Среднегодовая заработная плата на одного работника, тыс. руб. | 13 945  1777 | 14623  1815 | 104,9  102,1 |

Темпы роста производительности труда работников промышленно-производственного персонала в целом выше темпов роста их средней заработной платы. Следовательно, увеличе­ние средней заработной платы по этой категории работников обоснованно. Можно просчитать степень зависимости роста средней зара­ботной платы от повышения производительности труда. Для это­го прирост средней заработной платы в процентах делится на прирост производительности труда. Для ООО «МБ»:

работники ППП = 

Этот коэффициент показывает, на сколько растет средняя за­работная плата при повышении производительности труда – на 1 %.

Анализ соотношения темпов роста производительности тру­да и средней заработной платы завершается обобщением выяв­ленных резервов роста производительности труда и экономии фонда заработной платы. В данной организации план произво­дительности труда за отчетный период выполнен, фактическая заработная плата продукции ниже установленного норматива. Однако имеются резервы увеличения выпуска продукции и сни­жения ее себестоимости за счет сокращения простоев, ликвида­ции нарушений в оплате труда, которые вызвали неоправданный рост средней заработной платы.

Анализируя использование трудовых ресурсов, следует обра­щать внимание на порядок страхования работников организации.

Суммы платежей (взносов) работодателей по договорам обя­зательного страхования, а также суммы платежей (взносов) ра­ботодателей по договорам добровольного страхования (догово­рам негосударственного пенсионного обеспечения), заключенным в пользу работников со страховыми организациями (негосудар­ственными пенсионными фондами), имеющими лицензии, выдан­ные в соответствии с законодательством Российской Федерации на ведение соответствующих видов деятельности в Российской Федерации списываются па затраты производства по статье «Оп­лата труда».

Согласно ст. 212 НК РФ работодатель должен обеспечить обязательное социальное страхование работников от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний. При этом должны заключаться договоры:

долгосрочного страхования жизни при условии, что они зак­лючены на срок не менее 5 лет, в течение которого не предусмот­рены страховые выплаты (за исключением страховой выплаты в случае наступления смерти застрахованного, если это предусмот­рено договором);

пенсионного страхования и (или) негосударственного пенси­онного обеспечения, предусматривающие выплату пенсий (пожиз­ненно) только при достижении застрахованным лицом предус­мотренных законодательством Российской Федерации оснований для установления государственной пенсии;

добровольного личного страхования работников при заключе­нии договоров на срок не менее одного года, предусматривающих оплату страховщиками медицинских расходов застрахованных лиц;

добровольного личного страхования, которые заключаются исключительно на случай наступления смерти застрахованного лица или утраты застрахованным лицом трудоспособности в свя­зи с исполнением им трудовых обязанностей.

При анализе затрат, связанных со страхованием работников, необходимо учитывать, что:

а) списание расходов по обязательному страхованию работ­ников производится строго в соответствии с законодательством Российской Федерации;

б) расходы организаций для целей налогообложения по до­говорам добровольного страхования принимаются в пределах:

- 12% от суммы расходов на оплату труда по заключенным договорам долгосрочного страхования жизни работников, пен­сионного страхования работников, негосударственного пенсион­ного обеспечения работников;

- 3% от суммы расходов на оплату труда по договорам доб­ровольного личного страхования, по которым предусмотрена оплата страховщиками медицинских расходов застрахованных работников;

- 10 000 руб. в год на одного застрахованного по договорам добровольного страхования, заключаемым исключительно на случай наступления смерти застрахованного работника или ут­раты застрахованным работником трудоспособности в связи с исполнением им трудовых обязанностей.

В ходе анализа необходимо проверить, чтобы указанные выше расходы исчислялись от суммы оплаты труда без учета расходов на страхование, включаемых в состав расходов на оплату труда. Так как договор страхования действует несколько отчетных периодов и по условиям договора страхования страховой пла­теж, обычно, уплачивается единовременно, необходимо проана­лизировать равномерность списания расходов по страхованию, в течение срока действия договора.

Пытаясь разрешить «кадровый вопрос» работодатели прибегают к различным методам. Одни предоставляют менеджерам дополнительные материальные блага, такие как выплата премий, оплата обучения, предоставление в пользование мобильного телефона с оплатой услуг мобильной связи, служебный автомобиль и т.д. Однако в итоге, такие льготы по эффективности фактически равноценны повышению оклада и не смогут обеспечить лояльность и мотивацию сотрудников в долгосрочной перспективе.

Другие руководители, стремясь удержать ценных кадров, практикуют выдачу им долгосрочных кредитов, например, под покупку жилья. Выход неплох, однако “привязав” таким образом специалиста, работодатель тем самым практически лишает себя возможности уволить его в случае необходимости пока тот не вернет кредит.

Все больше предприятий начинают пользоваться таким методом мотивации персонала как предоставление сотрудникам социальных пакетов. Наиболее распространенный путь – заключение договоров добровольного медицинского страхования работников (ДМС). Однако, несмотря на безусловный положительный момент наличия ДМС в компенсационном пакете предприятия, и данный путь зачастую не помогает достичь желаемого эффекта. Во-первых, оплачивать полисы ДМС приходится опять-таки из прибыли, а цены на такое страхование повышаются практически ежегодно. Во-вторых, предоставляя сотрудникам возможность бесплатно лечиться, работодатель невольно создает для них стимул болеть, что может негативно сказаться на результатах деятельности предприятия. Наибольшую выгоду от такой страховки получают работники, которые наиболее часто берут “больничные”, в то время как остальные фактически не получают никаких льгот.

Но самое главное – все эти меры не дают своей эффективности предприятию на долгосрочный период. Ведь, имея такой мотивационный пакет, каждый сотрудник ценит его только до того момента, пока ему не предлагается такая же (или похожая) мотивация на другом предприятии. А каждому HR-менеджеру важно создавать на предприятии долгосрочные программы мотивирования сотрудников.

Эффективная система стимулирования труда должна привязывать личные устремления сотрудников к цели подразделения или предприятия в целом. В этом состоит ее основное назначение. Дело в том, что сотрудник, нанимаясь на работу в компанию ООО «МБ», имеет совсем не те цели, которые ставит перед собой предприятие в целом. К ним относится повышение уровня оплаты труда, получение более престижной работы, расширение собственной области полномочий и принятия решений, рост численности подчиненных подразделений и т.д. С другой стороны, компания заинтересована в максимальном участии сотрудника в достижении совсем других задач – в первую очередь в повышении прибыльности предприятия. Поэтому на любой фирме существует система стимулирования труда, основным назначением которой является увязка, балансирование интересов компании и работающего в ней персонала. Понятно, что стимулирование и, в частности, материальное вознаграждение работников, являются факторами, снижающими прибыльность предприятия. Поэтому основной задачей системы стимулирования является достижение максимальной (или требуемой) эффективности труда за минимальные деньги.

