



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
филиал в г.Туапсе

Кафедра «Экономики и управления на предприятии природопользования»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика
(квалификация – бакалавр)

На тему «Совершенствование системы управления трудовыми ресурсами предприятия»

Исполнитель Ковалева Анастасия Александровна

Руководитель старший преподаватель Романец Елена Георгиевна

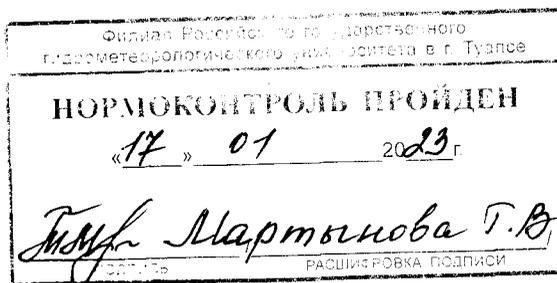
«К защите допускаю»

и.о. заведующего кафедрой

кандидат экономических наук, доцент

Шутов Василий Васильевич

«25» 01 2023 г.



Туапсе
2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические и методические аспекты оценки эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии	5
1.1 Сущность и классификация трудовых ресурсов предприятия.....	5
1.2 Показатели эффективности использования трудовых ресурсов.....	13
2 Анализ и оценка эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Исток-Полиэстр»	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	21
2.2 Анализ показателей эффективности управления трудовыми ресурсами предприятия	26
3 Основные направления по повышению экономической эффективности управления трудовыми ресурсами ООО «Исток-Полиэстр»	36
3.1 Предложения по совершенствованию управления трудовыми ресурсами предприятия	36
3.2 Расчет предложенных мероприятий по совершенствованию управления трудовыми ресурсами ООО «Исток-Полиэстр»	41
Заключение	47
Список литературы	50

Введение

Рыночный механизм ведения хозяйства в условиях ограниченности ресурсов требует повышения эффективности их использования. Трудовые ресурсы - основные движущие силы деятельности, так как производят результат.

Управление трудовыми ресурсами признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить ее эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического [5, с. 104].

Из слов Генри Форда: «Мой главный капитал — люди. Они для меня значат все. И именно они делают меня богатым» следует, что управление трудовыми ресурсами играет ключевую роль в уровне достижений эффективного результата [13, с. 28].

Тема выпускной квалификационной работы – «Совершенствование системы управления трудовыми ресурсами предприятия».

Актуальность выбранной темы обусловлена возникшими проблемами на предприятии: текучесть кадров и старение персонала. В условиях экономического кризиса и необходимости инновационного развития необходимо повышать эффективность использования трудового потенциала предприятия, который будет способен решать задачи стратегического развития.

Объект исследования – общество с ограниченной ответственностью ООО «Исток-Полиэстр» (ООО «Исток-Полиэстр»).

Предмет исследования – действующая система управления трудовыми ресурсами ООО «Исток-Полиэстр».

Цель исследования – являются разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления трудовыми ресурсами ООО «Исток-Полиэстр» для повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Для достижения поставленной цели в работе решались следующие задачи:

- исследовать современные подходы к организации системы управления трудовыми ресурсами на предприятиях;
- проанализировать систему управления трудовыми ресурсами ООО «Исток-Полиэстр»: оценка степени удовлетворенности работников, изучение их ценностной ориентации, анализ состава и структура заработной платы;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления трудовыми ресурсами ООО «Исток-Полиэстр».

Поставленные цели и задачи обусловили структуру выпускной квалификационной работы:

- в первой главе рассмотрены теоретические и методические основы управления трудовыми ресурсами предприятия;
- во второй главе выполнены анализ и оценка эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Исток-Полиэстр»;
- в третьей главе предложены направления повышения экономической эффективности управления трудовыми ресурсами объекта исследования.

Теоретической основой написания выпускной квалификационной работы выступили научные труды российских ученых-экономистов, в том числе работы следующих авторов: Базаров Т.Ю., Бухалков М.И., Егоршин А.П., Кибанов А.Я. и др.

Нормативную базу исследования составили действующие законодательные и нормативные документы.

Информационной базой исследования являются официальные статистические материалы, данные первичного учета и отчетности объекта исследования.

В процессе написания выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы научного исследования: анализ, синтез, сравнение, группировки, планирование, прогнозирование и другие.

1 Теоретические и методические аспекты оценки эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии

1.1 Сущность и классификация трудовых ресурсов предприятия

Трудовые ресурсы – один из пяти выделяемых экономической теорией видов экономических ресурсов. Этот ресурс, как и прочие ресурсы, подчиняется законам спроса и предложения на соответствующем рынке – рынке труда [17, с. 49].

Можно выделить некоторые существенные особенности, присущие рынку труда. В частности, предпринимательство и труд являются не только объектами, но и субъектами хозяйственной деятельности. Так, работник может активно и существенно влиять на рынок труда – через профсоюзное движение, через стачечную борьбу, через переговорный процесс с работодателями. Это обуславливает серьезные особенности функционирования рынка труда по сравнению с остальными рынками. Личностный, субъективный характер трудовых ресурсов во многом определяет и более заметное влияние государства на этот рынок.

Важным понятием, тесно связанным с трудовыми ресурсами, является человеческий потенциал [2, с. 145].

В экономической теории под ним понимается накопленная стоимость всех видов расходов на образование и культуру, здоровье, подготовку и переподготовку трудовых ресурсов, т.е. на поддержание их интеллектуального и физического состояния на уровне современных требований производства.

В отличие от доминировавших ранее представлений, что такого рода расходы являются издержками, в условиях научно-технической революции они рассматриваются как ключевые инвестиции в экономический рост. Инвестиции в человеческий капитал – это аналоги инвестиций в машины и оборудование.

Россия обладает большим человеческим капиталом, особенно за счет высокого по мировым стандартам уровня образования. В то же время в России опасный характер приобрела проблема снижения отдачи от вложений в

человеческий капитал как в форме влияния на производительность труда, так и в форме влияния на заработную плату. В период становления в нашем государстве рыночных отношений (1992-2000 гг.) возникла тенденция деqualификации многих высококвалифицированных кадров, т.е. элиты человеческого капитала, в частности в оборонном секторе и в сфере науки, спрос на которые в то время резко упал. Результатом явился рост эмиграции квалифицированных кадров. По разным оценкам из страны на работу за рубеж уехали от 200 до 500 тысяч ученых [16, с. 34].

Согласно статистике, к трудовым ресурсам относится часть населения, занятая в народном хозяйстве или способная работать, но не работающая по тем или иным причинам (домохозяйки, учащиеся с отрывом от производства, безработные и др.). В состав трудовых ресурсов включается население в трудоспособном возрасте, фактически работающие подростки и работающие пенсионеры.

Трудовые отношения – едва ли не самый сложный аспект работы предприятия. Гораздо легче справиться с техническими и технологическими неполадками, чем разрешить конфликтные ситуации, возникающие в коллективе, где нужно учитывать индивидуальные склонности, личностные установки, психологические предпочтения. Если рассматривать трудовые отношения с позиции экономики, то можно выделить определенный круг проблем, охватывающий их (рисунок 1.1).

Каждая из рассмотренных на рисунке 1.1 сфер имеет свою специфику и степень влияния на экономику трудовых отношений. Например, соотношение занятости населения и безработицы влияет на характер предложения рабочей силы, а уровень социального партнерства во многом предопределяет результаты организации труда, его эффективность [25, с. 169].

Все это в конечном итоге предполагает разработку и проведение на каждом предприятии соответствующей кадровой политики. Основными ее направлениями должны стать: определение потребностей в рабочей силе, как по количеству, так и по качеству, форм ее привлечения и дополнения,

разработка мероприятий по улучшению ее использования. Последнее относится как к повышению квалификации, так и созданию условий для полного проявления стимулов к высокопроизводительному труду со стороны каждого работника.

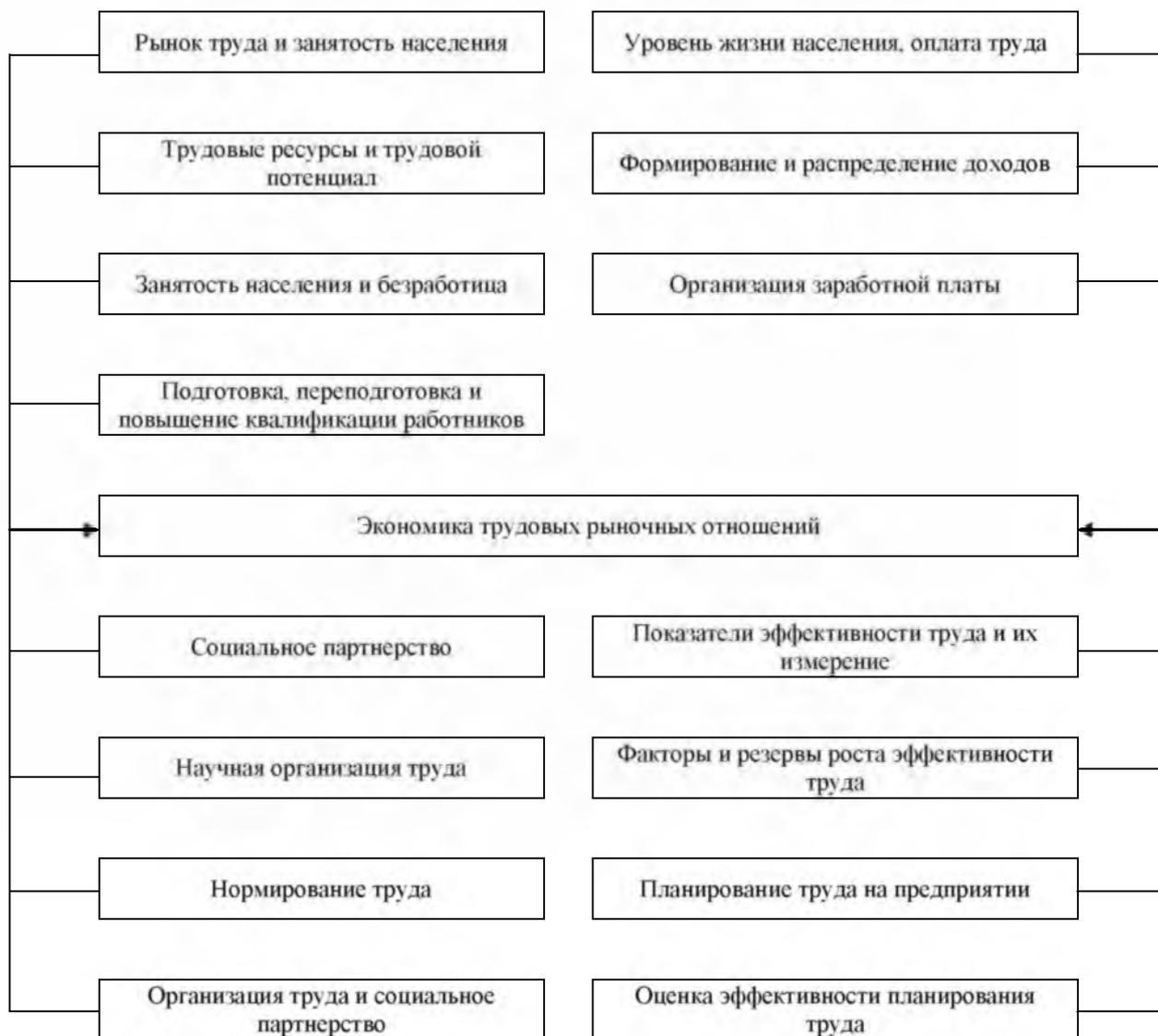


Рисунок 1.1 - Круг проблем, охватывающих трудовые отношения

Кадровая политика должна строиться с учетом формирования существующего рынка труда и специфики производства на самом предприятии. Критерием ее оценки должна стать эффективность экономики производства.

