

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Разработка предложений по улучшению использования персонала организации
(на примере муниципальных предприятий г. Лянтор)

Студент

О.А. Ябирова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: О. А. Ябирова.

Тема работы: «Разработка предложений по улучшению использования персонала организации (на примере муниципальных предприятий г. Лянтор)».

Научный руководитель: к. п. н., доц. А.Л. Никишина

Цель исследования – разработка путей улучшения использования персонала Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения».

Объект исследования – Лянторское ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения», которое функционирует в сфере жилищно-коммунального хозяйства.

Предмет исследования – использование персонала Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения».

Методы исследования – методы научного абстрагирования, системного подхода, причинно-следственных связей, методы статистического анализа, графического изображения.

С учетом выявленных проблем в использовании персонала Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» были предложены мероприятия по улучшению, экономический эффект от внедрения которых составит 89909,75 тыс. руб., что подтверждает целесообразность внедрения предложенных мер.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2 и 3.1 могут быть использованы руководством Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» с целью улучшения использования персонала.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы использования персонала организации.....	6
1.1 Понятие и сущность использования персонала.....	6
1.2 Методика анализа использования персонала.....	10
2 Оценка эффективности использования персонала Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения».....	17
2.1 Краткая характеристика организации.....	17
2.2 Анализ использования персонала организации.....	23
3 Пути улучшения использования персонала Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения».....	31
3.1 Мероприятия по улучшению использования персонала организации.....	31
3.2 Оценка эффективности предложенных мер.....	36
Заключение	42
Список используемой литературы	45

Введение

Усиление негативного влияния рыночной среды, ухудшение экономической ситуации, нестабильность политической ситуации, неэффективности нормативно-правовой базы, изменчивость внешней и внутренней среды повлияли на финансовые результаты деятельности организаций, удовлетворение потребностей потребителей, что сказалось и на использовании трудовых ресурсов.

Предпосылкой роста результативности деятельности является повышение эффективного использования и управления персоналом организации. Поэтому, для любой организации особое значение приобретает проблема рационального использования персонала, имеющего гарантировать стабильное развитие, улучшение показателей деятельности и процветание.

Наряду с организацией использования персонала целесообразно осуществление управления им для улучшения финансовых результатов деятельности. Управление персоналом организации является весомым инструментом корректировки деятельности работников, организации их работы, содействие достижению сложившихся целей, рост конкурентоспособности и экономического развития при условии принятия эффективных управленческих, кадровых, административных решений. При таких обстоятельствах одной из главных задач руководства организаций является формирование эффективной системы, механизма управления эффективностью использования персонала как предпосылки планирования, организации, регулирования, корректировки работы работников, рост производительности труда, преодоление проблем в управлении персоналом, рационального использования персонала, налаживание функционирования и развития организаций.

Также в отечественных организациях существует потребность во внедрении новых подходов к управлению эффективностью использования персонала, опыта конкурентов, развитых стран. Однако в подавляющем

большинстве отечественных организаций используются устаревшие методы мотивации, подходы к оценке эффективности использования персонала, отсутствуют методические подходы к анализу рациональности управления персоналом и существует потребность в совершенствовании процесса управления персоналом для возобновления их функционирования. Все это обуславливает актуальность темы исследования.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка путей улучшения использования персонала «Лянторского городского муниципального унитарного предприятия «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» (Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения»).

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы использования персонала организации;
- оценить эффективность использования персонала организации;
- разработать пути улучшения использования персонала организации.

Объект исследования – Лянторское ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения».

Предмет исследования – использование персонала организации.

Информационная база для написания данной работы представлена учебно-методической литературой, статьями из периодических изданий, данными Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения». Теоретической и методической основой выпускной квалификационной работы выступают научные разработки, изложенные в трудах отечественных и зарубежных ученых по вопросам управления персоналом.

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, основной частью, состоящей из трех глав, заключением, списком используемой литературы и используемых источников.

1 Теоретические основы использования персонала организации

1.1 Понятие и сущность использования персонала

Люди являются весомой частью производительных сил и определяющим источником развития для экономики, мотивации их деятельности. Есть непомерная зависимость конкурентоспособности экономики страны от качества трудового потенциала работников организаций. Персонал обеспечивает движение материальных и материальных элементов производства.

«Самым главным ресурсом любой организации является персонал, от качества и эффективного использования которого, очень сильно зависит результат деятельности всей организации и ее конкурентоспособность. Наиболее весомой частью производительных сил и определяющим источником повышения эффективности деятельности организации является персонал, его умения, знания, навыки, образование, подготовка, мотивация деятельности» [13].

«Персонал (от лат. personal - личный) – постоянный состав работников организации, составляющий группу по профессиональным или другим признакам с указанием должностей и присвоенных по каждой должности окладов. Также персонал – это совокупность всех работников организации, занятых трудовой деятельностью, а также тех, которые находятся на балансе (входящих в штатный состав), но временно не работают в связи с различными причинами (отпуск, болезнь и т. д.)» [10].

Персонал также определяется как «совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении организации и необходимы для выполнения определенных функций, достижения ее целей деятельности и перспективного развития» [2].

«В узком смысле персонал представляет собой личный состав организации, который работает по найму и обладающий определенными

признаками. Существенными признаками персонала является наличие его трудовых отношений с работодателем и владение определенными качественными характеристиками» [18].

Коллектив организации является наиболее весомым ресурсом организации и в связи с этим он требует особого подхода в вопросах управления. «Персонал организации – это совокупность постоянных работников, которые получили необходимую профессиональную подготовку и имеют практические навыки» [24].

Классификацию персонала организации можно представить с помощью таблицы 1.

Таблица 1 – Классификация персонала организации [12]

Признак	Виды
1. По характеру участия в хозяйственной деятельности	Производственный персонал – включает всех работников занимающихся производством товаров или их непосредственным обслуживанием.
	Непроизводственный персонал – включая работников, не связанных с процессами промышленного создания благ.
2. По отношению к производству	Основной персонал – работники, которые непосредственно участвуют в процессе производства благ.
	Вспомогательный персонал – работники, которые осуществляют функции обслуживания основного производства.
3. По стати	Мужчины
	Женщины
4. По характеру выполняемых функций	Руководители
	Специалисты
	Служащие
	Рабочие

«Руководители – это высококвалифицированные работники, которые занимают должности руководителей организации и их структурных подразделений, а также их заместителей. К ним относят директоров, начальников, управляющих, главных специалистов организации. Это

главный агроном, главный инженер, главный бухгалтер и другие главные специалисты» [5].

«Специалисты – работники специальной инженерной, технической, экономической и другой работы. Это: агрономы, инженеры, экономисты, бухгалтеры, юридические консультанты, социологи» [1].

«К служащим относятся работники, выполняющие строго технические функции по документации, учету и контролю коммерческих услуг и хозяйственного обслуживания» [8].

«Рабочие – это категория работников, непосредственно участвующих в производстве, выполнении работ и оказании услуг с производства. Все сотрудники делятся на основные, которые непосредственно участвуют в осуществлении технологических операций на производстве, и вспомогательные, которые выполняют различные вспомогательные операции для поддержки основного производства. Кроме того, рабочие включают дворников, уборщиков, охранников, курьеров, гардеробщиков» [11].

«Всех работников для аналитических целей можно разделить на тех, кто непосредственно участвует в процессе изготовления продукции, а вспомогательные – те, кто выполняет функции по обслуживанию основного производства. Постепенно с развитием производства, его механизацией и автоматизацией исчезают четкие границы между основными и вспомогательными рабочими, возрастает роль последних (в частности, наладчики, механики)» [6].

Развитие трудовых ресурсов зависит от многих факторов среды и труда. Прежде всего, это такие экономические факторы, как оплата труда и объем выполненных работ и продукции. Поэтому, в результате этих факторов следует показатель эффективности использования имеющихся ресурсов. Далее, влиятельным фактором является политический. «Именно политическим фактором регламентируются и обеспечиваются социальные условия, согласно которых осуществляется экономическая деятельность, происходит развитие творческих способностей работников и т. п.» [31].

Следующий фактор – это экологические характеристики деятельности, которые имеют отношение к природе ее экономического потенциала, с поправкой на уровень ущерба и загрязнения окружающей среды и людей [21].

Далее рассматриваются технологические факторы, оказывающие влияние на средства и предметы труда, технологичность оборудования.

В дополнение, стоит отметить также факторы духовного воздействия, поскольку они обеспечивают духовные потребности и регулируют поведенческие нормы работников. Далее персонал организации рассматривается с точки зрения показателей человеческой идентификации. Стоит отметить влияние моральных, психологических, экономических, социальных, политических, финансовых и других показателей, согласно которых каждый рабочий принимает решение о трудоустройстве [27].

«Известно, что именно персонал организации, в отличие от других ресурсов, имеет возможность выставлять требования к руководству об изменении условий работы и оплаты труда, выполнять работу или отказываться от нее добровольно, а также могут увольняться по собственному желанию. В связи с этим необходимо тщательно продумывать направления эффективного использования персонала организации» [24]. Например, рассматривая суть деятельности организации с точки зрения наемных работников, стоит отметить, что общественное развитие организации обеспечивается через удовлетворение от работы и обеспечение адекватного уровня оплаты труда.