Человек (сотрудник) является главной движущей силой любого предприятия, поэтому залогом коммерческого успеха любой фирмы является качественный и продуктивный труд персонала. Особенно важна самоотдача и инициативность работников в условиях жесткой конкуренции, когда многое определяется эффективностью низового звена – оперативных сотрудников компании, а также гибкостью системы тактического (оперативного) управления. Без этого невозможно обеспечить быстрое предоставление качественных и разнообразных услуг, определяющих коммерческий успех ООО «МБ». Опыт показывает, что получить высококачественный и инициативный труд с высокой самоотдачей невозможно, если персонал трудится “из под палки”. Это известно еще со времен Древнего Рима, мощь которого подтачивала неэффективность рабского труда. И уже в те времена рабовладельцы создавали систему стимулирования роста производительности, основным элементом являлась личная заинтересованность работника в результате его деятельности.

Однако, как ни странно, эти простые принципы повышения производительности труда через систему рационального стимулирования используются еще не везде. С этой точки зрения в настоящее время значительное число компаний построены неэффективным образом. Как правило, лишь зарплата агентов прямо связана с результатом – собранной ими премией. Хотя и здесь нужно отметить, что агентский труд необходимо связывать, скорее, с качеством договоров, а не с собранной премией. Оплата труда подразделений, обслуживающих сбыт, но непосредственно не занятых продажей продукции, довольно часто никак не связана с общим итогом деятельности. Такое положение является неправильным. Для того, чтобы труд был эффективным, его оплата и иные неденежные методы стимулирования должны замыкаться на окончательный результат или проекцию окончательного результата на деятельность данного подразделения. С другой стороны, в системе стимулирования необходимо учитывать возможность влияния сотрудника на и финансовый результат компании в целом: так, если оплата труда уборщицы будет полностью поставлена в зависимость от сбора премии, никакого повышения эффективности достигнуто не будет, скорее наоборот.

В связи с этим система стимулирования труда должна замыкаться на ту цель, которая является наиболее актуальной для подразделения или конкретного работника. При этом цель (направленность труда) каждого человека должна являться проекцией общей цели компании на данное подразделение или рабочее место. В то же время в системе вознаграждения сотрудников компании не должно быть элементов, никак не связанных с общей целью компании. Кроме того, в системе оплаты труда любого сотрудника предприятия, вне зависимости от его места в системе разделения труда, должна сохраниться составляющая, связанная с общим итогом деятельности компании. Она позволит сохранить корпоративный дух и понимание того, что весь персонал работает на определенную общую цель, стоящую перед предприятием. На фирмах часто действуют примитивные штатные расписания, нередко воспроизводящие схемы из советского прошлого. А во всем мире для продвижения по службе задействована, кроме управленческой, и другая шкала - для специалистов (семь-восемь ступеней с соответствующими прибавками к жалованью). Специалист, достигший высшего уровня, может получать больше, чем менеджер среднего ранга.

К примеру, программа мотивации одного из структурных подразделений ООО «МБ»:

I. Цели мотивации

Система мотивации направлена на привлечение и удержание сотрудников, установление непосредственной зависимости оплаты труда и иных льгот сотрудников от достижения ими конкретных результатов в соответствии с утвержденными планами, позиционирование компании как «лучшего работодателя».

II. Составные части мотивации

Мотивационный (компенсационный) пакет можно разделить на три основные части:

1. Материальная;
2. Социальная (в соответствии с российским законодательством + дополнительные льготы)
3. Имиджевая

# 3.2. Анализ эффективности использования фонда заработной платы

Анализ трудовых показателей – это один из основных разделов анализа работы предприятий. Основными задачами анализа эффективного использования трудовых ресурсов являются:

- изучение и оценка обеспеченности предприятия и его структурных подразделений трудовыми ресурсами в целом, а также по категориям и профессиям;

- определение и изучение показателей текучести кадров;

- выявление резервов трудовых ресурсов, более полного и эффективного их использования.

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

При проведении комплексного анализа использования трудовых ресурсов рассматривают следующие показатели:

- обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами;

- характеристика движения рабочей силы;

- социальная защищенность членов трудового коллектива;

- использование фонда рабочего времени;

- производительность труда;

- рентабельность персонала;

- трудоемкость продукции;

- анализ фонда заработной платы;

- анализ эффективности использования фонда заработной платы;

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

В современном стремительно меняющемся мире, в котором продукты и производственные мощности устаревают все быстрее и быстрее, важнейшим капиталом и ресурсом бизнеса являются именно люди - человеческий капитал, персонал компании. Это связано с тем, что в современных условий бизнес мо­жет успешно развиваться только путем постоянных, перманентных инноваций - генерации и реализации идей. А генерируют и реализуют идеи, как известно, именно люди. Система венчурного финансирования развита достаточно эф­фективно для того, чтобы обеспечить адекватную поддержку идей финансами. При этом известно, что даже в самых передовых компаниях и в самых раз­витых странах человеческий капитал используется с эффективностью 5-10% , а то и меньше.

Поэтому важнейшей задачей системы управления персоналом является качественное (т.е. в разы, а то и в десятки раз) повышение эффективно­сти использования человеческого капитала (которое, в свою очередь, позволяет резко повысить финансовую эффективность бизнеса - эффективность финан­сового капитала - и, следовательно, прибыльность и стоимость компании). Иными словами, необходимо построить систему максимально эффективного использования творческого потенциала каждого сотрудника компании, а также максимально быстрого роста и развития этого потенциала.

Эффективность использования человеческого капитала (т.е., стоимость, создаваемая персоналом компании) определяется следующими параметрами:

• объемом рабочего времени сотрудника;

• загруженностью рабочего времени сотрудника (соотношением между временем работы и временем простоя);

• объемом выполненной работы (количеством выполненных действий и достигнутых результатов);

• качеством выполненной работы (определяется соотношением затраты/ре­зультаты);

• степенью согласованности действий сотрудника с действиями смежников, а также с основополагающими целями бизнеса (созданием и реализацией стоимости).