Проведение кадровой политики предполагает осуществление определенного учета работающих на предприятии [10, с. 123].

В теории управления существуют различные подходы к классификации

персонала в зависимости от профессии или должности работника, уровня управления категории работников.

Трудовые ресурсы на предприятии – это объект постоянной заботы со стороны руководства предприятием. Роль трудовых ресурсов существенно возросла в условиях рыночных отношений. Инвестиционный характер производства, его высокая наукоемкость, приоритетность вопросов качества продукции изменили требования к работнику, повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это привело к существенным изменениям в принципах, методах и социально-психических вопросах управления персоналом на предприятии.

Хорошо подобранный трудовой коллектив – одна из основных задач предпринимателя. Это должна быть команда единомышленников и партнеров, способных осознать, понимать и реализовывать замыслы руководства предприятия. Только она служит залогом успеха предпринимательской деятельности, выживания и процветания предприятия [18, с. 122].

Базовой является классификация работников, предложенная Госкомтрудом РФ. Эта классификация предусматривает выделение двух основных частей персонала по участию в процессе производства – рабочих и служащих (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 - Классификация персонала

Рабочие, или производственный персонал, осуществляют трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда. Они обеспечивают выпуск продукции, ее обмен, сбыт и

сервисное обслуживание. Применительно, например, к отрасли машиностроения, основной персонал – это рабочие, занятые в сборочных цехах предприятия, а вспомогательный персонал – это рабочие, преимущественно занятые в заготовительных и обслуживающих цехах [4, с. 49].

Результатом труда производственного персонала является продукция в вещественной форме (здания, сооружения, автомобили, мебель и пр.).

В других отраслях экономики может быть иная трактовка – например, в автотранспортных предприятиях основным производственным персоналом являются водители, а результатом их труда – оказанная транспортная услуга по перевозке грузов или пассажиров.

Служащие, или управленческий персонал, осуществляют трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладающей долей умственного труда. Они заняты переработкой информации с использованием технических средств управления. Основным результатом их трудовой деятельности является изучение проблем управления, создание новой информации, изменение ее содержания или формы, подготовка управленческих решений, а после выбора руководителем наиболее эффективного варианта – реализация и контроль исполнения решений. Управленческий персонал подразделяется на две группы – руководители и специалисты.

Принципиальное отличие руководителей от специалистов заключается в юридическом праве принятия решений и наличии в подчинении других работников. В зависимости от масштаба управления различают линейных руководителей, отвечающих за принятие решений по всем функциям управления, и функциональных руководителей, реализующих отдельные функции управления [1, с. 84].

Кроме того, различают руководителей высшего уровня управления предприятием (директор и его заместители), среднего уровня (начальники цехов и подразделений) и нижнего уровня (начальники участков, мастера).

Специалистов предприятия можно разделить на три основные группы в зависимости от результатов их труда:

1) функциональные специалисты управления, результатом деятельности которых является управленческая информация (референты, экономисты, бухгалтеры, финансисты, маркетологи и др.);

2) специалисты-инженеры, результатом деятельности которых является конструкторско-технологическая или проектная информация в области техники и технологии производства (технологи, инженеры, конструкторы, строители, проектировщики и др.);

3) служащие – технические специалисты (машинистки, операторы, курьеры, лифтеры, кладовщики, официанты и др.), выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе.

Соотношение работников по категориям характеризует структуру трудовых ресурсов предприятия.

В зависимости от характера трудовой деятельности персонал предприятия подразделяют по профессиям, специальностям и уровню квалификации [27, с. 106].

Профессия - определенный вид деятельности (занятий) человека, обусловленный совокупностью знаний и трудовых навыков, приобретенных в результате специального обучения.

Специальность - вид деятельности в рамках той или иной профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков. Например: экономист-плановик, экономист-бухгалтер, экономист-финансист, экономист-трудоустроитель в рамках профессии экономиста. Или: слесарь-наладчик, слесарь-монтажник, слесарь-сантехник в рамках рабочей профессии слесаря.

Квалификация - степень и вид профессиональной подготовки работника, наличие у него знаний, умения и навыков, необходимых для выполнения работы или функций определенной сложности, которая отображается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях.

Для того чтобы обеспечить эффективную работу организации, необходимо, чтобы персонал был компетентен, работоспособен и надежен.

Повышение качества товаров, работ, услуг в современных рыночных условиях возможно при наличии в организациях высококвалифицированных работников. Высококвалифицированный персонал - залог успеха любой компании. Именно от того, насколько квалифицированными являются кадры, зависит прибыльность и эффективность деятельности предприятия [3, с. 33].

Известно, что основными факторами производства на предприятии являются: средства труда, предметы труда и кадры (трудовые ресурсы).

Трудовые ресурсы предприятия – это совокупность работников различных профессий, категорий и квалификаций, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав.

Основная роль на предприятии принадлежит кадровому потенциалу (трудовым ресурсам). Именно от трудовых ресурсов предприятия зависит насколько эффективно используются на предприятии средства производства и насколько успешно работает предприятие в целом.

Поэтому на предприятии должна разрабатываться кадровая политика, которая включает в себя:

- 1) отбор и продвижение кадров;
- 2) подготовку кадров и их непрерывное обучение (вложения в человеческие ресурсы становятся во всем мире долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания предприятия);
- 3) найм работников в условиях неполной занятости;
- 4) стимулирование труда;
- 5) расстановку работников в соответствии со сложившейся системой труда;
- 6) совершенствование организации труда;
- 7) создание благоприятных условий для работников предприятия и др.

Каждый член трудового коллектива имеет свои потенциальные трудовые возможности, свои черты характера, поэтому задачей руководителя предприятия является воздействие на подчиненных таким образом, чтобы раскрылись и реализовались его потенциальные возможности на предприятии.

Для принятия решения о рационализации кадрового состава необходимо обладать информацией о состоянии производственных кадров (трудовых ресурсов предприятия).

Важнейшим параметром, характеризующим состояние производственного персонала, является численность (количественная характеристика) работников предприятия.

Различают:

1. Списочную численность работников – это все наемные работники, проработавшие по трудовому договору хотя бы один день в отчетном периоде, а также работавшие собственники предприятий, получившие на этом предприятии зарплату. Списочная численность работников всегда приводится на определенную дату.

В ней учитывают как фактически работающих на данный день, так и отсутствующих на работе по каким-либо причинам:

- находящиеся в служебных командировках, отпусках очередных и по беременности и родам;

- не вышедшие на работу в связи с выполнением общественных и государственных обязанностей и по болезни, а также с разрешения администрации;

- совершившие прогулы;

- получившие отпуска для сдачи экзаменов и учебы в образовательных учреждениях;

- проходящие учебу на курсах повышения квалификации;

- занятые изготовлением продукции на дому.

Работников, принятых в организацию по внешнему совместительству в организации не учитывают.

2. Среднесписочную численность, которую рассчитывают за какой-либо период (месяц, квартал, год). Для месяца, например, это делают путем суммирования списочной численности за каждый день, включая праздничные и выходные дни, и деления полученной суммы на число календарных дней.

Для более крупных периодов (квартал, год) вместо данных об отработанных днях используют данные среднесписочной численности за месяц. Этот показатель применяется для исчисления производительности труда, средней заработной платы, коэффициентов движения работников и др.

3. Явочную численность – это численность работников предприятия, фактически работавших на определенную дату и явившихся на работу. Разница между списочной и явочной численностью характеризует количество целодневных простоев. Явочная численность – это минимальная численность работников, необходимая для обеспечения безостановочного производственного процесса.

1.2 Показатели эффективности использования трудовых ресурсов

Любая компания должна иметь концепцию кадровой политики, которая разрабатывается собственниками, высшим руководством, кадровыми департаментами на основе анализа структуры персонала, прогнозов развития производства, состояния рынка труда [12, с. 95].

Иногда эта работа проводится с помощью специальных консалтинговых компаний. Хотя оплата подобных услуг весьма высока, отдача, как показывают исследования, заметно превышает затраты.

Элементами концепции кадровой политики являются:

- цели и основные направления работы с кадрами;
- функции кадровых служб;
- принципы оплаты труда и стимулирования;
- система социальных гарантий;
- механизм взаимодействия с профсоюзами и заключение коллективных договоров;
- формулирование кадровой политики компании осуществляется под влиянием ряда факторов, которые можно разделить на внутренние и внешние.

Внешние факторы: национальное трудовое законодательство, взаимоотношение с отраслевыми профсоюзами, экономическая конъюнктура, перспективы развития рынка труда [11, с. 29].

Внутренние факторы: структура и цели организации, применяемые технологии, территориальное размещение фирмы, отношения и морально-психологический климат в коллективе, господствующая организационная структура.

Выделяют несколько подходов к формированию кадровой политики:

- с позиции инструкций, технических регламентаций и т.п. (в крупных фирмах);

- с позиции трудового коллектива;

- с позиции компромисса между всеми участниками.

В крупных компаниях (особенно на Западе) кадровая политика и ее важнейшие направления обычно официально объявляются и фиксируются в общекорпоративных документах - меморандумах, инструкциях и т.д.

В небольших фирмах она, как правило, специально не разрабатывается, а существует как система неофициальных установок владельцев [2, с. 187].

Основными функциями кадровой политики являются:

- обоснованность методологических принципов работы с персоналом;

- определение общих требований к персоналу и расходам на него;

- выработка позиций по отдельным направлениям работы с людьми (привлечение, перемещение, оценка, увольнение, разрешение трудовых конфликтов, стимулирование, налаживание социального партнерства, адаптация, обучение, развитие и т.д.);

- информационная поддержка управления человеческими ресурсами;

- контроль персонала.

При этом решаются следующие конкретные задачи [22, с. 106]:

- 1) определение общей стратегии, целей управления персоналом, формирование идеологии и принципов кадровой работы. Построение системы мотивации в организации;

- 2) планирование потребности организации в персонале с учетом существующего кадрового состава;
- 3) привлечение, отбор и руководство персоналом;
- 4) повышение квалификации персонала и его переподготовка;
- 5) построение и организация рабочего процесса, в том числе определение рабочих мест, условий труда, содержания и последовательности выполнения работ и другое.

