

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)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Управление человеческими ресурсами

(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Разработка предложений по улучшению использования
персонала организации (на примере ИП Гавран Н. А.)»

Студент

О. В. Солопова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

А. Л. Никишина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой к.э.н Васильева С.Е.

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

(личная подпись)

«_____» _____ 20____ г.

Тольятти 2018



Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: О. В. Солопова.

Тема работы: «Разработка предложений по улучшению использования персонала организации (на примере ИП Гавран Н. А.)»

Научный руководитель: А. Л. Никишина.

Целью исследования является разработка предложений по улучшению использования персонала организации.

Объект исследования - ИП Гавран Н. А.

Предмет исследования – показатели использования персонала организации.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

1) Для устранения выявленных в ходе анализа проблем использования трудовых ресурсов ИП Гавран Н. А., были разработаны мероприятия и рассчитана их ресурсоемкость. После реализации мероприятий, ожидается повышение эффективности использования фонда рабочего времени за счет снижения потерь рабочего времени на 78,13%. Снижение потерь рабочего времени произойдет в результате снижения количества прогулов на 85,71% и целодневных внутрисменных простоев не по вине работника на 76%.

2) Установка системы WMS-системы для управления отделом складского учета, а также совершенствование системы входного контроля позволит увеличить грузооборот в целом по отделу на 8,71%, что приведет к увеличению общей выработки работников отдела на 12,97%.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материалов 2 и 3 главы могут быть использованы в деятельности ИП Гавран Н. А.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка использованной литературы из 25 источников. Общий объем работы, без приложений, 52 страницы машинописного текста, в том числе таблиц - 22, рисунков – 8.

Оглавление

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты использования персонала организации.....	6
1.1 Понятие использования персонала.....	6
1.2 Методика оценки эффективности использования персонала.....	11
2 Анализ использования персонала на примере ИП Гавран Н. А.....	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	19
2.2 Анализ использования персонала организации.....	29
3 Разработка предложений по улучшению использования персонала ИП Гавран Н. А.....	37
3.1 Мероприятия по улучшению использования персонала организации.....	37
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.....	44
Заключение.....	49
Список используемой литературы.....	51

Введение

На сегодняшний день роль эффективного управления персоналом постоянно возрастает. Основной его целью служит достаточное обеспечение компании рабочими ресурсами, имеющими необходимый уровень квалификации и опыт, а также рациональное использование кадров и повышение уровня производительности труда.

Правильное управление персоналом приводит в результате к увеличению объема производства (работ, услуг), повышению эффективности труда, сокращению себестоимости производимого товара (работ, услуг) и увеличению общей прибыли.

Трудовой ресурс (персонал) предприятия – это основной состав квалифицированных работников предприятия, состоящий с предприятием в юридических отношениях, регулируемых договором найма. Трудовые ресурсы являются одним из важнейших факторов любого производства. Их состояние и эффективное использование прямо влияет на конечные результаты хозяйственной деятельности предприятий, что и обусловило актуальность выбранной темы исследования.

Эффективность использования персонала является одним из важнейших качественных показателей работы предприятия, выражением эффективности затрат труда. Причиной, обуславливающей необходимость анализа использования персонала, являются исследование состава кадров с целью выявления обеспеченности ими и причин текучести, повышение эффективности использования персонала.

Целью исследования является разработка предложений по улучшению использования персонала организации.

К основным задачам исследования относятся:

- рассмотреть теоретические аспекты использования персонала организации;

- проанализировать использование персонала на примере ИП Гавран Н. А.;

- разработать предложения по улучшению использования персонала ИП Гавран Н. А.

Объект исследования - ИП Гавран Н. А.

Предмет исследования – показатели использования персонала организации.

В процессе работы над бакалаврской работой были использованы аналитические методы исследования и обработки информации: наблюдение, метод сравнительного анализа и др.

Научная и практическая новизна работы состоит в разработке рекомендаций для улучшения использования персонала.

Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

В первой главе раскрываются понятие использования персонала, приводится методика оценки эффективности использования персонала.

Во второй главе проводится организационно-экономическая характеристика и анализ использования персонала организации.

В третьей главе предлагаются мероприятия по улучшению использования персонала организации, а также проводится расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

1 Теоретические аспекты использования персонала организации

1.1 Понятие использования персонала

Устойчивый экономический рост предприятий зависит в основном от эффективного использования труда работников и улучшения качества использования персонала.

В настоящее время существует большое количество трактовок определения персонала организации. Термин «персонал» впервые был применен академиком С.Г. Струмилиным в 20-е годы XX в. Он определяет персонал, как трудовые ресурсы - часть населения страны, которая по физическому развитию, приобретенному образованию, профессионально-квалификационному уровню способна заниматься общественно полезной деятельностью.

На мой взгляд, под персоналом можно понимать совокупность трудоспособного населения, включая вовлеченных в процесс производства и остающихся за его рамками, но способными стать работниками в будущем.

Персонал организации (предприятия) можно определить по следующей формуле (1):

$$\text{УТПП} = \text{РП} + \text{КРЗПОПП}, \quad (1)$$

где УТПП – условный персонал предприятия;

РП – работники предприятия;

КРЗПОПП – кадровый резерв предприятия.

По мнению Цыпкина Ю. А., при рассмотрении вопроса использования персонала отдельно взятого предприятия необходимо отметить, что «от эффективности использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, степень использования оборудования, машин, механизмов и как

следствие – объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей» [21].

Обеспеченность предприятия персоналом определяется путем сравнения фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Особое внимание уделяется анализу обеспеченности предприятия кадрами наиболее важных профессий. «Необходимо также анализировать качественный состав персонала по уровню квалификации. Квалифицированный уровень работников зависит от возраста, стажа работы, образования и т.д.» [14] Поэтому в процессе анализа изучают изменения в составе рабочих по этим признакам.

Напряженность в обеспечении предприятия персоналом может быть снята за счет более полного использования имеющейся рабочей силы, роста производительности труда работников, механизации и автоматизации производственных процессов, внедрения новой техники, усовершенствования технологий и организации производства.

Анализ использования персонала можно проводить по следующим этапам:

I этап – анализ обеспеченности и движения трудовых ресурсов (коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент текучести кадров и др.).

II этап – анализ интенсивности и эффективности использования трудовых ресурсов.

III этап – анализ формирования и использования фонда оплаты труда.

Основным показателем, характеризующим результативность и эффективность труда работников, является показатель производительности труда. Производительность труда – это показатель, отражающий количество или объем производимой продукции (работ или услуг) в единицу времени на одного работника.

Рост производительности труда – важнейший фактор, обеспечивающий улучшение всех показателей эффективности деятельности организации.

Также, «рост производительности труда имеет большое значение, поскольку он позволяет:

- существенно снизить затраты, если рост производительности труда опережает рост средней заработной платы;
- при прочих равных условиях увеличить объем производства и продаж;
- проводить политику по увеличению средней заработной платы работникам;
- более успешно осуществлять реконструкцию и техническое перевооружение» [11].

К основным показателям, позволяющим оценить производительности труда и эффективность использования трудовых ресурсов, относятся:

- показатель выработки;
- показатель трудоемкости.

Для оценки влияния экономических и организационно-технических условий на использование персонала применяют систему обобщающих, частных и вспомогательных показателей производительности труда.

Среднегодовая выработка продукции одним работником представляет собой один из наиболее общих показателей производительности труда. При этом величина среднегодовой выработки зависит не только от выработки, но и от удельного веса рабочих в общей численности персонала предприятия. Также величина данного показателя зависит от количества отработанных рабочими дней и продолжительности рабочего дня.

