

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»

(наименование кафедры)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка предложений по улучшению использования персонала
организации (на примере ООО ПКП «Техноцентр»)»

Студент

М.С. Шабанов

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Руководитель

С.Е. Васильева

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой «Менеджмент организации»

канд. экон. наук Васильева С.Е. _____

«__» _____ 2017 г.

Тольятти 2017

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: М.С. Шабанов

Тема работы: «Разработка предложений по улучшению использования персонала организации (на примере ООО ПКП «Техноцентр»)»

Научный руководитель: к.э.н., доцент С.Е. Васильева

Цель исследования - разработка предложений, направленных на улучшенное использование персонала производственно-коммерческого предприятия.

Объект исследования - ООО ПКП «Техноцентр», основным видом деятельности, которого являются услуги механической обработки металлических изделий, а также производство нестандартного оборудования.

Предмет исследования – использование персонала предприятия и оплаты труда, как стимулирующего фактора.

Методы исследования – наблюдение, опрос, изучение документной информации, факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

1) В первой главе проведен теоретический анализ аспектов использования персонала, рассмотрены традиционные методы анализа использования трудовых ресурсов. Также было выявлено, что оплата труда является основным стимулирующим фактором при использовании персонала;

2) Вторая глава посвящена оценке деятельности предприятия в целом и существующей системы использования персонала. Выявлена необходимость в разработке мероприятий, направленных на материальное поощрение рабочих, на укрепление трудовой дисциплины;

3) В третьей главе обоснованы два мероприятия. Первое – это система премирования наставника за качество работы, полученное его учеником. Второе – автоматизация учета рабочего времени работников, способствующая повышению трудовой дисциплины. Расчет экономической эффективности

убеждает в необходимости внедрения их на предприятии.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами исследуемого объекта и других предприятий, заинтересованных в улучшении использования персонала.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 33 источников. Общий объем работы, 62 страницы текста, в том числе 11 таблиц, 21 рисунок.

Abstract

Undergraduate work was performed: M.S. Shabanov

The theme: "The development of proposals to improve the use of personnel of the organization (on the example of OOO PKP "Technocenter")"

Scientific supervisor: PhD, associate Professor S.E. Vasileva

The purpose of this study is to develop proposals for improved use of personnel of industrial and commercial enterprises.

Object of research - OOO PKP "Technocenter", the main activity of which is machining services for metal products and manufacture of nonstandard equipment.

Subject of research – the use of the company's staff and remuneration as a motivating factor.

Research methods – observation, survey, document study information, factorial analysis, synthesis, forecasting, statistical processing of the results, deduction, etc.

Summary of the bachelor work:

1) the first Chapter provides a theoretical analysis of aspects of the use of personnel, the traditional methods of analysis of the use of labor resources. It was also revealed that compensation is the main motivating factor for the use of staff;

2) the Second Chapter is devoted to the estimation of activity of the enterprise as a whole and the existing system of employment of staff. It was also revealed that compensation is the main motivating factor for the use of staff;

3) In the third Chapter justifies two events. The first is the system of awarding the mentor for the quality of work received by his disciple. The second is the automation of time tracking of employees, contributing to increase labor discipline. Calculation of economic efficiency convinces in the necessity of their introduction at the enterprise.

The practical significance of the work lies in the fact that some of its provisions in the form of the material of sections 2.2, 3.1 and 3.2 can be used by specialists of the investigated object and other businesses interested in improving the utilization of staff.

The structure and volume of work. The work consists of introduction, 3 chapters, conclusion, bibliographic list of 33 sources. The total amount of work, 62 pages of text, including 11 tables, 21 figures.

Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические аспекты использования персонала в современных условиях.....	9
1.1 Характеристика компонентов технологии использования персонала и их взаимодействие.....	9
1.2 Методы анализа использования трудовых ресурсов организации.....	15
1.3 Оплата труда как стимулирующий фактор при использовании персонала.....	23
2 Анализ использования персонала в ООО ПКП «Техноцентр».....	29
2.1 Характеристика производственно-коммерческого предприятия и анализ использования персонала.....	29
2.2 Анализ организации оплаты труда на предприятии.....	37
3 Разработка мероприятий, направленных на улучшение использования персонала.....	45
3.1 Внедрение системы индивидуального премирования за качество.....	45
3.2 Улучшение качества использования рабочего времени персонала.....	48
3.3 Заключение.....	57
Список используемой литературы.....	59
Приложение А.....	64

Введение

Организации нуждаются в эффективном управлении персоналом, которое приводит к достижению целей наиболее рациональным способом. Когда организация имеет в штате знающих, замотивированных, компетентных работников, их использование приводит к повышению уровня производительности труда и, как следствие, к росту объемов производства, получению прибыли. При этом результат эффективного управления персоналом будет служить увеличению объема производства, повышению качества производимой продукции, снижению её себестоимости. Этим и объясняется актуальность выбранной темы исследования, поскольку сегодня высока значимость правильного и рационального использования персонала как наиболее перспективного и потенциально неисчерпаемого ресурса, который в решающей степени определяет конкурентоспособность, выживаемость и эффективность функционирования современного предприятия.

Цель исследования - разработать предложения, направленные на улучшенное использование персонала производственно-коммерческого предприятия ООО «Техноцентр».

Для реализации поставленной цели предусмотрено решение следующих задач:

1. Провести теоретический анализ проблемы использования персонала организации.
2. Провести анализ эффективности использования персонала в ООО «Техноцентр».
3. Разработать мероприятия, улучшающие использование персонала в производственно-коммерческом предприятии.

Объектом исследования является ООО ПКП «Техноцентр», предметом исследования – использование персонала предприятия и оплаты труда, как стимулирующего фактора.

Границами исследования являются 2014-2016 гг.

Эффективное использование персонала давно привлекает внимание ученых и практиков. Данному аспекту посвящено немало отечественных и зарубежных научных, научно-популярных и учебно-методических трудов. Поэтому методическим обеспечением данного исследования послужили труды: Г.В. Савицкой, А.Я. Кибанова, Ю.Е. Мелихова, П.Э. Шлендера и других. Также были использованы нормативно-правовые акты, информация интернет-сайтов и периодической печати, отчетность ООО ПКП «Техноцентр».

В работе применены апробированные методы исследования и обработки материала, в том числе факторный анализ, синтез, наблюдение, сравнение, изучение документов, экономико-статистическая обработка результатов.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами исследуемого объекта и других предприятий, заинтересованных в улучшении использования персонала.

Бакалаврская работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 33 источников, 11 рисунков, 18 таблиц. Общий объем работы 62 страницы.

1 Теоретические аспекты использования персонала в современных условиях

1.1 Характеристика компонентов технологии использования персонала и их взаимодействие

Исходя из основной цели управления персоналом – обеспечить организацию необходимым количеством нужной квалификации в требуемые сроки работниками – использование уже имеющихся сотрудников стоит рассматривать как следующий после найма этап. Это комплекс видов работ, предполагающих обеспечение условий для того, чтобы персонал эффективно выполнял свои трудовые функции. Использовать персонал в целях достижения организационных целей важно в соответствии с действующим законодательством о труде, с одной стороны, и способствовать развитию потенциала работников, с другой.

Эффективность управления предполагает рациональное использование персонала, включающее:

- обеспечение баланса между количеством и качеством работников и рабочих мест;
- проявление гибкости в употреблении форм занятости работников;
- определение величины трудового потенциала работников для наиболее полной его реализации;
- применение подхода к обеспечению заданием работников, имеющих с разные уровни трудоспособности.

Авторы учебно-методической и научной литературы по использованию персонала по-своему рассматривают элементы этой технологии. Кибанов А.Я. в технологии управления использованием персонала рассматривает направления, отображенные на рисунке 1.1[26]:

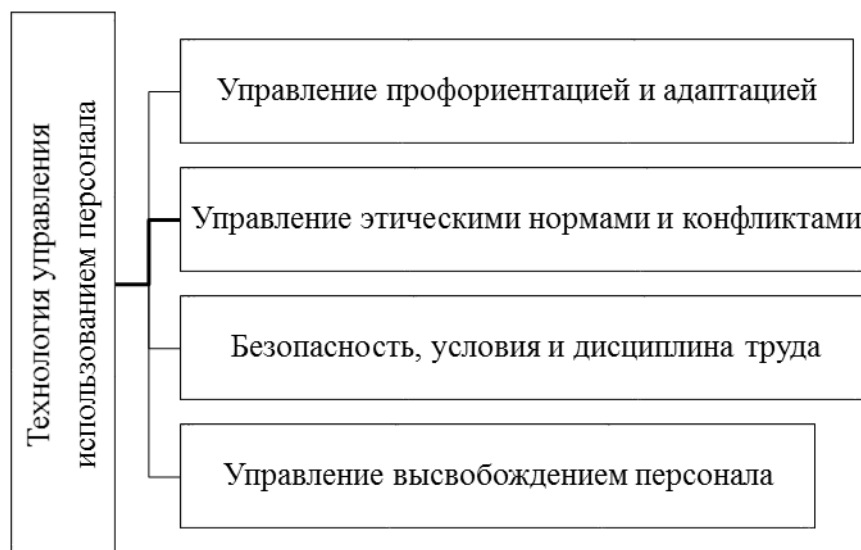


Рисунок 1.1 – Элементы технологии использования персонала

В период адаптации работник изучает профессиональную структуру коллектива, организацию и условия труда, определяет, насколько он готов к рабочему месту и трудовому процессу в новых условиях. Говоря об использовании персонала, необходимо добиваться того, чтобы работник как можно быстрее освоил новые условия и начал функционировать уверенно и эффективно [31].

С этой точки зрения отметим, что в российских организациях зачастую не отработан механизм управления адаптационным процессом. Очень важно руководству обеспечивать решение трех основных задач. Во-первых, закрепление функции по адаптации новых работников в организационном локальном акте. Во-вторых, организовать процесс по адаптации работника на трех уровнях (организационном, в подразделении и на рабочем месте). В-третьих, проводить информационное обеспечение на протяжении всего адаптационного процесса для работника и для его руководства.

Другим элементом технологии использования персонала, согласно рисунку 1.1, является обеспечение принятия всеми сотрудниками организационных ценностей, норм, правил этического поведения. Это может быть закреплено в Кодексе этики предприятия. Такие правила традиционно обсуждаются всем коллективом поэтапно, а затем, принимаются на общем

собрании трудового коллектива. К сожалению, во многих организациях, в погоне за прибылью, руководство пренебрегает нормами морали, этики и допускает безнравственные поступки. Это может проявиться в использовании страха, как основного регулятора поведения работников, в виде произвола, несвоевременной выдачи заработной платы и пр. Заблуждаясь, такие организации, в отличие от крупных корпораций, уделяющих должное внимание вопросам нравственности, рискуют спровоцировать недопонимание и конфликты со стороны работников организации. Интересным, на наш взгляд, является подход «теория поколений», который позволяет «примирить» представителей различных поколений к совместной позитивно ориентированной работе [12].

Автором А. Литвинюк сгруппированы поколения с 1924 г. рождения по 2000 год, приведены их ценности и характеристики (рисунок 1.2). Теория поколений может быть полезна при определении наиболее действенных мотивов для работников, если знать их возраст.

Любого вида принесение ущерба организации или вреда здоровью работников путем воздействия на персонал, финансовое состояние организации или материальные ценности, есть угроза безопасности. Обеспечение безопасности – третий элемент технологии использования персонала. Поддержание защищенности персонала и отстаивание интересов организации, как от внешних, так и от внутренних угроз во избежание отрицательных последствий и достижения наилучших результатов деятельности, является предоставлением безопасности организации. Здесь уместно рассмотреть физическую безопасность. Она регулируется в частности, законом «О частной детективной и охранной деятельности в РФ», законом РФ «Об основах охраны труда в Российской Федерации», 10-ым разделом Трудового кодекса РФ и другими нормативно-правовыми актами [22]

Физическая безопасность предприятия обеспечивается, как правило, сотрудниками службы безопасности. К мерам, соблюдения безопасности объекта относят: пропускной режим, системы охранной сигнализации, системы

пожарной сигнализации, системы ограничения доступа, защитные инженерные средства, средства оперативной связи и др. Говоря о видах безопасности, различают информационную, юридическую, интеллектуальную и экологическую безопасность.



Рисунок 1.2 – Ценности поколений по А. Литвинюк

Исследуя вопросы использования персонала, обязательным является внимание к условиям труда. Как правило, данное понятие включает психофизиологические, санитарно-гигиенические, социально-психологические и эстетические характеристики среды, в которой пребывает работник. Специалистами ВНИИ труда классифицированы факторы, обуславливающие условия труда (рисунок 1.3).

В настоящее время экспертами ВНИИ труда предложены подходы к гармонизации систем оплаты труда и профессиональных квалификаций. Так, в связи с внедрением профессиональных стандартов был предложен вариант нового подхода к оплате труда, сочетающий в себе уже существующую систему квалификаций по ЕТКС или ЕКС с вновь разработанными профессиональными стандартами [19].