В свою очередь, эти параметры определяются следующим:

• наличием оптимального объема знаний (как в голове сотрудника, так и в информационной системе компании);

• наличием оптимальных навыков выполнения определенных действий (опы­та, интуиции, подготовки и т.д.);

• оптимальным уровнем энергии (вдохновения), который определяется как оптимальным уровнем материального и нематериального стимулирования, так и качеством жизни сотрудника (здоровым образом жизни, правильным пита­нием, умением отдыхать и т.д.), а также условиями работы (качеством, или эргономикой, рабочих мест и рабочей обстановки - как "материальной", так и экономической и духовной).

Рассмотрим прогнозируемые показатели работы одного из подразделений ООО «МБ», которые ожидаются на конец 2006 г. в результате проведенного комплекса мероприятий. Рассмотрим движение рабочей силы на предприятии, приведенное в таблице 3.9.

Таблица 3.9. Прогнозируемые данные о движении рабочей силы ООО «МБ»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели движения | 2006 | 2007 | 2008 |
| Численность на начало года, человек | 150 | 180 | 220 |
| принято на работу, чел. | 50 | 80 | 8 |
| Выбыло человек | 20 | 40 | 8 |
| в том числе |  |  |  |
| по собственному желанию | 10 | 20 | 5 |
| за нарушение трудовой дисциплины | 2 | 8 | 3 |
| Численность на конец года, человек | 180 | 220 | 220 |
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 168 | 200 | 220 |
| Коэффициент оборота по приему работников - Кпр | 0,3 | 0,4 | 0,04 |
| Коэффициент оборота по выбытию работников | 0,12 | 0,2 | 0,04 |
| Коэффициент текучести кадров | 0,07 | 0,14 | 0,04 |
| Коэффициент постоянства кадров | 0,77 | 0,7 | 1 |

В результате принятых мер по управлению персоналом на предприятии улучшились показатели движения: уменьшилась текучесть кадров, были приняты новые сотрудники, из них 4 человека - инженерно-технические работники, что обеспечило инженерно-техническими работниками на 100%. По семейным обстоятельствам уволились 5 человек, 3 человека было уволено за систематические опоздания. Данную динамику можно будет считать положительной оценкой эффективности управления персоналом предприятия, т.к. в результате принятых мер прогнозируемые показатели текучести кадров не будут ухудшатся.

Прогнозируемый коэффициент оборота по приему рабочих (Кпр)

Кпр = 8/220=0,04

Коэффициент оборота по выбытию (Кв)

Кв = 8/220=0,04

Коэффициент текучести кадров (Ктк)

Ктк =8/220=0,04

Коэффициент постоянства состава персонала предприятия (Кп)

Кп=220/220=1

Таблица 3.10. Прогнозируемый баланс времени работы одного рабочего, дней

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | План  2005 г. | Факт  2006 г. | Прогноз  2007 г. |
| 1. Календарное время | 365 | 365 | 365 |
| 2. Выходные и праздничные дни | 92 | 92 | 92 |
| 3. Невыходы: |  |  |  |
| основные и дополнительные отпуска | 32 | 38 | 38 |
| Болезни | 14 | 15 | 15 |
| Прогулы | - | 2 | - |
| Прочие | 2 | 2 | 2 |
| 4. Эффективный фонд рабочего времени | 225 | 215 | 217 |
| 5. Средняя продолжительность рабочего дня, час. | 7,5 | 7,8 | 7,8 |

При расчете эффективного фонда рабочего времени количество прогулов принимаем равным нулю, так как считаем, что благодаря правильной политике руководства ООО «МБ» прогулов на предприятии не будет. Эффективный фонд рабочего времени будет равен:



Прогнозируемый фонд рабочего времени увеличится.

Таблица 3.11. Использование трудовых ресурсов ООО «МБ»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | 2006 г. | |
| прогноз | план |
| Среднегодовая численность рабочих (ЧР) | 164 | 164 |
| Отработано дней одним рабочим за год (Д) | 217 | 217 |
| Отработано часов одним рабочим за год (Д) | 1692,6 | 1692,6 |
| Средняя продолжительность рабочего дня (П) часов | 7,8 | 7,8 |
| Общий фонд рабочего времени( ФРВ), чел. | 277586,4 | 277586,4 |

Прогнозируемые трудовые ресурсы на предприятия будут использованы в полной мере, за счет более полного использования имеющийся рабочей силы, роста производительности труда работников, интенсификации производства, комплексной автоматизации и механизации производственных процессов, внедрение новой более производительной техники, усовершенствования технологии и организации производства.

Фонд рабочего времени (ФРВ) зависит от численности рабочих, количества отработанных одним рабочим, в среднем за год и средней продолжительностью рабочего дня:

ФРВ = ЧР х Д х П

Прогнозный фонд рабочего времени равен плановому. На предприятии по прогнозам будет снижена часть потерь вызванных субъективными факторами: дополнительные отпуска с разрешения администрации, прогулы, простои, но не до нуля. Недопущения их по прогнозам будет равно высвобождению 1 работника (2033/1755). Непроизводительные затраты труда по прогнозам составят 164 часа.

Сокращение потерь рабочего времени – один из резервов увеличения выпуска продукции.

ΔВП = ПРВ х ЧВплан = (2033 + 164) \* 284,9 = 626 тыс. руб.

Исходные данные для прогнозного факторного анализа производительности труда 2007 г.

Таблица 3.12. Прогнозирование производительности труда в 2007 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | план | факт | прогноз |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Среднегодовая численность производственного персонала (чел) | 200 | 200 | 220 |
| в том числе: |  |  |  |
| рабочих | 164 | 164 | 164 |
| работников | 0,8 | 0,82 | 0,82 |
| Отработано дней одним рабочим за год (дн.) | 225 | 215 | 217 |
| Отработано часов всеми рабочими (часов) | 280800 | 264450 | 277586,4 |
| Производство продукции в плановых ценах (тыс. руб.) | 7,8  - 800000 | 7,5  - 83600 | 7,8  - 900000 |
| Выработка рабочего: |  |  |  |
| Среднегодовая тыс. руб. | 500 | 509,8 | 548,8 |
| Среднедневная, руб. | 2222,2 | 2371 | 2529 |
| Среднечасовая, руб. | 284,9 | 316,13 | 324,2 |

Таблица 3.13. Прогнозные данные для факторного анализа рентабельности персонала ООО «МБ» в 2007 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Прогноз | План | Отклоне-ние |
| Прибыль от реализации продукции, тыс. руб. | 17417 | 20000 | 2583 |
| Валовый объем производства продукции в текущих ценах отчетного года, тыс. руб. | 100320 | 120500 | 20320 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 220 | 220 | 0 |
| Рентабельность продаж, % | 18,04 | 20 | 1,6 |
| Среднегодовая выработка продукции одним работником (в текущих ценах, тыс. руб.) | 509,8 | 548,8 | 101,6 |
| Прибыль на одного работника , тыс. руб. | 87,085 | 99,58 | 12,5 |

Прогнозируемая прибыль на одного работника выше плановой на 12,5 тыс. руб.