Обобщенно, расчет влияния факторов на изменение интенсивности использования трудовых ресурсов, осуществляется на основе произведения производительности по формуле (2).

$$Г_{\text{Выр}} = У_{\text{д}} * Д * П * ЧВ, \quad (2)$$

где $Г_{\text{Выр}}$ - среднегодовая выработка;

Уд - удельный вес рабочих в общей численности работников;

Д - отработано дней одним работником за год;

П - средняя продолжительность рабочего дня;

ЧВ - среднечасовая выработка одного работника [18].

«Система ключевых показателей эффективности для конкретного предприятия должна разрабатываться с учетом специфики его деятельности, приоритетных бизнес-процессов, а также других факторов, существенно влияющих на эффективность работы предприятия. Однако принципы ее построения в любом случае одинаковы, что делает ее универсальной и удобной в применении, особенно при большом количестве работников» [15].

Таким образом, «на предприятии будет учитываться эффективность использования персонала в соотношении с эффективностью оплаты труда, что становится все более актуальным в современных условиях необходимости снижения издержек и повышения прибыльности. Анализ эффективности использования персонала с учетом коэффициентов КРІ позволит сделать систему оплаты труда и вознаграждения более гибкой, способствующей повышению мотивации сотрудников» [4].

На основе проведенного анализа использования персонала и оценки влияния организационно-экономических факторов на уровень использования персонала, можно выявить имеющиеся резервы улучшения использования персонала.

Так, необходимо в первую очередь снизить текучесть кадров, поскольку стабильный и постоянный состав работников, а также их высокая заинтересованность в своем труде являются одним из основных резервов повышения эффективности использования персонала. Для снижения текучести кадров необходимо рассмотреть основные причины текучести персонала организации.

«Для снижения текучести кадров необходимо совершенствовать условия труда и систему поощрений, создавать возможности для

профессионального роста сотрудников, повышать компетентность руководителей разных уровней, формировать имидж привлекательного работодателя» [10], что в конечном итоге будет способствовать увеличению заинтересованности работников предприятия в своем труде.

Для увеличения среднечасовой выработки работников организации, необходимо рассмотреть эффективность использования фонда рабочего времени посредством анализа баланса использования рабочего времени персонала.

Наличие прогулов и целодневных и внутрисменных простоев показывают снижение эффективности использования фонда рабочего времени, о чем также свидетельствует увеличение количества отработанных часов в праздничные и выходные дни и в сверхурочное время. Устранения выявленных причин целодневных внутрисменных простоев позволит повысить выработку работников.

«Определение резервов роста производительности труда заключается в максимальном использовании всех возможностей экономии затрат труда как живого, так и овеществленного. Под резервами роста производительности труда следует понимать имеющиеся, но еще не использованные возможности повышения производительности труда за счет наилучшего использования всех факторов ее роста» [6].

Так, основными резервами повышения производительности труда с учетом оценки влияния факторов является:

- снижения трудоемкости выполнения работ;
- увеличение среднечасовой выработки за счет улучшения использования рабочего времени.

«Снижение трудоемкости работ является важнейшим и неисчерпаемым резервом повышения производительности труда, связанным с комплексной механизацией и автоматизацией производства, внедрением новой и модернизацией действующей техники, совершенствованием технологических процессов» [5], внедрением научной организации труда.

Улучшение использования рабочего времени может быть достигнуто за счет:

- ликвидации сверхурочно отработанного времени;
- ликвидация неявок, связанных с использованием режима неполного рабочего дня;
- устранение времени прогулов и снижение времени неявок на работу;
- ликвидация целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени.

Основным инструментом реализации резервов улучшения использования рабочего времени является контроль за использованием рабочего времени как один из способов управления персоналом, а также применение системы материальных и нематериальных стимулов, что также позволит повысить заинтересованность (мотивированность) работников в своем труде, и качество выполняемых работ [9].

Таким образом, реализация выявленных резервов будет способствовать улучшению использования трудовых ресурсов, что положительно отразится и на конечных результатах деятельности предприятия.

1.2 Методика оценки эффективности использования персонала

В условиях рыночных отношений, когда «эффективность деятельности любого предприятия зависит от большого количества внутренних и внешних факторов, невозможно оставить без внимания эффективность использования персонала на предприятии» [1].

«Эффективность труда – социально-экономическая категория, определяющая степень достижения требуемого результата при наименьших трудовых затратах» [3].

При осуществлении кадровой политики все предприятия стремятся к росту производительности труда и за счёт хорошей организации и распределения обязанностей, кооперации и повышения квалификации работников.

Для выявления возможностей улучшения использования персонала, проводят анализ трудовых ресурсов, а также эффективность использования трудовых ресурсов и степень влияния уровня использования персонала на результаты деятельности организации.

Цель анализа эффективности использования персонала – «поиск резервов повышения производительности труда работников, определение оптимальной численности работников на предприятии, структуры кадров и рациональной загрузки работников предприятия» [7].

Рассмотрим влияние отдельных факторов на эффективность использования персонала.

1. Состояние экономики. Когда речь идёт о экономике, имеется в виду стадия экономического цикла. Если в экономике наблюдается кризис, потенциальные возможности (потребности) увеличения продуктивности труда отсутствуют. Это происходит потому, что совокупный спрос в экономике низкий.

2. Достигнутый в обществе уровень развития техники и технологии. Уровень развития технологических процессов, как правило, рассматривается в качестве важного фактора конкуренции. Приобретение новейших технических средств и технологии производства должно обеспечивать рост качества и снижение трудоемкости производства единицы продукции, т.е. повышение производительности труда.

3. Установленные в обществе требования к качеству продукции. Эта группа объективных факторов очень тесно связана с предыдущей. Иногда предприятию невыгодно повышать требования к качеству продукции, поскольку это может отобразиться на цене продукции, например, через внедрение системы сертификации, обучение персонала и т.д. Таким образом, при повышении требований к качеству продукции предприятия существует риск снижения продуктивности труда вследствие сужения спроса на товары из-за ценовой конкуренции.

4. Развитие нормативно-правовой базы. Цели влияния государства на эффективность использования персонала через нормативно-правовую базу очень разнообразны. Один из инструментов этого влияния - стандарты и ГОСТы, направленные на обеспечение безопасности людей и сохранение их здоровья, окружающей среды, а также стимулирование развития техники и технологии и т.д. Ещё одним инструментом влияния государства на эффективность использования персонала является трудовое законодательство. Например, государство, оптимизируя интенсивность труда, устанавливает максимальную длительность рабочего периода.

5. Природно-климатические условия. В некоторых областях экономической деятельности за счёт развития новых технологий влияние природно-климатических факторов на эффективность использования персонала нивелировано. В ряде сфер (добывающая промышленность, сельское хозяйство, туристический бизнес и т.д.) их влияние велико. Это влияние в первую очередь связано с наличием сырья или определённых климатических условий для производства продукции [2].

Эффективность использования персонала предприятия, его подразделений и отделов необходимо постоянно совершенствовать и улучшать. Для этого разрабатываются мероприятия по улучшению использования персонала на основе проведенного анализа использования персонала в отчетном и базисном году [13].

Для расчета эффективности использования персонала используются различные методические положения, основной целью которых является определение методов расчета технико-экономического обоснования мероприятий [12].

Оценка экономической эффективности проводится в целях обоснования планируемых мероприятий, выбора оптимальных проектных решений, определения результатов деятельности предприятий, и решения ряда других вопросов.

Экономическая эффективность использования персонала выражается в повышении производительности труда, снижении трудоемкости работ, уменьшении текучести кадров и проявляется в конечном счёте в повышении экономической эффективности хозяйственной деятельности предприятия [24].