Более того, с точки зрения менеджеров организации выбранное место трудоустройства должно обеспечивать увеличение доходов и профессиональный интерес [28]. Поэтому, чем выше рейтинг организации, тем больше возможностей и социальных благ она предоставляет работнику, и имеет доступ в высшей степени потенциала персонала.

Характеризуя эффективное управление персоналом, стоит отметить, что формирование руководства происходит с помощью ряда аспектов. «Во-

первых, это психофизиологические возможности участия в трудовой деятельности. Во-вторых, это возможности нормальных трудовых контактов. В-третьих, это творческие способности работника, включающие наличие знаний и навыков, необходимых для выполнения определенных обязанностей и видов работ» [30]. Поэтому, одной из ключевых задач эффективного использования персонала организации должна быть тщательно продуманная и гибкая политика управления.

Спрос и предложение трудовых ресурсов в стране демонстрирует баланс интересов между рабочим и работодателем. В настоящее время спрос на трудовые ресурсы намного ниже предложения, в результате чего увеличивается количество безработных людей. «Это требует нового подхода к изучению проблем в использовании персонала, оценки его эффективности под влиянием производственных и социально-экономических факторов в условиях реформирования экономики» [16].

К таким проблемам, прежде всего, относятся [19]:

- неэффективное использование рабочего времени;
- снижение производительности труда;
- низкий уровень занятости в производстве;
- текучесть кадров и т.п.

«В вопросе обеспеченности персоналом, важно помнить, что в современных условиях в результате существенного уменьшения объемов производства организации все чаще сталкиваются не с нехваткой, а с излишком рабочей силы, необходимостью сокращения рабочих мест и одновременно – сохранением квалифицированных специалистов» [13].

1.2 Методика анализа использования персонала

«Важную составляющую эффективности деятельности организации представляет эффективность деятельности ее трудовых ресурсов. Оценка этого показателя представляется весьма сложным и многоуровневым

исследованием и проводится в нескольких направлениях. Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности персонала тесно связан с особенностями производственного процесса в организации и ее конечными результатами, а также с социальной структурой общества и экономическим уровнем развития организации» [25].

«Рациональное использование персонала организации выступает обязательным условием, обеспечивающим бесперебойность производства и успешное выполнение производственных планов» [29].

«Обеспеченность организации персоналом определяется сравнением фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. При обнаружении существенных отклонений по любым профессиям, важно определить четкие причины и разработать меры по их устранению. В ходе анализа используются данные о среднеучетной численности работников по категориям, исследуется соответствие выполняемой работы квалификации персонала» [7].

Движение персонала в организации является обязательным и неизбежным процессом, происходящим в силу различных причин. В частности, как причинами демографического характера, так и другими изменениями, происходящими в экономике.

Анализ движения персонала в организации осуществляется в динамике за ряд лет на основе следующих коэффициентов:

- «коэффициент оборота по приему работников ($K_{оп}$), который определяется, как отношение численности принятого на работу к среднесписочной численности персонала» [3];
- «коэффициент оборота по выбытию ($K_{ов}$), определяется сопоставлением уволенных работников к среднесписочной численности персонала» [4];
- «коэффициент текучести кадров ($K_{т}$) – отношение численности уволенных работников по собственному желанию и по инициативе администрации до среднесписочной численности персонала» [20];

- «коэффициент постоянства состава персонала организации ($K_{ПС}$), который определяется как отношение численности работников, работающих не менее года, к среднесписочной численности персонала» [8].

Благодаря этим коэффициентам можно исследовать движение кадров в организации. Так, коэффициенты оборота по приему и выбытию позволяют оценить динамику изменения численности работников в организации, и показывают, на какой стадии развития находится организация. Во время роста организации, доля принятых на работу сотрудников преобладает над долей выбывших, а при спаде – наоборот, доля выбывших становится больше доли принятых. Если организация работает стабильно, то обе части должны быть равно небольшими. Коэффициент текучести кадров также может многое рассказать о состоянии организации. Если значение этого показателя большое, то это может свидетельствовать о недовольстве работников условиями труда, связанном с низкой оплатой труда, работой в сверхурочное время, плохими взаимоотношениями в коллективе и т.п. [9].

Коэффициент постоянства кадров, наоборот, говорит об удовлетворении персонала условиями труда в организации.

При оценке эффективности использования персонала важное значение имеет использование фонда рабочего времени [15]:

$$ФРЧ = ЧР \times Д \times Т, \quad (1)$$

где ФРЧ – фонд рабочего времени;

ЧР – численность рабочих;

Д – количество отработанных одним рабочим дней в среднем за год;

Т – средняя продолжительность рабочего дня.

«Эффективность использования персонала организации отражается показателем производительности труда, которая определяется количеством

продукции, услуг, работ, произведенной за единицу рабочего времени, или затратами рабочего времени на производство единицы продукции или выполненной работы. Производительность труда в широком смысле – это способность конкретного работника производить продукцию и оказывать услуги» [11].

«Для оценки уровня производительности труда применяется система обобщающих, частных и вспомогательных показателей. Наиболее широко используемыми обобщающими показателями являются: среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции одним рабочим, а также среднегодовая выработка продукции на одного работающего в стоимостном выражении» [9].

«Выработка на одного работающего или одного рабочего в значительной степени зависит от материалоемкости отдельных видов продукции, объема кооперированных поставок, структуры продукции. Более объективную оценку производительности труда дает показатель, исчисленный по чистой продукции, то есть по объему продукции за вычетом материальных затрат и амортизации основных фондов» [22].

Наиболее обобщающим показателем производительности труда является среднегодовая выработка продукции одним работающим (РВ)[26]:

$$PB = \frac{ВП}{Ч_{СС}}, \quad (2)$$

где ВП – объем валовой продукции или выполненной работы в стоимостном выражении;

Ч_{СС} – среднесписочная численность персонала.

Эффективность труда – это его результативность. Она показывает соотношение объема производства материальных или нематериальных благ и количества затраченного на это труда.

То есть рост эффективности труда означает увеличение объема производимых благ без повышения трудовых затрат. В широком смысле,

рост эффективности труда означает постоянное совершенствование людьми экономической деятельности, постоянное нахождение возможности работать лучше, производить больше качественных благ при одних и тех же или меньших затратах труда [23].

«В ходе анализа производительности труда целесообразно проводить сопоставление темпов роста производительности труда одного рабочего и одного работающего. При этом темп роста первых должен опережать темп роста вторых» [17].

«Основным показателем, характеризующим уровень оплаты труда работников, является их средняя заработная плата. Средняя заработная плата определяется исходя из фонда оплаты труда работников списочного состава (включая фонд оплаты труда совместителей) и суммы материального поощрения. Выделяют среднегодовую, среднемесячную и среднечасовую заработную плату» [14].

Анализируя фонд заработной платы важно рассчитывать абсолютные и относительные отклонения его фактической величины от плановой. Но абсолютное отклонение не является информативным показателем, поскольку этот показатель не учитывает уровень выполнения плана или изменения в сравнении с прошедшими годами.

Относительное отклонение определяется как разность между размером фактически начисленной заработной платы и ее плановым размером, с корректировкой на коэффициент выполнения плана производства [13]:

$$ЗП_{отн} = ЗПФ - (ЗП_{пер.пл.} \times K_{вып.пл.} + ЗП_{пост.пл.}), \quad (3)$$

где ЗПФ – фактически использованные средства на оплату труда;

ЗП_{пер.пл.} – переменная плановая часть фонда оплаты труда;

ЗП_{пост.пл.} – постоянная плановая часть фонда оплаты труда;

К_{вып.пл.} – коэффициент выполнения плана по производству.

Для того чтобы фонд заработной платы использовался эффективно важно проводить оптимизацию существующих в распоряжении организации резервов.

Резервы можно оптимизировать следующим образом [20]:

- проводить ликвидацию излишка персонала (особенно в части персонала, затраты на который формирует постоянные расходы в совокупных расходах организации);
- сократить непроизводительные расходы по заработной плате;
- устранить необоснованный рост расценок;
- снизить трудоемкость продукции путем снижения зарплатоемкости;
- разработать эффективную систему мотивации;
- внедрить её;
- оптимизировать систему оплаты труда.

Таким образом, рассмотрев теоретические аспекты использования персонала организации можно сформулировать следующие выводы.

Самым главным ресурсом любой организации выступает персонал, от качества и эффективного использования которого существенно зависят итоги деятельности всей организации и ее конкурентоспособность.

Спрос и предложение трудовых ресурсов в стране демонстрирует баланс интересов между рабочими и работодателем.

В настоящее время спрос на трудовые ресурсы намного ниже предложения, в результате чего увеличивается количество безработных людей.

Развитие трудовых ресурсов зависит от многих факторов среды и труда.

Прежде всего, это такие экономические факторы, как оплата труда и объем выполненных работ и продукции.

Анализ использования персонала предусматривает проведение анализа движения персонала, показателей выработки, отражающих эффективность

использования персонала, анализа использования рабочего времени и фонда заработной платы.

Для оценки уровня производительности труда применяется система обобщающих, частных и вспомогательных показателей.