Из проведенных расчетов можно сделать следующие выводы:

При проведении политики стимулирования и мотивации на предприятии, с учетом вышеуказанных мероприятий, прогнозируемый коэффициент оборота по приему рабочих (Кпр) уменьшится в 10 раз, что является положительным фактором эффективного управления персоналом предприятия, коэффициент оборота по выбытию (Кв) уменьшится в 5 раз, прогнозируемый эффективный фонд рабочего времени и прогнозируемая прибыль на одного работника увеличится.

Эти изменения свидетельствуют об эффективности выбранных мер по усовершенствованию системы управления ООО «МБ». Вышеизложенное позволяет выявить важнейшие причины низкой эф­фективности использования человеческого капитала (творческого потенциала сотрудников компании), к которым относятся:

• малый объем времени, уделяемый работе (большие потери времени по дороге на работу, с работы и вообще низкая эффективность жизни);

• низкая загруженность рабочего времени (высокий уровень простоя);

• малый объем выполненной работы в течение той части рабочего времени, которая отводится собственно работе, что, в частности, обусловлено крайне низким уровнем использования компьютерных и информационных технологий;

• низкое качество выполненной работы (показатель "затраты/результаты");

• недостаточная согласованность действий сотрудников компании между собой, с действиями других сотрудников компании, а также с важнейшими целями акционеров;

• недостаточный объем знаний в голове у сотрудника;

• недостаточный объем знаний в информационной системе компании;

• недостаточная эффективность информационной системы компании по предоставлению "нужных знаний в нужное время в нужное место" для принятия максимально эффективных решений и выполнения максимально эффективных действий (т.е. знания есть в системе, но не "перед глазами сотрудника");

• недостаточные навыки выполнения задач (что может быть вызвано как несоответствием задач, решаемых сотрудником, его знаниям и навыкам, так и

просто нехваткой базовых знаний и навыков, в частности навыков работы с информацией);

• низкий уровень энергии (перегруженность негативными эмоциями, эмоци­ональная пустота, нехватка вдохновения и положительных эмоций и т.д., что иными словами называется нехваткой человечности в бизнесе).

Возникает ощущение, что подавляющее большинство сотрудников и руко­водителей компаний (если не практически все) находятся в каком-то гипнотиче­ском сне, который, собственно, и не позволяет максимально полно и эффективно использовать человеческий капитал - творческий потенциал сотрудников ком­пании.

Следовательно, для того чтобы качественно повысить эффективность ис­пользования человеческого капитала и максимально полно раскрыть творческий потенциал каждого сотрудника компании необходимо вывести из этого гипно­тического сна всех руководителей и сотрудников компании. При этом важно, что для "пробуждения" сотрудника компании необходимо оптимальное сочета­ние позитивных и негативных эмоций - "кнута" и "пряника" с преобладанием, разумеется, позитивных чувств и эмоций (т.е. "пряника").

Таким образом, для качественного (в разы) повышения эффективности ис­пользования человеческого капитала, или творческого потенциала, сотрудника нужно предпринять следующие действия:

• увеличить объем времени, де-факто отводимый работе, за счет как более рационального использования времени вообще и более рациональной организа­ции дня, так и за счет перехода к более творческой деятельности (интеллектуа­лизации труда). Как известно, творческие работники способны думать о работе практически постоянно ("в фоновом режиме"), что резко повышает эффектив­ность их работы и использования творческого потенциала;

• повысить загруженность рабочего времени (уменьшить время простоя сотрудников компании) за счет более эффективной организации производствен­ного и управленческого процесса;

• повысить интенсивность труда (т.е. увеличить объем работы, выполнен­ной за период реального рабочего времени);

• повысить качество выполненной работы (по коэффициенту "затраты/ре­зультаты" с точки зрения финансов, энергии, сил и т.д.);

• качественно улучшить согласованность действий сотрудников между собой, с действиями других сотрудников и с важнейшими целями бизнеса;

• качественно улучшить согласованность действий сотрудника с его спо­собностями, возможностями, интересами, знаниями, навыками и опытом;

• повысить уровень профессиональных и общекультурных знаний и навыков сотрудника (профессиональное и личностное развитие сотрудника);

• освободить сотрудников компании от рутинного труда (переложить рутинный труд на плечи компьютеров и информационных систем);

• обеспечить полноту информационной системы (базы знаний) компании;

• обеспечить эффективность информационной системы (базы знаний) компании, т.е. ее соответствие информационным потребностям каждого сотруд­ника компании в каждый момент времени;

• кардинально "очеловечить" бизнес, т.е. максимально изгнать из бизнеса негативные эмоции и стимулы и максимально насытить бизнес позитивными эмоциями, энергиями и стимулами (разумеется, привязанными к важнейшим целям и показателям бизнеса).

Эту совокупность действий вполне можно назвать истинным освобождени­ем труда от всего, что мешает максимально полному развитию и раскрытию (разумеется, в конкретных результатах) творческого потенциала каждого со­трудника компании - от генерального директора до уборщицы.

**3.3. Влияние основных факторов трудовой деятельности на уровень заработной платы и разработка рекомендаций по повышению производительности труда**

Результаты анализа рынка труда лежат в основе формирования кадровой политики по различным направлениям.

1. Политика вознаграждения персонала. Достоверная информация по заработным платам наглядно показывает место компании на рынке труда (на уровне рынка, выше рынка, ниже рынка), ее положение по сравнению с конкурирующими фирмами. Оптимизация фонда оплаты труда (ФОТ) в соответствии со среднерыночными показателями зачастую позволяет добиться экономического эффекта в управлении персоналом. Произведем несложный расчет: если мы "переплачиваем" управленческому персоналу в среднем на 10%, а доля ФОТ таких сотрудников составляет примерно 40%, то в этом случае компания теряет 4% от общего фонда оплаты труда. В пересчете на год данная сумма для ряда компаний может составлять порядка годового бюджета на обучение либо бюджета крупной рекламной кампании.