Расчёт экономической эффективности производится путём сопоставления существующих экономических показателей до улучшения с результатами, установленными после осуществления мероприятий по улучшению использования персонала.

Экономическая эффективность определяется на следующих стадиях разработки и внедрения мероприятий по улучшению использования персонала:

- на стадии планирования мероприятий по улучшению использования персонала (расчётная эффективность) в целях обоснования как социальной, так и экономической эффективности проектируемых решений и выбора оптимального их варианта;

- после внедрения (фактическая эффективность) для установления влияния мероприятий по улучшению использования персонала на основные технико-экономические показатели деятельности предприятия [17].

Классификация методов оценки эффективности использования персонала представлена в таблице 1.

Таблица 1 - Классификация методов оценки эффективности использования персонала

Методы исследования	Методы обоснования	Методы анализа
Интервьюирование	Метод сравнений	Системный анализ
Анкетирование	Метод оценки экономической эффективности системы премирования	Функционально-стоимостной анализ
-	-	Экспертно-аналитический метод
-	-	Качественные методы

Среди всех представленных методов, наибольшее распространение при экономической оценке улучшения использования персонала, получил экспертно-аналитический метод.

«Экспертно-аналитический метод – один из наиболее распространенных методов экономической оценки эффективности. Экспертно-аналитический метод оценки базируется на рациональных доводах и на интуиции высококвалифицированных специалистов – экспертов» [20].

Расчет количественной оценки улучшения использования персонала, осуществляется с помощью формулы оценки, которая «учитывает эффекты, возникающие при увеличении производительности труда, снижении текучести кадров и при обучении персонала с последующим совмещением нескольких профессий» [22].

Вначале определяются отдельные показатели эффективности, используемые для оценки эффективности результатов улучшения.

«Эффект от уменьшения текучести кадров (ежемесячный) в результате реализации мероприятий рассчитывается по формуле (3).

$$\text{Эт} = \text{Зн} * \text{Чр} * (\text{Кт1} - \text{Кт2}), \quad (3)$$

где Эт- эффект от уменьшения текучести кадров;

Зн - затраты на новичка;

Чр - среднесписочная численность работников;

Кт - коэффициент текучести равен числу уволенных работников» [25].

Эффект от обучения с последующим совмещением профессий рассчитывают по формуле (4).

$$\text{Эоб} = \text{Ззп} * \text{Чоб} * \text{Т} - \text{Зоб}, \quad (4)$$

где Эт- эффект от обучения с последующим совмещением профессий;
Ззп - затраты на заработную плату на одного работника в месяц;
Чоб - число работников, обучившихся смежным профессиям;
Т - календарный срок, за который рассчитывается эффективность; Зоб -
затраты на обучение [25].

Эффект от увеличения производительности труда (за месяц)
определяется по формуле (5).

$$\text{Эпт} = \text{Ч} * \text{Дм} * (\text{ПТ1} * \text{ПТ2}), \quad (5)$$

где Эпт - эффект от увеличения производительности труда;
Ч - количество работников;
Дм - количество рабочих дней, отработанных ими за месяц;
ПТ - производительность труда как отношение объема товарооборота
за день к числу работников [2].

С учетом особенностей деятельности предприятия рост
производительности труда и снижение трудоемкости работ являются
основными показателями, характеризующими эффективность улучшения
использования персонала.

Рост индивидуальной производительности труда отражает экономию
времени, необходимого на выполнение единицы работ, или объема работ,
выполненный за определенный период (минуту, час, сутки, месяц, год).

Экономическая оценка увеличения среднечасовой выработки
работников после реализации мероприятий определяется по формуле (6).

$$\text{Врсч} = \text{СВВ} - \text{СВФ}, \quad (6)$$

где Врсч - увеличение среднечасовой выработки после предложенных
мероприятий;

СВВ, СВФ - уровень среднечасовой выработки до и после реализации мероприятий соответственно.

Расчет увеличения объема работ после реализации мероприятий и в результате роста производительности труда производится по формуле (7).

$$V = V_{рсч} * T_{пл}, \quad (7)$$

где V - увеличение выполненных работ за счет внедрения мероприятий;

$T_{пл}$ - планируемый фонд рабочего времени всех рабочих [24].

Экономический эффект от реализации улучшения использования рабочего времени определяется по формуле (8).

$$\Delta V_{ФРВ} = \Delta B_{рсч} * ФРВ_{пл.п.}, \quad (8)$$

где $\Delta V_{ФРВ}$ - резерв увеличения объема работ за счет внедрения мероприятий по улучшению использования рабочего времени;

$ФРВ_{пл.п.}$ - планируемый фонд рабочего времени всех рабочих после реализации мероприятий [11].

Также, при экономической оценке мероприятий по улучшению эффективности использования персонала, могут быть рассчитаны

- коэффициент охвата работников прогрессивными системами стимулирования;
- коэффициент функционального разделения труда до и после введения мероприятий;
- коэффициент нормирования труда до и после внедрения мероприятий;
- коэффициент условий труда до и после внедрения мероприятий;
- коэффициент дисциплины труда до и после внедрения мероприятий [16].

На каждом предприятии есть ресурсы для получения дополнительных доходов. Резервы могут быть трех видов:

- материально–технические. Например, если отладить станок, то он будет работать лучше. Если грузчик переносит ношу не на собственных плечах, а использует для этого тележку, то его труд станет эффективнее.

- организационно–экономические. Проведение реорганизаций и наделение полномочиями отдельных сотрудников.

- социально–психологические. Моральная обстановка в коллективе и уровень мотивации имеют ключевое значение для производительности труда. Перевод части фиксированной оплаты в форму бонусов и поощрений, проведение тренингов, подключение психологов, которые способны оказать хорошую поддержку руководителям [19].

Каждый из перечисленных факторов повышения эффективности использования персонала способен оказать не только позитивное, но и негативное влияние. Только после глубокого анализа можно сказать об имеющихся на конкретном предприятии проблемах и предложить пути решения.

Таким образом, на основе представленной методики и формул проводится оценка эффективности улучшения использования персонала, при этом наиболее приемлемым в практическом отношении представляется оценка изменения показателя производительности труда под влиянием предложенных мероприятий.

2 Анализ использования персонала на примере ИП Гавран Н. А.

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Индивидуальный предприниматель Гавран Н. А. осуществляет деятельность в сфере обеспечения складского учета движения материально-технических ресурсов (МТР) и услуг по хранению, погрузочно-разгрузочных работ (ПРР) готовой продукции для нефтедобывающего предприятия ООО «РН-Юганскнефтегаз».

Предприятие состоит из следующих структурных подразделений, представленных на рисунке 1.

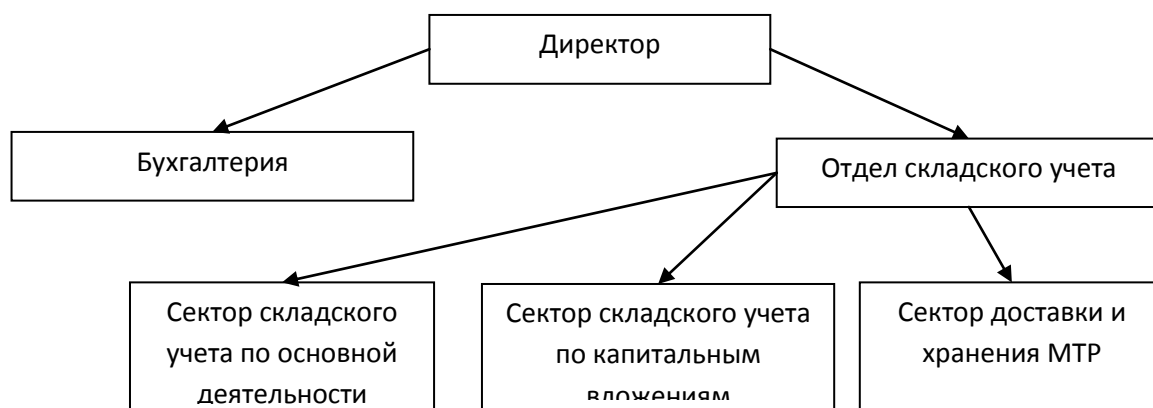


Рисунок 1 - Организационная структура ИП Гавран Н. А.