Анализ темпов изменения производительности труда и заработной платы позволяет определить эффективность деятельности организации. Также при оценке эффективности использования персонала важное значение имеет анализ использования фонда рабочего времени.

Анализируя фонд заработной платы важно рассчитывать абсолютные и относительные отклонения фактической величины от плановой.

Для того чтобы фонд заработной платы использовался эффективно важно проводить оптимизацию существующих в распоряжении организации резервов.

2 Оценка эффективности использования персонала Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения»»

2.1 Краткая характеристика организации

«Лянторское городское муниципальное унитарное предприятие «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» является многоотраслевым предприятием по производству коммунальных услуг в Лянторе, и ставит перед собой нелёгкие задачи как, производство тепловой энергии, горячей воды, добыча и очистка питьевой воды, сбор, транспортировка и очистка сточных вод, и, конечно же, обеспечение ими населения. Стоит отметить, что сегодня Лянторское ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» обслуживает большую часть всего населения Лянтора – это более 32 тысяч людей» [32].

Полное фирменное наименование организации – Лянторское городское муниципальное унитарное предприятие «Управление тепловодоснабжения и водоотведения».

Сокращенное фирменное наименование организации – Лянторское ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения».

Юридический адрес организации: 628449, Ханты-Мансийский автономный округ, Сургутский район, г. Лянтор, ул. Магистральная, стр. 14.

В Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» выполняются следующие виды деятельности:

- сбор и очистка воды, распределение воды, обработка сточных вод;
- производство пара и горячей воды (тепловой энергии) котельными;
- деятельность по обеспечению работоспособности котельных и тепловых сетей распределение воды;
- деятельность по обеспечению работоспособности электрических сетей;
- разборка и снос зданий, расчистка строительных участков;

- сбор и обработка прочих отходов;
- уборка территории, восстановление после загрязнения и аналогичная деятельность;
- производство изоляционных работ, электромонтажных работ и монтаж прочего инженерного оборудования, производство санитарно-технических работ.

«История возникновения организации берёт своё начало в 1987 году, когда в результате реорганизации цеха пароводоснабжения НГДУ «Лянторнефть» ПО «Сургутнефтегаз» было создано Лянторское управление тепловодоснабжения и канализации («ЛУТВиК»)) [32]. В январе 2010 года – на основании постановления Главы города, Лянторское ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» было реорганизовано путем присоединения ЛГ МУП «УК ЖКХ», что повлекло за собой передачу муниципального и специализированного жилищного фонда в управление Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения».

В Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения», основанном более тридцати лет назад, гордятся богатой историей, огромным опытом работы, и главное – своим коллективом, который и является самым ценным капиталом организации. На сегодняшний день в организации трудятся 334 человека.

Благодаря качественному подбору и грамотной расстановке кадров, добросовестному отношению работников организации к выполнению трудовых обязанностей, коллектив смог добиться высоких результатов в сфере развития жилищно-коммунального хозяйства. В связи с чем, коллектив организации был неоднократно награждены Дипломами и Грамотами, а руководители – Почётными грамотами и Благодарственными письмами за успехи в работе и профессиональное мастерство. Совместно с Администрацией Лянтора проводится единая политика по достижению высоких результатов и показателей в работе организации.

На рисунке 1 представим организационную структуру Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения».

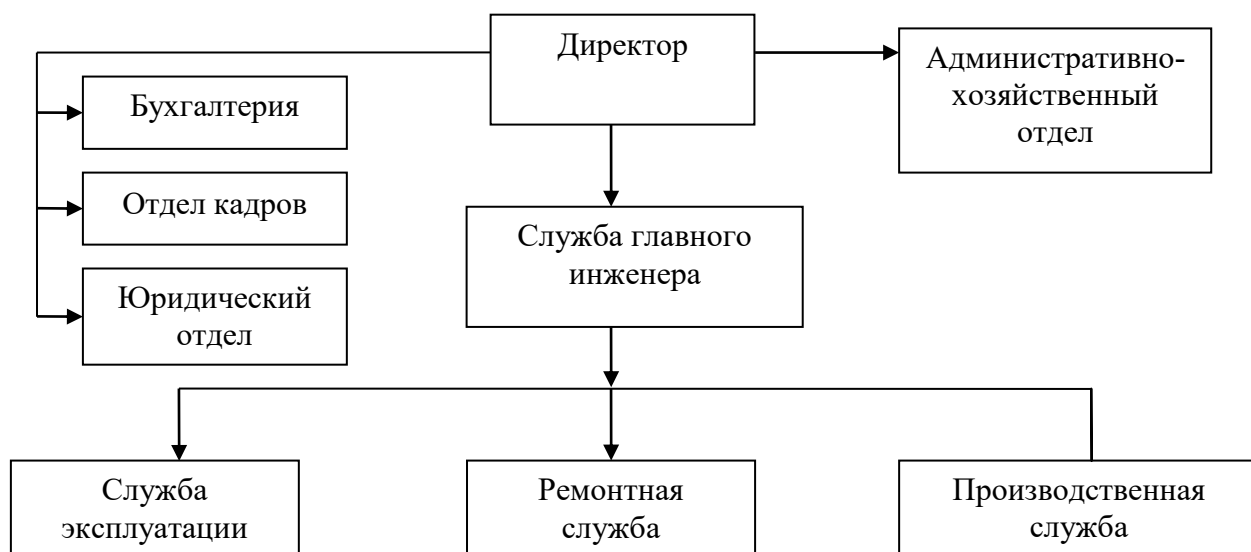


Рисунок 1 – Организационная структура управления Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения»

Директор управляет организацией, отдает приказы и распоряжения, принимает решение об изменении штатного расписания, является представителем интересов организации перед другими физическими и юридическими лицами.

Организационную структуру Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» можно представить, как совокупность отделов и служб, которые функционируют по линейно-функциональному типу. Такой принцип организации можно считать достаточно удобным, поскольку в нем соединены два взаимодополняющих способа: линейный и функциональный. Согласно линейному способу подчиненный работник взаимосвязан сего непосредственным начальником. Преимуществами этого способа является то, что каждый подчиненный имеет только одного непосредственного начальника, линейные связи являются наиболее короткими и поэтому этот способ исключает большие потери информации в

ходе передачи с одного уровня на другой. Функциональные связи при такой организации дополнены линейными связями.

Далее перейдем к анализу основных экономических показателей деятельности Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» (таблица 2).

Таблица 2 – Анализ основных экономических показателей деятельности Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» за 2018-2020 годы

Показатели	2018г.	2019г.	2020г.	Изменение, (+,-)		Темп роста, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс.руб.	627171	620910	636463	-6261	15553	99	102,5
Себестоимость, тыс.руб.	649326	625992	678681	-23334	52689	96,41	108,42
Прибыль (убыток) от реализации, тыс.руб.	-22155	-5082	-42218	17073	-37136	22,94	830,74
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	-11120	74	1014	11194	940	-0,67	1370,27
Основные средства, тыс. руб.	437558	394365	365493	-43193	-28872	90,13	92,68
Фондоотдача, руб./руб.	1,43	1,57	1,74	0,14	0,17	109,84	110,60
Численность персонала, чел.	315	317	334	2	17	100,63	105,36
Производительность труда, тыс.руб./чел.	1991,02	1958,71	1905,58	-32,31	-53,13	98,38	97,29
Величина активов, тыс.руб.	679544	722570	739505	43026	16935	106,33	102,34
Рентабельность имущества, %	-1,64	0,01	0,14	1,65	0,13	-	-
Рентабельность продаж, %	-3,53	-0,82	-6,63	2,71	-5,81	-	-

Как видно из данных таблицы 2, в 2019 году произошло сокращение выручки на 1% и себестоимости – на 3,59%. Это способствовало сокращению убытка от реализации с -22155 тыс.руб. до -5082 тыс.руб. Также наблюдается улучшение совокупного финансового результата – в 2019 году чистая прибыль организации составила 74 тыс.руб., тогда как в 2018 году организация понесла убыток в размере 11120 тыс.руб.

Динамику финансовых результатов деятельности Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» представим на рисунке 2.