2. Политика подбора персонала. На основе информации о спросе и предложении рабочей силы следует разрабатывать стратегию привлечения новых сотрудников, в том числе с учетом фактора сезонности на рынке труда. Также следует определять и обосновывать приоритетные пути привлечения кадров.

3. Корректировка требований к сотрудникам и формирование политики оценки персонала. Мониторинг рынка труда позволяет отследить изменения в требованиях к должностям, поскольку развитие бизнеса требует появления дополнительных компетенций и профессиональных навыков. Это в свою очередь приводит к совершенствованию методов оценки персонала.

4 - Политика развития персонала. Изучая то, как меняются требования к сотрудникам, и прогнозируя развитие ситуации на рынке труда, руководство может принять решение о подготовке кадрового резерва. Это позволяет заблаговременно подготовить преемников для большинства ключевых сотрудников. Данная информация также учитывается при разработке плана обучения сотрудников компании.

5. Политика удержания персонала. Информация по рынку труда помогает спрогнозировать кадровые риски в случае ухода ключевых сотрудников. Кроме того, конкурентоспособный компенсационный пакет способствует уменьшению текучести. Соответственно снижаются потери, связанные с незапланированным уходом сотрудников из компании.

В основе лежит положение о том, что существует два типа факторов, влияющих на трудовое поведение работников - факторы, связанные с внешними условиями (контекстом труда), и факторы, связанные с содержанием труда. Группа факторов, которая непосредственно влияет на удовлетворение физиологических потребностей человека, называется - гигиеническими факторами. К ним были отнесены уровень заработной платы, межличностные отношения в коллективе, политика администрации, степень контролируемости за работой персонала, а также комфортабельность рабочих мест сотрудников. По мнению Герцберга, гигиенические факторы не оказывают влияния на мотивацию трудовой деятельности, хотя их низкий уровень или отсутствие являются источником неудовлетворения работой. К примеру, конфликты внутри коллектива или задержки с выплатой заработной платы, естественно, не способствуют желанию трудиться эффективно, заниматься новациями, стремиться к самосовершенствованию. Но согласно выводам Герцберга, наличие высокой степени гигиенических факторов также не стимулирует персонал к хорошей работе.

Вторая группа факторов непосредственно влияет на мотивацию работников и способствует повышению эффективности их труда. Эти факторы у Герцберга получили название мотивирующих. Они позволяют удовлетворить более высокие, чем физиологические, потребности человека: потребности в признании и уважении, эстетические и познавательные, в реализации своих возможностей и развитии собственной личности.

К факторам - мотиваторам Герцберг отнес успех деятельности работника, признание и одобрение результатов его труда, продвижение по службе, высокую степень ответственности, возможности для творческого и делового роста. Именно эти факторы, по его мнению, побуждают сотрудника к эффективной работе. Как мотивирующую силу он рассматривал и оплату труда, если таковая зависит от результативности деятельности работника. Руководителям нужно знать, что отсутствие или недостаточность мотивирующих факторов не приводят к неудовлетворенности работой. Сотрудников вполне может устраивать ситуация, когда они мало за что отвечают, при этом не ожидая повышений, и предпочитают творческой рутинную работу, используя новации лишь в случае крайней необходимости.

Исходя из теории Герцберга, руководитель, чтобы добиться мотивации трудовой деятельности работников, должен обеспечивать наличие мотивирующих факторов, выяснив предварительно, каковы приоритетные потребности подчиненных. Особую роль в мотивации играет ощущение успеха в работе, стимулирующее на дальнейший творческий труд, способное изменить ситуацию в малой группе, коллективе. Следует отметить и мысль Герцберга о том, что подчиненные начинают обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда считают их реализацию недостаточной или несправедливой.

Для более полного представления об этих двух группах факторов, представим их в следующем виде:

1. Непосредственные мотивирующие факторы:

А. Самореализация.

Б. Частная собственность.

В. Ответственность.

Г. Признание.

Д. Успех.

Е. Повышение.

2. Гигиенические Факторы:

А. Отношения с начальством.

Б. Отношения с коллегами.

В. Стиль руководства.

Г. Политика предприятия.

Д. Условия труда.

Е. Личная жизнь.

и то и другое:

а. оплата труда.

Б. перспектива развития.

В. Статус.

Теория двух факторов утверждает, что если руководители хотят добиться заметного повышения производительности труда, они должны сконцентрироваться на "мотиваторах" и попытаться изменить содержание труда. Если их волнуют вопросы неудовлетворенности работников, низкой дисциплины, текучестью кадров - следует обратить внимание на факторы другого типа и улучшить внешнюю сторону труда.

Расчеты с сотрудниками, как состоящими в штате предприятия, так и не состоящими в нем, по всем операциям, связанным с заработной платой, пенсиями, пособиями, компенсирующими выплатами и удержаниями из заработной платы, проводится с применением счета 70 "Расчеты с персоналом по оплате труда". Предприятие вправе самостоятельно разрабатывать системы и формы оплаты труда, при этом они обязаны соблюдать трудовое законодательство, в котором регламентируются следующие основные принципы:

1) ежемесячная оплата труда не должна быть ниже минимального размера оплаты труда (МРОТ), установленного государством. Федеральным законом от 29.12.2005 N 198-ФЗ "О внесении дополнений в Федеральный закон "О минимальном размере оплаты труда" величина МРОТ установлена: с 01.01.2006 - 720 руб., с 01.09.2006 - 800 руб., с 01.05.2006 - 1100 руб.;

2) работы в сверхурочные, праздничные и выходные дни должны оплачиваться дополнительно;

3) работники должны иметь оплачиваемый отпуск (в соответствии со ст. 115 ТК РФ) продолжительностью 28 календарных дней;

4) оплата работ с вредными условиями должна быть повышенной;

5) время, за которое согласно законодательству сохраняется заработная плата, должно быть оплачено.

Все выплаты работникам относятся к трем основным видам: фонд заработной платы, выплаты социального характера и прочие выплаты, не входящие ни в фонд заработной платы, ни в состав выплат социального характера. Такое деление принципиально важно для расчетов размеров платежей в социальные фонды.

Совокупность выплат, которые включаются в издержки производства и обращения, носит название фонда оплаты труда. Их перечень устанавливается законодательством. Таким образом, фонд оплаты труда отличается от фонда заработной платы тем, что он характеризует лишь ту его часть, которая входит в себестоимость продукции, работ и услуг. В настоящее время в ООО «МБ» используются следующие системы оплаты труда: тарифная система, бестарифная система, система плавающих окладов, комиссионная система, комбинированная система оплаты труда.