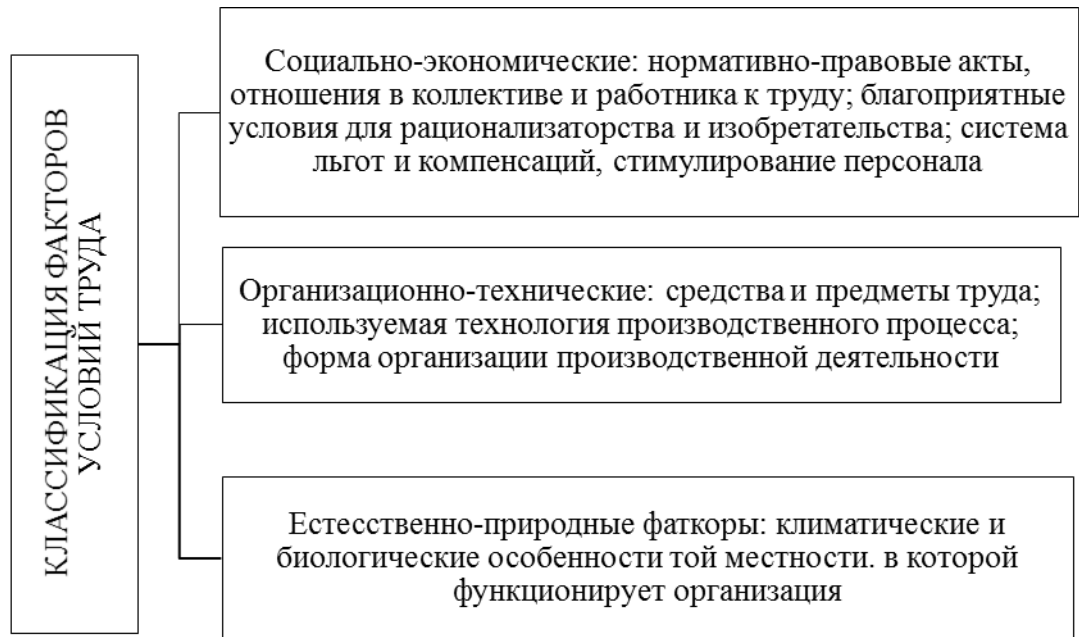


Рисунок 1.3 – Классификация факторов ВНИИ труда, воздействующих на условия труда работников

Закрепление системы трудовых отношений в коллективе с целью обеспечения порядка в процессе труда, называют дисциплиной. Этому вопросу посвящена глава 30 Трудового кодекса РФ, труды многих специалистов в области управления персоналом, охраны труда и соблюдения дисциплины труда [7, 18, 21, 27]. При исследовании вопроса использования персонала, важным аспектом является рассмотрение характеристики видов дисциплины труда. Различают принудительную дисциплину, если она основана на применении санкций. Сознательная дисциплина основана на осознании необходимости соблюдения установленных порядков и норм в организации. Самодисциплина – это внутреннее убеждение человека, предъявляющего к себе высокие требования. Разнообразие видов дисциплины обусловлено тем, что их разрабатывают различного уровня руководящие органы, с одной стороны, и различной степенью трактования при исполнении, с другой. Надо сказать, что в условиях конкуренции, не соблюдение трудовой дисциплины способствует проявлению негативных последствий. Это, например, снижение

производительности труда, потери рабочего времени из-за отсутствия работника на рабочем месте, простои оборудования или поломка его, что снижает качество производимой продукции. В этой связи, необходимо осуществлять работу по укреплению трудовой дисциплины, применяя методы убеждения, стимулирования или принуждения. Все методы должны быть известны и понятны каждому работнику организации.

И последний элемент технологии использования персонала в системе управления кадрами – работа с высвобождающимися сотрудниками. Поскольку увольнение, по сути – лишение работника его конституционного права на труд, то чрезвычайно важно подходить к вопросу об увольнении. В главе 13 Трудового кодекса РФ подробно описаны все возможные условия расторжения трудового договора [22]. Это правовая сторона вопроса. Но и морально-психологический аспект в данном вопросе имеет немаловажное значение. Поэтому управлением высвобождения персонала считается такой вид деятельности руководства организации, который совместно с кадровой службой предусматривает разработку и реализацию мероприятий по оптимизации численности работников на основе экономической и социально-психологической поддержки увольняемых работников.

Итак, нами рассмотрены элементы технологии использования персонала, предлагаемой командой специалистов под руководством А.Я. Кибанова.

Авторы учебника по управлению персоналом Федорова Н.В. и Минченкова О.Ю., несколько иначе подходят к изучению данной проблемы [28]. Они акценты расставляют на личностный потенциал и способность работы в коллективе. Такое отношение к использованию персонала отражено на рисунке 1.4.

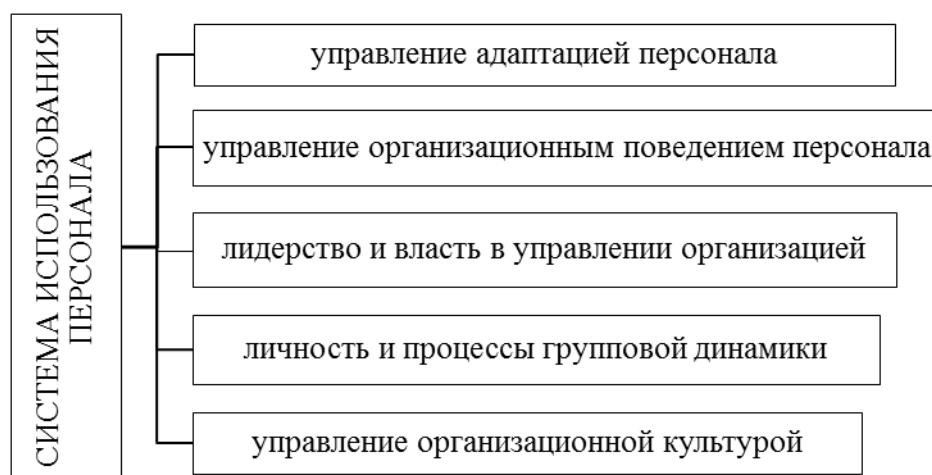


Рисунок 1.4 – Система использования персонала по Н.В. Федоровой

Как видно, использование персонала для организации – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на обмен между работником и работодателем, при котором работник стоимость своего труда обменивает на определенные полезные и важные для себя ценности. Задача использования персонала, таким образом, заключается не только в обеспечении условий для качественного выполнения трудовой функции работником, но и формирование имиджа организации условий для проявлений организационного поведения и адекватного социально-психологического климата в коллективе.

1.2 Методы анализа использования трудовых ресурсов организации

Как же оценить, насколько эффективно используется персонал организации? Непременным условием бесперебойного производственного процесса выполнения плановых заданий является рациональное использование работников организации. При анализе логично персонал оценивать по категориям в силу различия выполняемых ими задач. Так, различают промышленный персонал - лица, занятые трудовыми операциями, связанными с основной деятельностью предприятия. Непромышленный персонал –

работники подразделений, обеспечивающих производственный процесс. Это могут быть медицинские работники, общественного питания и др. [4].

Далее можно разделить работников на рабочих и служащих. В составе служащих: руководители, специалисты и другие служащие. Рабочие, в свою очередь, подразделяются на рабочих основного и вспомогательного производства. При анализе персонала предприятия, как правило, рассматривают три направления (рисунок 1.5).

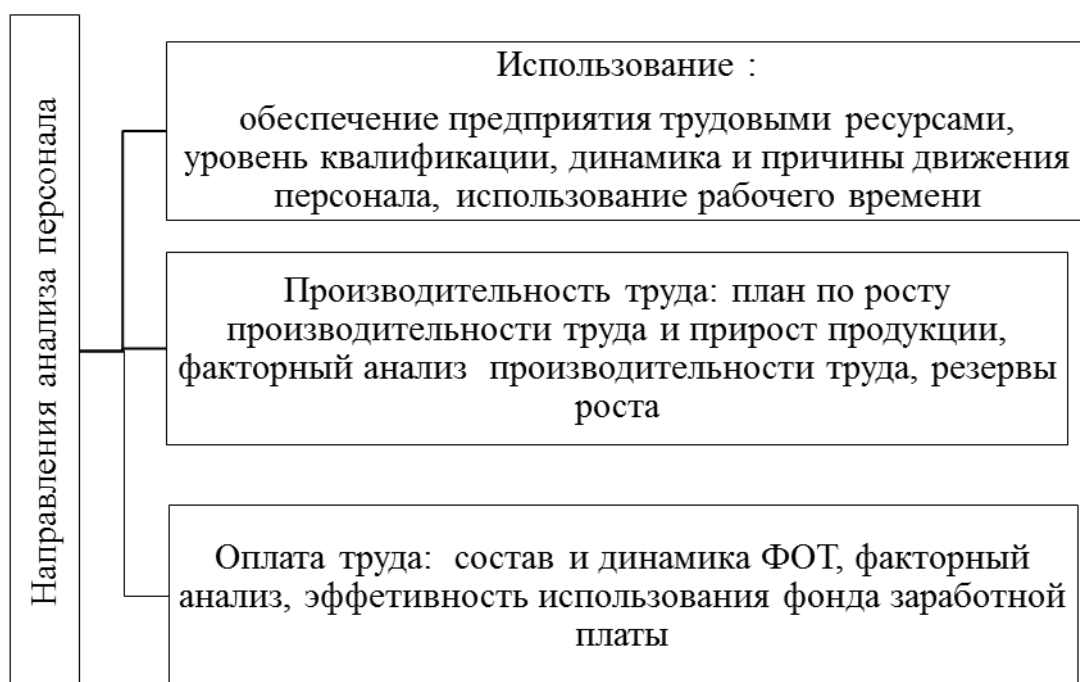


Рисунок 1.5 – Направления анализа использования персонала организации

Чтобы провести полный анализ по указанным на рисунке 1.5 направлениям используются данные отчетных документов предприятия.

При анализе трудовых ресурсов организации, принято сравнивать фактическую численность с плановой за предыдущий год и отчетный. В процессе анализе изучается соотношение между группами персонала и тенденции изменения этого соотношения [15].

Рассмотрим некоторые алгоритмы для расчета показателей. Так, изменение удельного веса основных рабочих в общей их численности на выработку продукции одним работающим определяется:

$$\Delta CB = (UD_1 - UD_0) * CB_0 \quad (1)$$

где UD_1 , UD_0 – удельный вес основных рабочих в общей численности работников;

CB_0 – средняя величина выработки одного работника.

Необходимая численность рабочих $Ч_p$ для выполнения производственных заданий определяется по норме трудоёмкости работ планируемого периода (T), отнесенного к эффективному годовому фонду рабочего времени ($T_{эф}$) и коэффициента выполнения норм K_n :

$$Ч_p = T / T_{эф} * K_n. \quad (2)$$

Численность служащих определяют относительно организационной структуры предприятия и рациональной численности, необходимой для обеспечения управленческих функций.

Анализ квалификационного и профессионального состава работников по уровням осуществляется методом сопоставления их численности по специальностям, профессиям и разрядам. Учитывается при этом и объем выполнения каждого вида работ участком, бригадой и предприятием в целом.

Для определения, насколько соответствует квалификация рабочих сложности выполняемых ими работ, сравнивают средние тарифные разряды работ и рабочих (T_p):

$$T_p = \sum (T_p * Ч_{pi}) / \sum Ч_p \quad (3)$$

$$T_p = \sum (T_p * V_{pi}) / \sum V, \quad (4)$$

где T_p – тарифный разряд;

$Ч_p$ – общая численность рабочих;

$Ч_{pi}$ – численность рабочих i -го разряда;

V_{pi} – объём работ i -го вида;

V - общий объём работ.

Полученные расчетные данные о низком тарифном разряде работ могут привести к снижению качества выпускаемой продукции. В этой связи, необходимо обеспечить повышение квалификации персонала. В случае превышения разряда рабочих среднего относительно тарифного разряда работ, на практике выполняют доплату за использование рабочих на менее квалифицированных, чем они способны выполнить, работах.

При анализе уровня квалификации руководящего состава предприятия, обычно определяют соответствие уровня их образования, той должности, тому рабочему месту, на котором они трудятся. Также при анализе изучается динамика состава работников по возрасту, стажу, уровню и профилю образования.

Анализ движения рабочей силы выполняется на основе расчета коэффициентов (таблица 1.1).