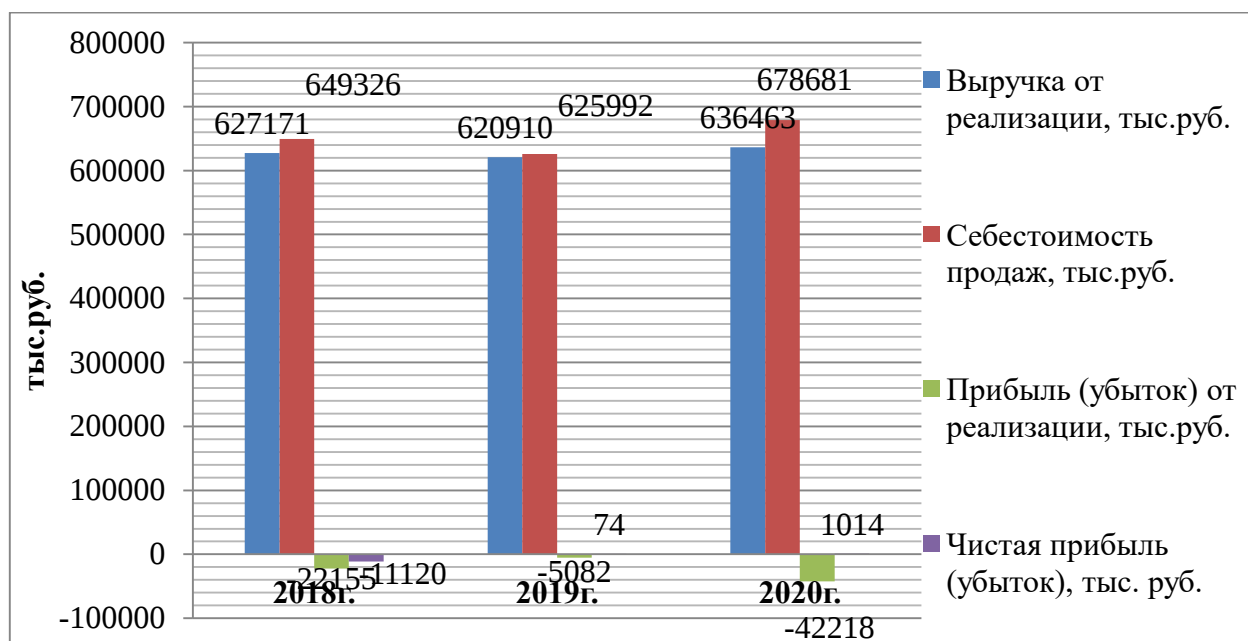


Рисунок 2 – Динамика финансовых результатов деятельности Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» за 2018-2020 годы

В 2020 году выручка организации увеличилась на 2,55, а себестоимость продаж – на 8,42%, что привело к увеличению убытка от реализации с -5082 тыс.руб. до -42218 тыс.руб. При этом наметилась динамика роста чистой прибыли – с 74 тыс.руб. до 1014 тыс.руб., что является положительной тенденцией.

За анализируемый период наблюдается повышение эффективности использования основных средств организации, на что указывает ежегодный рост фондоотдачи. При этом использование персонала ухудшилось. На это указывает снижение производительности труда – с 1991,02 тыс.руб./чел. до 1905,58 тыс.руб./чел.

Динамику показателей рентабельности Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» представим на рисунке 3.

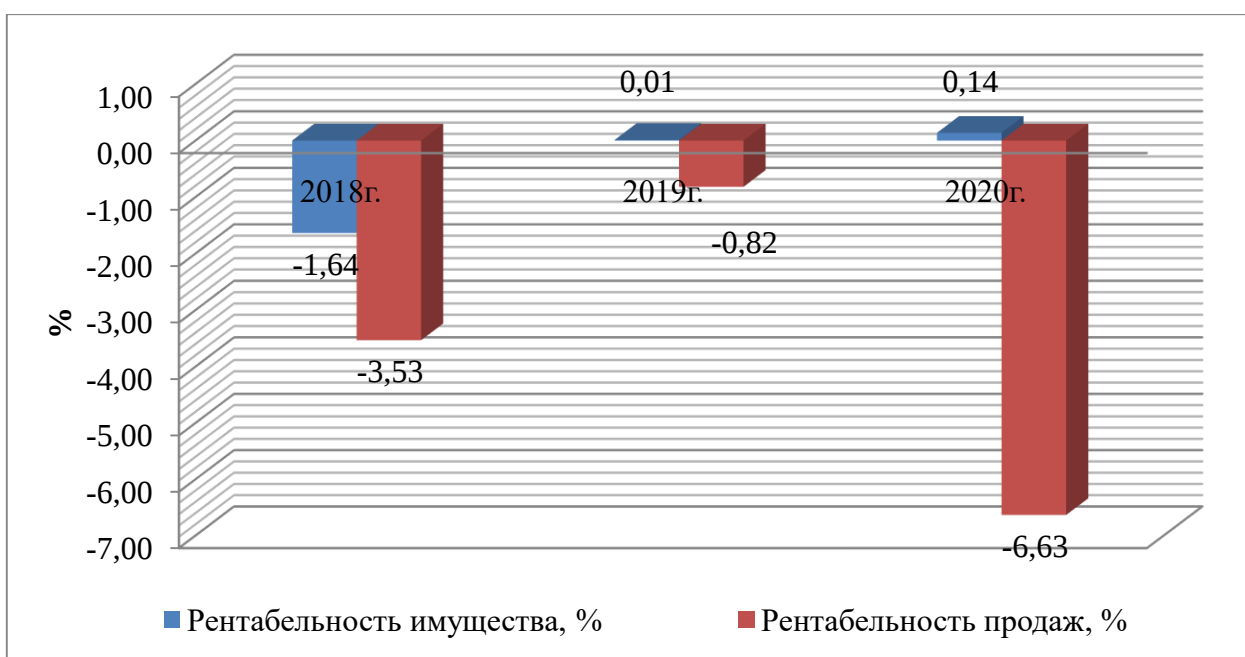


Рисунок 3 – Динамика показателей рентабельности Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» за 2018-2020 годы

Из рисунка видно, что за анализируемый период рентабельность продаж характеризовалась отрицательными значениями, что указывает на неэффективность основной деятельности организации. При этом отмечается улучшение рентабельности имущества, которая повысилась с -1,64% до 0,14%. Это свидетельствует об улучшении использования имущества организации.

Таким образом, анализ основных экономических показателей деятельности организации указывает на ухудшение основной деятельности, ухудшение использования основных средств и персонала организации, а также на улучшение использования имущества организации.

2.2 Анализ использования персонала организации

Анализ использования персонала Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» начнем с анализа состава и структуры персонала организации (таблица 3).

Таблица 3 – Анализ состава и структуры персонала Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» за 2018-2020 годы

Категория персонала	2018г.		2019г.		2020г.		Абсол. отклон., +/-		Темп роста, %	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	2019г./2018г.	2020г./2019г.	2019г./2018г.	2020г./2019г.
Руководители	37	11,75	37	11,67	38	11,38	0	1	100	102,70
Специалисты	62	19,68	63	19,87	65	19,46	1	2	101,61	103,17
Служащие	98	31,11	98	30,91	103	30,84	0	5	100	105,10
Рабочие	118	37,46	119	37,54	128	38,32	1	9	100,85	107,56
Итого:	315	100	317	100	334	100	2	17	100,63	105,36

Как видно из таблицы 3, в 2019 году наблюдается рост численности персонала организации на 2 человека, чему способствовал рост численности специалистов и рабочих. В 2020 году рост численности персонала составил 17 человек или 5,36%. В частности, рост численности руководителей составил 2,70%, численности специалистов – 3,17%, численности служащих – 5,10%, а численности рабочих – 7,56%,

На рисунке 4 представим структуру персонала Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения».

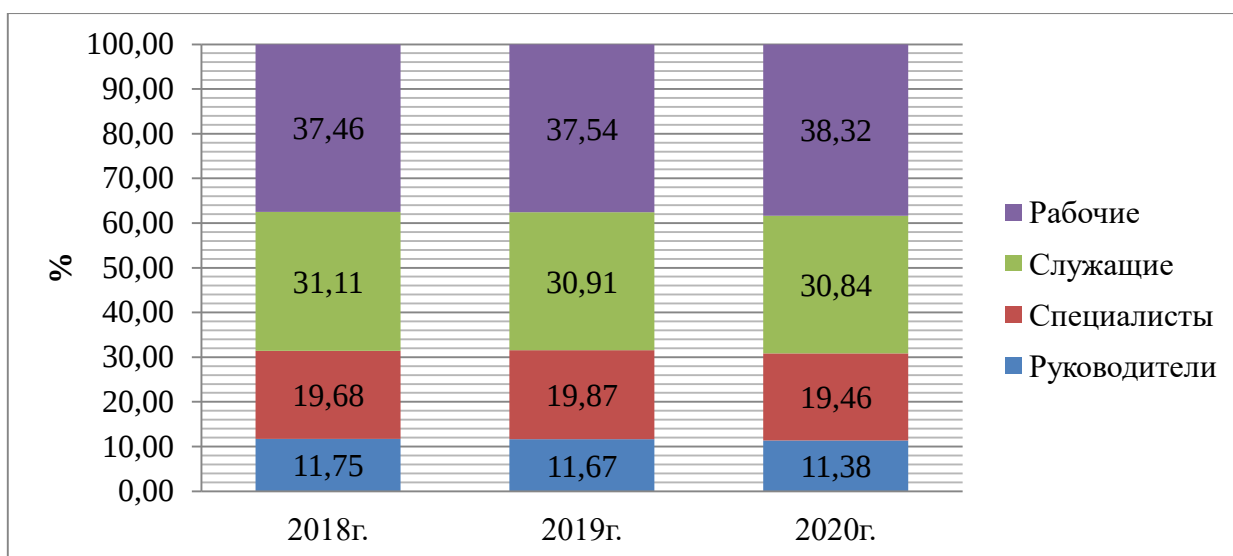


Рисунок 4 – Структура персонала Лянтторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» за 2018-2020 годы

Из данных рисунка 4 видно, что в структуре персонала организации наблюдается сокращение доли руководителей (с 11,75% до 11,38%), специалистов (с 19,68% до 19,46%), служащих (с 31,11% до 30,84%). При этом удельный вес рабочих увеличился с 37,46% до 38,32%.