Для правильной постановки учета заработной платы необходим отлаженный механизм оформления, хранения и учета документов, связанных с характеристиками и деятельностью персонала. Ряд этих документов находится в отделе кадров, а часть хранится в бухгалтерии. Целесообразно, чтобы копии некоторых документов отдела кадров были и в бухгалтерии. К необходимым для бухгалтерии документам отдела кадров относятся:

1) приказ (распоряжение) о приеме на работу (форма N Т-1);

2) личная карточка (форма N Т-2 - в ней фиксируются сведения о профессиональном мастерстве, о личных качествах работника, о его семье и т.п.). После увольнения работника его личная карточка сдается в архив;

3) штатное расписание (форма N Т-3);

4) учетная карточка научного работника (форма N Т-4);

5) приказы о различных выплатах (помимо основной зарплаты): об оплатах длительных командировок, об оплатах при отрыве сотрудника от работы и т.п.;

6) приказ (распоряжение) о переводе на другую работу (форма N Т-5);

7) приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска (форма N Т-6);

8) график отпусков (форма N Т-7);

9) приказ (распоряжение) о прекращении трудового договора (контракта) (форма N Т-8).

В самой бухгалтерии на каждого работника (или группу) должны заводиться следующие документы:

1) табель учета использования рабочего времени и расчета заработной платы (форма N Т-12);

2) табель учета использования рабочего времени (форма N Т-13);

3) расчетно-платежная ведомость (форма N Т-49);

4) расчетная ведомость (форма N Т-51);

5) платежная ведомость (форма N Т-53);

6) лицевой счет (формы N Т-54 и Т-54а);

7) записка-расчет о предоставлении отпуска работнику (форма N Т-60);

8) рабочий наряд;

9) акт о приемке работ, выполненных по трудовому договору (контракту), заключенному на время выполнения определенной работы (форма N Т-73) и др.

Особое место в перечне документов, накапливающих информацию о сотрудниках предприятия, занимает лицевой счет работника. Он содержит все сведения о продвижении работника по службе (в том числе изменения оклада), а также все материалы о ежемесячных начислениях и удержаниях из заработной платы. В нем сосредоточены данные об отпусках, о больничных листах и т.п. Этот документ является главным источником цифр для расчетов пенсии работнику. Поэтому по закону он должен храниться в архиве в течение 75 лет после увольнения работника.

Для правильного начисления оплаты труда в ООО «МБ» необходим строгий и точный учет отработанного времени и количества выпущенной продукции. Этот учет ведется в табелях, нарядах, актах и т.п. Совокупность указанных первичных документов позволяет проводить вычисления по оплате труда. Эти вычисления могут проводиться в специальных ведомостях или в расчетно-платежных ведомостях. Результаты ежемесячных расчетов по оплате труда обязательно заносятся в лицевые счета работников. В расчетных ведомостях, кроме начисления сумм по оплате труда, проводятся также расчеты удержаний с персонала (подоходный налог, профсоюзные взносы, удержания по исполнительным листам и т.п.). Кроме этого, в расчетных ведомостях проводятся также вычисления всех налогов и отчислений, которые делаются с предприятия, и базой для которых является фонд оплаты труда. Это в первую очередь отчисления в фонды социального страхования и обеспечения.

Расчетно-платежная ведомость используется также для выплаты заработной платы. Выдача заработной платы, премий и т.п. осуществляется в ограниченные сроки. Согласно нормативным документам деньги на эти цели могут находиться в кассе сверх установленного банком лимита лишь в течение 3 рабочих дней, включая день их получения в банке. Если работник вовремя не получил причитающуюся ему сумму, то в графе "Расписка в получении" платежной или расчетно-платежной ведомости кассир ставит штамп "Депонировано". Одновременно он заполняет карточку депонента. По этой карточке работник может получить деньги позже. Депонированные суммы не выданной заработной платы хранятся в банке в течение 3 лет. Затем, если они не были востребованы, приходуются в доход предприятия.

Скоро предприятия смогут платить зарплату сотрудникам один раз в месяц. Такая поправка в Трудовой кодекс в ближайшее время будет внесена в Госдуму. Сейчас предприятия обязаны выплачивать ее не реже чем раз в полмесяца, а нарушителям требования ст. 136 ТК РФ грозит штраф от 5 до 50 МРОТ (ст. 5.27 КоАП РФ). Предприятиям придется страховаться на случай невыплаты зарплаты работникам. По замыслу Министерства труда, каждая предприятие должна отчислять средства в специальный фонд, который будет использоваться в случае задержки зарплат. Такая страховка призвана защитить сотрудников. Однако, скорее всего она станет дополнительным налогом для предприятий, а выиграют от этой затеи в первую очередь страховые предприятия, но не работники предприятий.

В некоторых организациях ввиду сезонности производства отпуска работникам предоставляют в течение года неравномерно. Поэтому для более точного определения себестоимости продукции суммы, выплачиваемые работникам за отпуска, относят на издержки производства в течение года равномерными долями независимо от того, в каком месяце эти суммы будут выплачиваться. Тем самым создается резерв для оплаты отпусков работникам. Организация может создавать резерв на выплату вознаграждений за выслугу лет.

Формирование кадрового резерва предприятия способствует выявлению потенциала персонала, а также помогает в случае экстренной необходимости закрыть кадровые "дыры". Какой именно резерв будет формироваться на предприятии: внешний, внутренний или оба - решает руководство предприятия. При этом необходимо учитывать следующие правило: работники пре переводе на новую должность дают выработку 80%, а вновь принятые на первоначальном этапе только 20% (процесс адаптации, знакомство с предприятием, его культурой, правилами, коллективом и т.д.). Кроме того, нельзя упускать из поля зрения факторы влияния внешнего рынка, представляющие интерес для сотрудников предприятия, особенно находящихся на ключевых позициях:

- востребованность конкретных специалистов на рынке труда;

- уровень заработных плат;

- кадровая политика предприятий-конкурентов;

- развитие технологий, оптимизация бизнес-процессов и т.д.

Определяющим моментом в работе кадровой службы является ориентированность на потребности предприятия, запросы и нужды руководства и сотрудников. Кроме того, в процессе формирования внутреннего кадрового резерва персонал проходит оценку по определенным критериям.