В различных организациях существуют разные типы кадровой политики, но их можно сгруппировать по двум принципам. Классификация типов кадровой политики схематично отражена на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 - Типы кадровой политики

Первый принцип свидетельствует о степени реализации в деятельности организации положений кадровой политики, на основе которых осуществляется непосредственное управленческое воздействие при работе с кадрами. В соответствии с данным принципом можно выделить следующие типы кадровой политики: активная, пассивная, превентивная, реактивная.

Второй принцип показывает, что руководство ориентируется на внутренние или внешние источники набора кадров и демонстрирует степень открытости организации по отношению к внешней среде. Здесь выделяют два типа кадровой политики: открытая и закрытая [25, с. 167].

Для характеристики трудового потенциала предприятия используется целая система показателей.

Количественная характеристика персонала измеряется в первую очередь такими показателями, как списочная, явочная и среднесписочная численность работников [17, с. 107].

Списочная численность - это количество работников списочного состава на определенную дату с учетом принятых и выбывших за этот день работников.

Явочная численность включает лишь работников, явившихся на работу.

Для определения численности работников за определенный период используется показатель среднесписочной численности.

Среднесписочная численность работников за месяц определяется как частное от деления суммы всех списочных данных за каждый день на календарное число дней в месяце. При этом в выходные и праздничные дни показывается списочная численность работников за предыдущую дату. Среднесписочная численность работников за квартал (год) определяется путем суммирования среднемесячной численности работников за все месяцы работы предприятия в квартале (году) и деления полученной суммы на 3.

Движение работников на предприятии (оборот) характеризуют следующие показатели [24, с. 157]:

- коэффициент оборота по приему - это отношение численности всех принятых работников за данный период к среднесписочной численности работников за тот же период;

- коэффициент оборота по выбытию - это отношение всех выбывших работников к среднесписочной численности работников;

- коэффициент текучести кадров - это отношение выбывших с

предприятия по неуважительным причинам (по инициативе работника, из-за прогулов и др.) к среднесписочной численности (определяется за определенный период).

Расчет численности работающих - это важнейшая задача определения обоснованной потребности в кадрах для обеспечения бесперебойного производственного процесса на предприятии.

Плановые расчеты по каждой категории работающих ведутся с применением различных методов определения необходимой их численности.

Расчетная численность промышленно-производственного персонала ($Ч_{\text{ппп}}$) на плановый период определяется исходя из базисной численности ($Ч_б$), планируемого индекса изменения объема производства (I_q) и относительной экономии численности, полученной в результате пофакторных расчетов роста производительности труда (1.1):

$$Ч_{\text{ппп}} = Ч_б \cdot I_q \cdot Э_q, \quad (1.1)$$

Более точным является метод расчета плановой численности промышленно-производственного персонала на основе полной трудоемкости изготовления продукции:

$$Ч_{\text{ппп}} = \frac{\sum t}{Б \cdot K_{\text{в.н.}}} \quad (1.2)$$

где $\sum t$ - полная плановая трудоемкость производственной программы, чел.-ч.;

Б - баланс рабочего времени одного работника (расчетный эффективный фонд рабочего времени);

$K_{\text{в.н.}}$ - ожидаемый коэффициент выполнения норм.

Общая численность рабочих (чел.), занятых на нормируемых работах, определяется по формуле (1.3):

$$\varphi_v = \frac{\sum t \cdot m}{B \cdot K_{в.п.}} \quad (1.3)$$

где t - плановая трудоемкость единицы определенного вида продукции, чел.-ч.;

m - количество изделий данного вида продукции, единиц.

Численность основных рабочих, занятых на ненормируемых работах, а также вспомогательных рабочих рассчитывается по нормам обслуживания с учетом сменности работ [13, с. 75].

При составлении баланса рабочего времени определяют число дней или часов, которое следует отработать каждому рабочему в течение планового периода, число дней неявок на работу, среднюю продолжительность рабочего дня одного среднесписочного рабочего.

В балансе рабочего времени различают три категории фонда времени: календарный, номинальный и эффективный.

Календарный фонд равен числу календарных дней планового периода, а номинальный - при условии прерывного производства - календарному с учетом вычета выходных и праздничных дней.

Номинальный фонд за вычетом неявок вследствие болезни, отпусков и выполнения общественных и государственных обязанностей составляет эффективный фонд рабочего времени.

Численность руководителей, специалистов и служащих рассчитывается по каждой функции методом прямого нормирования или методом корреляционной зависимости.

Руководители предприятий при установлении численности управленческого персонала могут руководствоваться типовыми штатными расписаниями, разработанными НИИ.

Численность непромышленного персонала не зависит от численности промышленно-производственного персонала и определяется отдельно по каждому виду деятельности с учетом особенностей (детские учреждения,

жилищно-коммунальное хозяйство, подсобное сельское хозяйство и т.п.).

Основным качественным показателем трудового потенциала является производительность труда [29, с. 139].

Производительность труда – это его эффективность, результативность.

Для измерения производительности труда используются два показателя: выработка и трудоемкость.

Выработка – это количество продукции, произведенной в единицу рабочего времени или приходящейся на одного среднесрочного работника в год (квартал, месяц).

Трудоемкость характеризует затраты рабочего времени на производство единицы продукции или работы.

Выработка – наиболее распространенный и универсальный показатель труда. Для ее измерения используют натуральные, условно-натуральные и стоимостные (денежные) единицы измерения.

Единицы трудоемкости – нормо-часы. Труд, затраченный на производство продукции, может быть выражен в человеко-часах, человеко-днях или среднесрочной численностью работающих [26, с. 99].

В зависимости от способа выражения объема продукции различают три основных метода измерения производительности труда: натуральный, трудовой и стоимостный.

При натуральном методе уровень производительности труда исчисляется как отношение объема продукции в физических единицах измерения к среднесрочной численности.

При трудовом методе объем продукции исчисляется в нормо-часах.

Уровень производительности труда стоимостным методом определяется путем деления объема продукции в денежном выражении на среднесрочную численность.

В зависимости от состава затрат, включаемых в трудоемкость продукции, различают следующие ее виды:

а) технологическая трудоемкость (затраты труда основных рабочих);

б) трудоемкость обслуживания производства (затраты труда вспомогательных рабочих);

в) производственная трудоемкость (затраты труда основных и вспомогательных рабочих);

г) трудоемкость управления производством (затраты труда руководителей, специалистов и служащих);

д) полная трудоемкость (затраты труда всего промышленно-производственного персонала).

Факторы повышения производительности труда можно классифицировать по трем направлениям [19, с. 76]:

1) факторы, создающие условия для роста производительности труда: уровень развития науки, повышения квалификации работников, укрепление трудовой дисциплины, сокращение текучести кадров и др.);

2) факторы, способствующие росту производительности труда: материальное и моральное стимулирование, совершенствование оплаты труда, внедрение научно и технически обоснованных норм труда, внедрение прогрессивной технологии и др.

3) факторы, непосредственно определяющие уровень производительности труда на предприятии: механизация и автоматизация производственных процессов, улучшение качества труда, ликвидация простоев, устранение брака, совершенствование управления и организации труда и др.

Базой повышения уровня производительности труда является научно-технический прогресс.

Постоянный поиск и реализация резервов роста производительности труда является важнейшей задачей предприятия. Но высокопроизводительный труд возможен лишь при высоком уровне оплаты труда, определенном стимулировании и мотивировании [24, с. 184].

В следующей главе выпускной квалификационной работы проанализируем эффективность использования трудовых ресурсов нашего объекта исследования и выделим основные проблемы в управлении ими.

2 Анализ и оценка эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Исток-Полиэстр»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «Исток-Полиэстр» было создано в 2002 г. на территории Туапсинского района. Основным видом деятельности ООО «Исток-Полиэстр» является: 22.29 Производство прочих пластмассовых изделий.

Дополнительные виды деятельности: 16.10.1 - производство пиломатериалов, кроме профилированных, толщиной более 6 мм; производство недропитанных железнодорожных и трамвайных шпал из древесины; 22.29.2 - производство прочих изделий из пластмасс, не включенных в другие группировки, кроме устройств пломбировочных из пластика; 23.61 - производство изделий из бетона для использования в строительстве; 42.99 - строительство прочих инженерных сооружений, не включенных в другие группировки.

Управление предприятием осуществляет директор. Организационная структура предприятия приведена на рисунке 2.1.

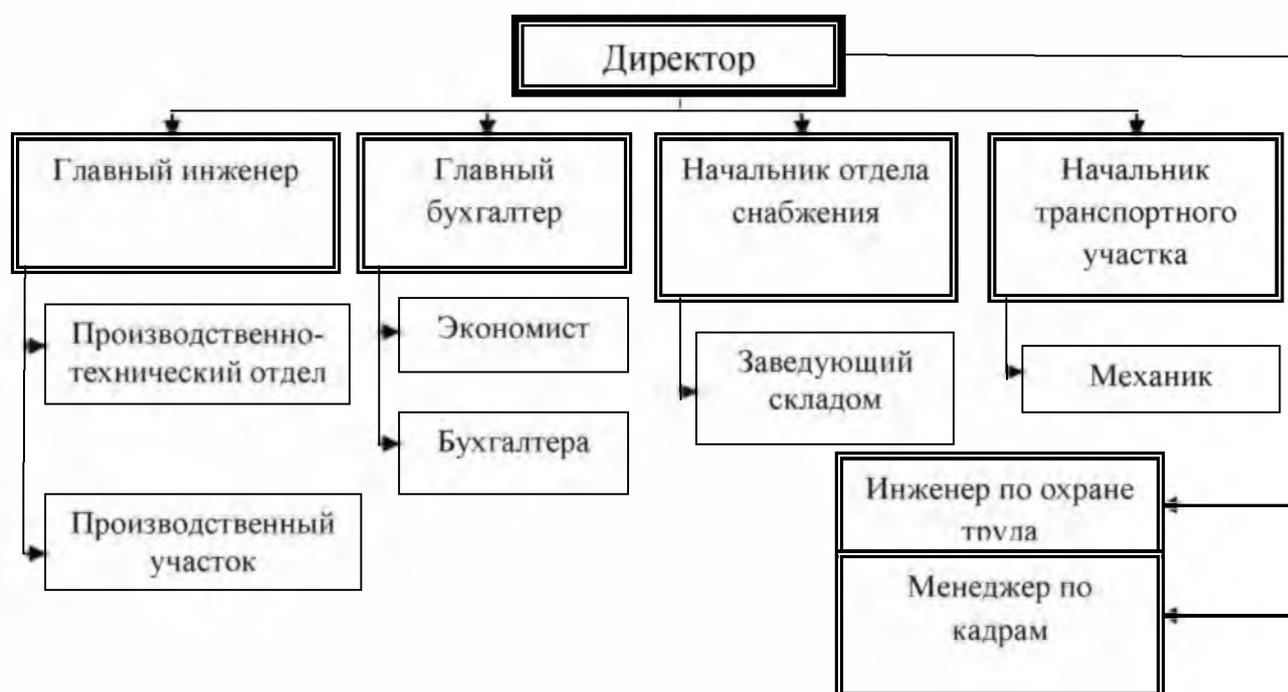


Рисунок 2.1 - Организационная структура ООО «Исток-Полиэстр»

В связи с проведением реконструкции производственной базы и дальнейшим развитием предприятия учредителем в 2021 г. принято решение об изменении структуры управления с момента начала строительства цеха по производству цемента.