Далее перейдем к анализу движения персонала Лянтторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» (таблица 4).

Таблица 4 – Анализ движения персонала Лянтторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» за 2018-2020 годы

Наименование показателей	2018г.	2019г.	2020г.	Изменение (+,-)		Темп роста, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Численность персонала, чел.	315	317	334	2	17	100,63	105,36
Количество принятых, чел.	11	19	41	8	22	172,73	215,79
Количество выбывших, чел.	8	17	24	9	7	212,50	141,18
В т.ч.: - по собственному желанию, чел.	7	14	20	7	6	200	142,86

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6	7	8
Общая численность принятых и выбывших работников, чел.	19	36	65	17	29	189,47	180,56
Коэффициент оборота по приему, %	3,49	5,99	12,28	2,50	6,28	171,64	204,81
Коэффициент оборота по выбытию, %	2,54	5,36	7,19	2,82	1,82	211,16	133,99
Коэффициент общего оборота рабочей силы, %	6,03	11,36	19,46	5,32	8,10	188,28	171,37
Коэффициент стабильности персонала, %	93,97	88,64	80,54	-5,32	-8,10	94,33	90,86
Коэффициент текучести кадров, %	2,22	4,42	5,99	2,19	1,57	198,74	135,59

Графически динамику коэффициентов движения Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» отобразим на рисунке 5.

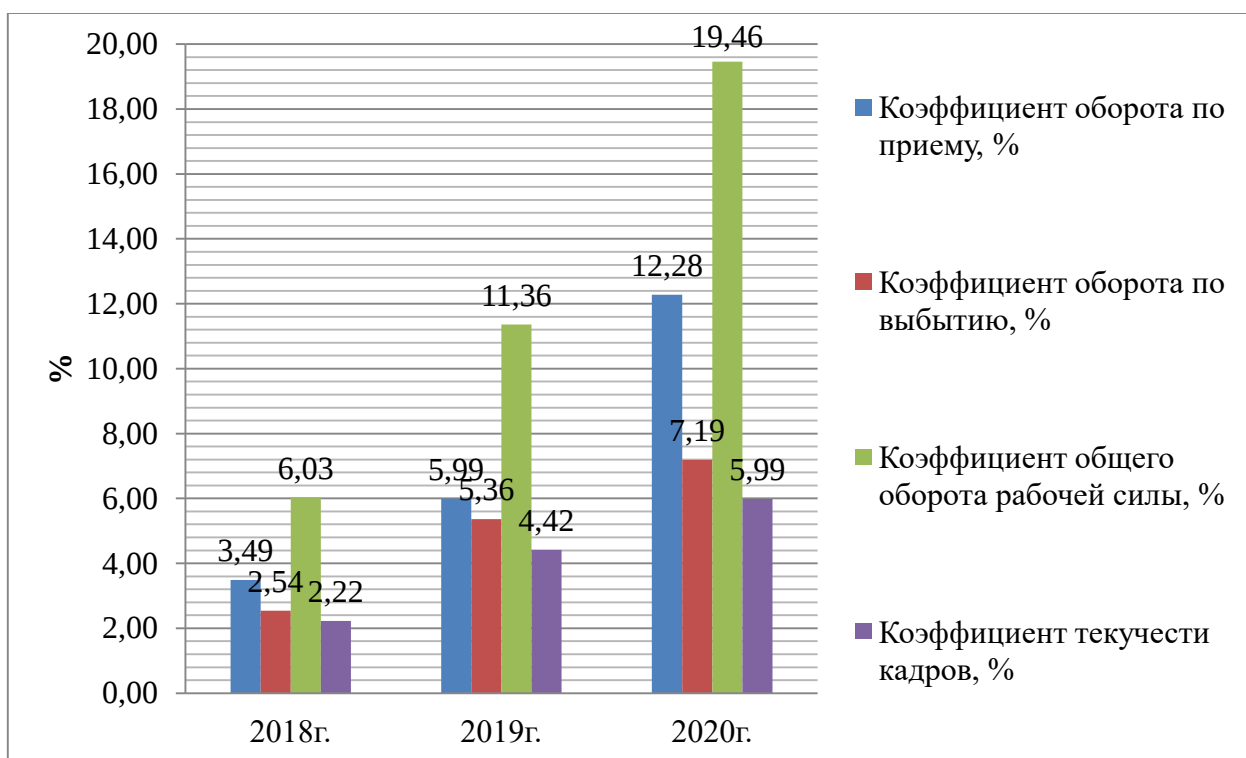


Рисунок 5 – Динамика коэффициентов движения Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» за 2018-2020 годы

Как видно из представленных данных, за анализируемый период наблюдается ухудшение движения персонала. Это проявилось в виде роста коэффициента оборота по приему (с 3,49% до 12,28%), коэффициента оборота по выбытию (с 2,54% до 7,19%), коэффициента общего оборота рабочей силы (с 6,03% до 19,46%). Также негативными моментами является снижение коэффициента стабильности персонала (с 93,97% до 80,54%) и рост текучести кадров выше естественного уровня (3-5%) – с 2,22% до 5,99%.

Далее перейдем к анализу производительности труда персонала Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» (таблица 5).

Таблица 5 – Анализ показателей производительности труда Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» за 2018-2020 годы

Показатели	2018г.	2019г.	2020г.	Изменение (+,-)		Темп роста, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс.руб.	627171	620910	636463	-6261	15553	99,00	102,50
Численность персонала, чел.	315	317	334	2	17	100,63	105,36
Количество рабочих дней в году, дн.	247	247	247	0	0	100	100
Количество рабочих часов в году, дн.	1948,83	1936,48	1929,07	-12,35	-7,41	99,37	99,62
Среднегодовая выработка, тыс.руб./чел.	1991,02	1958,71	1905,58	-32,31	-53,13	98,38	97,29
Среднедневная выработка, тыс.руб./чел.	8,06	7,93	7,71	-0,13	-0,22	98,38	97,29
Среднечасовая выработка, тыс.руб./чел.	1,02	1,01	0,99	-0,01	-0,02	99,00	97,66

Из данных таблицы 5 видно, что в 2019 году среднегодовая и среднедневная выработка уменьшились на 1,62%, а среднечасовая выработка

уменьшилась на 1%. В 2020 году среднегодовая и среднедневная выработка уменьшились на 2,71%, а среднечасовая выработка уменьшилась на 2,34%.

На рисунке 6 представлена динамика показателей выработки Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения».

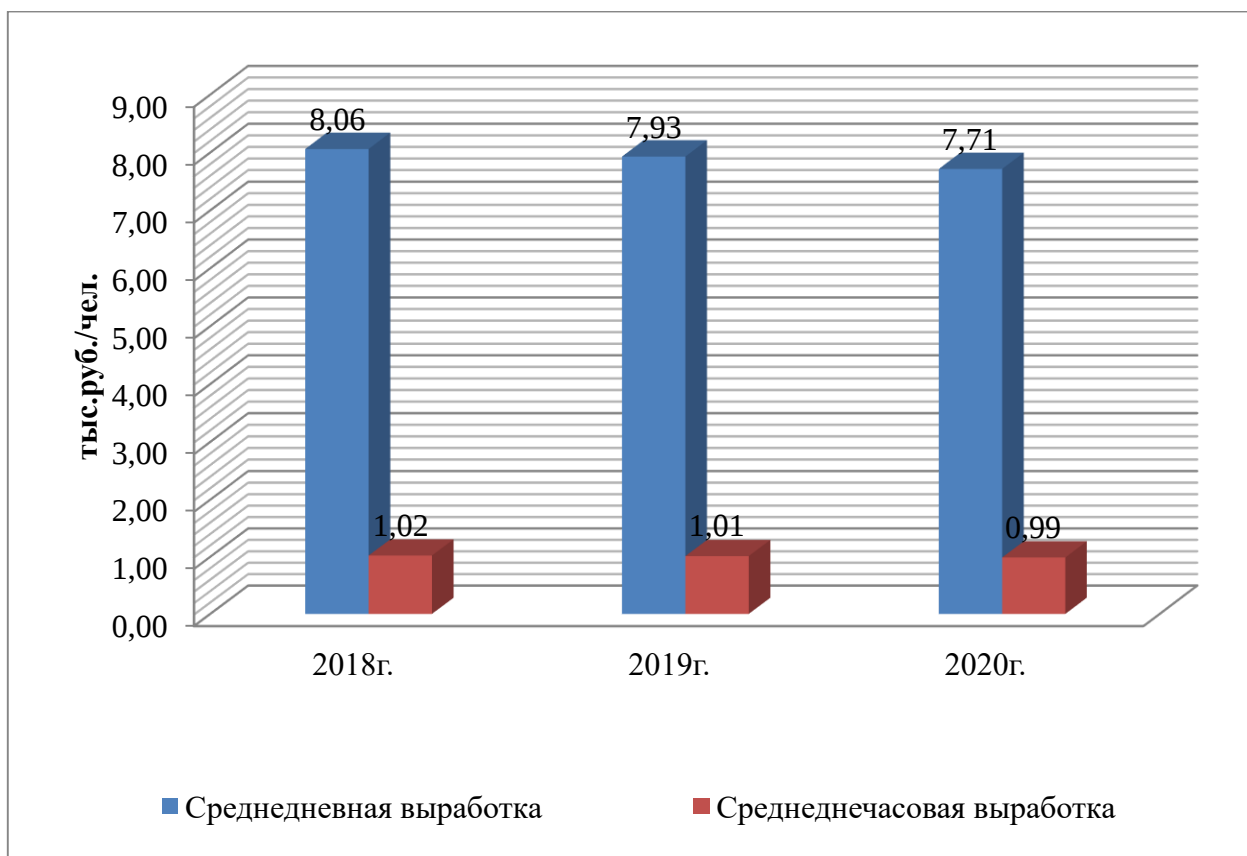


Рисунок 6 – Динамика показателей выработки Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» за 2018-2020 годы

Как видим, ежегодно наблюдается ухудшение использования персонала, что выражается в снижении показателей выработки.