Например:

\* Качество работы:

- работа выполняется без ошибок (с небольшими погрешностями), аккуратно и тщательно, не требует дополнительной проверки, практически без помощи руководителя;

- небольшое количество ошибок в работе, аккуратность и точность, четкое выполнение инструкций, незначительная помощь руководителя;

- качество работы соответствует предъявляемым требованиям;

- бывают ошибки, небрежное выполнение работы, требуются периодические проверки со стороны руководителя;

- низкое качество работы, постоянные ошибки, требуются постоянные проверки и исправления.

\* Объем (количество) работы:

- быстрый и энергичный работник, постоянно с легкостью выполняющий гораздо больший объем работы, чем запланировано;

- быстро выполняющий большой объем работы сотрудник;

- стабильно работающий и выполняющий плановые показатели работник;

- медленно работающий, требующий постоянного подталкивания сотрудник;

- сотрудник, работающий медленно, теряющий много времени впустую, не справляющийся с запланированным объемом работ.

\* Присутствие на работе (дисциплина):

- чрезвычайно надежный человек, который всегда на работе и вовремя;

- надежный, редко (по уважительной причине) отсутствующий работник, предупреждающий заранее о своем отсутствии;

- случается отсутствие на работе по уважительной причине, не имеющее серьезных негативных последствий для работы. О своем отсутствии такой работник предупреждает заранее;

- ненадежный, непунктуальный, не предупреждающий о своем отсутствии сотрудник;

- часто отсутствующий или опаздывающий без предупреждения, крайне ненадежный человек.

\* Уровень лояльности к предприятию:

- хорошо знающий предприятие и преданный ему сотрудник, который на первое место ставит интересы организации. Не допускающий негативных отзывов о предприятии ни в какой ситуации, позитивно отзывающийся о руководстве, коллегах, как на работе, так и за ее пределами. Такой человек искренне гордится своим предприятием;

- позитивно воспринимающий предприятие, не допускающий неконструктивной критики работник, довольный своей работой;

- работник, удовлетворенный своей работой на данном предприятии, избегающий публично выражать недовольство организацией, коллегами, начальником;

- не ощущающий себя частью организации человек, иногда не сдерживающий негативные эмоции по отношению к предприятию;

- крайне негативно относящийся к организации работы, преследующий свои личные цели.

При работе с кадрами, тем более при формировании кадрового резерва, необходимо помнить следующее: наивысшую ценность представляют не те, кто обладает уникальными знаниями, а те, кто способен постоянно обучаться новому и применять свои знания на практике. Кроме того, уникальные специалисты часто замыкают весь процесс на себе, и в случае, если им приходится покинуть организацию, работа существенно осложняет. Поэтому нельзя строить работу в расчете на конкретного специалиста, иначе есть опасность стать его заложником.

Работа в данном направлении должна вестись систематически, целенаправленно и регулироваться Положением о кадровом резерве предприятия.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

По результатам проведенного в работе исследования можно сделать следующие выводы:

Эффективность управления фирмы определяется эффективностью функционирования и использования каждого элемента системы управления - рациональностью структуры, применением научных, передовых методов управления, скоростью, полнотой информационного обслуживания, квалификацией управляющих кадров, их умением творчески подходить к решению конкретных проблем управления.

Критерии эффективности управления находятся в тесной связи с целями фирмы. Специфика управления состоит в том, что выработка целей является функцией самого управления, а их реализация осуществляется как в рамках функционирования управления, так и в рамках управляемого объекта.

В настоящее время единого подхода к оценке эффективности управления фирмой не существует. Ввиду того, что на практике размерность оценок достаточно велика, а количественные сравнения параметров управляемого объекта (фирмы) зачастую провести невозможно, оценить все аспекты управления не удается. Основными тенденциями анализа и проектирования системы управления хозяйствующих субъектов являются: ориентация в стратегических подходах и внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, активное развитие экономических и социально-психологических методов стимулирования в современных условиях

Предлагаем на предприятии ООО «МБ» ввести почасовую оплату труда и зависимость от процентного начисления премии, т.е. нужно разработать программу, в которой будет зафиксирована каждая продажа товара менеджером и от количества продаж будет начислена премия. В этом случае будет отражен труд каждого работника, их индивидуальный подход к каждому покупателю, заинтересованность в продажах и любезное отношение с каждым клиентом.

В предложенной для ООО «МБ» улучшенной системе управления фирмой определяющими факторами стимулирования персонала будут система материального стимулирования и методы социально-психологической мотивации. Программа управления карьерным развитием носит вспомогательный, хотя и не менее важный характер.

Проведенный в работе анализ деятельности ООО «МБ» показал, что, предприятие успешно развивается, обладает высоким техническим потенциалом. Предприятие занимает довольно большую долю на рынке алкогольной продукции, что позволяет продукции свободно и легко конкурировать с продукцией других предприятий. Анализ системы управления на предприятии показал, что управление персоналом предприятий должно осуществляться с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления.

Основа системы стимулирования персонала закладывается использованием организационно-технических методов, которые оптимизируют построение системы управления эффективностью труда. Основными слабыми сторонами существующей системы управления ООО «МБ» являются следующие:

- при определении размера оклада и премиальных не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность труда работников;

- некоторых случаях используется повременная оплата труда, притом, что в конечном итоге важен количественный результат. Это также приводит к значительному снижению производительности труда;

- индивидуальные профессиональные качества количественными характеристиками содержательно (количественно и качественно) не определены. Начисление КТУ проводит руководитель, опираясь лишь на свое субъективное мнение;

- квалификация работника определена не для всех категорий персонала;

- отсутствуют корпоративные методы управления. Руководство принимает решение без обсуждения с коллективом;

- социально-психологические методы мотивации (Доска почета, награждение почетной грамотой и т.п.) закреплены в «Положении о системе оплаты и стимулирования труда персонала», но фактически на предприятии не применяются.

Недостатки системы управления фирмой наиболее явно проявляются в периоды максимального спроса на продукцию предприятия, что выражается в том, что не удается мобилизовать персонал.

Из проведенных в практической части работы расчетов можно видеть, что применённые методы оценки эффективности управления персоналом и на этой основе коррекция и изменение системы управления на предприятии позволяют добиться следующих результатов:

- прогнозируемый коэффициент оборота по приему рабочих (Кпр) уменьшится в 10 раз, что является положительным фактором эффективного управления персоналом предприятия;

- коэффициент оборота по выбытию (Кв) уменьшится в 5 раз;

- прогнозируемый эффективный фонд рабочего времени и прогнозируемая прибыль на одного работника увеличится, а, следовательно, увеличится прибыль предприятия.