Таблица 2.1 - Технико-экономические показатели ООО «Исток-Полиэстр»

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Темп роста к предыдущему году, %	
				2020 г.	2021 г.
1	2	3	4	5	6
Объём реализации товаров и услуг, тыс. руб.	42052	47561	48292	113,1	114,8
Себестоимость, тыс. руб.	23533	22453	23152	95,4	103,1
Прибыль от реализации, тыс. руб.	18519	25108	25140	135,6	100,1
Фонд заработной платы, тыс.руб.	7345	10550	12702	143,6	120,4
Среднемесячная зарплата, руб.	14117	14811	16500	104,9	111,4
Среднесписочная численность работников, чел.	65	72	73	110,8	101,4
Производительность труда, тыс.руб./чел.	647	661	662	102,1	100,2
Число грузовых автомобилей, ед.	30	32	33	106,67	110,0

Согласно данным годовых отчетов, на основе которых сформирована таблица 2.1, деятельность предприятия в анализируемом периоде была эффективной. Об этом свидетельствуют рост доходов и снижение себестоимости (рисунок 2.2).

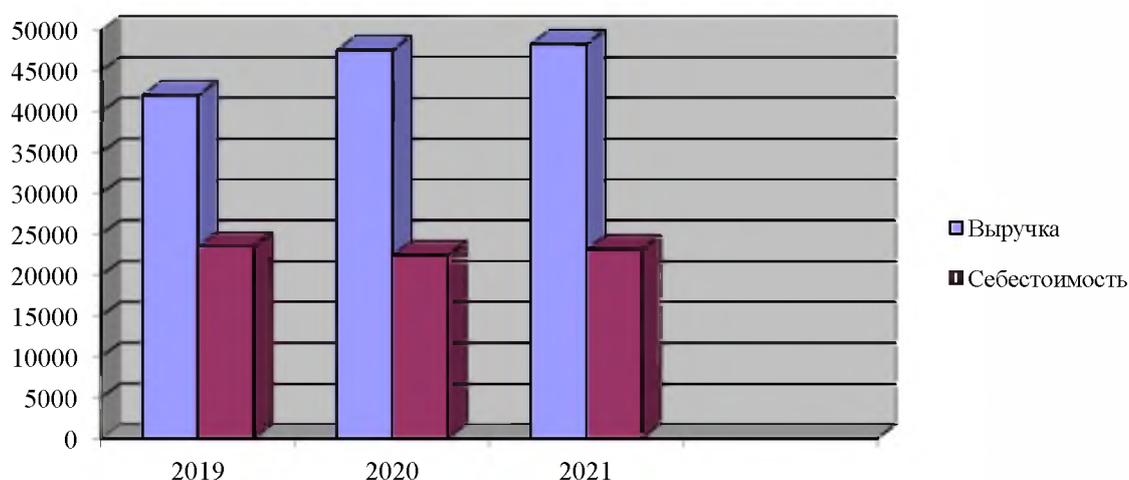


Рисунок 2.2 - Выручка и себестоимость, тыс.руб.

Положительными факторами являются также рост численности, заработной платы и производительности труда.

Однако обращают на себя внимание следующие факты.

В-первых, уровень заработной платы не очень высокий по сравнению, например с заработной платой предприятий в г. Краснодаре (рисунок 2.3).

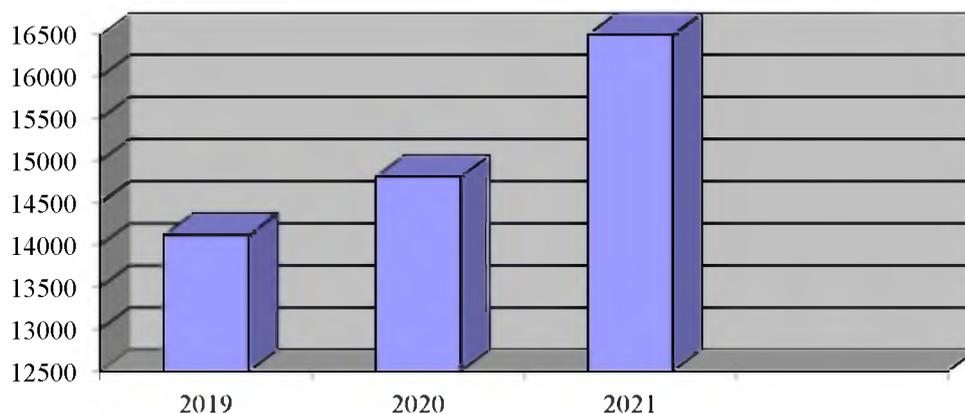


Рисунок 2.3 - Средняя заработная плата одного работника, руб.

Во-вторых, заработная плата растет более высокими темпами, чем производительность труда (рисунок 2.3).

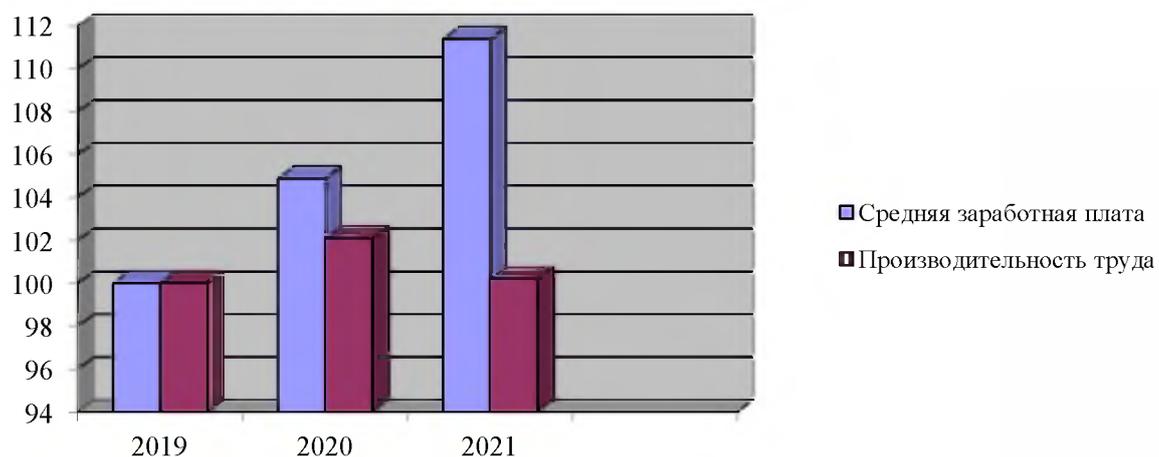


Рисунок 2.4 - Темпы роста заработной платы и производительности труда, проценты

Сохранение подобной тенденции может привести в дальнейшем к негативным последствиям, а именно к убыточности всей производственно-

хозяйственной деятельности.

Проанализируем далее насколько эффективная проводимая руководством предприятия кадровая политика, т.к. эффективность деятельности предприятия во многом зависит от правильного подбора и расстановки кадрового потенциала, заинтересованности работников в конечном результате работы.

Эффективность деятельности любой организации во многом определяется насколько грамотно используются ее трудовые ресурсы.

Кадровый потенциал, наряду с техническим, следует рассматривать в качестве важнейшего производственного ресурса работы предприятия. Нанимаясь на работу, и в процессе трудовой деятельности, работники первую очередь преследуют свои личные цели. Следовательно, эффективное управление персоналом заключается в такой организации труда, при которой работник сможет лучшим образом реализовать собственные интересы (карьера, заработная плата и социальное обеспечение) и внести наибольший вклад в конечный результат деятельности предприятия.

Работа персонала определяющим образом влияет на эффективность исполнения всех остальных ресурсов. Исходным моментом процесса управления персоналом является планирование его содержания.

На крупных предприятиях оно начинается, как правило, с определения общих целей отрасли на плановый период и соответствует плановым объемам работ. На этой основе определяется необходимая численность работников предприятия по профессиям и уровням квалификации. При планировании необходимой численности обязательно необходимо учитывать мероприятия по экономии трудовых затрат, связанные с внедрением новой техники и технологии, оптимизации трудовых норм, совмещением профессий и так далее.

На нашем предприятии функции кадровой службы возложены на менеджера по кадрам, который непосредственно подчиняется директору. Менеджер по кадрам осуществляет только непосредственный учет работников, т.е., по сути, является техническим исполнителем.

Вопросы приема на работу или увольнения решаются директором по

согласованию с главным бухгалтером и главным инженером. Особого документа, определяющего кадровую политику у организации нет. Все работники без исключения находятся на повременно-премиальной системе оплаты труда, что зафиксировано в коллективном договоре. Но по сути все имеют только оклады в рамках штатного расписания, так как в разделе коллективного договора «Оплата труда работников» записано, что работники могут получать премию по результатам работы за год, но конкретный размер премии и показатели премирования в нем не указаны. Премии выплачиваются единоличным решением собственников предприятия по представлению директора.

Достаточная обеспеченность предприятия необходимыми трудовыми ресурсами, а также их рациональное использование имеют большое значение для повышения эффективности его деятельности.

Рассмотрим контингент ООО «Исток-Полиэстр» за три года (таблица 2.2).

Таблица 2.2 - Численность и состав работников предприятия

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Темп роста к предыдущему году, %	
				2020 г.	2021 г.
Контингент, всего чел.	65	72	73	110,8	101,4
В том числе:					
- руководители	10	8	8	80,0	100,0
- специалисты	16	12	12	75,0	100,0
- рабочие	39	52	53	133,3	101,9

Как видно из таблицы 2.2, контингент работников предприятия за три года увеличился, но в 2021 г. по сравнению с 2020 г. общее увеличение численности было незначительным – 1 человек. При этом структура кадров оставалась практически постоянной – наибольший удельный вес в общей численности работников занимают рабочие, на втором месте – специалисты и служащие, на третьем – руководители.

Из данных видно, что фактическое увеличение удельного веса рабочих в общей численности персонала предприятия свидетельствует о росте производственного потенциала анализируемого предприятия, и хотя рост управленческого персонала невелик, это говорит об их компетентности в управлении (рисунок 2.5).