Далее целесообразно провести анализ использования фонда заработной платы в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» (таблица 6).

Таблица 6 – Анализ использования фонда заработной платы в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» за 2018-2020 годы

Показатели	2018г.	2019г.	2020г.	Изменение, (+,-)		Темп роста, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Фонд заработной платы, тыс.руб.	136609	142574	156553	5965	13979	104,37	109,80
Численность персонала, чел.	315	317	334	2	17	100,63	105,36
Среднемесячная заработная плата, тыс.руб./чел.	36,14	37,48	39,06	1,34	1,58	103,71	104,22
Выручка от реализации, тыс.руб.	627171	620910	636463	-6261	15553	99,00	102,50
Зарплатоотдача, руб./руб.	4,59	4,36	4,07	-0,24	-0,29	94,86	93,35
Производительность труда, тыс.руб./чел.	1991,02	1958,71	1905,58	-32,31	-53,13	98,38	97,29

Из данных таблицы 6 видно, что в 2019 году при уменьшении производительности труда на 1,62%, среднемесячная заработная плата увеличилась на 3,71%. В 2020 году снижение производительности труда составило 2,71%, а рост среднемесячной заработной платы составил 4,22%. Это указывает на неэффективное использование персонала и средств на оплату труда. Данную тенденцию подтверждает снижение зарплатоотдачи с 4,59% до 4,07%.

Таким образом, оценив эффективность использования персонала Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения», можно сформулировать следующие выводы.

Лянторское городское муниципальное унитарное предприятие «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» является

многоотраслевым предприятием по производству коммунальных услуг в Лянторе, и ставит перед собой нелёгкие задачи как, производство тепловой энергии, горячей воды, добыча и очистка питьевой воды, сбор, транспортировка и очистка сточных вод, и, конечно же, обеспечение ими населения. Благодаря качественному подбору и грамотной расстановке кадров, добросовестному отношению работников организации к выполнению трудовых обязанностей, коллектив смог добиться высоких результатов в сфере развития жилищно-коммунального хозяйства. Совместно с Администрацией Лянтора проводится единая политика по достижению высоких результатов и показателей в работе предприятия.

Анализ основных экономических показателей деятельности организации указывает на ухудшение основной деятельности, ухудшение использования основных средств и персонала организации, а также на улучшение использования имущества организации.

Анализ использования персонала Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» показал, что за анализируемый период произошел рост численности персонала, что соответствовало тенденции расширения масштабов деятельности организации. Рост численности персонала произошел преимущественно за счет служащих и рабочих.

Также было определено ухудшение движения персонала в организации, на что указывает рост коэффициентов движения персонала. Также негативными моментами является снижение коэффициента стабильности персонала и рост текучести кадров выше естественного уровня.

За исследуемый период при уменьшении производительности труда наблюдается рост среднемесячной заработной платы. Это указывает на неэффективное использование персонала и средств на оплату труда. Данную тенденцию подтверждает снижение зарплатоотдачи.

Таким образом, можно выделить следующие основные проблемы в использовании персонала Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения»:

- повышение текучести кадров в организации выше естественного уровня;
- снижение производительности труда при росте среднемесячной заработной платы;
- снижение эффективности использования фонда оплаты труда, на что указывает снижение зарплатоотдачи.

Все это обуславливает необходимость разработки мероприятий по улучшению использования персонала организации.

3 Пути улучшения использования персонала Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения»»

3.1 Мероприятия по улучшению использования персонала организации

Для того чтобы определить мероприятия, способные улучшить использование персонала Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения», рассмотрим основные проблемы в использовании персонала, которые были определены во второй главе данной работы (таблица 7).

Таблица 7 – Основные проблемы в использовании персонала в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» и пути их решения

Проблема	Обоснование проблемы	Мероприятия по улучшению
1. Повышение текучести кадров в организации выше естественного уровня	Из данных таблицы 4 видно, что за анализируемый период текучесть кадров возросла с 2,22% до 5,99%, что выше естественного уровня.	Внедрение в систему управления персоналом программного продукта
2.Снижение производительности труда при росте среднемесячной заработной платы	Из данных таблицы 6 видно, что за анализируемый период наблюдался рост среднемесячной заработной платы при снижении производительности труда	Создание и запуск в деятельность организации банка идей
3. Снижение эффективности использования фонда оплаты труда, на что указывает снижение зарплатоотдачи	Из данных таблицы 6 видно, что за анализируемый период зарплатоотдача снизилась с 4,59 руб./руб. до 4,07 руб./руб.	Формирование зависимости между оплатой труда и уровнем дохода организации

Итак, для улучшения использования персонала Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» предлагаются следующие мероприятия:

- внедрение в систему управления персоналом программного продукта;
- создание и запуск в деятельность организации банка идей;
- формирование зависимости между оплатой труда и уровнем дохода организации.

Мероприятие 1. Внедрение в систему управления персоналом программного продукта.

Следует отметить, что с текучестью кадров связанные довольно серьезные расходы:

- прямые расходы, связанные с высвобождением работников;
- расходы, которые возникают в силу спада деятельности организации по причине замены кадров;
- сокращение объема производства в связи с подготовкой и обучением кадров;
- затраты на оплату сверхурочно отработанного времени оставшимися работниками;
- расходы в связи с обучением персонала;
- расходы, связанные с повышением брака в период обучения новых сотрудников.

Постоянство кадров – это важный фактор, который влияет на рост производительности труда. В Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» большой коэффициент текучести кадров, поэтому важно уделять много внимания сокращению этого коэффициента и работе с работниками, что освобождаются.

Поскольку за анализируемый период наблюдался рост текучести кадров в организации, то для устранения этой проблемы предлагается

покупка и внедрение в деятельности организации программного продукта ISF-7 – систему управления персоналом и кадрового учета «ISF-Персонал».

«Автоматизированная система управления персоналом «ISF-Персонал» обеспечивает комплексную автоматизацию бизнес-процессов отдела кадров. Использование системы существенно повышает эффективность управления персоналом и облегчает HRM-процессы (Human Resource Management), в т.ч. задачи рекрутинга, мотивации, повышения квалификации и др. Система «ISF-Персонал» легко интегрируется с системой расчета заработной платы (Парус-Заработная плата). Также с электронной проходной (Парус - Пропускной режим) и системой бухгалтерского учета (Парус - Бухгалтерия). Система обладает возможностями к формированию и печати большого количества кадровых отчетов. Система также дает возможность получать отчеты пользователя на основании отобранных сотрудников по тем или иным условиям отбора» [33].

Стоимость программного продукта «ISF-Персонал» составляет 70 тыс.руб.

По оценкам организаций, которые уже используют в своей деятельности программный продукт «ISF-Персонал», его использование в управлении персоналом позволяет снизить и удерживать уровень текучести кадров на естественном уровне (примерно 3%).

Мероприятие 2. Создание и запуск в деятельность организации банка идей.

С целью усовершенствования формирования креативных технологий управления персоналом в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения», что позволит повысить результативность персонала организации, стоит использовать такой механизм как запуск «Банка идей» (таблица 8).

Свои идеи сотрудники организации могут направлять для рассмотрения по сети интернет, по электронной почте, с помощью «ящиков» и «каталогов для идей», а также через руководителей подразделений. Для

структурирования этого проекта специалистам отдела кадров целесообразно разработать и ввести «Положение о стимулировании творческой активности сотрудников». Оно должно содержать: порядок предложения идей, критерии их оценки, условия внедрения, методы стимулирования персонала за генерирование креативных идей.

Оценивать идеи будет экспертный совет, представленный специалистами Лянторского ГМУП «Управление теплоснабжения и водоотведения», которые обладают необходимыми знаниями и опытом в данной области (специалисты отдела кадров и руководители отделов организации). Ответственным за координацию данного проекта будет начальник отдела кадров организации.

Таблица 8 – Основные положения создания «Банка идей»

Источники идей	Инструмент управления знаниями
- Сотрудники (основной источник) - Бизнес партнеры - Клиенты - Конкуренты	- Инструмент, который позволяет сотрудникам делиться новыми идеями, основанными на их опыте и наблюдениях - Инструмент, который позволяет привлекать клиентов, поставщиков, партнеров к улучшению деятельности организации
Назначение инструмента правления знаниями	Метрики инструмента управления знаниями
- Поиск и реализация перспективных идей с целью оптимизации: продуктов, услуг, технологий, бизнес-процессов, структур - Развитие инновационной деятельности и инновационной культуры - Снижение различных затрат при реализации идей	- Количество поданных идей - Количество реализованных идей в виде проектов - Экономический эффект от реализованных проектов

Мероприятие 3. Формирование зависимости между оплатой труда и уровнем дохода организации.