Эти изменения свидетельствуют об эффективности выбранных мер по управлению предприятием ООО «МБ» и эффективности управления персоналом.

Предложенные в дипломной работе решения анализа эффективности управления персоналом и на этой основе коррекция и изменение политики стимулирования и мотивации на предприятии позволяют расширить арсенал современных методов повышения эффективности управления.

В работе предложена программа тренинга с младшим обслуживающим персоналом, позволяющая увеличить производительность труда.

Руководству предприятия можно также предложить усовершенствовать отдел кадров, дополнив его до «отдела управления и организации труда», для анализа системы управления и проектирования мотивационной системы.

Для совершенствования системы управления карьерой на предприятии необходимо провести создание основ функционирования системы развития карьеры сотрудников на основе внедрения управления по целям, обучения и управления адаптацией и профессиональной ориентацией, работы с резервом на выдвижение, индивидуального психологического консультирования по вопросам карьеры, формирования хорошей коммуникационной системы на предприятия, публичного систематического информирования о вакансиях в фирме.

В целом, хорошо сформулированные усилия по развитию системы управления карьерой на предприятии могут помочь работникам в определении их собственных потребностей к продвижению, дать информацию о подходящих возможностях карьеры внутри предприятия и сочетать потребности и цели работника с целями организации. Формирование такой системы может уменьшить устаревание людских ресурсов, которые так дорого обходятся предприятию. Кроме того, система карьерного консультирования способна оказать немалую помощь руководству предприятия в части понимания системы мотивации своих сотрудников и осуществления корректировки используемых методов и систем мотивации.

В целом можно сделать вывод, что внедрение предложенных мероприятий по анализу и проектированию системы управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления предприятием, а дальнейший анализ и проектирование системы управления является перспективным направлением развития менеджмента в современных условиях.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ
2. Бигель Дж. Управление производством. Количественный подход. - М.: Мир, 2004.
3. Брасс А.А. Основы менеджмента. — Мн.: Экоперспектива, 2004.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. — М.: Гардарика, 2005.
5. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руково­дителя-практика: Пер. с англ. — М.: Дело, 2003.
6. Голубков Е.П. Какое принять решение? — М.: Экономика, 2003.
7. Гунин В,Н.,Баранчеев В. П.,Устинов В. А.,Ляпина С. Ю. Управление инновациями: 17-модульная программа для менед­жеров "Управление развитием организации". Модуль 7 М.: ИНФРА-М, 2003.
8. Десслер Г. Управление персоналом — М.: Изд-во БИНОМ, 2003.
9. Дитрих Я. Проектирование и конструирование: Системный подход: Пер. с польск. — М.: Мир, 2004.
10. Друкер П. Инновация и предпринимательство. Практика и тео­рия. — Нью-Йорк, 2005.
11. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учеб. пособие: В 2 ч. Ч. 1. Стратегическое планирование. Мн.: Новое знание, 2004.
12. Как добиться успеха: Практические советы деловым людям/ Под общ. ред. В.Е. Хрупкого. — М.: Республика, 2003.
13. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на лю­дей. — Мн.: Беларусь, 2003.
14. Киллен К. Основы управления. - М.: Экономика, 2005.
15. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Стратегическое управление персоналом: Учебно-практическое пособие для студентов заочного образования. - М.: ИНФРА-М, 2004.
16. Коей С.Р. Семь навыков эффективных людей. Возврат к Этике Характера: Пер. с англ. - М.: Вече, Персей, ACT, 2003.
17. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2004.
18. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. — М.: Прогресс, 2003. Т. 1, 2.
19. Мескон М. X., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менедж­мента / Пер. с англ. М.: Дело, 2005.
20. Общий и специальный менеджмент: Учебник / Общ. ред. А. Г. Гапоненко, А. П. Панкрухина. М.: Издательство РАГС, 2004.
21. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках: Учебник для вузов/ Б.В. Прыкип, Л.В. Прыкина, Н.Д. Эриашвили, З.А. Усман; Под ред. проф. Б.В. Прыкина. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005.
22. Основы менеджмента и маркетинга/ Под ред. Р.С. Седегова. — Мн.: Вышэйш. шк., 2005.
23. Основы управления/ Под ред. В.П. Радугина. — М.: Высш. шк., 2006.
24. Роджерс Ф. Дж. IBM. Взгляд изнутри: человек — фирма — мар­кетинг: Пер. с англ, М.: Прогресс, 2004.
25. Седегов Р.С., Кабушкин Н.И., Кривцов В.Н. Управление персо­налом. Сотрудники как фактор успеха организации. — Мн.: Тэхналопя, 2004.
26. Системы качества: Сборник нормативно-методических до­кументов. М.: Издательство стандартов. 2004.
27. Сорокин П. Человек. Цивилизация. Общество. — М.: Политиз­дат, 2003.
28. Теория системного менеджмента: Учеб, пособие. 4.1. Система ме­неджмента / Под общ. ред. В.Н. Кривцова, Р.С. Седегова, В.Г. Янчсвского. — Мн.: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2004.
29. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2004.
30. Управление персоналом. СЕРИЯ: [Классика Harvard Business Review](http://www.labirint-shop.ru/search.html?name=&ID_Series=5133&) Издательство Альпина, 2006.
31. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, 3. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2003.
32. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М.: ИКЦ "Маркетинг", 2003.
33. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: Учебник. 4-е изд., перераб и доп. М.: ИНФРА-М, 2004.
34. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учеб­ник. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Дело, 2005.
35. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент: Учеб­ник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: "Интел-Синтез", 2006.
36. Фатхутдинов Р. А. Организация производства: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2004.
37. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации. – М.: Издательство «Экзамен», 2004. – 368 с.
38. Юсквярав Р.К. Управленческое консультирование: теория и пра­ктика. - М., 2005.
39. Якокка Л. Карьера менеджера: Пер. с англ. Р.И.Столпер. — Мн.: Парадокс, 2006.

1. Основы менеджмента и маркетинга/ Под ред. Р.С. Седегова. — Мн.: Вышэйш. шк., 2005. [↑](#footnote-ref-1)
2. Экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности. /Под ред. М.В. Мельник. – М.: Экономистъ, 2004. – 320 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Макарьева В.И, Андреева Л.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 264 с. [↑](#footnote-ref-3)