Таблица 1.1 - Показатели движения рабочей силы

Название показателя	Условное обозначение	Формула для расчёта показателя	Экономический смысл показателя
Коэффициент постоянства кадров	$K_{\text{пост}}$	$K_{\text{п}} = 1 - K_{\text{в}}$	Характеризует уровень постоянно работающих работников на предприятии
Коэффициент оборота по приему	$K_{\text{п}}$	$K_{\text{п}} = \frac{\text{Ч}_{\text{пр}}}{\text{Ч}_{\text{сп}}}$	Удельный вес работников, принятых в организацию
Коэффициент оборота по выбытию	$K_{\text{в}}$	$K_{\text{п}} = \frac{\text{Ч}_{\text{выб}}}{\text{Ч}_{\text{сп}}}$	Удельный вес работников, уволенных из организации
Коэффициент текучести кадров	$K_{\text{т}}$	$K_{\text{п}} = \frac{\text{Ч}_{\text{ув}} + \text{Ч}_{\text{нд}}}{\text{Ч}_{\text{сп}}}$	Уровень увольнения работников по инициативе работодателя

Особенно важно изучать причины выбытия работников, поскольку часто случаи нарушения трудовой дисциплины могут быть связаны с имеющимися социально-психологическими или организационными проблемами на предприятии.

В ст. 91 Трудового кодекса дано определение рабочему времени. Это

время, которое работник должен посвящать выполнению трудовых обязанностей, и другим, отраженным в Правилах внутреннего трудового распорядка, действиям [22]. Анализ использования рабочего времени - также важная составляющая исследования и определяется на основе баланса рабочего времени (таблица 1.2).

Таблица 1.2 - Основные показатели баланса рабочего времени одного рабочего

Показатель фонда времени	Условные обозначения	Формула расчёта	Разъяснение
Календарный Номинальный Явочный Полезный фонд рабочего времени	T_k $T_{ном}$ $T_{яв}$ $T_{п}$	$T_k = 365 \text{ дн}$ $T_{ном} = T_k - t_{вых}$ $T_{яв} = T_{ном} - t_{неяв}$ $T_{п} = T_{яв} \cdot t - t_{вп}$	$t_{вых}$ – время праздничных и выходных дней; $t_{неяв}$ – дни неявок на работу по болезни, по решению администрации, из-за прогулов или по причине отпуска; t – номинальная продолжительность рабочего времени; $t_{вп}$ – время перерывов в работе, сокращённых и льготных часов, также и внутрисменных простоев

В материалах таблицы показаны типичные условные обозначения, применяемые при анализе используемого рабочего времени [17]. Насколько полно загружены работники, определяют по количеству отработанных дней и по степени использования работниками всего рабочего времени.

Фонд рабочего времени (ФРВ) учитывает численности рабочих ($Ч_p$), количества отработанных одним рабочим дней в среднем за год ($Д$), средней продолжительности рабочего дня (t) по формуле [10]:

$$\text{ФРВ} = Ч_p * Д * t \quad (5)$$

Также определяют сверхплановые потери рабочего времени (целодневные ($Д_{пот}$) и внутрисменные ($t_{пот}$)), если фактическое отработанное одним рабочим время меньше, чем предусматривалось планом:

$$Д_{пот} = (Дф - Дпл) * Чрф * t_{пл} \quad (6)$$

$$t_{пот} = (tф - t_{пл}) * Дф * Чрф * Ч \quad (7)$$

$$Т_{пот} = Д_{пот} + t_{пот} \quad (8)$$

По результатам анализа необходимо определять причины появления сверхплановых потерь рабочего времени. Это может быть связано с дополнительными отпусками с разрешения администрации, с невыходом на работу по болезни, с прогулами, простоями по причине неисправного оборудования и пр. Важно понимать, что снижение потерь рабочего времени, следует учитывать в качестве резерва увеличения производства продукции, при этом не требуется дополнительных капитальных вложений, а рассчитать это время можно, учитывая плановую среднечасовую выработку продукции ($СВ_{пл}$) и потери рабочего времени ($Т_{пот}$) по вине предприятия:

$$\Delta ТП = СВ_{пл} * Т_{пот} \quad (9)$$

Важно понимать, что потери рабочего времени, необязательно приводят к уменьшению объёма производства продукции, поскольку они могут быть компенсированы повышением интенсивности труда работников. С этой точки зрения расчет показателей производительности труда имеет большое значение. Уровень производительности труда определяется различными обобщающими показателями, во-первых, (среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции одним рабочим, среднегодовая выработка на одного работающего в стоимостном выражении) и, во-вторых, частными показателями (трудоемкость продукции в натуральном выражении за 1 человеко-день или человеко-час). В-третьих, вспомогательными показателями (затраты времени на выполнение единицы определённого вида работ или объём выполненных работ в единицу времени) [24].

Среднегодовая выработка продукции одним работающим (ГВ), как обобщающий показатель, может быть рассчитана:

$$ГВ = ТП / Ч, \quad (10)$$

где ТП – объём товарной продукции в стоимостном выражении;
Ч – численность работников организации.

Важнейшим фактором повышения производительности труда является снижение его трудоёмкости, например, за счет мероприятий, направленных на автоматизацию производства, а также пересмотра норм выработки и т. д.

При анализе производительности труда можно определить, насколько возможно снизить удельную трудоёмкость продукции по отдельным изделиям и в целом по предприятию:

$$Эте = Тф - Тн + Тд / ВПф + ВПн - Тф / ВПф, \quad (11)$$

где $T_{ф}$ – фактические затраты рабочего времени на выпуск продукции;

$T_{н}$ – затраты рабочего времени, связанные со снижением трудоёмкости;

$T_{д}$ – дополнительные затраты рабочего времени, связанные с внедрением мероприятия по снижению трудоёмкости;

$ВП_{ф}$ – фактический объём валовой продукции;

$ВП_{н}$ – объём валовой продукции, полученный в связи со снижением трудоемкости.

При определении эффективности использования персонала немаловажным является использование фонда заработной платы. При анализе его рассчитывается абсолютное и относительное отклонение фактической величины от плановой [14] путем сравнения фактически использованных средств на оплату труда ($\Phi ЗП_{ф}$) с плановым фондом заработной платы ($\Phi ЗП_{пл}$) в целом по предприятию:

$$\Delta\Phi\Phi_{3a} = \Phi_{3Пф} - \Phi_{3Ппл} \quad (12)$$

Факторами, влияющими на изменение переменной части фонда оплаты труда, являются нижеперечисленные. Здесь же приведены и формулы для их расчета:

- объём производства продукции:

$$\Delta\Phi_{3Пусл1} = \Phi_{3Пусл1} - \Phi_{3Ппл}; \quad (13)$$

- изменение структуры произведённой продукции:

$$\Delta\Phi_{3Пусл2} = \Phi_{3Пусл2} - \Phi_{3Пусл1}; \quad (14)$$

- изменение удельной трудоёмкости продукции:

$$\Delta\Phi_{3Пусл3} = \Phi_{3Пусл3} - \Phi_{3Пусл2}; \quad (15)$$

- изменение оплаты труда:

$$\Delta\Phi_{3Пусл4} = \Phi_{3Пф} - \Phi_{3Пусл3}; \quad (16)$$

Далее проводится проверка выполненных расчётов:

$$\Delta\Phi_{3Па} = \Delta\Phi_{3Пусл1} + \Delta\Phi_{3Пусл2} + \Delta\Phi_{3Пусл3} + \Delta\Phi_{3Пусл4} \quad (17)$$

$$\Delta\Phi\Phi_3 = \Phi_{3Пусл2} + \Phi_{3Пусл3} + \Phi_{3Пусл3} + \Delta\Phi_{3Пусл4} \quad (18)$$

Факторная модель постоянной части фонда оплаты труда будет иметь следующий вид:

$$\Phi_{3Пп} = Ч * Д * t * ЧЗП \quad (19)$$

При эффективности деятельности предприятия, темп роста производительности труда опережает темп роста средней заработной платы. Для определения этого показателя определяют коэффициент опережения $K_{оп}$ и анализируют его в динамике:

$$K_{оп} = J_{пт} / J_{зп}. \quad (20)$$

Далее рассчитывается экономия (или перерасход) фонда заработной платы в связи с изменением соотношения темпов роста производительности труда и темпов роста его оплаты:

$$\pm \Delta = \Phi ЗПф * Jзп - Jпт / Jзп \quad (21)$$

В процессе анализа перечисленных выше показателей, целесообразно рассчитать и сравнить в динамике производство товарной продукции, сумму валовой прибыли, сумму отчислений в фонд накопления на рубль зарплаты.

Таким образом, методика по определению эффективности использования персонала предприятия выявляется при расчете системы показателей, на основе отчетных данных предприятия, нормативных материалов и расчетным путем.

1.3 Оплата труда как стимулирующий фактор при использовании персонала

Заработная плата - это совокупность выплат в денежном или натуральном выражении, которые получает работник в определенном промежутке времени. [4]. Решения по размеру и формам оплаты труда принимаются руководством организаций, государство устанавливает лишь минимальный уровень оплаты (МРОТ), ежегодно принимая его размер законодательно.

Еще Ф. Герцберг в своей мотивационной теории утверждал, что заработная плата работника должна обеспечивать ему возможность оплачивать не только одежду и пищу, но и покупку дома, квартиры, бытовые услуги и пр., т.е. осуществлять то качество жизни, которое обусловлено сложностью труда и квалификацией работника [25]. Существует несколько уровней, направленных на обеспечение восприятия социальной ориентации заработной платы. На первом регулируется государством и индексацией стоимостных характеристик уровень жизни в зависимости от возможной инфляции, роста цен. Так государство выполняет функцию защиты трудового дохода работника. На следующем уровне социальная функция заработной платы реализуется

непосредственно на предприятиях, где трудится работник. Следует отметить, что в мире существует опыт замещения дорогостоящего оборудования дешевой рабочей силой, что снижает мотивацию работников к росту эффективности производства. Очевидно, низкая заработная плата нивелирует систему профессионального образования. Зачем, спрашивается, терять столько времени и средств на получение высокой квалификации, если не найти ей применения или получать низкую заработную плату.

Вместе с тем, заработная плата становится лишь одним из элементов, компенсирующих затраченные работником усилия, потенциал и т.д. Важную роль в общей сумме доходов работника играют многочисленные выплаты, доплаты работникам на социальные цели. С этой точки зрения, главная и решающая роль отводится заработной плате и социальным стимулам в интенсивном использовании труда работников.

В зависимости от установленной системы оплаты труда, организации заработной платы на предприятии, мотивационным стимулом выступает и оценка труда работника с последующим установлением размера заработка.

Отметим, что стимулирующая роль заработной платы тем выше, чем больше тарифная часть в оплате труда конкретного работника. Кроме того, исследования показывают наличие перекосов в оплате труда в различных отраслях, да и внутри организации тоже среди разных квалифицированных групп работников. Подчас наибольшая дифференциация заработной платы имеет место между работниками предприятий и их высшим руководством. Такая дифференциация несет в себе разрушительный потенциал, поскольку нарастает противоречие между трудовыми коллективами организации и отдельными социальными группами, также растет и социальная напряженность. Затем негативные последствия усиливаются и могут привести к трудовым конфликтам. [6]

Таким образом, заработная плата как экономическая категория преобразовалась в «социальное пособие», не связанное с результатами труда. Это зачастую приводит к снижению эффективности. Для осуществления

стимулирующей функции заработной платы должна существовать явная связь между квалификацией работника, сложностью, выполняемой им работы, степенью трудовой ответственности и уровнем оплаты труда.

В последнее время перед руководителями предприятия актуальной задачей является усиление стимулирующей функции оплаты труда. С этой целью необходимо организовать систему оплаты труда, которая предполагает следующие манипуляции:

- выбрать из многообразия форм и систем оплаты труда для работников предприятия наиболее подходящую форму;
- разработать критерии и определить размеры доплат для работников предприятия;
- разработать систему и величины должностных окладов для специалистов и служащих;
- обосновать показатели и системы премирования сотрудников.

В современных условиях реализация мероприятий, направленных на совершенствование организации оплаты труда, должна основываться на соблюдении ряда принципов оплаты труда (рисунок 1.6).

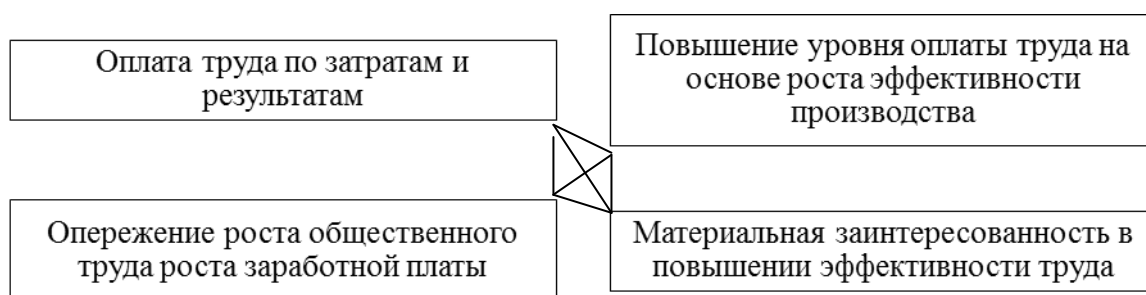


Рисунок 1.6 – Совокупность принципов оплаты труда

Заработная плата тесно связана с производительностью труда, важнейшим показателем эффективности трудового процесса [17, 33].