Для эффективного использования трудовых ресурсов нужно уделять больше внимания заинтересованности персонала в повышении

результативности функционирования организации. Для достижения данной цели целесообразно изменить сложившуюся систему мотивации персонала путем развития имеющихся и внедрения новых инструментов мотивации работников.

Совершенствование экономических методов мотивации персонала в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» должно основываться на установленные зависимости между оплатой труда работников и уровнем дохода организации, а также эффективностью труда персонала организации.

В результате проведенного анализа было установлено, что существующая система оплаты труда в организации не стимулирует работников к повышению производительности труда.

Для повышения эффективности воздействия материальных стимулов для персонала организации целесообразно изменить систему надбавок к основному фонду оплаты труда для всех категорий работников.

Ввод системы участия работников в прибыли организации предусматривает расчет премиального фонда в качестве процента от роста прибыли организации за текущий период.

Вводя данную систему стоит использовать уже существующие методы и условия применения систем участия работников в прибыли.

Основные затраты на совершенствование системы мотивации персонала в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» представлены отчислениями процента от величины прироста выручки на формирование переменной части фонда оплаты труда. Отчисления 30% в фонд дополнительной заработной платы смогут увеличить доход организации на 30%. А если увеличить фонд заработной платы на 15%, то доход вырастет на 15%.

Режим рабочего времени работников устанавливается в соответствии с режимом работы организации. Он может быть одинаковым для всего коллектива организации, а может быть различным в зависимости от отдела

организации. Для отработки рабочего времени как меньшего, так и большего согласно норме рабочего дня или недели, стоит применять нестандартный режим работы.

Обычно нестандартный режим используют на определенный период, для того чтобы компенсировать недоработанные часы или наоборот. Использование нестандартного режима гибкого рабочего времени позволит уменьшить фонд рабочего времени, что позволит повысить чистый доход организации.

3.2 Оценка эффективности предложенных мер

Оценку эффективности предложенных мероприятий по улучшению использования персонала Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» начнем с разработки плана реализации предложенных мероприятий (таблица 9).

Таблица 9 – План реализации мероприятий по улучшению использования персонала Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения»

Наименование мероприятия	Перечень мер	Ответственные лица за реализацию	Срок реализации	Затраты на реализацию, тыс.руб.
1.Внедрение в систему управления персоналом программного продукта	- Покупка программного продукта - Установка в организации программного продукта - Обучение специалистов по кадрам особенностям работы с новым программным продуктом	Начальник отдела кадров	2 недели	80 70 (стоимость программного продукта) 10 (стоимость обучения персонала)

Продолжение таблицы 9

Наименование мероприятия	Перечень мер	Ответственные лица за реализацию	Срок реализации	Затраты на реализацию, тыс.руб.
2. Создание и запуск в деятельность организации банка идей	- Принятие решения о создании «Банка идей» - Ознакомление сотрудников организации с данным мероприятием - Использование в деятельности организации данного мероприятия	Начальник отдела кадров	4 недели	-
3. Формирование зависимости между оплатой труда и уровнем дохода организации	- Установление плановых показателей деятельности организации - Ознакомление персонала организации с установленными планами - Реализация мероприятия	Директор Начальник отдела кадров	2 недели	В зависимости от достижения плановых показателей

Как видно из данных таблицы 10, для реализации предложенных мероприятий по улучшению использования персонала Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» понадобится примерно 1 месяц. Затраты на реализацию данных мероприятий будут составлять от 80 тыс.руб.

По планам руководства организации в 2021 году рост выручки организации составит 15%. Тогда прогнозная величина выручки ($B_{\text{прогн.}}$) будет рассчитываться по следующей формуле:

$$B_{\text{прогн.}} = B_0 \times I_B, \quad (4)$$

где B_0 – величина выручки прошлого года;

I_B – темп роста выручки.

$$B_{\text{прогн.}} = 636463 \times 1,15 = 731932,45 \text{ тыс.руб.}$$

Следовательно, премиальная (дополнительная) часть фонда оплаты труда организации в плановом году увеличится на 15%. В 2020 году величина фонда оплаты труда составляла 156553 тыс.руб. В частности, величина основной части составляла 140898 тыс.руб., а величина дополнительной части – 15655 тыс.руб.

Тогда прогнозная величина фонда оплаты труда будет рассчитываться следующим образом:

$$ФОТ_{\text{прогн.}} = ФОТ_{\text{осн.}} \times I_{\text{ФОТдоп.}}, \quad (5)$$

где $ФОТ_{\text{осн.}}$ – величина основной части фонда оплаты труда;

$I_{\text{ФОТдоп.}}$ – индекс роста дополнительной части фонда оплаты труда.

Рассчитаем прогнозную величину фонда оплаты труда для Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения»:

$$ФОТ_{\text{прогн.}} = 140898 \times 1,15 = 162032,70 \text{ тыс.руб.}$$

Величина затрат на реализацию предложенных мероприятий будем определять согласно следующей формуле:

$$З_{\text{совокуп.}} = З_{\text{ПП}} + \Delta ФОТ, \quad (6)$$

где $З_{\text{ПП}}$ – величина затрат, связанных с внедрением программного продукта;

$\Delta ФОТ$ – изменение фонда оплаты труда.

$$З_{\text{совокуп.}} = 80 + (162032,7 - 156553) = 5559,7 \text{ тыс.руб.}$$

С учетом полученных данных рассчитаем основные показатели, характеризующие эффективность использования персонала Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» (таблица 10).

Из данных таблицы 10 видно, что за счет реализации предложенных мероприятий выручка организации увеличится на 95469,45 тыс.руб. или на 15%, фонд оплаты труда возрастет на 4%. Темп роста производительности труда составит 15%, а темп роста среднемесячной заработной платы составит 3,5%.

Таблица 10 – Анализ основные показатели, характеризующие эффективность использования персонала Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» с учетом реализации предложенных мероприятий

Наименование показателя	2020г.	2021г.	Абсол. отклон., +/-	Темп роста, %
Выручка, тыс.руб.	636463	731932,45	95469,45	115
Численность персонала, чел.	334	334	0	100
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	156553	162032,7	5479,7	104
Производительность труда, тыс.руб./чел.	1905,58	2191,41	285,84	115
Среднемесячная заработная плата, тыс.руб./чел.	39,06	40,43	1,37	103,50
Зарплатоотдача, руб./руб.	4,07	4,52	0,45	111,11
Количество выбывших работников по собственному жжению, чел.	20	10	-10	50
Коэффициент текучести кадров, %	5,99	2,99	-3,00	49,98

Это свидетельствует о повышении эффективности использования персонала организации. Также важно отметить рост зарплатоотдачи с 4,07 руб./руб. до 4,52 руб./руб. и снижение текучести кадров – с 5,99% до 2,99%.

Это указывает на повышение отдачи от использования фонда оплаты труда и повышение стабильности кадрового состава организации.

Далее необходимо определить экономический эффект и экономическую эффективность от реализации мероприятия по улучшению использования персонала Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения». Для этого воспользуемся следующими формулами:

$$\text{ЭЭ} = \text{ДД} - \text{З}, \quad (7)$$

где ДД – величина дополнительного дохода от реализации предложенных мероприятий;

З – затраты на реализации предложенных мероприятий.

$$\text{ЭЭф} = \frac{\text{ДД}}{\text{З}}. \quad (8)$$

$$\text{ЭЭ} = 95469,45 - 5559,7 = 89909,75 \text{ тыс.руб.}$$

$$\text{ЭЭф} = \frac{95469,45}{5559,7} = 17,17 \text{ руб./руб.}$$

Полученные данные показывают, что реализация мероприятий по улучшению использования персонала организации обеспечивает получение экономического эффекта в размере 89909,75 тыс.руб. и экономическая эффективность составляет 17,17 руб./руб. Все это свидетельствует о целесообразности внедрения предложенных мер в исследуемой организации.

Таким образом, разработав пути по улучшению использования персонала в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения», сформулируем следующие выводы.

Для того чтобы решить выявленные основные проблемы в использовании персонала в организации были предложены следующие мероприятия:

- внедрение в систему управления персоналом программного продукта;
- создание и запуск в деятельность организации банка идей;
- формирование зависимости между оплатой труда и уровнем дохода организации.

Для реализации предложенных мероприятий по улучшению использования персонала Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» понадобится примерно 1 месяц. Затраты на реализацию данных мероприятий будут составлять 5559,7 тыс.руб.

Было определено, что за счет реализации предложенных мероприятий выручка организации увеличится на 95469,45 тыс.руб. или на 15%, фонд оплаты труда возрастет на 4%. Темп роста производительности труда составит 15%, а темп роста среднемесячной заработной платы составит 3,5%. Это свидетельствует о повышении эффективности использования персонала организации. Также важно отметить рост зарплатоотдачи с 4,07 руб./руб. до 4,52 руб./руб. и снижение текучести кадров – с 5,99% до 2,99%. Это указывает на повышение отдачи от использования фонда оплаты труда и повышение стабильности кадрового состава организации.