Организационная структура предприятия обусловлена тем, что подобное разделение помогает специалистам более качественно и эффективно выполнять свою работу.

К основным задачам, выполняемым ИП Гавран Н. А., относятся:

- отражение в складском учете прихода, согласно поступившим счетам-фактурам; МТР, полученные от списания материалов и основных средств; отпуска МТР;
- формирование сводных заявок на центравоз МТР, документальное обеспечение данных заявок;

- реализация МТР подрядным организациям (отражение в КИС SAP R3 расхода МТР, оформление писем-доверенностей на подрядчиков);
- формирование акта приёма основных средств;
- отражение в учёте услуг хранения, ПРР, центрозавоза, услуг по изготовлению готовых изделий и изоляции трубной продукции.

Главным структурным подразделением предприятия является отдел складского учета. В соответствии с главными задачами предприятия на отдел складского учета возложены следующие функции, представленные на рисунке 2.



Рисунок 2 – Функции отдела складского учета

Отдел складского учета возглавляет начальник отдела, назначаемый и освобождаемый от должности приказом директора предприятия и в соответствии с Трудовым кодексом РФ.

Начальник отдела складского учета планирует, организует и контролирует работу сотрудников отдела, отвечает за качество и эффективность работы отдела.

Основным документом, регламентирующим трудовые отношения в отделе складского учета, является Коллективный договор предприятия и положения кадровой политики.

При осуществлении кадровой политики ИП Гавран Н. А. стремится к росту производительности труда за счёт хорошей организации и распределения обязанностей, кооперации и повышения квалификации работников.

Динамика основных показателей деятельности ИП Гавран Н. А. в 2015-2017 гг. отражена в таблице 1.

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ИП Гавран Н. А. за 2015-2017гг.

Показатель	2015	2016	2017	Изменение 2016/2015 (+/-)	Изменение 2017/2016 (+/-)
Выручка, тыс. руб.	2900	6427	15237	3527	8810
Себестоимость, тыс. руб.	2538	5759	13059	3221	7300
Валовая прибыль, тыс. руб.	362	668	2178	306	1510
Управленческие расходы, тыс. руб.	251	271	625	20	354
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	81	409	1528	328	1119
Чистая прибыль, тыс. руб.	65	327	1223	262	896
Фондоотдача, руб.	36,25	17,56	10,77	-18,69	-6,79
Фондоемкость, руб.	0,03	0,06	0,09	0,03	0,03
Фондовооруженность, тыс. руб.	4,44	11,81	27,21	7,37	15,4
Рентабельность продаж, %	12,48	10,39	14,29	-2,09	3,9
Рентабельность продукции по чистой прибыли, %	1,93	4,84	7,62	2,91	2,78
Рентабельность собственного капитала, %	84,85	82,67	95,97	-2,18	13,3

Из таблицы 1 видно, что предприятие с каждым годом развивается и наращивает прибыль. Прибыль от продаж увеличилась в 2016 году на 306 тыс. руб. и составила 668 тыс. руб. 2017 год характеризуется увеличением прибыли от реализации продукции на 1510 тыс. руб. Она в этом году составила 2178 тыс. руб. Чистая прибыль предприятия выросла за три года на 1105,28 тыс. руб. Рентабельность продаж увеличилась с 12,48% до 14,29%.

Наглядно технико-экономические показатели деятельности ИП Гавран Н. А. за 2015-2017 гг. представлены на рисунке 3.

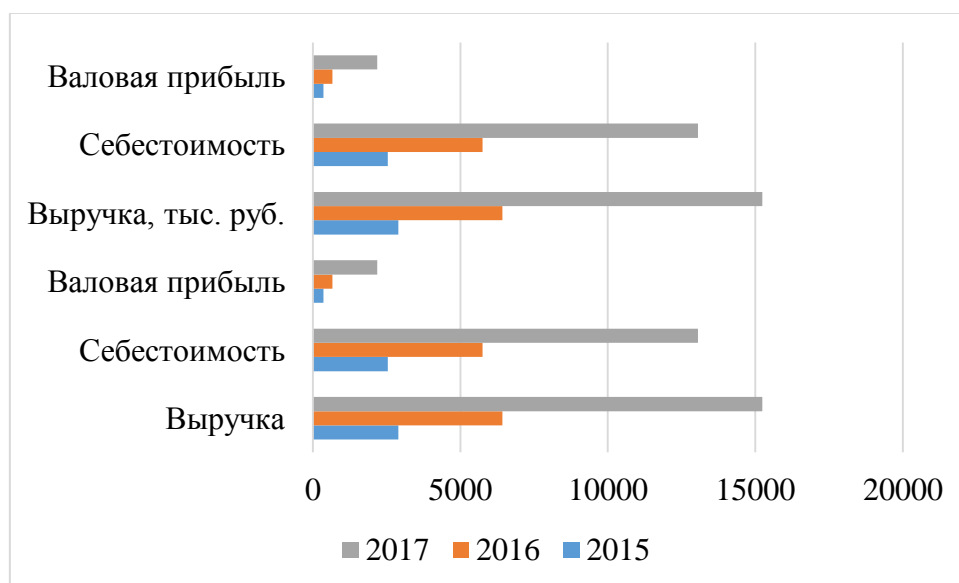


Рисунок 3 - Основные организационно-экономические показатели деятельности ИП Гавран Н. А. за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Таким образом, можно сделать вывод о стабильности бизнеса ИП Гавран Н. А. и постоянном его развитии.

Для выявления возможностей улучшения использования трудовых ресурсов, проводят анализ трудовых ресурсов, а также эффективность использования трудовых ресурсов и степень влияния уровня использования персонала на результаты деятельности предприятия. «Цель анализа использования трудовых ресурсов – поиск резервов повышения производительности труда работников, определение оптимальной численности работников на предприятии, структуры кадров и рациональной загруженности работников предприятия» [14].

Источниками информации для анализа служат: план по труду, статистическая отчетность по труду, движению работников, заработной плате, данные табельного учета.

Состав работников отдела складского учета, представлен в таблице 2.

Таблица 2 - Состав работников отдела складского учета ИП Гавран Н. А. по секторам деятельности за 2016-2017 гг., чел.

Сектор	Списочная численность			Отклонение	
	2016	план 2017	2017	+/-	%
Сектор доставки и хранения МТР	15	15	16	1	6,67
Сектор складского учета по КВ	18	19	20	2	11,11
Сектор складского учета по ОД	15	15	15	0	0,00
Всего	48	49	51	3	6,25

Списочная численность работников отдела в отчетном 2017 году увеличилась на 3 человека по сравнению с базисным 2016 годом и на 2 человека по сравнению с планом. Увеличение численности работников отдела произошло по всем секторам отдела складского учета.

Структура численности работников представлена на рисунке 4.