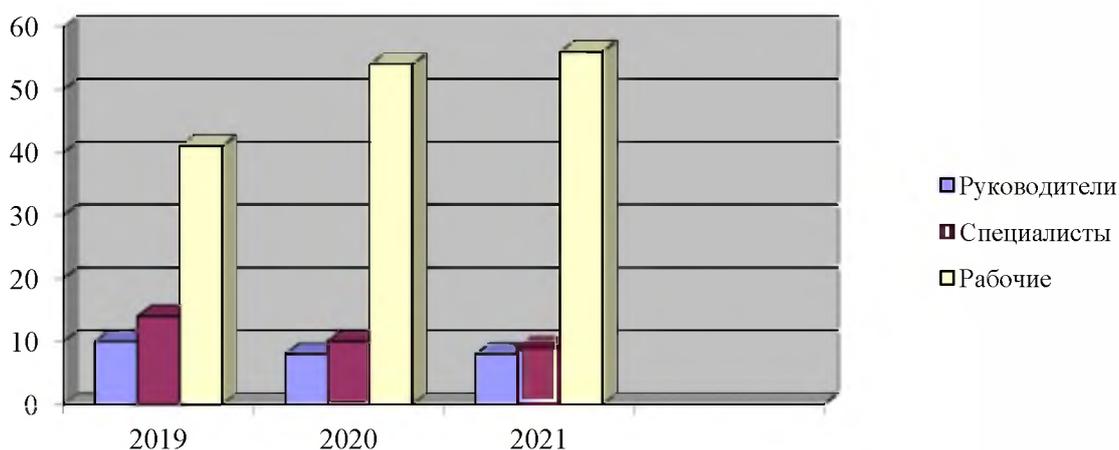


Рисунок 2.5 - Динамика численности работников

Сложившаяся структура контингента работников ООО «Исток-Полиэстр» в принципе соответствует производственной функции предприятия.

2.2 Анализ показателей эффективности управления трудовыми ресурсами предприятия

Анализ показателей эффективности управления трудовыми ресурсами начнем с оценки использования рабочего времени в двух направлениях: выявление потерь рабочего времени и непроизводительного его использования.

Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период, а также по степени использования фонда рабочего времени (таблица 2.3). Для этого используем данные кадрового учета ООО «Исток-Полиэстр» за 2019-2021 гг.

Таблица 2.3 - Использование трудовых ресурсов предприятия

Показатель	2019 год	2020 год	2021 год
Общий фонд рабочего времени, чел.-час	105505,4	117741,6	120371,2
Отработано дней 1 работником за год	210,8	207,0	211,4
Отработано часов 1 работником за год, час.	1623,2	1635,3	1648,9
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	7,7	7,9	7,8

Фонд рабочего времени зависит от численности работников, количества отработанных дней одним работником в среднем за год и средней продолжительности рабочего дня.

В ООО «Исток-Полиэстр» фактический фонд рабочего времени в 2021 году увеличился по отношению к 2019 году на 14865,8 чел.-ч, а по отношению к 2020 году фонд рабочего времени увеличился на 2629,6 чел.-ч.

Выполним факторный анализ изменения фонда рабочего времени в 2021 году.

Результаты анализа отразим в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Факторный анализ изменения фонда рабочего времени в 2021 году, человеко-часы

Наименование фактора	к 2019 году	к 2020 году
Всего изменения, в т.ч. от:	14865,8	2629,6
- численности работников	12985,3	1635,3
- количества отработанных дней одним работником	337,3	2537,5
- продолжительности рабочего дня	1543,2	-1543,2

Как видно из таблицы 2.4 на предприятии имеются резервы по улучшению использования рабочего времени. Количество отработанных дней одним работником за три года увеличилось на 4,34 дня или на 0,2 %.

Так же на протяжении трех лет продолжает расти число отработанных

человеко-часов.

Приведенные данные указывают на то, что имеющиеся трудовые ресурсы предприятие использует недостаточно полно.

Причинами неявок, помимо праздничных и выходных дней, а также очередных отпусков в 2021 году по данным кадрового учета были:

- учебные отпуска;
- отпуска с разрешения администрации без сохранения заработной платы;
- больничные листы;
- прогулы.

По прогулам были единичные случаи, наибольший удельный вес в перечисленных причинах неявок занимают отпуска без сохранения заработной платы.

Не смотря на то, что в 2021 г. средняя заработная плата повысилась на 18,7 % по сравнению с уровнем 2020 г., ее размер остается невысоким по сравнению с другими предприятиями Краснодарского края и республики Адыгея.

Негативным фактором, влияющим на мотивацию персонала предприятия является рост простоев и сверхурочные работы (рост в 2,5 раза). Данное увеличение отрицательно сказывается не только на мотивации персонала, но и на финансовом состоянии предприятия.

Так увеличение сверхурочно отработанного времени ведет к двойной оплате труда.

Но поскольку тема выпускной квалификационной работы связана с изучением управления трудовыми ресурсами, проведем оценку действующей организационной структуры управления ООО «Исток-Полиэстр» (табл.2.5).

По данным таблицы 2.5 за последние три года можно отметить следующие изменения:

- общая численность работников увеличилась на 12,3 %;
- число управленцев увеличилось на 5,3 %;
- доля управленцев уменьшилась на 6,2 %.

Таблица 2.5 - Оценка показателей системы управления трудовыми ресурсами
ООО «Исток-Полиэстр»

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Темп роста к предыдущему году, %	
				2020 г.	2021 г.
1	2	3	4	5	6
1. Общая численность работников, чел.	65	72	73	110,8	101,4
2. Число управленцев	19	20	20	105,3	100,0
3. Доля управленцев в общей численности работников, %	29,2	27,8	27,4	95,2	98,6
4. Число не управленческих кадров, чел.	46	52	53	113,0	101,9
5. Количество уровней управления	3	3	3	100,0	100,0
6. Количество подразделений	4	4	4	100,0	100,0
7. Выручка от реализации, тыс.руб.	42052	47561	48292	113,1	114,8
8. Число уволившихся работников, чел.	9	8	18	88,9	225,0
9. Коэффициент подчиненности (стр.4/стр.2)	2,4	2,6	2,6	108,3	100,0
10. Коэффициент структурной напряженности (стр.2/стр.3)	0,65	0,72	0,73	110,8	101,4
11. Коэффициент текучести кадров, %	13,8	11,1	24,6	80,4	221,6
12. Эффективность труда аппарата управления (стр.7/стр.2), тыс.руб./чел.	2213,3	2378,1	2414,6	107,4	101,5

Кроме того, можно отметить определенное постоянство структуры в целом – количество уровней управления не изменилось и количество подразделений также осталось неизменным.

Динамика организационной структуры нашего предприятия отражена на рисунке 2.6.

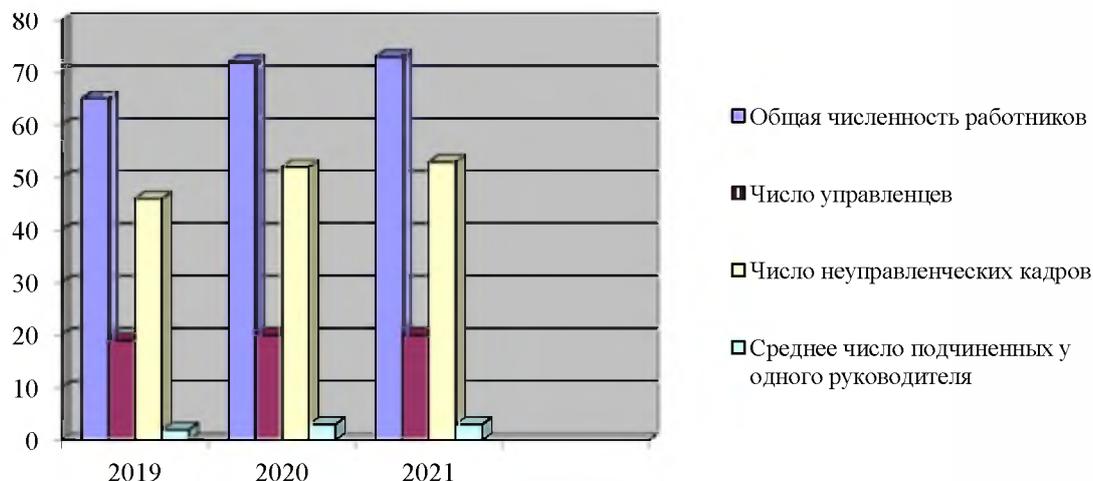


Рисунок 2.6 - Динамика организационной структуры управления

По мнению специалистов кадрового менеджмента для коэффициента подчиненности (среднее число подчиненных на одного руководителя) нормой являются значения от 7 до 10. В нашем случае этот показатель занижен – 3 подчиненных на одного руководителя. Для коэффициента структурной напряженности нормой считается значение от 0 до 1. У нашего предприятия коэффициент структурной напряженности не превышает норму, но имеет тенденцию роста, что является отрицательным фактором (рисунок 2.7).

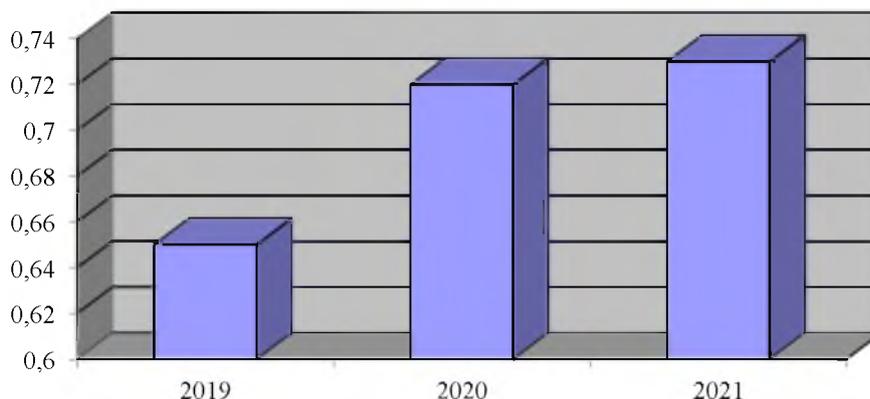


Рисунок 2.7 - Динамика коэффициента структурной напряженности

Обращает на себя внимание и тот факт, что в 2021 г. резко вырос

коэффициент текучести кадров. Более того, его размер превышает определенную норму – нормальным считается ситуация, когда этот показатель не превышает 8-10 % (рисунок 2.8).

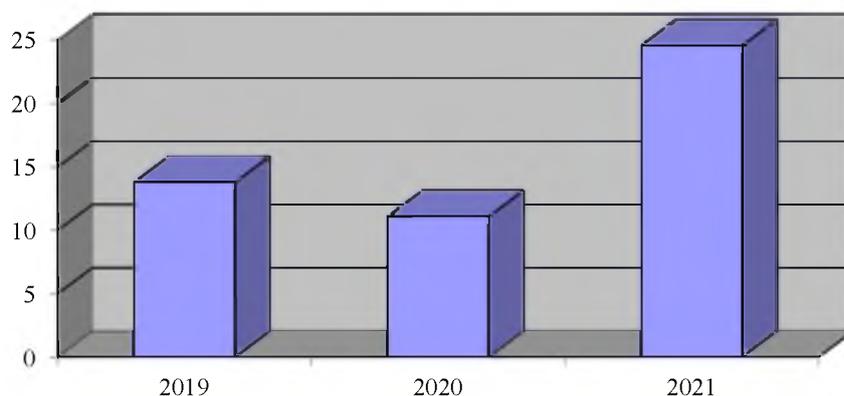


Рисунок 2.8 - Динамика коэффициента текучести кадров, процент

По данным кадрового учета текучесть кадров на предприятии в 2021 г. обусловлена движением по неуправленческому персоналу, т.е. по рабочим.