Реализация мероприятий по улучшению использования персонала Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» обеспечивает получение экономического эффекта в размере 89909,75 тыс.руб. и экономическая эффективность составляет 17,17 руб./руб. Все это свидетельствует о целесообразности внедрения предложенных мер в исследуемой организации.

Заключение

Самым главным ресурсом любой организации выступает персонал, от качества и эффективного использования которого существенно зависят итоги деятельности всей организации и ее конкурентоспособность.

Спрос и предложение трудовых ресурсов в стране демонстрирует баланс интересов между рабочим и работодателем. В настоящее время спрос на трудовые ресурсы намного ниже предложения, в результате чего увеличивается количество безработных людей.

Развитие трудовых ресурсов зависит от многих факторов среды и труда. Прежде всего, это такие экономические факторы, как оплата труда и объем выполненных работ и продукции.

Анализ использования персонала предусматривает проведение анализа движения персонала, показателей выработки, отражающих эффективность использования персонала, анализа использования рабочего времени и фонда заработной платы.

Для оценки уровня производительности труда применяется система обобщающих, частных и вспомогательных показателей.

Анализ темпов изменения производительности труда и заработной платы позволяет определить эффективность деятельности организации. Также при оценке эффективности использования персонала важное значение имеет анализ использования фонда рабочего времени.

Анализируя фонд заработной платы важно рассчитывать абсолютные и относительные отклонения фактической величины от плановой. Для того чтобы фонд заработной платы использовался эффективно важно проводить оптимизацию существующих в распоряжении организации резервов.

Лянторское городское муниципальное унитарное предприятие «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» является многоотраслевым предприятием по производству коммунальных услуг в Лянторе, и ставит перед собой нелёгкие задачи как, производство тепловой

энергии, горячей воды, добыча и очистка питьевой воды, сбор, транспортировка и очистка сточных вод, и, конечно же, обеспечение ими население. Благодаря качественному подбору и грамотной расстановке кадров, добросовестному отношению работников организации к выполнению трудовых обязанностей, коллектив смог добиться высоких результатов в сфере развития жилищно-коммунального хозяйства. Совместно с Администрацией Лянтора проводится единая политика по достижению высоких результатов и показателей в работе предприятия.

Анализ основных экономических показателей деятельности организации указывает на ухудшение основной деятельности, ухудшение использования основных средств и персонала организации, а также на улучшение использования имущества организации.

Анализ использования персонала Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» показал, что за анализируемый период произошел рост численности персонала, что соответствовало тенденции расширения масштабов деятельности организации. Рост численности персонала произошел за счет служащих и рабочих.

За анализируемый период наблюдается ухудшение движения персонала в организации, на что указывает рост коэффициентов движения персонала. Также негативными моментами является снижение коэффициента стабильности персонала и рост текучести кадров выше естественного уровня.

За исследуемый период при уменьшении производительности труда наблюдается рост среднемесячной заработной платы. Это указывает на неэффективное использование персонала и средств на оплату труда. Данную тенденцию подтверждает снижение зарплатоотдачи.

Таким образом, были определены следующие основные проблемы в использовании персонала Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения»:

- повышение текучести кадров в организации выше естественного уровня;

- снижение производительности труда при росте среднемесячной заработной платы;
- снижение эффективности использования фонда оплаты труда, на что указывает снижение зарплатоотдачи.

Для того чтобы решить выявленные основные проблемы в использовании персонала в Лянторском ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения» были предложены следующие мероприятия:

- внедрение в систему управления персоналом программного продукта;
- создание и запуск в деятельность организации банка идей;
- формирование зависимости между оплатой труда и уровнем дохода организации.

Для реализации предложенных мероприятий по улучшению использования персонала организации понадобится примерно 1 месяц. Затраты на реализацию мероприятий будут составлять 5559,7 тыс.руб.

Было определено, что за счет реализации предложенных мероприятий выручка организации увеличится на 95469,45 тыс.руб. или на 15%, фонд оплаты труда возрастет на 4%. Темп роста производительности труда составит 15%, а темп роста среднемесячной заработной платы составит 3,5%. Это свидетельствует о повышении эффективности использования персонала организации. Также важно отметить рост зарплатоотдачи с 4,07 руб./руб. до 4,52 руб./руб. и снижение текучести кадров – с 5,99% до 2,99%. Это указывает на повышение отдачи от использования фонда оплаты труда и повышение стабильности кадрового состава организации.

Реализация мероприятий по улучшению использования персонала организации обеспечивает получение экономического эффекта в размере 89909,75 тыс.руб. и экономическая эффективность составляет 17,17 руб./руб. Все это свидетельствует о целесообразности внедрения предложенных мер в исследуемой организации.

Список используемой литературы

1. Атаева З. Н. Показатели использования персонала организации // Актуальные вопросы современной экономики. 2020. № 6. С. 145-148.
2. Бармина М. А. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов и рабочего времени персонала // Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 3. С. 142-149.
3. Гирич В. Н. Проблемы повышения эффективности использования персонала организации // Приднепровский научный вестник. 2019. № 4. С. 20-22.
4. Горбулина Т. В. Анализ использования персонала в организации // Экономика и социум. 2019. № 2-1 (11). С. 1267-1271.
5. Горелов Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. М. : Издательство Юрайт, 2021. 270 с.
6. Горленко О. А. Управление персоналом : учебник для среднего профессионального образования / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. 2-е изд., испр. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2020. 249 с.
7. Долекорей А. В. Определение понятия персонала и эффективности его использования // Современная наука. 2018. № 3. С. 107-113.
8. Зверева Л. В. Пути повышения эффективности использования персонала // Символ науки: международный научный журнал. 2019. № 4. С. 100-102.
9. Исаева О. М. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. 2-е изд. М. : Издательство Юрайт, 2021. 168 с.

10. Канаев М. Ю. Показатели эффективности использования персонала организации // Современные технологии управления организацией. 2018. № 12-3 (31). С. 203-209.
11. Коргова М. А. Кадровый менеджмент : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2021. 216 с.
12. Кязимов К. Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие : учебник для среднего профессионального образования / К. Г. Кязимов. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2021. 202 с.
13. Маслова В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. М. Маслова. 4-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2021. 431 с.
14. Медведева Т. А. Основы теории управления : учебник и практикум для вузов / Т. А. Медведева. М. : Издательство Юрайт, 2021. 191 с.
15. Неворотова Ю. А. Повышение эффективности использования персонала за счет использования инноваций // Научный электронный журнал меридиан. 2020. № 5 (39). С. 123-125.
16. Нефедов В. О., Сураева М. О. Средства повышения эффективности использования персонала организации // Экономика и социум. 2019. № 2-3 (15). С. 909-912.
17. Одегов Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2021. 467 с.
18. Персидских Ю.Г. Анализ эффективности использования персонала организации // Студенческий вестник. 2018. № 30-3 (50). С. 35-43.
19. Пугачев В. П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. 2-е изд., испр. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2021. 402 с.

20. Разиньков П. И., Мартынов Д. В., Разинькова О. П. Основные направления формирования и использования персонала организации в условиях кризиса // *Аллея науки*. 2018. № 11 (27). С. 301-305.
21. Танделова Д. В. Использование персонала организации // *Актуальные вопросы современной экономики*. 2020. № 1. С. 247-251.
22. Тебекин А. В. Управление персоналом : учебное пособие для среднего профессионального образования / А. В. Тебекин. М. : Издательство Юрайт, 2021. 182 с.
23. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. М. : Издательство Юрайт, 2021. 406 с.
24. Управление персоналом. Рынок труда : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Е. Б. Яковлева [и др.]; под редакцией Е. Б. Яковлевой. 2-е изд., испр. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2021. 252 с.
25. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2021. 467 с.
26. Ширяева Н. В., Пенькова Е. А. Анализ использования персонала организации // *Экономика и социум*. 2018. № 1-4 (14). С. 1338-1342.
27. Andrew I. E. Managing and Valuing Diversity: Challenges to Public Managers in the 21st Century//*Public Personnel Management*. 2018. № 42(2). С. 107-122.
28. Bordunos A. K., Kosheleva S. V. Evolution of Strategic Human Resource Management through the Lens of High Performance Work System. *Vestnik SPbSU. Series 8. Mangement*, 2016, issue 3, pp. 30–53.
29. Choi M. Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development / M. Choi, E. Wendy // *Human Resource Development Review*. 2018. №10. С. 46-73.

30. <https://lgutviv.ru/>– Официальный сайт Лянторского ГМУП «Управление тепловодоснабжения и водоотведения».
31. <https://soware.ru/> – Сайт поставщика программных продуктов по управлению персоналом.
32. Maria Panayiota Markoulli, Colin I.S.G.Lee. Mapping Human Resource Management: Reviewing the field and charting future directions// Human Resource Management Review. September 2017. Volume 27(Issue 3). Pp. 367-396.
33. Yawson M. Systems theory and thinking as a foundational theory in human resource development- a myth or reality? // Human Resource Development Review. 2019. № 12. С. 53-85.