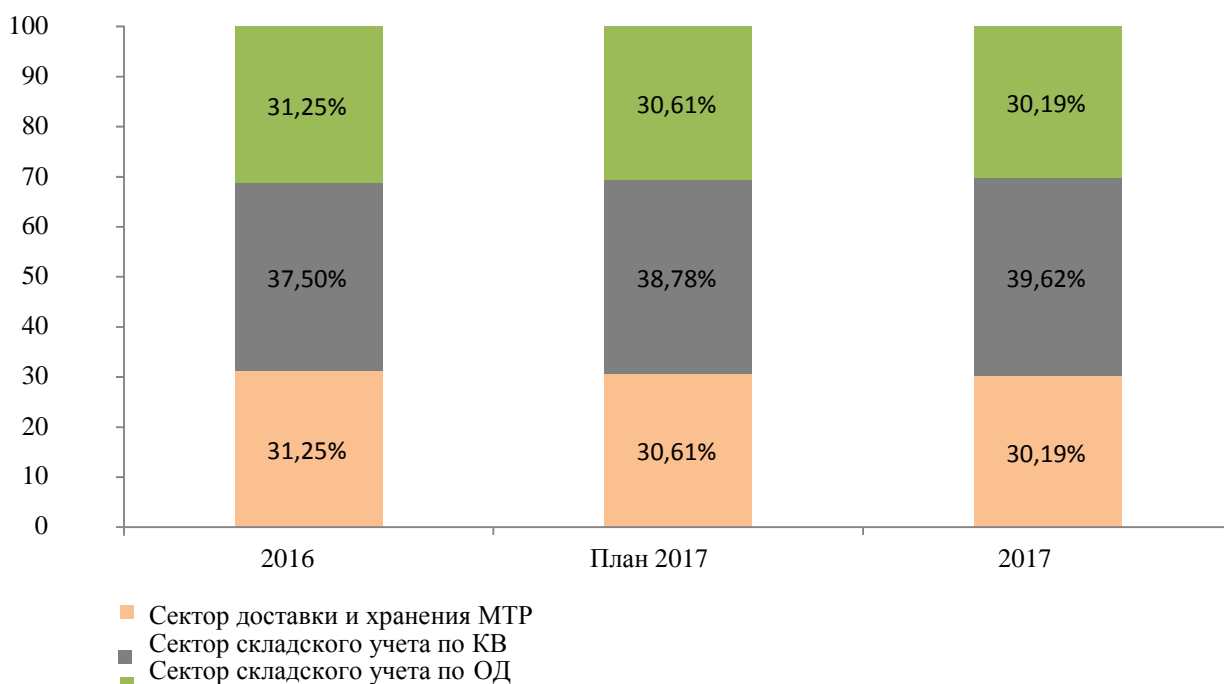


Рисунок 4 - Структура численности работников по секторам отдела складского учета ИП Гавран Н. А. за 2016-2017 гг., %

В структуре списочной численности работников отдела по секторам деятельности наибольший удельный вес занимает численность работников сектора складского учета по капитальным вложениям, доля которых увеличилась до 39,62%.

Состав работников отдела по половому признаку, показан в таблице 3.

В отчетном году, численность работников отдела увеличилась по сравнению с планом на 4 человека за счет увеличения количества женщин-работников на 3 человека и мужчин-работников на 1 человека.

Таблица 3 – Гендерная характеристика работников отдела складского учета ИП Гавран Н. А. за 2016-2017 гг., чел.

Сектор	Списочная численность			Отклонение	
	2016	план 2017	2017	+/-	%
Мужчины	7	7	8	1	14,29
Женщины	41	42	43	2	4,88
Всего	48	49	51	3	6,25

Гендерная структура работников отдела, представлена на рисунке 5.

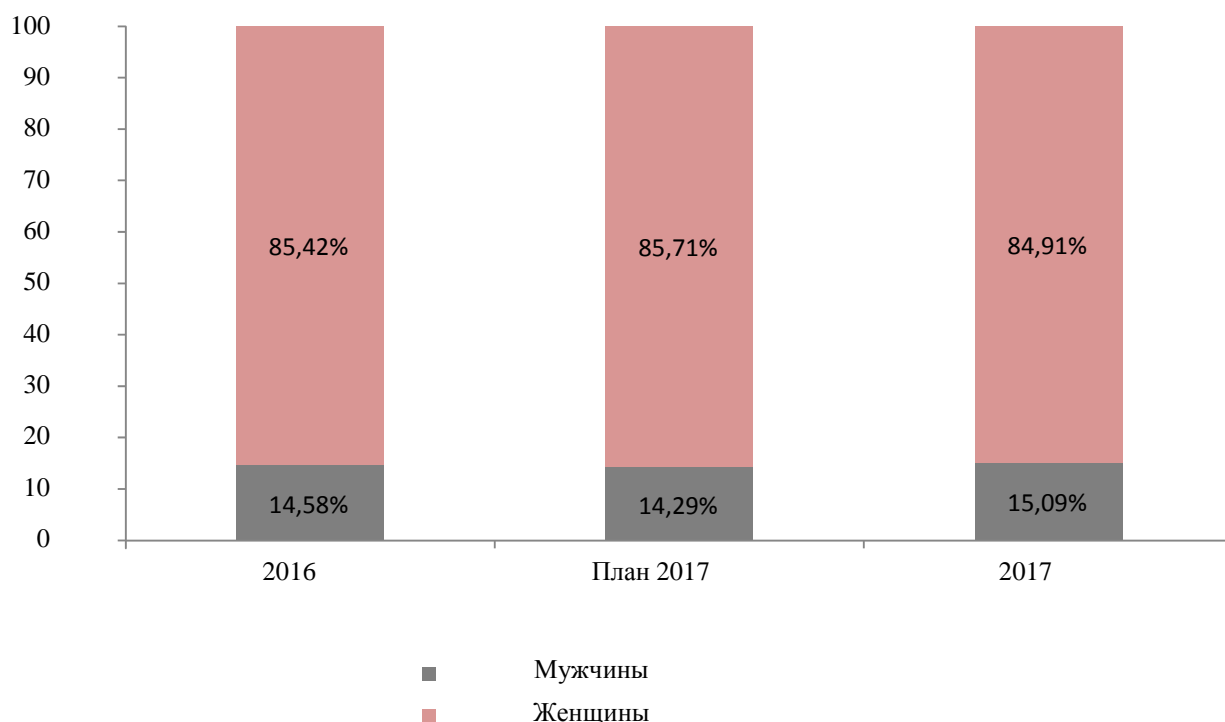


Рисунок 5 – Гендерная характеристика персонала отдела складского учета ИП Гавран Н. А. за 2016-2017 гг., %

Гендерная структура персонала отдела складского учета характеризуются преобладающей долей работников женского пола, доля которых составляет около 85% от общей численности работников. Таким образом, с учетом особенностей деятельности отдела преобладающим полом среди работников отдела является женский пол.

Помимо пола, важной характеристикой трудовых ресурсов является распределение работников по категориям работающих, по уровню образования, по возрастной структуре и по профессиональному составу.

Состав работников по уровню образования представлен в таблице 4.

Таблица 4 - Состав работников отдела складского учета ИП Гавран Н. А. по уровню образования за 2016-2017 гг., чел.

Сектор	Списочная численность			Отклонение	
	2016	план 2017	2017	+/-	%
Высшее образование	46	47	47	1	2,17
Средне-специальное образование	0	0	2	2	0,00
Среднее образование	2	2	2	0	0,00
Всего	48	49	51	3	6,25

Персонал отдела складского учета, как видно из данных таблицы 4 характеризуется высоким уровнем образования. В составе работников отдела складского учета в базисном и отчетном году по плану более 95% всей численности персонала, занимали работники с высшим уровнем образования, однако принятие на работы двух работников со среднеспециальным образованием, привело к тому, что доля работников с высшим образованием снизилась до 90,57%.