Чтобы правильно организовать заработную плату, непосредственно влияющую на темпы роста производительности труда и стимулирующую повышение квалификации трудящихся, необходимо сформировать мотивацию

достижения желаемого уровня производительности и своевременно, и адекватно ожиданиям вознаграждать работников за выполненную работу.

На порядок начисления заработной платы работникам всех категорий, влияет, какую форму и систему оплаты труда выбрало руководство организации исходя из сферы ее деятельности, масштабов и других факторов. То есть форма и система оплаты труда – есть способ установления зависимости между количеством и качеством труда, между мерой труда и его вознаграждением. Форма оплаты труда устанавливает, каким образом будет оцениваться труд при его оплате. Это может быть осуществлено по конкретной продукции, по затраченному времени на ее производство или по индивидуальным (коллективным) результатам деятельности. В структуре заработной платы может преобладать условно-постоянная часть (тариф, оклад) или переменная (сдельный приработок, премия). Соответственно, по-разному материальное поощрение будет влиять на показатели деятельности работника или коллектива в целом.

Совокупность нормативов, при помощи которых осуществляется дифференциация и регулирование уровня заработной платы различных групп и категорий работников в зависимости от его сложности, носит название – тарифная система. Тарифные сетки и ставки, а также тарифно-квалификационные справочники относятся к числу основных нормативов, составляющих тарифную систему.

Инструментом разграничения оплаты труда в зависимости от квалификации работника и сложности, выполняемых им работ, являются тарифные сетки по оплате труда, представляющие шкалу соотношений в оплате труда различных групп работников. Тарифные сетки включают количество разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов и имеют такие характеристики, как: диапазон тарифной сетки, количество разрядов, абсолютное и относительное возрастание тарифных коэффициентов.

Чтобы тарифицировать работу и присвоить квалификационный разряд работнику, используется тарифно-квалификационный справочник, в который

включены тарифно-квалификационные характеристики и требования, предъявляемые к тому или иному разряду работника соответствующей профессии. В последнее время к числу нормативных регламентирующих документов относят и профессиональные стандарты.

Труд работников может быть оплачен сдельно, повременно или по иной системе оплаты труда. По способу начисления заработной платы различают почасовую, поденную и месячную оплату.

Основная задача распределения заработной платы, с точки зрения работодателя, должна заключаться в правильном учете вклада каждого работника во всеобщий результат работы трудового коллектива, например, бригады. При этом применяются методы распределения коллективного заработка между его членами бригады:

$$Z_p = \frac{P_k \times \Pi_k + \Pi}{\sum T_i \times V_i} \times T_i \times V_i \quad (22)$$

где Z_p - заработная плата i -го рабочего при коллективной сдельной системе;

P_k - коллективная сдельная расценка;

Π_k - выработка бригады в штуках;

T_i - часовая тарифная ставка i -го рабочего;

V_i - количество отработанных часов i -м рабочим;

Π - поощрительные выплаты работнику.

Рассмотренный способ исчисления заработной платы может учесть индивидуальный вклад каждого рабочего, если, например, известно, что производительность у всех была примерно одинаковой, а выполненная им работа соответствует его квалификации. Однако на практике так бывает не всегда. Обладая разной производительностью труда, работники демонстрируют различный уровень отношений к работе, от организационных навыков рабочего и наконец, от его личных возможностей (физическое состояние, возраст и т.д.).

Существует и бестарифная система оплаты труда, которая используется, если важным показателем по каждому предприятию является объем реализованной продукции и услуг. Следовательно, и заработная плата коррелируется с объемом производства. Эта система исчисления, как правило, используется при управлении вспомогательными рабочими или работниками, у которых повременная оплата труда.

Итак, исследование теоретических аспектов использования персонала позволило выявить компоненты технологии использования персонала в современных условиях, зная характеристику которых, руководство может обеспечить наиболее рациональное применение потенциала сотрудников. Представленные методы анализа использования трудовых ресурсов характеризуют традиционный подход к проблеме выявления потенциала организации. Также было выявлено, что оплата труда является основным стимулирующим фактором при использовании персонала.

2 Анализ использования персонала ООО ПКП «Техноцентр»

2.1 Характеристика производственно-коммерческого предприятия и анализ использования персонала

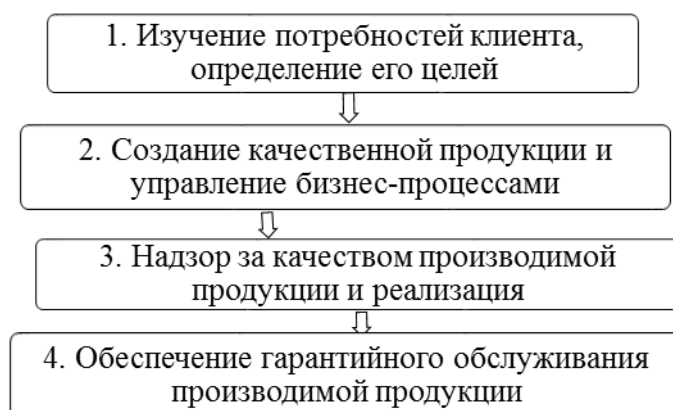
Производственно-коммерческое предприятие «Техноцентр» начало свою деятельность в 1999 году с оказания услуг по порошковой окраске металлических изделий. Учредителями являются физические лица. Предприятие относится к разряду малых предприятий г. Тольятти. Для населения и предприятий различного вида деятельности оказываются услуги механической обработки, токарные, фрезерные, расточные работы на универсальных станках и станках с числовым программным управлением. Кроме того, производится нестандартное оборудование: производственная тара, напольные тележки, технологическое оборудование, производственная оснастка, производственная мебель на металлокаркасе, урны и др.[20]

Осваивая технологии и развиваясь до серийных выпусков мебели на металлокаркасе, организация приобретает партнеров поставщиков, развивает дилерскую сеть и приступает к выпуску большой номенклатуры товарной продукции. В настоящее время «Техноцентр» позиционирует себя в нескольких направлениях производственной деятельности.

Руководство центра способно обеспечивать непрерывное стремительное развитие производственного и конструкторско-технологического потенциала предприятия, постоянно совершенствует квалификацию в области разработки и изготовления производственной тары и тележек, технологической оснастки, нестандартного оборудования и производственной мебели (Приложение А).

До настоящего времени сформирована дилерская сеть, для продвижения на рынке широкой номенклатуры серийной продукции, а пользователями продукции являются ПАО «АВТОВАЗ», ООО «Ниссан Мэнюфэкчуринг РУС», ООО «EISENMANN», ООО «Теннеко Аутомотив Волга», ЗАО «Лада-Флект», ООО «Форесия-Металлопродукция Икзост Системс» и др.

Циклический сервис, предлагаемый компанией клиентам, представлен на рисунке 2.1.



Рисуно

к 2.1 – Алгоритм работы с клиентами

Как видно, компания предлагает сервис, нацеленный на предложение лучшего решения для каждого конкретного клиента. Такой алгоритм позволил реализовать около пятисот проектов для более, чем 200 клиентов.

Таблица 2.1 – Из истории достижений «Техноцентра»

Период	Мероприятие / событие
Октябрь 2013	Установлены договорные отношения с ООО «Объединенные Автомобильные Технологии» (г. Ижевск) и начато проектирование, изготовление и поставка унифицированных напольных платформенных телег
Ноябрь 2013	Компания принимает главного операционного директора АККА Technologies Russia, устанавливаются контакты
Декабрь 2013	Подписан акт сдачи в эксплуатацию трех наклоняемых платформ с гидроприводом на ПАО «АВТОВАЗ»
Декабрь 2013	ООО «Аутолив» Филиал «Тольятти» отгружена очередная партия производственной мебели для производителей автокомпонентов
Февраль 2016	Спроектированы, оперативно изготовлены, и отгружены подиумы для ООО «EISENMANN»
Апрель 2016	Компания становится дилером пневматики Festo
Сентябрь 2016	Выполнение заказа и отгрузка партии специальной тары для картера масляного в комплекте с вакуум формованными ложементами для «Форд Соллерс»
Март 2017	В жесточайшей конкурентной борьбе выиграло тендер ПАО «АВТОВАЗ» по реализации проекта LADA VESTA SW Cross

Если упоминать вехи развития исследуемого объекта, то они заключаются в нижеследующем (таблица 2.1).

Очевидно, компания заявила о себе как о надежном партнере, способном к освоению новых технологий и гибком подходе к удовлетворению потребностей заказчиков.

Рассмотрим, какова структура предприятия (рисунок 2.2).

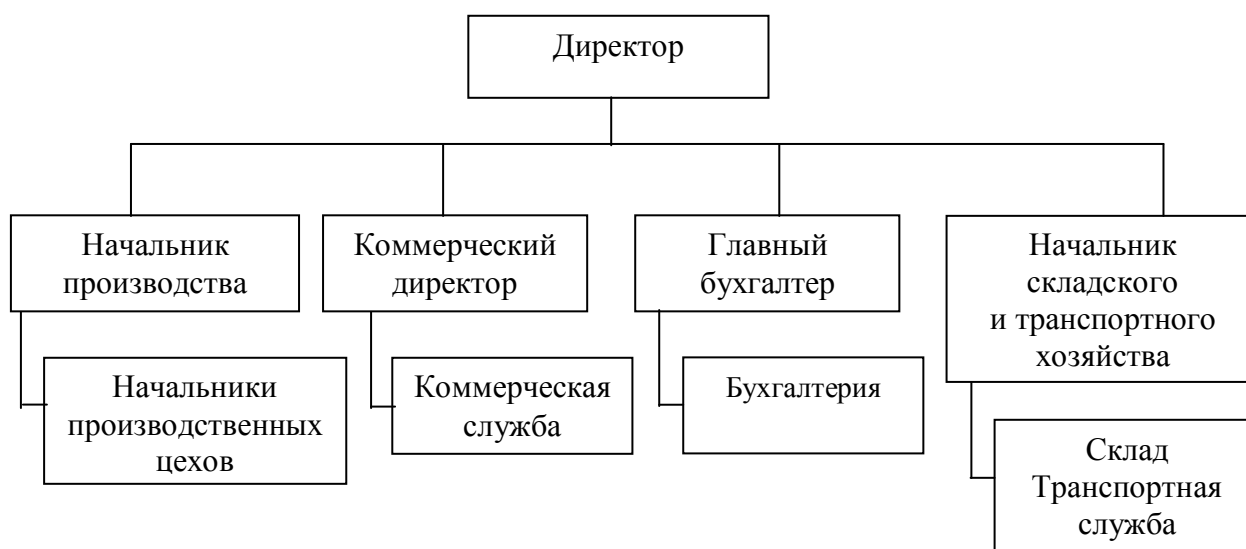


Рисунок 2.2 - Структура управления ООО ПКП «Техноцентр»

Как видно, в структуру предприятия входят производственная служба, возглавляемая начальником производства, в непосредственном подчинении которого находятся начальники цехов. Для реализации произведенной продукции, а также оснащения производства всем необходимым, в структуре предприятия есть и транспортная служба. Транспортная служба и склады подчиняются начальнику складского и транспортного хозяйства.

Финансовые расчеты с персоналом, поставщиками, потребителями и др. субъектами осуществляется бухгалтерией, возглавляемой главным бухгалтером. Коммерческий директор возглавляет все процессы по снабженческо-сбытовым видам организационной деятельности, заключению договоров и пр.

В рамках производимого исследования, рассмотрим, каким образом производятся расчеты по оплате труда в ООО ПКП «Техноцентр». Они ведутся автоматически с применением «1С: Предприятие». При этом используются данные первичных документов: табель учета времени для расчета повременной заработной платы; расчетные документы бухгалтерии по всем прочим видам заработной платы и удержаний из нее; «Состояние дополнительных начислений и удержаний»; расчет оплаты за отпуск; ведомость начисления и исчисления пособий по социальному страхованию; расходные кассовые ордера на выдачу внеплановых авансов; листки и акты простоев, листки временной нетрудоспособности, акты о производственном браке, исполнительные листы, авансовые отчеты и т.д.

Выдача заработной платы производится как обычно, по приказу директора. Суммы начисленной заработной платы и премий относятся на производственные счета и включаются в себестоимость продукции.

Далее проведем анализ состояния и использования трудовых ресурсов, который осуществлен на основе отчетных данных исследуемого объекта (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Обеспеченность трудовыми ресурсами

Категория работников	Среднесписочная численность			Отклонение			
				2016/2014		2016/2015	
	2014	2015	2016	чел.	% прироста	чел.	% прироста
Всего работающих, чел.	97	104	104	7	7,22	-	-
Рабочие, в том числе:	81	88	88	7	8,64	-	-
основные	67	70	70	3	4,48	-	-
вспомогательные	14	18	18	4	28,57	-	-
Служащие всего, в т.ч.:	16	16	16	-	-	-	-
руководители	5	5	5	-	-	-	-
специалисты	9	9	9	-	-	-	-
прочие служащие	2	2	2	-	-	-	-

Анализ данных таблицы 2.2 показывает, в 2016 году численность работающих предприятия увеличилась на 7 человек (7,22 %) по сравнению с 2014 годом и не изменилась по сравнению с 2015 годом. В 2015 году произошло увеличение численности работающих за счет дополнительного приема рабочих, как основных, так и вспомогательных. Численность основных рабочих увеличилась на 3 человека, или на 4,48 %, численность вспомогательных рабочих - на 4 человека, или на 28,57 %.