Показатель эффективности труда аппарата управления в динамике растет, следовательно, аппарат управления достаточно эффективен (рисунок 2.9).

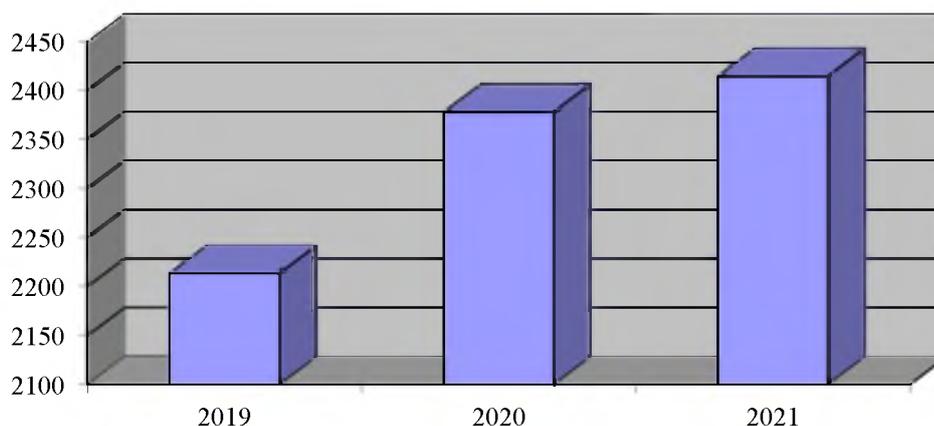


Рисунок 2.9 - Динамика показателя эффективности труда аппарата управления

Для нормального функционирования ООО «Исток-Полиэстр» необходимо, чтобы все его подразделения работали в нужном графике и в соответствии с потребностями рынка, т.е. должны быть гибкими, а также вовремя и в полном объеме выполнили свои функции.

Источниками повышенной сложности управления являются высокая степень неопределенности рыночной ситуации, сезонная нестабильность спроса на автотранспортные услуги, ужесточение конкуренции в отрасли, нехватка финансовых ресурсов, а также квалификация управляющего состава.

Проведём оценку руководителей и специалистов по уровню образования, в таблице 2.6.

Из оценки аппарата управления можно сделать вывод, что самый высокий процент высшего образования:

- за 2019 г. у руководителей – 100 %, у специалистов 75 %;
- за 2020 г. у руководителей – 100 %, у специалистов 80,0 %;
- за 2021 г. у руководителей – 100 %, у специалистов 80 %.

Таблица 2.6 - Оценка аппарата управления по уровню образования

Год	Категории работников	По уровню образования				
		среднее	среднее-специальное		высшее	
			чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %
2019 г.	Руководители	-	-	-	10	100,0
	Специалисты	-	4	25,0	12	75,0
	Итого	-	4	15,4	22	84,6
2020 г.	Руководители	-	-	-	8	100,0
	Специалисты	-	3	20,0	9	80,0
	Итого	-	3	15,0	17	85,0
2021 г.	Руководители	-	-	-	8	100,0
	Специалисты	-	3	20,0	9	80,0
	Итого	-	3	15,0	17	85,0

Рассмотрим динамику уровня образования аппарата управления (рисунок 2.10).

По уровню образования работников управления, можно сказать, что предприятие обеспечено высококвалифицированными кадрами, что положительно сказывается на работе ООО «Исток-Полиэстр».

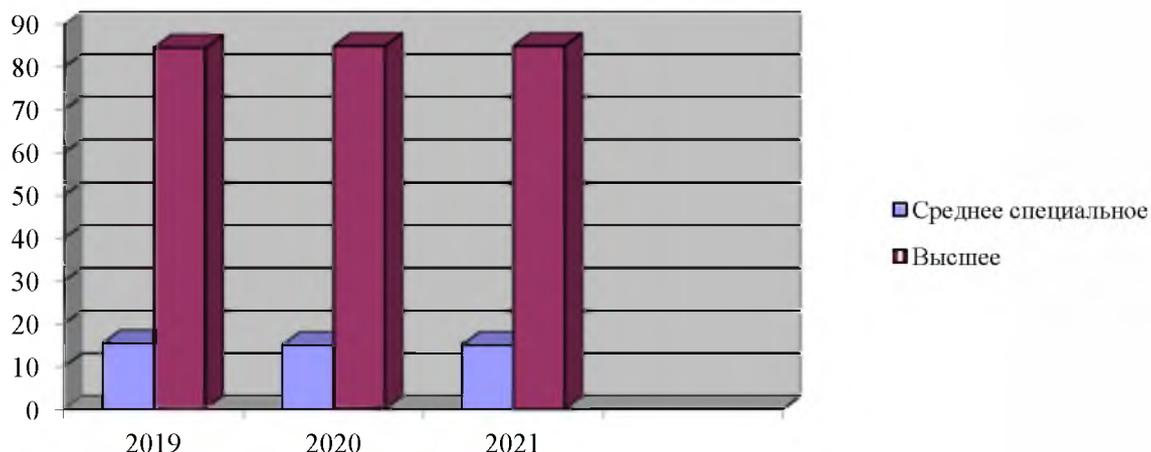


Рисунок 2.10. - Динамика уровня образования аппарата управления, проценты

Рассмотрим возрастной уровень управленческого состава предприятия (таблица 2.7).

Таблица 2.7 - Возрастной уровень управленческого состава предприятия

Год	Категории работников	По возрасту					
		35-45 лет	уд. вес, %	45-55 лет	уд. вес, %	55-65, лет	Уд. вес, %
2010 год	Руководители	-	-	5	50,0	5	50,0
	Специалисты	4	25,0	7	43,7	5	31,3
	Итого	4	15,3	12	46,2	10	38,5
2011 год	Руководители	-	-	8	100,0	-	-
	Специалисты	3	25,0	7	58,3	2	16,7
	Итого	3	15,0	15	75,0	2	10,0
2012 год	Руководители	-	-	7	87,5	1	12,5
	Специалисты	3	25,0	7	58,3	2	16,7
	Итого	3	15,0	14	70,0	3	15,0

Из таблицы 2.7 видно, что, основную часть управленческого коллектива

ООО «Исток-Полиэстр» составляет персонал в возрасте 45-55 лет, что свидетельствует об обеспеченности наиболее качественными трудовыми ресурсами (т.е., уже имеются навыки, опыт, квалификация и т.д.). Это способствует динамичному росту предприятия, нахождению новых оригинальных путей развития и продвижения на рынке.

Рассмотрим динамику возрастного уровня управленческого состава (рисунок 2.11).

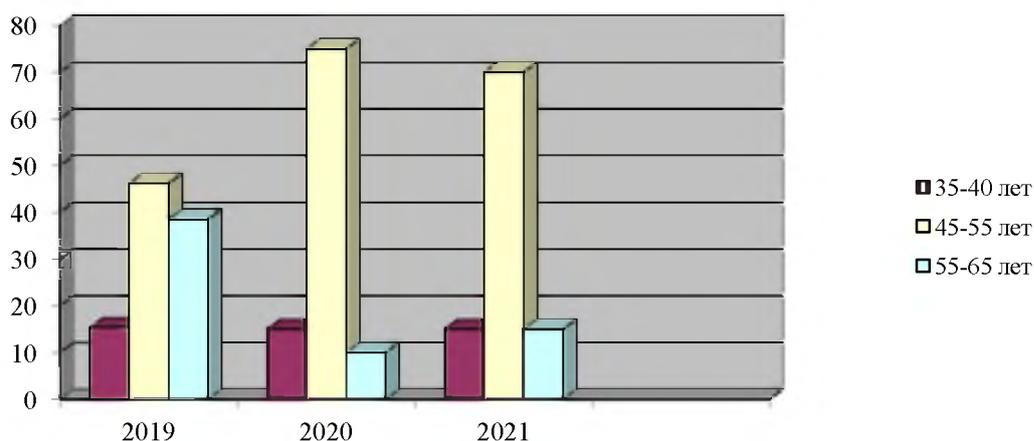


Рисунок 2.11 - Динамика возрастного уровня управленческого персонала, проценты

Анализ работников по возрасту показал, что большинство сотрудников управления - люди в возрасте от 45 до 55 лет (70 %), другие две группы имеют одинаковый удельный вес – 15 %.

Выводы. На основе проведенного анализа эффективности использования трудовых ресурсов и системы управления кадрами ООО «Исток-Полиэстр» за 2019-2021 гг. отмечаем следующее:

- деятельность предприятия является прибыльной. Темпы роста доходов за анализируемый период превысили темпы роста расходов (положительный фактор);
- за исследуемый период численность работников увеличилась на 12,3 %, а производительность труда – на 2,3 %. Темп роста численности работников и производительности труда указывает на неэффективность

использования трудовых ресурсов;

- Рост заработной платы является положительным фактором, сопоставление темпов роста заработной платы и производительности труда указывает на неэффективное управление трудовыми ресурсами – фактор отрицательный;

- доля управленческого персонала в общей численности работников уменьшилась на 6,2 % - положительный фактор;

- размер коэффициента подчиненности ниже общепринятого значения в 2,5 раза – фактор отрицательный (положительной характеристикой является соответствие или превышение нормы), свидетельствующий о неэффективности управленческого труда;

- коэффициент напряженности соответствует общепринятым ограничениям (т.е. не превышает единицы), но его положительная динамика характеризует снижение эффективности управленческого труда, что также является отрицательным фактором;

- резкий рост коэффициента текучести кадров в 2021 г. свидетельствует о неудовлетворенности работников условиями труда. Кроме того, его размер превышает общепринятые нормальные ограничения в 2,5 раза – фактор отрицательный;

- показатель эффективности управленческого труда имеет положительную динамику, что является положительным фактором;

- отсутствует действенная система премирования работников по результатам деятельности;

- отсутствует общий регламент, определяющий кадровую политику предприятия.

Таким образом, приходим к общему выводу о том, что в управлении кадрами ООО «Исток-Полиэстр» есть и положительные, и отрицательные стороны. Поэтому в целях повышения эффективности деятельности предприятия в целом необходимо разработать мероприятия по совершенствованию системы управления кадрами.

3 Основные направления по повышению экономической эффективности управления трудовыми ресурсами ООО «Исток-Полиэстр»

3.1 Предложения по совершенствованию управления трудовыми ресурсами предприятия

Кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу. Государственная кадровая политика формируется парламентом, правящей партией и правительством, и в значительной степени определяется типом власти в обществе. Тип власти оказывает существенное влияние на стратегию и стиль руководства, а также требования к персоналу. Очевидно, что наиболее полно использовать творческий потенциал человека можно только в демократическом обществе. На предприятия кадровая политика формируется советом директоров, правлением и директором предприятия.

Подбор персонала заключается в формировании резерва кадров за замещение вакантных рабочих мест. Подбор персонала должен включать в себя процедуры расчета потребности в персонале по категориям работников, нормативное описание профессиональных требований к рабочим и служащим, способы профессионального отбора кадров, а также общие принципы формирования резерва кадров на вакантные должности.