Возрастной состав работников отдела складского учета представлен в таблице 5.

Таблица 5 - Возрастной состав работников отдела складского учета ИП Гавран Н. А. за 2016-2017 гг., чел.

Сектор	Списочная численность			Отклонение	
	2016	план 2017	2017	+/-	%
до 25 лет	3	2	1	-2	-66,67
25-до 35 лет	16	17	17	1	6,25
35-до 45 лет	12	12	13	1	8,33
45-до пенсионного возраста	13	13	14	1	7,69
Работающие пенсионеры	6	5	6	0	0,00
Всего	48	49	51	3	6,25

В отчетном году в составе работников отдела складского учета, как в сравнении с базисным 2017 годом, так и в сравнении с планом произошло 2016 года произошло увеличение численности работников в возрасте от 25 лет, и снижение численности работников в возрасте до 25 лет.

Увеличение численности работников отдела складского учета в отчетном году произошло по работникам в возрасте от 45 лет до пенсионного возраста, показывает некоторое «устаревание» кадров отдела, что является негативной тенденцией, поскольку возрастающая сложность складской деятельности и стремительное развитие технологий приводит к «моральному износу» и «устареванию» рабочей силы.

Под «устареванием» в этом случае понимают «использование работником теорий, понятий и методов, которые являются менее эффективными, чем принятые в настоящее время. «Устаревшие» специалисты и менеджеры принимают, как правило, неэффективные решения, что влечет за собой снижение конкурентоспособности и, в конечном счете, приводит к серьезным потерям организации и ее простоям» [14].

В возрастной структуре работников отдела складского учета, преобладающую долю занимают работники в возрасте от 25 до 35 лет – 33,96%.

Также значительный удельный вес занимает доля работников в возрасте от 45 лет до пенсионного возраста – 28,30%, что при доли работающих пенсионеров 11,32% показывает необходимость «обновления» кадрового состава отдела, поскольку молодые работники, как показывают исследования являются более прогрессивными и легче обучаются новым знаниям и технологиям.

Распределение работников отдела по категориям работающих, показано в таблице 6.

По категориям работающих, в отчетном году произошло увеличение численности специалистов по сравнению с планом на 1 человека и численности рабочих на 1 человека или на 33,33%.

Таблица 6 - Состав работников отдела складского учета ИП Гавран Н. А. по категориям работающих за 2016-2017 гг., чел.

Сектор	Списочная численность			Отклонение	
	2016	план 2017	2017	+/-	%
Руководители	3	3	3	0	0,00
Специалисты	39	40	41	2	5,13
Рабочие	6	6	7	1	16,67
Всего	48	49	51	3	6,25

Преобладающую долю в структуре работников отдела складского учета занимают специалисты – 79,25%, что обусловлено особенностями процесса деятельности отдела.

После оценки обеспеченности отдела складского учета ИП Гавран Н. А. трудовыми ресурсами необходимо рассмотреть показатели движения персонала.

«Движение персонала представляет единый социально-экономический процесс, охватывающий внешнее движение в сфере обращения человеческих ресурсов и внутреннее в сфере их потребления, вызванный наличием дисбаланса между корпоративной конкурентоспособностью персонала и конкурентоспособностью работника.

К основным показателям, характеризующим движение персонала отдела относятся коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент текучести кадров, коэффициент постоянства персонала и коэффициент замещения» [14]. Расчет данных коэффициентов представлен в таблице 7.

Таблица 7 - Показатели движения персонала отдела складского учета ИП Гавран Н. А. за 2017 г.

Наименование показателя	План 2017	Факт 2017	Отклонение	
			+/-	%
Показатели движения персонала, чел.				
1. Списочная численность персонала	49	51	2	4,08
2. Количество принятого на работу персонала	3	8	5	166,67
3. Количество уволенного с работы персонала	2	6	4	200,00
4. Количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины	1	5	4	400,00
5. Количество работников, проработавших весь год	44	37	-7	-15,91
Коэффициенты движения персонала, %				
6. Коэффициент оборота по приему (п.2/п.1)	6,12	15,69	9,56	156,21
7. Коэффициент оборота по выбытию (п.3/п.1)	4,08	11,76	7,68	188,24
8. Коэффициент текучести кадров (п.4/п.1)	2,04	9,80	7,76	380,39
9. Коэффициент постоянства персонала (п.5/п.1)	89,80	72,55	-17,25	-19,21
10. Коэффициент замещения (п.2-п.3/п.1)	2,04	3,92	1,88	92,16

В отчетном году увеличение списочной численности работников произошло в результате увеличения количества принятого на работу персонала на 5 человек, при этом количество уволенного персонала увеличилось на 4 человека, в том числе по собственному желанию в отчетном году выбыло 5 человек.

Рост количества принятого и уволенного персонала привел и к увеличению коэффициента оборота по приему на 9,56% и коэффициента оборота по выбытию на 7,68%.

С учетом количества уволенного по собственному желанию или за нарушение трудовой дисциплины персонала, значение коэффициента текучести фактически превысило плановое значение и составило 9,80% при нормативном значении 3-5%.

Текучесть кадров – в управлении персоналом норма, показывающая, как часто работник приобретает и теряет работу. Превышение нормативной текучести кадров, показывает о имеющихся проблемах в коллективе, и необходимости их решения.

Рост коэффициента текучести привел и к снижению коэффициента постоянства состава на 17,25% и росту коэффициента замещения на 1,88%.

Таким образом, рост коэффициента текучести кадров показывает, что при сохранении сложившейся тенденции в будущем отдел может испытывать трудности с квалифицированными, добросовестными работниками, при этом высокая текучесть кадров может привести и к снижению производительности труда.

2.2 Анализ использования персонала организации

Показатели для расчета производительности труда работников отдела складского учета ИП Гавран Н. А., представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Показатели для расчета производительности труда работников отдела складского учета ИП Гавран Н. А. за 2017 год

Показатели	План 2017	Факт 2017	Отклонение	
			+/-	%
Грузооборот, т.	63545	58944	-4601	-7,24
- МТР	39225	33969	-5256	-13,40
- основные средства	13975	13572	-403	-2,88
- оборудование	10345	11403	1058	10,23
Время работы одного работника, час.	1792	1810	19	1,04

Продолжение таблицы 8

Показатели	План отчетного года	Факт отчетного года	Отклонение	
			+/-	%
- СДиХ МТР	1817	1846	29	1,60
- ССУ по КВ	1773	1784	11	0,62
- ССУ по ОД	1785	1801	16	0,90
Списочная численность работников, чел.:	49	51	2	4,08
- СДиХ МТР	15	16	1	6,67
- ССУ по КВ	19	20	1	5,26
- ССУ по ОД	15	15	0	0,00

В отчетном году грузооборот отдела складского учета снизился на 4601 т. или на 7,24% за счет снижения грузооборота МТР на 5256 т. или на 13,40% и основных средств, приобретенных в результате капитальных вложений на 403 т. или на 10,23%.

Грузооборот оборудования, необходимого для осуществления процесса добычи нефти увеличился на 1058 т. или на 10,23%.

Несмотря на снижение грузооборота время работы одного работника отдела увеличилось на 19 час. или на 1,04% в том числе произошло увеличение времени работы одного работника СДиХ МТР на 29 час., ССУ по КВ на 11 час., и ССУ по ОД на 16 час.

Расчет влияния факторов на изменение выработки работников отдела складского учета осуществляется методом факторного анализа.