Покажем для наглядности структуру персонала на диаграмме (рисунок 2.3).

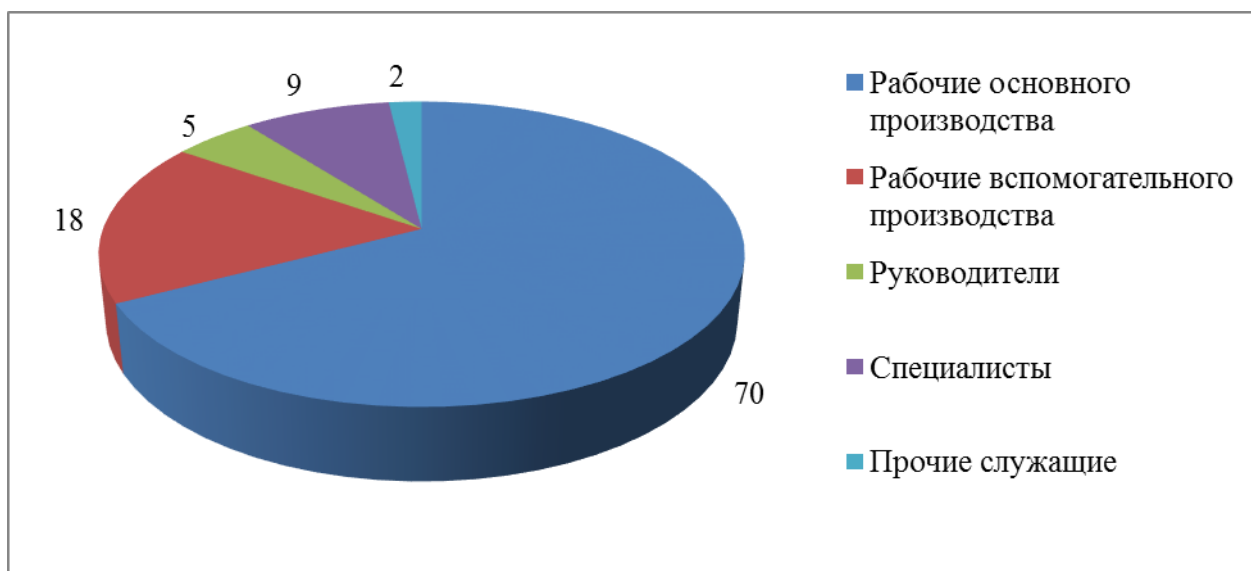


Рисунок 2.3 – Структура персонала по категориям, чел.

Очевидно, основная масса работников, занятых производством (70 чел.). Руководители (5 чел.) – это директор предприятия, главный бухгалтер, коммерческий директор, начальник производства и начальник складского хозяйства. Именно руководители несут ответственность за правильную организацию, труда его оплаты и управление персоналом в целом.

Проанализируем динамику структуры персонала на предприятии за 2014-2016 годы (таблица 2.3). Из таблицы видно, что в 2015 году произошло изменение в составе персонала. Это касается увеличения удельного веса основных рабочих на 3,10. По остальным категориям работников произошло

уменьшение удельных весов: по вспомогательным рабочим – уменьшение на 1,98, по руководителям – на 0,35, по специалистам – на 0,63. В 2016 году изменения структуры персонала по сравнению с 2015 не происходило.

Таблица 2.3 - Динамика численности работников по категориям, %

Категория работников	Структура численности, %			Отклонение 2016 г. от	
	2014	2015	2016	2014	2015
Среднесписочная численность всего,	100	100	100		
в т.ч. рабочие, из них:	83,51	84,62	84,62	1,11	-
основные;	69,07	72,17	72,17	3,10	-
вспомогательные	14,44	12,46	12,46	-1,98	-
Служащих, из них:	16,49	15,38	15,38	-1,11	-
руководители;	5,16	4,81	4,81	-0,35	-
специалисты;	9,28	8,65	8,65	-0,63	-
прочие специалисты	2,05	1,92	1,92	-0,13	-

Изучение литературы показало, важным показателем эффективности использования персонала является движение кадров (таблица 2.4).

Таблица 2.4 Движение кадров на предприятии за 2015-2016 гг.

№ п/п	Показатели	Базисный 2015	Отчетный 2016	Отклонение
1	Среднесписочная численность, всего в т.ч. рабочих, чел.	104 88	104 88	- -
2	Принято на работу, всего в т.ч. рабочих, чел.	20 18	15 15	+5 -3
3	Уволено с работы всего, в т.ч. рабочих, чел.	11 10	15 15	+4 -5
4	Уволено причинам текучести всего, в т.ч. рабочих, чел.	- -	- -	- -
5	Коэффициент приема кадров всего, в т.ч. рабочих, чел.	0,192 0,205	0,144 0,170	-0,048 -0,035
6	Коэффициент выбытия кадров всего, в т.ч. рабочих, чел.	0,106 0,113	0,171 0,171	0,065 0,058
7	Коэффициент оборота кадров всего, в т.ч. рабочих	0,298 0,269	0,289 0,341	-0,009 0,072
8	Коэффициент текучести кадров всего, в т.ч. рабочих, чел.	- -	- -	- -

Анализ расчетов, представленных в таблице 2.4, показывает, что по сравнению с 2015 годом, количество принятых на работу работников увеличилось на 5 человек в 2016 году, а уволенных – на 4 человека. Коэффициент выбытия кадров увеличился на 0,065, а коэффициента приема, напротив, сократился на 0,048. Как видно, текучесть кадров отсутствует, что говорит о положительном состоянии работы с персоналом.

Таблица 2.5 - Показатели использования рабочего времени и выработки одного рабочего за 2015-2016 годы

№ п/п	Показатели	Ед.изм.	2015	2016	% изменения	абс. изменение
1	Объем реализации продукции	тыс.руб.	24648,5	25947,5	105,3	1299,0
2	Среднесписочная численность работников, в т.ч. рабочих	чел.	104 88	104 88	- -	- -
3	Отработано одним рабочим	чел/дней	211,93	216,65	102,23	+ 4,72
4	Общее число дней, отработанных всеми работниками, в т. ч. рабочими	чел/дней	22040,72 18649,84	22531,60 19065,20	490,88 415,36	+ 2,23 + 2,23
5	Общее число часов, отработанных всеми работниками чел/час., в т.ч. рабочими	чел/час.	176325,76 149198,72	180252,80 152521,60	3927,04 3022,88	+ 2,23 + 2,23
6	Средняя продолжительность рабочего дня	час	8,0	8,0	-	-
7	Среднегодовая выработка - одного работника - одного рабочего	тыс.руб.	237,00 280,09	249,50 294,86	12,50 14,77	+5,27 +5,27
8	Среднедневная выработка - одного работника - одного рабочего	тыс.руб.	1,12 1,32	1,15 1,36	0,03 0,04	+2,68 +3,03
9	Среднечасовая выработка - одного работника - одного рабочего	тыс.руб.	0,140 0,165	0,144 0,170	0,004 0,005	+2,68 +3,03

Далее проведем анализ производительности труда работников исследуемого объекта за 2015-2016 годы на основе данных текущего, статистического учета и баланса рабочего времени предприятия (таблица 2.5).

В результате учета всех влияющих на выработку факторов, ее среднегодовая величина возросла на 12,5 тыс. руб., или на 5,27 %.

Как показывают данные таблицы 2.5, численность работников за последние два года не изменилась, несмотря на применение популярной меры, используемой многими компаниями – оптимизация численности. Продолжительность рабочего дня также не меняется и составляет законные 8 часов. Вместе с тем, объемы выпускаемой продукции возрастают (рисунок 2.4).

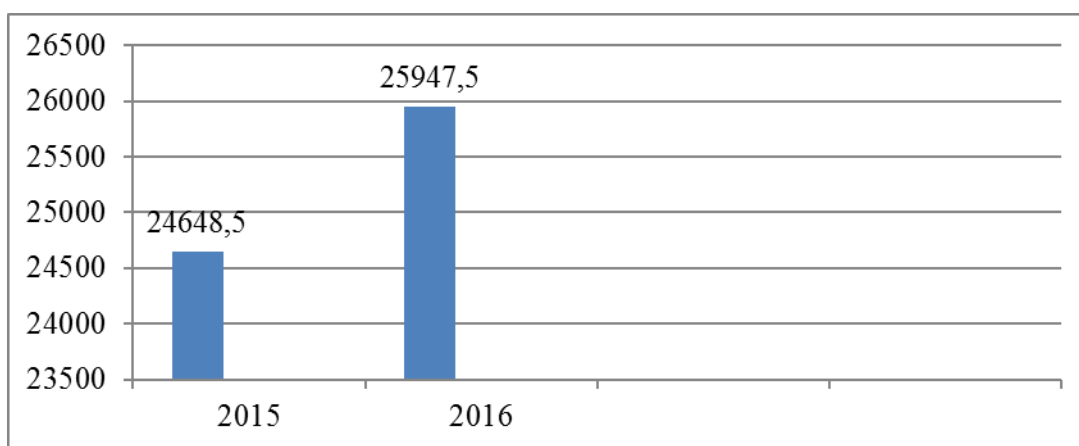


Рисунок 2.4 – Динамика объемов выпускаемой продукции, тыс. руб.

Благодаря повышению производительности труда, а также разнице в отработанных днях (в 2016 году – на 2 рабочих дня больше, чем в 2015 г.), объемы выпускаемой продукции выросли в течение года на 1299,0 тыс. руб.

Таким образом, использование персонала на предприятии осуществляется на удовлетворительном уровне. Вместе с тем, при беседе с руководством, было выявлено, что персонал склонен к нарушению трудовой дисциплины в плане опозданий к началу работы и после обеденного перерыва и не системном преждевременном уходе с работы. Данный аспект приводит к необходимости применения мер по снижению потерь рабочего времени, вызванных нарушением трудовой дисциплины.

2.2 Анализ организации оплаты труда на предприятии

Одним из важных показателей использования персонала, является заработная плата, исследование организации которой приведет к выявлению дополнительных резервов для совершенствования использования персонала исследуемого объекта.

Для начала, проведем оценку использования фонда оплаты труда (таблица 2.6).

Таблица 2.6 - Анализ использования фонда оплаты труда тыс. руб.

Показатель	2015	2016	Изменение	
			абс.	%
Объем производства продукции, тыс. руб.	24648,5	25947,5	1299,0	105,3
Фонд оплаты труда, всего	3208,0	3304,0	96,0	102,9
В том числе:				
- персонала, занятого в производственном процессе	2628,5	2704,8	76,3	102,9
- персонала, занятого обслуживанием производства	580,5	599,2	18,7	103,2

Данные таблицы 2.6 демонстрируют, разницу в темпах роста обслуживающего персонала и рабочих, занятых непосредственно производством на 0,32 пункта. Вместе с тем, темпы роста фонда оплаты труда как производственного, так и обслуживающего персонала, ниже темпов роста объема производства. Поскольку в 2016 г. в организации не изменилась численность работников, то и прирост объема производства можно объяснить ростом производительности труда. При этом коэффициент опережения темпов роста производительности труда у работников, занятых производством и темпов роста заработной платы равен 1,02. Данный показатель рассчитывается отношением **105,3/103,2**.

Сумма экономии фонда оплаты труда, таким образом, полученная в результате опережения темпов роста производительности труда перед темпами роста его оплаты будет рассчитана следующим образом:

$$\Phi^* = (3304,0 : 25947,5 - 3208,0 : 24648,5) * 25947,5 = 81,7 \text{ тыс. руб.}$$

Итак, около 82-х тысяч будет сэкономлено при таком положении дел.

Для выявления величины суммы экономии или перерасхода фонда оплаты труда при изменении численности работников, используется формула, при расчете которой численность умножают на среднюю зарплату одного работника в году, предшествующему расчетному году. При анализе средней заработной платы по каждой категории персонала используются данные отчета по труду предприятия (составляемого в ОТиЗ) и текущего учета кадров, составляемого кадровой службой (таблица 2.7).

Таблица 2.7 Анализ средней заработной платы на предприятии по категориям работающих

Категория персонала	Фонд оплаты труда, тыс.руб.			Численность персонала, чел.			Средняя заработная плата, тыс.руб.		
	2015	2016	откл.	2015	2016	откл.	2015	2016	откл.
Рабочие	2628,5	2704,8	76,3	88	88	-	29,87	30,73	0,86
Служащие	579,5	600,2	20,7	16	16	-	36,22	37,51	1,29
В том числе:									
- руководители	184,9	188,3	3,4	5	5	-	36,98	37,66	0,68
- специалисты	394,6	411,9	17,3	11	11	-	35,87	37,45	1,58
Итого	3208,0	3304,0	96,0	104	104	-	30,85	31,77	0,92

Как показано в таблице 2.7, оплата труда рабочих возросла в 2016 г. по сравнению с 2015 г. на 75,3 тыс. руб. Однако, ФОТ служащих увеличился на 20,7 тыс. руб. Также фонд оплаты труда всего персонала в исследуемом периоде вырос и равен 96 тыс. руб., или 2,9 соответственно.