Таким образом, главной задачей подбора кадров является определение совокупности людей, способных в ближайшей перспективе занять новые рабочие места (должности), изменить род занятий, исходя из внутренней мотивации, материальных и моральных стимулов. Подбор персонала в значительной степени определяется требованиями к кадрам, сформированными в подсистеме кадровой политики, и моделями рабочих мест.

Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантной или занимаемой должности. При замещении вакантной должности важно установить потенциал работника, т.е. профессиональные знания и умения, жизненный и производственный опыт, социально-

психологический тип личности, уровень общей культуры, состояние здоровья и работоспособности и ряд других характеристик. Оценка потенциала позволяет судить о перспективе применения способностей конкретного человека на определенной должности. Анализ соответствия работника занимаемой должности (аттестация) необходим по истечении определенного времени и возможен путем совместной оценки творческого потенциала и индивидуального вклада с учетом результатов труда.

Расстановка персонала должна обеспечивать постоянное движение кадров исходя из результатов оценки их потенциала, индивидуального вклада, планируемой карьеры, возраста, сроков занятия рабочих мест и наличия вакантных должностей в штатном расписании предприятия.

Научно-обоснованная расстановка кадров предусматривает планирование служебной карьеры с учетом их жизненных интересов; рациональное сочетание назначения, конкурентности и выборности в зависимости от категорий работников и резерва кадров; планомерное движение работников аппарата (повышение, перемещение, понижение и выбытие) в зависимости от результатов оценки; определение сроков занятия должностей и возраста кадров управления; научную организацию рабочего места; определение условий и оплаты труда.

Адаптация персонала – это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации, а отдельных индивидуумов – к рабочему месту и трудовому коллективу. Адаптация работников включает такие ключевые элементы как критерии адаптации, организацию испытательного срока, адаптацию молодых специалистов, методы наставничества и консультирования, развитие человеческих ресурсов. Адаптация завершается вступлением сотрудников в должность на постоянную работу.

Обучение персонала предназначено для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления.

Различают четыре вида обучения:

- 1) подготовка рабочих и служащих в профессиональных училищах, техникумах и вузах, предусматривающая получение базовой специальности;
- 2) повышение квалификации в учебных заведениях (центрах, школах, институтах), т.е. получение новых знаний по базовой специальности работника;
- 3) переподготовка персонала для приобретения новой специальности;
- 4) послевузовское профессиональное образование (магистратура, аспирантура, докторантура).

Взаимодействие указанных видов обучения позволяет обеспечить возможности для непрерывного повышения образования каждого работника, своевременно регулировать соответствие между числом работников и профессионально-квалификационной структурой персонала.

Система работы с персоналом должна найти отражение в таких важнейших документах как:

- устав организации;
- философия организации;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- коллективный договор;
- штатное расписание организации;
- положение об оплате труда;
- положение о подразделениях;
- трудовой договор сотрудника;
- должностные инструкции;
- модели рабочих мест;
- регламенты управления.

Таким образом, работа с персоналом должна рассматриваться как система, включающая концепции персонала, кадровую политику, подбор, оценку, расстановку, адаптацию и обучение кадров, и находить отражение в главных нормативных документах предприятия.

Если система управления эффективна, то в ходе процесса преобразования

образуется добавочная стоимость выходов, таких как прибыль, увеличение доли на рынке, увеличение объема продаж, рост и развитие организации.

Различают две группы принципов последовательного построения системы управления персоналом:

- а) принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом;
- б) принципы, определяющие направления использования системы управления персоналом.

Наука и практика выработали инструментарий изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации системы.

В составе инструментария могут быть использованы такие методы как:

- 1) методы исследования персонала: интервьюирование; анкетирование; тестирование; беседы; тренинги и др.;
- 2) методы анализа полученной информации: системный; сравнительный; динамический; нормативный; моделирования; функционально-стоимостной;
- 3) методы формирования системы управления персоналом: экспертно-аналитический; аналогий; параметрический (по заданным параметрам); опытный; метод Дельфи (анонимный опрос группы экспертов); морфологический (по составным частям);
- 4) методы внедрения новой системы.

Наибольший эффект и качество системы управления персоналом предприятия достигаются в том случае, когда перечисленные методы применяются в комплексе.

Кадровая политика — составная часть стратегически ориентированной политики. Поэтому она должна формироваться так, чтобы учитывать не только цели организации, но и потребности работников, а также действующее трудовое законодательство. Удержание квалифицированных сотрудников, их развитие гораздо предпочтительнее приема новых работников, а в некоторых

случаях и дешевле. Прежде чем выбирать пути совершенствования кадровой политики, необходимо провести комплекс исследований:

- диагностику социально-психологических факторов;
- установление границ обязанностей каждого отдельного работника;
- анализ социально-конфликтных ситуаций;
- планирование и контроль потребности в кадрах;
- корректировку мотивации.

Совершенствование кадровой политики организации должно начинаться с обозначения основных целей организации, проведения исследований. Чтобы облегчить задачу, можно использовать успешный опыт конкурирующих организаций, зарубежных фирм, работающих в том же сегменте. Но нужно учитывать различия, поэтому полностью копировать кадровую политику нерационально. Руководители, которые рассматривают политику лишь со стороны целей организации, при этом не учитывают потребности персонала, провоцируют текучесть кадров. Даже если можно найти новых сотрудников, не прилагая особых усилий, это повлечет снижение производительности. Не всегда новички быстро вливаются в коллектив или в полной мере осознают свою роль в фирме. Регулярное совершенствование кадровой политики способствует успеху организации.

При попустительском стиле управления отмечается:

- низкая производительность труда;
- невыполнение обязанностей или перекладывание их на других;
- игнорирование распоряжений руководителей;
- отсутствие сплоченности коллектива; недостаток клиентов;
- низкие продажи.

Совершенствование кадровой политики может требовать финансовых и временных затрат. Некоторые изменения не всегда находят отклик сотрудников, так как они непонятны большинству работников. Менеджер по персоналу должен принимать активное участие в разработке, внедрении коррективов.

По результатам оценки эффективности использования трудовых ресурсов, выполненной в предыдущей главе выпускной квалификационной работы был сделан вывод о необходимости совершенствования кадрового менеджмента ООО «Исток-Полиэстр».

В качестве основных направлений повышения экономической эффективности управления трудовыми ресурсами нашего объекта исследования предлагается оптимизация:

- организационной структуры управления;
- организации условий труда работников;
- организации материального и морального стимулирования труда

(рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 - Предложения по совершенствованию системы управления трудовыми ресурсами ООО «Исток-Полиэстр»

3.2 Расчет предложенных мероприятий по совершенствованию управления трудовыми ресурсами ООО «Исток-Полиэстр»

Рассмотрим предлагаемые направления более подробно.

В целях оптимизации организационной структуры управления предлагается внести в штатное расписание предприятия следующие изменения.

- сократить одну ставку инженера-сметчика в производственно-техническом отделе, т.к. дальнейшая реконструкция производственной базы завода проводится не собственными силами, а подрядной организацией. Часть функций, касающихся непосредственно сметного дела передать начальнику отдела, а часть функций по формированию договоров передать экономисту с повышением окладов на 20 %;

- сократить ставку инженера в отделе снабжения с распределением его функций между начальником отдела и заведующим складом также с повышением окладов на 20 %;

- пересмотреть функции менеджера по кадрам.

Согласно штатному расписанию на 2021 год, оклад инженера-сметчика составлял 18000 руб., оклад начальника производственно-технического отдела – 20000 руб., оклад экономиста – 15000 руб., оклад начальника отдела снабжения – 18000 руб., оклад инженера отдела снабжения – 15 000 руб., заведующего складом – 16000 руб.

Работникам аппарата управления, попадающим под сокращение штатов, может быть предложена работа по специальности на вакантные должности в производственном подразделении предприятия.

В результате оптимизации организационной структуры управления будет получена экономия в размере 392,66 тыс.руб.:

– по фонду заработной платы в размере 230,4 тыс.руб. за год:
 $23000 \cdot 12 - 25000 \cdot 0,2 \cdot 12 - 20000 \cdot 0,2 \cdot 12 + 20000 \cdot 12 - 23000 \cdot 0,2 \cdot 12 - 21000 \cdot 0,2 \cdot 12 = 301900$;

– по страховым взносам в размере 90,76 тыс.руб. за год:
 $301,9 \cdot 0,3 = 90,76$.

Кроме того, при предлагаемом изменении структуры аппарата управления изменятся и показатели эффективности управленческого труда (таблица 3.1).

Таблица 3.1 - Прогнозная оценка системы управления трудовыми ресурсами ООО «Исток-Полиэстр»

Показатели	2021 г.	2023 г. (прогноз)	Изменение к 2021 г.
1. Общая численность работников, чел.	73	71	-2
2. Число управленцев	20	18	-2
3. Доля управленцев в общей численности работников, %	27,4	25,3	-2,1
4. Число не управленческих кадров, чел.	53	53	0,0
5. Количество уровней управления	3	3	0,0
6. Количество подразделений	4	4	0,0
7. Выручка от реализации, тыс.руб.	48292	48292	0,0
9. Коэффициент подчиненности	2,6	3,1	0,5
10. Коэффициент структурной напряженности (стр.2/стр.3)	0,73	0,71	-0,02
12. Эффективность труда аппарата управления (стр.7/стр.2), тыс.руб./чел.	2414,6	2682,9	268,3

Таким образом, как показывают результаты расчетов таблицы 3.1 управленческий труд станет более эффективным:

- доля управленческого персонала уменьшится на 2,1 пункта или на 7,7%;
- коэффициент структурной напряженности уменьшится на 0,02 пункта или на 2,7 %;
- коэффициент подчиненности увеличится на 0,5 пункта или на 19,2%;
- показатель эффективности управленческого труда увеличится на 268,3тыс.руб. / чел. или на 11,1 %.

Рассматривая проблему оптимизации организационной структуры

управления нельзя обойти вниманием такую важную, на наш взгляд должность как менеджер по кадрам.

Необходимо превратить его из технического исполнителя в действительно эффективное управленческое звено. Для этого можно добавить в его обязанности:

- мониторинг рынка труда с целью установления среднего уровня заработной платы по каждой специальности;
- осуществление оценки удовлетворенности сотрудников от работы на предприятии;
- разработку программ нематериального стимулирования;
- работу с сотрудниками в процессе адаптации при возможном увольнении.

Для того чтобы решить проблему повышения эффективности организации условий труда, на наш взгляд необходимо, прежде всего, организовать горячее питание на территории предприятия. Идеальный вариант – строительство столовой, но его может заменить и более бюджетный вариант – заключение договора с ближайшим пунктом питания на доставку горячих обедов. Для предприятия это будет незатратный вариант. Обязанности по ежедневному сбору заказов работников предприятия могут быть поручены любому сотруднику аппарата управления.

Кроме того, немаловажным фактором, на наш взгляд при рассмотрении условий организации труда на предприятии должно быть наличие корпоративной культуры.