Показатели, на основе которых производится расчет влияния факторов на изменение интенсивности использования персонала отдела складского учета, представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Показатели для расчета влияния факторов на изменение интенсивности использования персонала отдела складского учета за 2017 год

Показатели	План 2017	Факт 2017	Отклонение	
			+/-	%
Отработано дней одним работником, час.	209	208	-2	-0,89
- СДиХ МТР	182	181	-1	-0,40
- ССУ по КВ	222	220	-1	-0,62
- ССУ по ОД	223	228	5	2,17
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	8,6	8,7	0,1	1,25

Продолжение таблицы 9

Показатели	План 2017	Факт 2017	Отклонение	
			+/-	%
- СДиХ МТР	10,0	10,2	0,2	2,00
- ССУ по КВ	8,0	8,1	0,1	1,25
- ССУ по ОД	8,0	7,9	-0,1	-1,25
Среднегодовая выработка одного работника, т/чел.	1296,84	1155,76	-141,08	-10,88
- СДиХ МТР	2616,48	2122,90	-493,58	-18,86
- ССУ по КВ	726,93	677,92	-49,01	-6,74
- ССУ по ОД	696,15	756,42	60,27	8,66
Выработка рабочего: среднегодовая, тыс. руб.	6537,50	4852,71	-1684,8	-25,77
Среднедневная выработка, т /чел.-дн.	6,28	5,58	-0,7	-11,15
- СДиХ МТР	14,39	11,73	-2,66	-18,49
- ССУ по КВ	3,32	3,08	-0,24	-7,23
- ССУ по ОД	3,09	3,33	0,24	7,77
Среднечасовая, выработка, т./чел.-час.	0,72	0,64	-0,08	-11,11
- СДиХ МТР	1,44	1,15	-0,29	-20,14
- ССУ по КВ	0,41	0,38	-0,03	-7,32
- ССУ по ОД	0,39	0,42	0,03	7,69

В отчетном году произошло снижение среднегодовой выработки работников на 141,08 т./чел. или на 10,88%, среднегодовой выработки на 0,7 т./чел.-дн. или на 11,15% и среднечасовой выработка на 0,08 т./чел.-час. или на 11,11%, за счет снижения:

- выработки работников СДиХ МТР: среднегодовой на 493,58 т./чел. или на 18,86%, среднечасовой выработки на 2,66 т./чел.-час и среднечасовой выработки на 0,29 т./чел.-час.;

- выработки работников ССУ по КВ: среднегодовой на 49,01 т./чел. или на 6,74%, среднечасовой выработки на 0,24 тн./чел.-час и среднечасовой выработки на 0,03 т./чел.-час.

Несмотря на снижение общей выработки и выработки работников СДиХ МТР и ССУ по КВ, выработка работников ССУ по ОД увеличилась, что свидетельствует о эффективности использования работников ССУ по ОД.

Расчет промежуточных значений среднегодовой выработки представлен в таблице 10, при этом, поскольку в ССУ по КВ и ССУ по ОД

нет рабочих, то в качестве показателя удельного веса рабочих, будет учитываться удельный вес специалистов, непосредственно задействованных в осуществлении складского учета капитальных вложений и оборудования для нефтедобычи.

Таблица 10 - Промежуточное значение среднегодовой выработки работников отдела складского учета ИП Гавран Н. А. за 2017 год, т./чел.

Фактор	СДиХ МТР	ССУ по КВ	ССУ по ОД	Общее значение
Плановая выработка	2616,48	726,93	696,15	1296,84
Плановая выработка при фактическом удельном весе рабочих и специалистов в общей численности персонала	2452,95	692,31	696,15	1233,23
Плановая выработка при фактическом количестве отработанных дней одним работником за год	2606,12	722,41	711,28	1285,29
Плановая выработка при фактической продолжительности рабочего дня	2658,24	731,44	702,39	1300,23
Фактическая выработка	2122,90	677,92	756,42	1155,76

В отчётном году фактически, как видно из данных таблицы 10, наблюдается постепенное снижение выработки работников отдела.

Рассчитав величину промежуточных значений среднегодовой выработки работников отдела складского учета, далее можно оценить величины влияния факторов на изменение выработки. Расчет влияния факторов на изменение среднегодовой выработки работников, представлен в таблице 11.

Таблица 11 - Влияние факторов на изменение среднегодовой выработки работников отдела складского учета ИП Гавран Н. А. за 2017 год, т./чел.

Фактор	СДиХ МТР	ССУ по КВ	ССУ по ОД	Общее значение
За счет изменения удельного веса рабочих и специалистов в общей численности персонала	-163,53	-34,62	0,00	-63,61
За счет изменения количества отработанных дней одним работником за год	-10,36	-4,52	15,13	-11,55

Продолжение таблицы 11

Фактор	СДиХ МТР	ССУ по КВ	ССУ по ОД	Общее значение
За счет изменения продолжительности рабочего дня	52,12	9,03	-8,89	14,94
За счет изменения среднечасовой выработки рабочих	-535,34	-53,52	54,03	-144,47
Общее изменение	-657,11	-83,63	60,27	-204,69

На изменение общей среднегодовой выработки работников отдела складского учета отрицательное влияние отказали все факторы, за исключением продолжительности рабочего дня, поскольку за счет влияния данного фактора выработка увеличилась на 14,94% т./чел.

Отрицательное влияние на изменение среднегодовой выработки работников СДиХ МТР и ССУ по КВ, также отказали все факторы, за исключением увеличения продолжительности рабочего дня, поскольку под влиянием данного фактора среднегодовая выработка работников СДиХ МТР увеличилась на 52,12 т./чел., а среднегодовая выработка работников ССУ по КВ на 9,03 т./чел.

В отличие от среднегодовой выработки работников СДиХ МТР и ССУ по КВ, на изменение среднегодовой выработки работников ССУ по ОД, отрицательное влияние оказал только фактор изменения продолжительности рабочего дня, поскольку под влиянием данного фактора выработка работников ССУ по ОД уменьшилась на 8,89 т./чел.

Структура влияния факторов на изменение общей среднегодовой выработки показана на рисунке 6.

Из рисунка 6 видно, что в структуре влияния факторов на изменение среднегодовой выработки работников наибольшую долю занимает фактор изменения среднечасовой выработки – 61,5%.

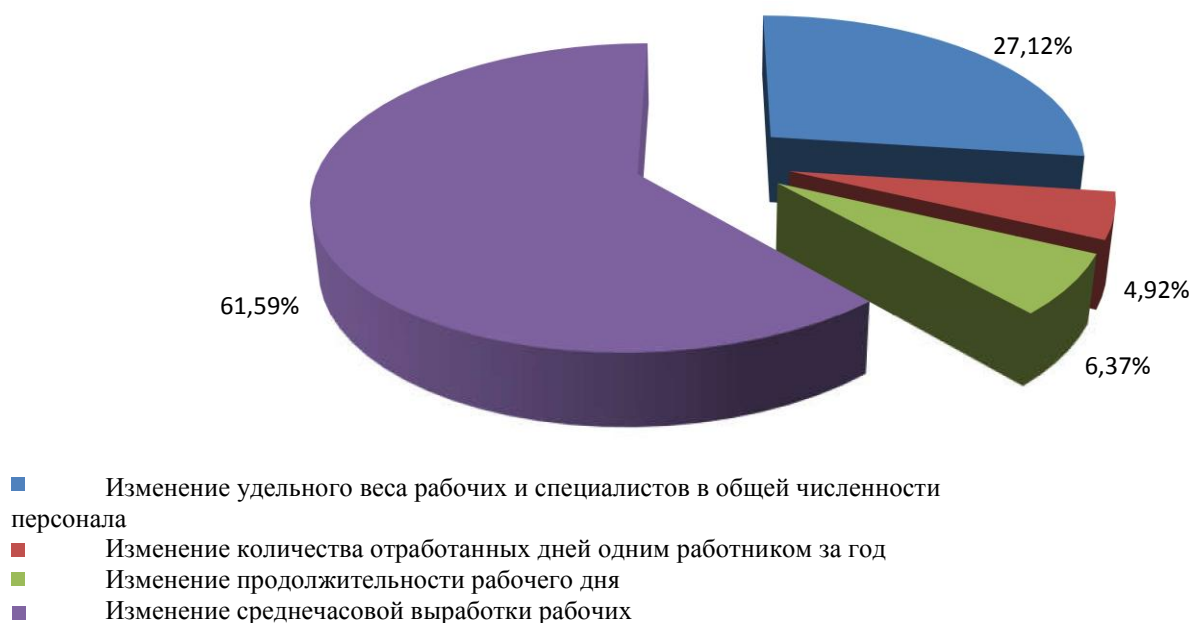


Рисунок 6 - Структура влияния факторов на изменение общей среднегодовой выработки персонала отдела складского учета
ИП Гавран Н. А. за 2017 год, %