Фонд оплаты труда руководителей в 2016 году вырос на 1,83%, что составило 3,4 тыс. руб. по сравнению с предыдущим годом. Также и у руководителей среднегодовая заработная плата в 2016 году выросла и составила 37,66 тыс. руб., что на 1,83% больше того же показателя 2015 года и составляет 0,68 тыс. руб.

Говоря о специалистах, можно увидеть, что в 2016 году увеличился на 17,3 тыс. руб. их фонд оплаты труда по сравнению с 2015 годом, что составило 4,4%. Среднегодовая заработная плата специалистов в 2016 году возросла на 1,58 тыс. руб., или на 4,4 % и составила 37,45 тыс. руб.

Анализ состава и динамики фонда заработной платы приведены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Анализ состава и динамики средств фонда заработной платы

Состав средств	2015 год		2016 год				Выполн. плана, %	Фактический темп роста в 2016 г.
	тыс. руб.	в % к итогу	По плану		По отчету			
			тыс. руб.	в % к итогу	тыс. руб.	в % к итогу		
Расходы на оплату труда в себестоимости продукции	2470	76,99	2529	77,20	2544	76,99	100,6	102,9
Выплаты за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятия	738	23,01	747	22,80	760	23,01	101,7	102,9
ФОТ	3208	100	3276	100	3304	100	100,9	102,9

По данным таблицы 2.8, удельный вес в абсолютном росте расходов на оплату труда за счет себестоимости не изменился в 2016 году, если сравнивать с 2015 годом.

Удельный вес расходов на оплату труда в себестоимости несколько снизился, а выплаты за счет прибыли, соответственно, увеличились на 0,21.

Большую часть в составе фонда оплаты труда занимает часть средств, включенная в себестоимость, которая возмещается в выручке за реализованную продукцию. Данный показатель составляет почти 77% по данным 2016 года. В этой связи, анализ формирования средств на оплату труда, включаемых в себестоимость продукции, представляет собой важный этап общего анализа (таблица 2.9).

Таблица 2.9 - Исходные данные для анализа средств на оплату труда в составе себестоимости продукции (работ, услуг), тыс. руб.

Вид выплат	2015 год	2016 г.		
		по плану	по отчету	отклонение от плана
Рабочие				
1.Переменная часть оплаты труда рабочих без оплаты отпусков	515,8	526,6	527,0	0,4
1.1.Премии за производственные показатели	515,8	526,6	527,0	0,4
2.Постоянная часть оплаты труда	136,5,9	1422,4	1433,9	10,5
2.1.Оплата по тарифным ставкам	998,9	1014,4	1015,3	0,9
2.2.Все виды доплат и надбавки из них	367,0	400,5	404,4	3,9
2.2.1.Оплата за сверхурочное время	7,5	-	3,9	- 3,6
2.2.2.Прочие виды оплат	5,9	7,5	14,2	6,7
2.2.3.Оплата простоев	0,9	-	-	-
3.Всего оплата труда рабочих без отпускных	1863,0	1949,0	1960,9	11,9
4.Удельный вес переменной части, %	2,0	2,0	2,9	0,9
5.Распределение отпускных				
5.1.Относящихся к переменной части	28,6	33,0	33,7	0,7
5.2.Относящихся к постоянной части	77,2	90,6	91,9	1,3
Итого оплата отпусков	105,8	124,6	125,6	1,0
6.Итого оплата труда рабочих с отпусками	2043,9	2074,6	2086,5	11,9
Служащие				
7. Оплата труда служащих	427,9	455,2	458,6	3,4
7.1. Оплата по окладам, включая оплату отпусков	328,9	331,2	332,8	1,6
7.2.Премии	79,7	91,6	92,6	1,0
7.3. Доплаты и надбавки	19,3	32,4	33,2	0,8
Всего расходов на оплаты труда по предприятию	2470	2529	2544	15

Далее стоит сравнить значения фактических показателей с показателями, которые предусмотрены в плане и определить, насколько влияет каждый конкретный показатель на изменение расходов по оплате труда (таблица 2.10).

Данные таблицы 2.10 демонстрируют рост расходов на оплату труда в 2016 году по сравнению с планом на 14,3 тысяч. В переменной части расходов наибольший удельный вес занимает рост премий за качественные показатели

Таблица 2.10 Анализ расходов на оплату труда в себестоимости продукции (работ, услуг), тыс. руб.

Факторы	Расчет	Результат влияния	Структура факторов, %
1. Оплата труда рабочих	2086,5 - 2074,6	11,9	80,0
1.1. В переменной части за счет:			
1.1.1. Изменения показателей трудовой деятельности	527,0 - 526,6	0,4	1,0
1.1.2. Оплаты отпусков	33,7 - 33,0	0,7	0,5
Итого	560,7 - 560,6	0,1	1,5
1.2. В постоянной части за счет изменения	1015,3 - 1014,4	0,9	0,6
1.2.1. Оплаты по тарифным ставкам	91,9 - 90,6	1,0	4,3
1.2.2. Оплаты отпусков			
1.2.3. Доплаты сверхурочного времени	31,9	31,9	21,7
1.2.4. Прочих видов доплат и оплат	(404,4 + 14,2) - (400,5 + 7,5) - 3,9	7,7	52,1
Итого	1525,8 - 1513,0	11,8	78,5
2. Оплата труда служащих	458,6 - 455,2	3,4	20,0
Всего расходы по оплате труда	2544,1 - 2529,8	14,3	100,0

труда. Переменная постоянная часть расходов на оплату труда приходится на оплату труда за сверхурочное время, что является негативным фактом и свидетельствует о сбоях в ритмичности работы подразделения.

Проводя анализ состава фонда оплаты труда, можем определить отклонение отчетного от планового размера показателя 2015 года по отдельным видам оплаты труда, чтобы выявить причины этих отклонений (таблица 2.11).

По данным таблицы 2.11, плановый фонд оплаты труда, в 2016 году в объеме 27,4 тыс. руб., превысил на 0,8% плановую величину. Когда как рост этих средств по сравнению с предыдущим годом составил 2,9%.

Таким образом, можно наблюдать возрастание оплаты труда работникам центра, связанный, очевидно, с увеличением МРОТ. Вместе с тем в 2016 году наблюдается превышение плановых показателей по оплате труда, вызванные сверхурочными работами.

Таблица 2.11 - Анализ использования фонда оплаты труда, тыс. руб.

Показатели	2015 год	2016 год				Темп роста к 2015 г.
		план	факт	откл. от плана	выполнение плана	
ФОТ, включаемый в себестоимость	2470,8	2529,8	2544,1	14,3	100,6	102,9
1.1. По тарифным ставкам и должностным окладам	1254,0	1285,6	1293,9	7,3	100,6	103,1
1.2. Премирование за производственные результаты	923,8	957,7	959,4	1,7	100,1	103,9
1.3. Доплаты и надбавки за проф. мастерство рабочих, высокую квалификацию служащих	78,2	80,9	83,8	3,9	104,1	106,0
1.4. Доплаты за работу в праздничные дни, сверхурочное время	31,5	20,0	21,9	1,9	108,9	69,3
1.5. Оплата ежегодных отпусков	178,9	185,6	186,1	0,5	100,5	104,1
1.6. Оплата простоев	3,4	-	-	-	-	-
Выплаты за счет чистой прибыли	738,2	747,8	759,9	12,1	101,1	102,9
2.1. Вознаграждение по итогам года	324,5	345,6	346,9	1,3	100,5	106,8
2.2. Единовременные выплаты пенсионерам	12,0	12,7	12,0	0,3	101,1	100,8
2.3. Материальная помощь	221,1	254,7	264,9	10,2	103,9	119,6
2.4. Стипендии студентам	5,8	4,9	4,9	-	104,4	82,9
2.5. Выплаты дивидендов по ценным бумагам	170,7	120,1	130,8	10,7	108,3	76,5
2.6. Стоимость путевок на отдых и лечение	8,9	9,8	10,4	0,6	104,7	119,2
Итого средства ФОТ	3208,0	3276,6	3304,0	27,4	100,8	102,9

Этот факт свидетельствует о существующих недостатках в организации оплаты труда и с нарушением трудовой дисциплины на производственно-коммерческом предприятии «Техноцентр». Если сравнить этот показатель с аналогичным за 2015 год, то следует сделать вывод о положительных тенденциях, выраженных в снижении оплаты сверхурочных работ в 2016 году на 30,7% по сравнению с 2015-м годом.

Также следует отметить увеличение затрат на оплату труда социального характера: материальная помощь в 2016 году в виде оплаты путевок на отдых и лечение, что больше подобного показателя 2015 года на 19,6%.

Таким образом, в результате проведенного анализа данных ООО ПКП «Техноцентр» можно сделать вывод о том, что фонд оплаты труда используется руководством сообразно поставленным целям. Тому подтверждением служит факт получения относительной экономии фонда оплаты труда в размере 77400 рублей в 2016 году за счет того, что темпы роста производительности труда опережают темпы роста заработной платы работников на исследуемом предприятии.

При анализе использования средств на оплату труда по категориям персонала было выявлено: рост фонда оплаты труда всего персонала не связан с изменением численности. Показано, что оплата труда в отчетном периоде увеличилась у рабочих, у служащих и у руководящего состава предприятия. Так, фонд оплаты труда рабочих за отчетный период увеличился на 67300 руб. Фонд оплаты труда служащих на предприятии увеличился на 19700 руб.

Также анализ показал, что с 2015 по 2016 гг., почти 22000 руб. из фонда оплаты труда было затрачено на оплату сверхурочных работ и работ в праздничные дни, причем 1900 руб. израсходовано сверх плана. Этот факт говорит о нарушениях в ритмичности работы предприятия и недостатке оперативного управления, приводящего к нарушению трудовой дисциплины. Но, вместе с тем, позитивным моментом отметим уменьшение затрат на 96000 руб. по сравнению с 2015 годом, что составляет 30,7%.

В ПКП «Техноцентр» основным резервом экономии средств на оплату труда является устранение незапланированных видов зарплаты за выполнение сверхурочных работ. При соблюдении планового показателя по этому виду доплат, величина экономии затрат на оплату труда с учетом роста объема производства, составила бы 300 рублей.

Кроме того, в ходе проведенного анализа было выявлено, что темпы роста заработной платы служащих, превышают темпы роста персонала,

занятого производством продукции. Так, темпы роста заработной платы руководителей в 2016 году составили 4,4%, темпы роста специалистов – 3,1%, темпы роста рабочих – всего 2,9%.

На основе вышеизложенного анализа, считаем уместным разработать мероприятия, направленные на материальное поощрение рабочих и на укрепление трудовой дисциплины, в результате внедрения которых, использование персонала будет еще более эффективным.

3 Разработка мероприятий, направленных на улучшение использования персонала

3.1 Внедрение системы индивидуального премирования за качество

Для повышения трудовой активности работников, повышения трудового энтузиазма, привлечения работников к управлению предприятием предлагается организация системы индивидуального трудового соперничества. Цель трудового соперничества – развитие творческой инициативы, трудовой и общественной активности работников, направленное на повышение объемов реализации услуг, качества труда, улучшение трудовой дисциплины, повышение эффективности деятельности предприятия. При формировании основных принципов трудового соперничества следует учитывать те недостатки, которые выявились в ходе достаточно длительной истории социалистических соревнований, и которые делали эти соревнования формальными, заорганизованными, а подведение их итогов - недостаточно гласным. Трудовое соревнование должно быть основано на следующих принципах:

- равенство условий для соревнующихся, возможность достижения результатов одного участника соревнования другим соревнующимся;
- измеримость показателей трудового соревнования, их четкое определение;
- ясность и наглядность результатов трудового соревнования. Соревнующиеся должны получать систематическую информацию не только о конечных результатах труда, но и том, в каких условиях, какими способами были достигнуты высокие показатели;
- распространение передового опыта. Именно при передаче передового опыта в наибольшей степени переплетаются отношения взаимопомощи, сотрудничества, составляющие суть сплоченности, и соперничества. При этом передовики не только сами достигают высоких трудовых показателей, но и

обучают своим приемам и методам работы других участников соревнования [33].