Поскольку понятие «корпоративный дух», а также обстановка внутри предприятия напрямую связаны с разработкой особых мер, направленных на повышение заинтересованности персонала, руководству предприятия следует постоянно применять эффективные меры. Примером могут быть:

- организация корпоративных, пенсионных и сберегательных фондов;
- организация совместных туристических поездок.

В целях оптимизации материального и морального стимулирования

предлагается:

- систему оплаты труда превратить в систему поощрения качества и производительности. Использовать принцип долевого участия работников в доходах предприятия или бонусную программу по конкретным показателям для каждого структурного подразделения. Разработку бонусной программы можно поручить экономисту и менеджеру по кадрам;
- проведение повышения квалификации и обучение работников за счет предприятия дистанционным способом.

Дистанционное обучение является в настоящее время самым доступным в материальном плане способом получения знаний. Тем более, что рабочие места всех сотрудников аппарата управления оснащены современным компьютерным оборудованием. Для предприятия затраты на обучение составят от 5 до 45 тыс. руб. (в зависимости от программы и уровня образования) в год на человека.

В комплексе мероприятия по оптимизации организации условий труда и организации материального и морального стимулирования будут способствовать не только росту производительности труда, что, безусловно, скажется на доходах предприятия и, соответственно, доходах работников, но и снизят текучесть кадров, т.е. будут способствовать стабильности производственного процесса, повышению эффективности деятельности и конкурентоспособности ООО «Исток-Полиэстр».

Итак, в выпускной квалификационной работе предложены рекомендации по совершенствованию системы управления трудовыми ресурсами ООО «Исток-Полиэстр» по трем направлениям оптимизации: организационной структуры управления, организации условий труда и материального и морального стимулирования труда работников.

В соответствии с выбранными направлениями повышения эффективности системы управления трудовыми ресурсами предприятия рекомендуется:

- сократить одну ставку инженера-сметчика в производственно-техническом отделе, т.к. дальнейшая реконструкция производственной базы цементного завода проводится не собственными силами, а подрядной

организацией. Часть функций, касающихся непосредственно сметного дела передать начальнику отдела, а часть функций по формированию договоров передать экономисту с повышением окладов на 20 %;

- сократить ставку инженера в отделе снабжения с распределением его функций между начальником отдела и заведующим складом также с повышением окладов на 20 %;

- добавить в функции менеджера по кадрам следующие обязанности: мониторинг рынка труда с целью установления среднего уровня заработной платы по каждой специальности, осуществление оценки удовлетворенности сотрудников от работы на предприятии, разработку программ нематериального стимулирования, работу с сотрудниками в процессе адаптации при возможном увольнении.

- организовать горячее питание на территории предприятия;

- систему оплаты труда превратить в систему поощрения качества и производительности. Использовать принцип долевого участия работников в доходах предприятия или бонусную программу по конкретным показателям для каждого структурного подразделения. Разработку бонусной программы поручить экономисту и менеджеру по кадрам;

- проводить повышение квалификации и обучение работников за счет предприятия дистанционным способом.

Экономический эффект от реализации предлагаемых мероприятий будет заключаться в следующем:

- доля управленческого персонала уменьшится на 7,7 %;

- коэффициент структурной напряженности уменьшится на 2,7 %;

- коэффициент подчиненности увеличится на 19,2 %;

- показатель эффективности управленческого труда увеличится на 11,1%;

- будет получена экономия затрат в размере 392,66 тыс.руб.

Заключение

Изучение современных концепций управления персоналом показало, что они базируются, с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны, на концепции всестороннего развития личности и теории человеческих отношений. Не смотря на некоторые различия подходов к управлению персоналом, практически все существующие концепции подводят нас к пониманию того, что управление персоналом конкретной организации должно представлять собой определенную систему, совокупность принципов и методов управления кадрами.

По результатам анализа эффективности деятельности и использования трудовых ресурсов, а также изучения системы управления персоналом ООО «Исток-Полиэстр» были сделаны следующие выводы:

- деятельность предприятия является прибыльной. Темпы роста доходов за анализируемый период превысили темпы роста расходов (положительный фактор);

- численность работников увеличилась на 12,3 %, а производительность труда – на 2,3 %. Рост численности, безусловно, фактор положительный, но сопоставление темпов роста численности работников и производительности труда указывает на неэффективное использование рабочей силы – фактор отрицательный;

- заработная плата в среднем увеличилась на 54 %. Рост заработной платы является положительным фактором, сопоставление темпов роста заработной платы и производительности труда указывает на неэффективное управление трудовыми ресурсами – фактор отрицательный;

- доля управленческого персонала в общей численности работников уменьшилась на 6,2 % - положительный фактор;

- размер коэффициента подчиненности ниже общепринятого значения в 2,5 раза – фактор отрицательный (положительной характеристикой является соответствие или превышение нормы), свидетельствующий о неэффективности

управленческого труда;

- коэффициент напряженности соответствует общепринятым ограничениям (т.е. не превышает единицы), но его положительная динамика характеризует снижение эффективности управленческого труда, что также является отрицательным фактором;

- резкий рост коэффициента текучести кадров в 2021 г. свидетельствует о неудовлетворенности работников условиями труда. Кроме того, его размер превышает общепринятые нормальные ограничения в 2,5 раза – фактор отрицательный;

- показатель эффективности управленческого труда имеет положительную динамику, что является положительным фактором;

- отсутствует действенная система премирования работников по результатам деятельности;

- отсутствует общий регламент, определяющий кадровую политику предприятия.

Для снижения негативного влияния выявленных проблем и усиления стимулирующих факторов в целях повышения эффективности деятельности ООО «Исток-Полиэстр» в дипломном проекте рекомендуется:

- сократить одну ставку инженера-сметчика в производственно-техническом отделе, т.к. дальнейшая реконструкция производственной базы цементного завода проводится не собственными силами, а подрядной организацией. Часть функций, касающихся непосредственно сметного дела передать начальнику отдела, а часть функций по формированию договоров передать экономисту с повышением окладов на 20 %;

- сократить ставку инженера в отделе снабжения с распределением его функций между начальником отдела и заведующим складом также с повышением окладов на 20 %;

- добавить в функции менеджера по кадрам следующие обязанности: мониторинг рынка труда с целью установления среднего уровня заработной платы по каждой специальности, осуществление оценки удовлетворенности

сотрудников от работы на предприятии, разработку программ нематериального стимулирования, работу с сотрудниками в процессе адаптации при возможном увольнении;

- организовать горячее питание на территории предприятия;
- систему оплаты труда превратить в систему поощрения качества и производительности. Использовать принцип долевого участия работников в доходах предприятия или бонусную программу по конкретным показателям для каждого структурного подразделения. Разработку бонусной программы поручить экономисту и менеджеру по кадрам;
- проводить повышение квалификации и обучение работников за счет предприятия дистанционным способом.

В результате реализации предлагаемых мероприятий будет получен экономический эффект в виде экономии затрат на сумму 392,66 тыс.руб., а также уменьшится доля управленческого персонала на 7,7 %, коэффициент структурной напряженности уменьшится на 2,7 %, коэффициент подчиненности увеличится на 19,2 %, показатель эффективности управленческого труда увеличится на 11,1 %.

В комплексе эти мероприятия будут способствовать не только росту производительности труда, что, безусловно, скажется на доходах предприятия и, соответственно, доходах работников, но и снизят текучесть кадров, т.е. будут способствовать стабильности производственного процесса, повышению эффективности деятельности и конкурентоспособности ООО «Исток-Полиэстр».

Список литературы

1. Трудовой кодекс РФ. [Электронный ресурс].- М.: URL:<http://www.normativ.ru> (дата обращения: 20.11.2021)
2. Алавердов, А.Р. Управление персоналом. - М.: МФПУ Синергия, 2019. - 292 с.
3. Амосова, В.В., Гукасян, Г.М. Экономическая теория. – М.: Эксмо, 2020. – 736 с.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. - 239 с.
5. Бочаров, В.В. Инвестиции: учеб. и практикум для академического бакалавриата / В.Е. Леонтьев, В.В. Бочаров, Н.П. Радковская. - М.: Юрайт, 2018. - 218 с.
6. Булатов, А.С. Экономика. 3-е изд., перераб., доп. – М.: Юристъ. – 2018. – 896 с.
7. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 392 с.
8. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах. - М.: Проспект, 2019. - 296 с.
9. Ван Хорн, Дж.К. Основы управления финансами: Пер. с англ. / Гл. ред. серии Я.В. Соколов. - М.: Финансы и статистика, 2018. - 800 с.
10. Гарнова, В.Ю. Экономический анализ: учеб. пособие. /В.Ю. Гарнова, В.А. Колоколов. Под ред. Н.Б. Акуленко. - М.: Инфра-М, 2017. - 257 с.
11. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 282 с.
12. Грязнова, А.Г., Соколинский, В.М. Экономическая теория. – М.: Кнорус, 2020. – 464 с.
13. Егоршин, А.П. Организация труда персонала. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 412 с.
14. Ефимова, О.В. Анализ финансовой отчетности: учеб. пособие для

магистров / О.В. Ефимова и др. - М.: Омега-Л, 2018. - 388 с.

15. Жминько, С.И. Комплексный экономический анализ: учеб. пособие. /С.И. Жминько. - М.: Форум, 2019. - 368 с.

16. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала. - М.: Проспект, 2019. - 264 с.

17. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом. - М.: Проспект, 2019. - 264 с.

18. Кибанов, А.Я., Дуракова, И.Б. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация. - М.: ИНФРА-М, 2019. – 592 с.

19. Краменко, Г.А. Финансовый менеджмент: учеб. / Г.А. Краменко, О.Э. Черная. - М.: Центр учебной литературы, 2019. - 485 с.

20. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 255 с.

21. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: учебно-практическое пособие. - М.: Проспект, 2019. - 280 с.

22. Мазурина, Т.Ю. Финансы организаций (предприятий): учеб. / Т.Ю. Мазурина, Л.Г. Скамай, В.С. Гроссу. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 528 с.

23. Найденова, Р.И. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / Р.И. Найденова, А.Ф. Виноходова, А.И. Найденов. - М.: КНОРУС, 2018. - 208 с.

24. Новицкий, Н.И. Техничко-экономические показатели работы предприятий / Н.И. Новицкий, А.А. Горюшкин, А.В. Кривенков. - М.: ТетраСистемс, 2019. - 272 с.

25. Паламарчук А.С. Экономика предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 456 с.

26. Райзберг Б.А. Курс экономики. – 6-е изд., переаб. и доп. – М.:

ИНФРА-М. 2020. – 790 с.

27. Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика: учеб. 5-е изд., перераб. и доп. - М.: Перспектива, 2017. - 264 с.

28. Шелопаев, Ф.М. Финансы, денежное обращение и кредит: краткий курс лекций. - М.: Юрайт, 2018. - 250 с.

29. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин, Е.В. Негашев. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Инфра-М, 2017. - 308 с.

30. Шеремет, А. Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. / А.Д. Шеремет. — 2-е изд., доп. — М.: ИНФРА-М, 2022. — 374 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/21493. - ISBN 978-5-16-012181-9. - [Электронный ресурс]. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1832417> (дата обращения: 07.11.2022)