В качестве основы оценки показателей работы бригад предлагается использование личных показателей коэффициент качества работы. Предлагается при подведении итогов работы за месяц устанавливать индивидуальные коэффициенты качественной оценки работы на основании оперативной оценки качества:

- оценка «соответствует» означает, что работа выполнялась без нарушения технологии трудового процесса и ее результат полностью удовлетворяет требованиям локальных нормативных актов предприятия, требованиям покупателей. Работник не имел в отчетном периоде жалоб со стороны руководства

- оценка «допустимо» – в течение месяца работник получал единичные замечания со стороны руководства предприятия;

- оценка «не соответствует» (= 1,0), «недопустимо» (= 1,2) – работник получал неоднократные замечания со стороны руководства предприятия или покупателей, нарушал правила внутреннего распорядка и трудовую дисциплину.

Для оперативной оценки качества работы с целью принятия своевременных мер, направленных на исключение случаев нарушения технологии производственного процесса, трудовой дисциплины, культуры обслуживания покупателей, предлагаем внедрение плана проверок качества (рисунок 3.1).

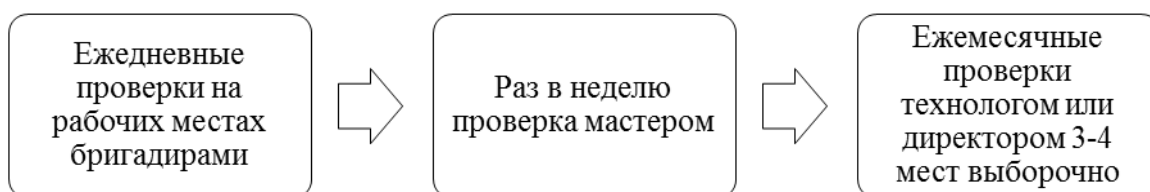


Рисунок 3.1 – Последовательность и уровень проверок

Факт выявления некачественного выполнения работы должен быть зафиксирован в «Мониторе качества» и требует от работника письменного объяснения. Затем принимается решение об устранении нарушения. Допустивший его работник обязан сделать это без дополнительной оплаты за труд. Если нарушение привело к материальному ущербу, то составляется акт, на основе которого директор предприятия принимает меры относительно материальной ответственности работника согласно трудовому законодательству.

Коэффициент качества работы за месяц определяется индивидуально по каждому работнику на основе данных «Монитора качества». Расчет представляет собой среднеарифметическое от произведения коэффициентов за рабочий день к числу рабочих дней в данном месяце. Например, станочник отработал в месяце 22 дня и получил следующие оценки качества работ: «соответствует» (1,2) – 10 оценок, «допустимо» (1,0) – 12 оценок, «недопустимо» – 1 оценка. Коэффициент качества за месяц составит:

$$(1,2 * 10 + 1,0 * 12 + 0 * 1) / 22 = 1,09$$

Премирование по показателю качества предлагается производить в размерах, представленных в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Размеры премирования по показателям качества

Коэффициент оценки качества за месяц	Процент премии от сдельного заработка, %
1,22	3
1,00 - 1,24	2,0
0,90 - 0,99	1,5
Ниже 0,90	Премия не выплачивается

Для обеспечения «прозрачности» системы премирования предлагается ежедневные и ежемесячные результаты оценки качества отражать на «Мониторе качества» [32].

В ООО ПКП «Техноцентр» работает 88 рабочих. Общий годовой фонд оплаты их труда (тариф) составляет 3208000 руб. (таблица 2.6). Планируемый максимальный процент премий составляет 15 %. Таким образом, затраты на выплату премий с учетом отчислений на социальное страхование и обеспечение составят в год:

$$2704800 * 0,15 * 1,263 = 512424 \text{ руб.}$$

Для определения показателя качества работы бригады индивидуальные показатели качества работы, фиксируемые в «Монитор качества», суммируются и делятся на число членов бригады. Подведение итогов трудового соперничества следует возложить на рабочую комиссию, состав которой утверждается распоряжением директора предприятия.

3.2 Улучшение качества использования рабочего времени персонала

Показатели эффективности деятельности предприятия во многом определяются качеством кадрового состава. Прием на работу новых сотрудников всегда связан с тем, что потребуется определенный период времени до тех пор, когда новый работник в совершенстве освоит приемы и методы труда, вольется в коллектив и будет работать в полную силу. В целях сокращения адаптационного периода и для оценки эффективности этого периода предлагается следующая организационная процедура. Из опытных кадров предприятия формируется группа наставников из числа наиболее опытных и квалифицированных работников. При поступлении нового работника на предприятие, к нему на три месяца прикрепляется наставник, который помогает новому работнику приобрести практические навыки и умения для выполнения должностных обязанностей на конкретном рабочем месте; обеспечивает необходимой информацией об организационных требованиях и организационной культуре предприятия; помогает адаптироваться в новом коллективе. Труд наставника предлагается

стимулировать доплатой в 10 % к его оплате труда по сдельному заработку. Группа наставников может изменяться по составу в зависимости от качества труда конкретного наставника. Качество труда наставника определяется в зависимости от того, насколько ему удалось достичь результата – обеспечить процесс интеграции нового работника в микросреду организации.

С целью определения количественной оценки степени адаптации работника, предлагается использовать шкалу «Удовлетворенность факторами производственной ситуации» (таблица 3.2).

Суммарный показатель удовлетворенности, обозначаемый как индекс удовлетворенности, рассчитывается по формуле:

$$И = \frac{1,0 \times N1 + 0,5 \times N2 + (-0,5) \times N3 + (-1,0) \times N4}{N1 + N2 + N3 + N4} \quad (3.1)$$

где N1, N2, N3, N4 – количество ответов по каждому фактору.

Значение индекса изменяется от +1,0, в случае «совершенно удовлетворён» всеми факторами и до -1,0, когда опрашиваемый «абсолютно не удовлетворён». Высокая степень адаптации наблюдается при индексе от +1,0 до + 0,6 баллов, средняя – если индекс в интервале от +0,59 до +0,2, низкая степень - при менее +0,19 баллов.

Таблица 3.2 - Опросный лист нового сотрудника

Наименование фактора производственной ситуации	Совершенно не удовлетворен (-1,0)	Не удовлетворен (-0,5)	Затрудняюсь ответить (0,0)	Удовлетворен (+0,5)	Совершенно удовлетворен (+1,0)
Содержание труда					
Условия труда					
Занимаемая должность, профессия					
Оплата труда					
Наличие перспектив карьерного роста					
Состояние организации труда					
Отношения с линейным руководством					
Социально-психологический климат в коллективе					
Отношения с наставником, коучем					

Предполагается, что наставнику (коучу) начисляется надбавка к заработной плате в том случае, если по истечении трех месяцев степень адаптации нового работника составит не менее + 0,2.

Внедрение системы наставничества не только способствует повышению ускорения процесса вхождения нового работника в микросреду организации, но также формирует активную группу опытных рабочих, которые заинтересованы в диалоге с руководством и воздействии на руководство в плане совершенствования организации труда на предприятии.

Эффективная система адаптации кадров позволяет снизить потери от неполной производительности труда (как результат – недополучение объема реализации услуг) в период адаптации. Предполагаем, что внедрение системы наставничества позволит снизить период адаптации (в среднем три месяца – 90 дней) в два раза, то есть довести его до 45 дней. Затраты на оплату труда наставника в год составят:

$$30730 * 0,10 * 1,263 = 3881 \text{ руб.}$$

Проведем расчет планируемой величины среднегодовой оплаты труда работников. Исходными данными для расчета планируемой среднегодовой заработной платы работников являются:

1) Внедрение плана проверок качества работы рабочих и премирования на основе индивидуальной оценки качества. Ожидается прирост ФОТ 405720 руб.

2) Применение процедуры оценки эффективности прохождения адаптационного периода для вновь принятых работников. Ожидаемый прирост ФОТ 3073 руб. Итого после внедрения двух мероприятий получим прирост ФОТ 408723 рубля.

Как видно из представленных расчетов, среднегодовая заработная плата работника в результате реализации мероприятий составит 35381 руб., что на 15 % выше, чем в 2016 году.

Таблица 3.3 - Расчет планируемых показателей среднегодовой заработной платы основных рабочих

Показатели	2016 год	Планируемый год	Отклонение	
			абс.	%
Численность рабочих всего, чел	88	88	-	-
Фонд оплаты труда всего, руб.	2704800	3113523	+408723	15
Среднегодовая зарплата, руб.	30738	35381	+4643	15

По результатам анализа использования персонала в ООО ПКП «Техноцентр» была выявлена проблема, связанная со значительными потерями рабочего времени, вызванными нарушением трудовой дисциплины некоторыми работниками. В процессе наблюдения были выявлены опоздания к началу рабочего дня и после обеденного перерыва. Для решения выявленной проблемы предлагаем внедрить систему автоматизированного учета рабочего времени. Такие меры приняты на многих предприятиях и имеют положительный успех.

Автоматизированная система учета рабочего времени представляет собой аппаратно-программный комплекс, отслеживающий и регистрирующий количество отработанных каждым сотрудником часов, а также вести учет опозданий, преждевременных уходов с рабочего места. Предлагаемая система, надо сказать, позволяет учитывать и время, проведенное работником в командировках, в отпуске или отсутствующего по болезни.

Механизм работы автоматизированной системы таков, что для каждого работника время его нахождения в организации, которое учитывается системой как рабочее, и выдается идентификатор-пластиковая карта в качестве пропуска. Регистрация работника в такой системе заключается в прикладывании карты к контролирующему терминалу, установленному на проходные предприятия. Терминал подключается к управляющему компьютеру локальной организационной сети. Сразу после регистрации работника при помощи карты, монитор отображает информацию о нем: ФИО, должность, рабочее место и подразделение, а также установленное количество рабочих часов. Монитор событий кроме этого показывает и одновременно сохраняет информацию о приходе и уходе сотрудника с работы в реальном режиме времени. Данный

аспект предоставляет возможность дежурному охраннику наблюдать информацию о сотрудниках, прошедших через проходную предприятия.

Таблица 3.4 – Процесс внедрения автоматизированной системы учета рабочего времени на предприятии

Этап	Характеристика	Сроки	Ответственные исполнители
1. Информирование	Инструктаж руководителей и специалистов с целью оповещения о нововведении	2 дня	Директор
2. Проведение разъяснительной работы с сотрудниками	Доведение до сведения сотрудников цели и задач системы учета рабочего времени, разъяснение принципов её работы	3 дня	Руководители структурных подразделений
3. Техническая подготовка	Поиск и приобретение оборудования, в том числе и комплекта пластиковых карт-пропусков	4 дня	Коммерческий директор
4. Формирование информационной базы о сотрудниках	Формирование списков работников	3 дня	Руководители структурных подразделений
5. Установка и отладка системы	Установка терминалов-контроллеров, установление специального программного обеспечения, занесение информации о работниках; подготовка карт-пропусков	3 дня	Приглашенный специалист по установке оборудования из компании-поставщика;
6. Пробное тестирование системы	Отработка системы, устранение возникающих ошибок в работе	1 день	начальники производственных участков, специалисты
7. Внедрение системы в деятельность организации	Обучение работников охраны на проходной навыкам работы в новой системе; оповещение всех сотрудников о начале работы системы; раздача пластиковых карт-пропусков; запуск системы	1-2 дня	Приглашенный специалист по установке оборудования из компании-поставщика; начальники производственных участков, специалисты
8. Контроль работы системы	Регулярная проверка работы системы с целью выявления и устранения неполадок	2 раза в месяц	Работники охраны на проходной; начальник производства

Накопленная информация по окончании месяца системой учитывается в виде отчета, который содержит сведения о возможных нарушениях трудовой дисциплины.

Для простоты отслеживания точного местонахождения работников на территории организации, работник обязан постоянно иметь при себе личную карту-идентификатор, в противном случае работник штрафуются.

Этапы и их содержание по внедрению автоматизированной системы учета рабочего времени представлены в таблице 3.4.

На основе данных таблицы 3.4 получается, что применение автоматизированной системы учета рабочего времени состоит из восьми этапов. Важно соблюдать указанные сроки ответственным за исполнение лицам.

Таким образом, внедрение автоматизированной системы учета рабочего времени позволит при должном учете рабочего времени повысить трудовую дисциплину, упростить и сократить по времени документальное оформление процедур, а также отразить объективное начисление заработной платы, в том числе и с применением санкций за нарушение трудовой дисциплины. Тем самым, выстраивается единая система учета рабочего времени.

Таблица 3.5 - Расчет затрат на внедрение автоматизированной системы учета рабочего времени

Наименование затрат	Описание	Количество	Стоимость
Оборудование	Турникет вход-выход	2 шт.	70200 руб.
	Контроллер	1 чел.	17500 руб.
	Считыватели бесконтактных карт (пропусков)	2 шт.	16250 руб.
	Карта – пропуск (по числу сотрудников)	104 шт. по 95 руб.	9880 руб.
	Персональный компьютер	1 шт.	23200 руб.
	Программное обеспечение	1 комплект	28300 руб.
Установка и настройка оборудования	Оплата услуг приглашенного специалиста из компании-поставщика по установке, настройке и запуске работы системы	руб.	19500 руб.
Итого:			184830 руб.

Насколько эффективна предлагаемая система, показывают расчеты, приведенные в таблице 3.5.

Итак, для внедрения автоматизированного учета рабочего времени работников предприятия потребуется 184,8 тысячи рублей.

По итогам наблюдения и беседы с руководством, проведен анализ использования ФРВ. С учетом данных таблицы 2.5 было выявлено, что общие потери рабочего времени ($\Pi_{рв}$), по причине нарушения трудовой дисциплины работниками, составили 12978,2 час. или 7,2% от общего фонда рабочего времени.

Если предположить, что внедрение мероприятия позволит увеличить среднюю продолжительность рабочего дня на 8%, то количество дней, отработанных одним рабочим возрастет за год на 9%. Рассчитаем выручку (Q_v) с учетом средней продолжительности рабочего дня равной 8 часов и количеству отработанных дней одним рабочим за год - 217 дней (таблица 2.5):

$$Q_v = ССЧ_1 \times Д_0 \times УД_1 \times \Pi_0 \times ЧВ_1 = \\ = 104 \times 217 \times 0,85 \times 8 \times 0,17 = 26088,6 \text{ тыс. руб.}, \quad (3.2)$$

где $ССЧ_1$ – фактическая среднегодовая численность персонала, чел.;

$Д$ – планируемое кол-во отработанных дней одним рабочим за год;

$УД$ – фактический удельный вес рабочих в общей численности персонала;

Π – планируемая средняя продолжительность рабочего дня, ч.;

$ЧВ$ – фактическая среднечасовая выработка одного рабочего.

Таким образом, планируемая выручка увеличится на 5,4% (с учетом данных таблицы 2.5), то есть её прирост за счет внедрения автоматизированного учета рабочего времени будет равен:

$$\uparrow Q = Q_v - Q_1 = 26088,6 - 25947,5 = 141,1 \text{ тыс. руб.}, \quad (3.3)$$

где Q_1 – фактическая выручка за 2016 год

Также возрастет и производительность труда на 5,4%, прирост которой составит:

$$\uparrow \text{ПТ} = \frac{\uparrow Q}{\text{ССЧ}_1} = \frac{141,1}{104} = 1,36 \text{ тыс. руб.} \quad (3.4)$$

Для определения экономии численности работников ($\text{Э}_ч$) при планируемом сокращении потерь рабочего времени, рассчитаем:

$$\text{Э}_ч = \frac{\text{П}_{\text{рв}}}{\text{Д} \times \text{П}} = \frac{12978,2}{217 \times 8} = 7,5 \text{ человек} \quad (3.5)$$

То есть экономия составит 8 человек. Рассчитаем экономию, полученную от условно-постоянных расходов фонда оплаты труда ($\text{Э}_ф$):

$$\text{Э}_ф = \text{З}_{\text{ср}} \times \text{Э}_ч \times 12 = 30,73 \times 7,5 \times 12 = 2756,8 \text{ тыс. руб.}, \quad (3.6)$$

где $\text{З}_{\text{ср}}$ – среднемесячная зарплата одного работника, тыс. руб.

Годовой экономический эффект от внедрения автоматизированной системы учета рабочего времени будет равен:

$$\text{Э} = \text{Э}_ф - \text{З} = 2756,8 - 184,8 = 2571,97 \text{ тыс. руб.}, \quad (3.7)$$

где З – затраты на внедрение автоматизированной системы учета рабочего времени, тыс. руб.

Экономическая эффективность от внедрения автоматизированного учета составит:

$$\text{Э}_{\text{эф}} = \frac{\text{Э}_ф}{\text{З}} = \frac{2756,8}{184,8} = 14,91 \quad (3.8)$$

Таким образом, на основе проведенных расчетов, можно сделать вывод о том, что данное мероприятие, направленное на совершенствование использования персонала путем автоматизированного учета его рабочего

времени, является экономически обоснованным. Годовой экономический эффект составил 2571,97 тысяч рублей, что предполагает на 1000 рублей затрат будет приходиться 14910 рублей прибыли.

В заключение отметим, что предложенные и обоснованные мероприятия способствуют улучшению использования персонала в ООО ПКП «Техноцентр». Первое мероприятие – система премирования наставника за качество работы, полученное его подопечным, и второе – позволяющее учитывать рабочее время работников и, таким образом, способствующее повышению трудовой дисциплины. Расчет экономической эффективности убеждает в необходимости внедрения их на предприятии.

Заключение

Использование персонала привлекает все новые способы рационального отношения к работникам. Чтобы полнее использовать и время работников, проведенное на рабочем месте, и их потенциал, руководство применяет различные способы.

Теоретический анализ использования персонала, проведенный в первой главе настоящей работы, позволил выявить компоненты технологии использования персонала в современных условиях, зная характеристику которых, руководство может обеспечить наиболее рациональное применение потенциала сотрудников. В работе представлены методы анализа использования трудовых ресурсов, характеризующие традиционный подход к проблеме выявления трудового потенциала организации. Также было выявлено, что оплата труда является основным стимулирующим фактором при использовании персонала.

В результате анализа экономических показателей деятельности ПКП «Техноцентр» было выявлено, что основным резервом экономии средств на оплату труда является устранение незапланированных видов зарплаты за выполнение сверхурочных работ. При соблюдении планового показателя по этому виду доплат, величина экономии затрат на оплату труда с учетом роста объема производства, составила бы 300 рублей.

Также было выявлено, что темпы роста заработной платы служащих, превышают темпы роста персонала, занятого производством продукции. Так, темпы роста заработной платы руководителей в 2016 году составили 4,4%, темпы роста специалистов – 3,1%, темпы роста рабочих – всего 2,9%.

На основе вышеизложенного анализа, было предложено разработать мероприятия, направленные на материальное поощрение рабочих и на укрепление трудовой дисциплины, в результате внедрения которых, использование персонала будет еще более эффективным.

Третья глава исследования посвящена разработке мероприятий, направленных на улучшение использования персонала исследуемого объекта. Первое мероприятие – система премирования наставника за качество работы, полученное прикрепленным к нему новичком. Другое мероприятие появилось в результате проведенной беседы с руководством, когда было выявлено, что персонал склонен к нарушению трудовой дисциплины. Данный аспект привел к необходимости разработать мероприятие по автоматизированному учету рабочего времени. Годовой экономический эффект от внедрения составил, как показывают расчеты, составит 2571,97 тысяч рублей.

Таким образом, предложенные и обоснованные мероприятия будут способствовать улучшению использования персонала в ООО ПКП «Техноцентр». Расчет экономической эффективности убеждает в необходимости их внедрения на предприятии.

Список используемой литературы

1. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом»/ Бакирова Г.Х.- Электрон. текстовые данные.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.- 597 с.
2. Бойко Э.В. 1С Зарплата и управление персоналом [Электронный ресурс]/ Бойко Э.В., Томиловская Е.И.- Электрон. текстовые данные.- Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2009.- 221 с.
3. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. 2-е изд. [Электронный ресурс]/ Василенко С.В.- Электрон. текстовые данные.- М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2012.- 105 с.
4. Вахрушев В.Д. Организация труда персонала [Электронный ресурс]: учебник/ Вахрушев В.Д.- Электрон. текстовые данные.- М.: Московская государственная академия водного транспорта, 2011.- 392 с.
5. Во сколько работодателям обходится игнорирование эмоциональной подавленности работников [Электронный ресурс]. URL: <http://hr-portal.ru> (Дата обращения: 23.03.2017)
6. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Дейнека А.В., Беспалько В.А.- Электрон. текстовые данные.- М.: Дашков и К, 2017.- 389 с.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/60538.html>.- ЭБС «IPRbooks»
7. Журавлева Ю.С. Кадровику: изменения в кадровой работе: Новая редакция Трудового кодекса РФ / Ю.С. Журавлева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 111 с.
8. Зайцев Е.А. Исследование методологии кадрового менеджмента. Повышение эффективности процесса управления человеческими ресурсами при выполнении инвестиционных проектов [Электронный ресурс]: монография/

Зайцев Е.А.- Электрон. текстовые данные.- Саров: Российский федеральный ядерный центр – ВНИИЭФ, 2014.- 155 с.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/60845.html>.- ЭБС «IPRbooks»

9. Захарова Л.Н. Психология управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Захарова Л.Н.- Электрон. текстовые данные.- М.: Логос, 2012.- 374 с.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/9105.html>.- ЭБС «IPRbooks»

10. Как разработать эффективную систему оплаты труда [Электронный ресурс]: примеры из практики российских компаний/ Е. Ветлужских [и др.]- Электрон. текстовые данные.- М.: Альпина Паблишер, 2017.- 208 с.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/58555.html>.- ЭБС «IPRbooks»

11. Кузнецова И.В. Документационное обеспечение управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Кузнецова И.В., Хачатрян Г.А.- Электрон. текстовые данные.- М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2014.- 220 с.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/15713.html>.- ЭБС «IPRbooks»

12. Литвинюк А. «Теория поколений» - как HR-инструмент. <http://hr-portal.ru/blog> [Электронный ресурс] (Дата обращения 13.04.2017)

13. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие/ Мелихов Ю.Е., Малуев П.А.- Электрон. текстовые данные.- М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017.- 193 с.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57162.html>.- ЭБС «IPRbooks»

14. Накарякова В.И. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Накарякова В.И.- Электрон. текстовые данные.- Саратов: Вузовское образование, 2016.- 275 с.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/50626.html>.- ЭБС «IPRbooks»

15. Пугачёв В.П. Планирование персонала организации [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Пугачёв В.П.- Электрон. текстовые данные.- М.: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2011.- 236 с.

16. Решетникова К.В. Конфликты в системе управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организаций», «Государственное и муниципальное управление», «Управление персоналом»/ Решетникова К.В.- Электрон. текстовые данные.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.- 175 с.
17. Робин Стюарт-Котце Результативность [Электронный ресурс]: секреты эффективного поведения/ Робин Стюарт-Котце - Электрон. текстовые данные.- М.: Альпина Паблишер, 2016.- 280 с.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/41359.html>.- ЭБС «IPRbooks»
18. Ромейко В.Л. Основы безопасности труда в техносфере: Учебник / В.Л. Ромейко, О.П. Ляпина, В.И. Татаренко; Под ред. В.Л. Ромейко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 351 с.
19. Сайт ВНИИ труда Министерства труда и социальной защиты РФ <http://www.vcot.info/news/oplata-truda-v-gosuchrezhdeniyah/> [Электронный ресурс] (Дата обращения 10.03.2017)
20. Сайт предприятия ООО ПКП «Техноцентр». - Режим доступа <http://tc1999.ru/> (Дата обращения 29.12.2016)
21. Тощенко, Ж.Т. Социология труда [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Социология» и «Экономика труда» / Ж.Т. Тощенко. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 423 с.
22. Трудовой кодекс Российской Федерации. [Электронный ресурс] <http://tkodeksrf.ru/ch-3/rzd-4/gl-15/st-91-tk-rf> (Дата обращения 22.04.2017)
23. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Г.И. Михайлина [и др.].- Электрон. текстовые данные.- М.: Дашков и К, 2014.- 280 с.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24834.html>.- ЭБС «IPRbooks»
24. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом»/ П.Э. Шлендер [и др.].- Электрон. текстовые данные.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.- 319 с.

25. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Книга 2: Монография / Кибанов А.Я., Генкин Б.М., Лаврентьева И.В.; Под ред. Кибанов А.Я. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 283 с.
26. Управление персоналом организации: Учебник / Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В.; Под ред. Кибанов А.Я. - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 695 с.
27. Управление персоналом: вариативные учеб. дисциплины, курс. проекты. Бакалавр. прогр. «Экономика труда»: Уч. пос. / ГУУ; Под ред. проф. А.Я. Кибанова - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013 - 278 с.
28. Федорова Н.В. Управление персоналом: учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М. : КНОРУС, 2013. – 432 с. – (Бакалавриат).
29. Царегородцев Ю.Н. Развитие человеческого потенциала организаций [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Царегородцев Ю.Н., Ефремова Ю.Е., Башина О.Э.- Электрон. текстовые данные.- М.: Московский гуманитарный университет, 2012.- 212 с.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8616.html>.- ЭБС «IPRbooks»
30. Coach, Mentor: Is there a difference? By Matt M. Starcevich, Ph.D. CEO Center For Coaching & Mentoring, Inc. <http://www.coachingandmentoring.com/Articles/mentoring.html>
31. Mitchell G. Rothstein, Richard D. Goffin. The use of personality measures in personnel selection: What does current research support? Human Resource Management Review 16 (2006) 155–180 Применение мер индивидуальность в подборе персонала: что современные исследования поддерживают?
32. The Archway Group’s Services. Management vs. Leadership. Mentoring vs. Coaching. Strategy vs. Tactics Режим доступа <http://www.archwaygroup.com.au/Assets/78/1/BusinessTopicsNov08.pdf>
33. 4 Things You Need to Know About Taxable Wages By Michele Bossart on January 11, 2016 <https://www.patriotsoftware.com/payroll/training/blog/4-things-need-know-taxable-wages/>