Наибольшее влияние на изменение среднегодовой выработки по секторам отдела складского учета, также оказал фактор изменения среднечасовой выработки, при этом на изменение среднегодовой выработки работников СДиХ МТР и ССУ по КВ, также существенное влияние оказал фактор изменения численности рабочих и специалистов.

Таким образом, снижение среднегодовой выработки показывает снижение эффективности использования персонала за счет экономических и организационно-технических условий деятельности предприятия и всего отдела складского учета.

На основе проведенного анализа эффективности использования персонала отдела складского учета ИП Гавран Н. А. и оценки влияния организационно-экономических факторов на уровень использования персонала отдела, можно выявить имеющиеся резервы улучшения использования персонала отдела складского учета.

Для увеличения среднечасовой выработки работников отдела, необходимо рассмотреть эффективность использования фонда рабочего

времени посредством анализа баланса использования рабочего времени персонала отдела складского учета. В таблице 12 представлен баланс использования фонда рабочего времени работников отдела складского учета.

Таблица 12 - Баланс использования фонда рабочего времени работников отдела складского учета ИП Гавран Н. А. за 2017 год

Показатель	План 2017	Факт 2017	Изменение	
			+/-	%
Среднесписочная численность работников, чел.	49	51	2	4,08
Календарный фонд времени, дни	17885	18615	730	4,08
Отработано дней	10293	10716	423	4,11
Неявки по уважительным причинам, дни	7592	7868	276	3,64
Потери рабочего времени, дни	0	31	31	-
- прогулы;	0	7	7	-
- целодневные внутрисменные простои не по вине работника	0	24	24	-

В отчетном году фонд рабочего времени работников отдела складского учета увеличился за счет роста численности работников.

На увеличение фонда рабочего времени отдела помимо роста количества отработанных дней на 4,11%, оказало влияние увеличение и количество дней неявок по уважительным причинам на 3,64% и потерь рабочего времени на 32 дня. Рост количества неявок по уважительным причинам произошел, как под влиянием роста количества отпусков на 5,30% и праздничных дней на 4,08%, так и под влиянием прочих неявок, разрешенных законом на 50%.

Рост потерь рабочего времени в отчетном году было вызвано, как увеличением дней прогулов на 7 дней, так и за счет роста дней целодневных внутрисменных простоев не по вине работника на 24 дня.

Наличие прогулов и целодневных и внутрисменных простоев показывают снижение эффективности использования фонда рабочего времени. Устранения выявленных причин целодневных внутрисменных простоев позволит повысить выработку работников.

Далее проведем анализ системы складского учета, применяемой в ИП Гавран Н. А. В настоящее время складской учет на предприятии ведется с помощью автоматизированной системы Трейд Софт. В таблице 13 проведем сравнительный анализ используемой системы и современного ее аналога - WMS.

Таблица 13 – Сравнительный анализ Трейд Софт и WMS – системы

Характеристика программы	Трейд Софт	WMS
Учет основных складских операций: приход, разгрузка, возврат, резервирование, инвентаризация	да	да
Справочник номенклатуры с группировкой	нет	да
Подготовка отчета о состоянии склада	нет	да
Управление остатками товаров	да	да

Таким образом, в программе Трейд Софт отсутствуют такие функции управления складом, как «справочник номенклатуры с группировкой» и «подготовка отчета о состоянии склада». Отсутствие данных функций приводит к недостаткам в развитии отдела складского учета, которые выражаются в потерях при хранении товаров и ухудшению их качества, проблемах при учете и анализе процесса обработки товаров, ошибкам в сопроводительных документах, поэтому отделу необходима программа, которая обеспечит автоматизацию и оптимизацию всех процессов складской работы отдела.

Так, исходя из анализа, проведенного в данной главе, основными резервами улучшения использования персонала ИП Гавран Н. А. являются:

- повышение производительности труда в результате внедрения современной системы управления складом;
- увеличение среднечасовой выработки за счет улучшения использования рабочего времени.

3 Разработка предложений по улучшению использования персонала ИП Гавран Н. А.

3.1 Мероприятия по улучшению использования персонала организации

Достаточная обеспеченность предприятия нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда, как уже отмечалось выше, имеют большое значение для увеличения объемов работ и повышения эффективности предприятия. В частности, от обеспеченности предприятия персоналом и эффективности его использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, и как результат – обеспечение бесперебойного снабжения и ряд других экономических показателей.

В отделе складского учета ИП Гавран Н. А., как показал анализ, существует проблема наличия потерь рабочего времени по различным причинам и снижение производительности труда.

Для решения выявленных проблем и для повышения эффективности управления персоналом необходимо проведение мероприятий с использованием имеющихся резервов.

Для предприятия, обслуживающего нефтедобывающую отрасль экономики ведущим технико-экономическим фактором роста производительности труда выступает научно-технический прогресс, который представляет собой взаимосвязанное совершенствование науки и техники, составляющее потенциальную основу для повышения производительности труда.

Научно-технический прогресс приводит к изменениям в применяемых средствах и предметах труда, в технологии производства, к замене ручного труда машинным.

Технический прогресс в повышении эффективности использования персонала осуществляется в следующих направлениях:

- внедрение комплексной механизации и автоматизации производства;
- совершенствование технологии;
- рост электровооруженности труда.

Совершенствование технологии выполнения складских услуг обеспечивает значительную интенсификацию и ускорение производственных процессов, их непрерывность и высокое качество выполняемых работ.

Для отдела складского учета можно предложить следующие рекомендации по улучшению использования персонала, представленные на рисунке 7.



Рисунок 7 - Мероприятия по улучшению использования персонала ИП Гавран Н. А.

К одним из основных недостатков в развитии отдела складского учета, которые приводят к потерям при хранении товаров и ухудшению их качества, проблемам при учете и анализе процесса обработки товаров, ошибкам в сопроводительных документах является отсутствие единой системы управления (в настоящее время в отделе используется устаревшая система учета Трейд Софт), которая обеспечит автоматизацию и оптимизацию всех процессов складской работы отдела.

В качестве такой системы управления предлагается внедрение WMS-системы (англ. Warehouse Management System – система управления складом), что позволит упростит контроль за поставками и хранением товаров.

Цели внедрения WMS-системы:

- активное управление складом;
- увеличение скорости набора МТР;
- получение точной информации о месте нахождения МТР на складе;
- эффективное управление грузооборотом;
- получение инструмента для повышения эффективности и развития процессов по обработке МТР на складе;
- оптимизация использования складских площадей [8].

Внедрение системы управления складом WMS позволит решить следующие проблемные моменты, представленные на рисунке 8.

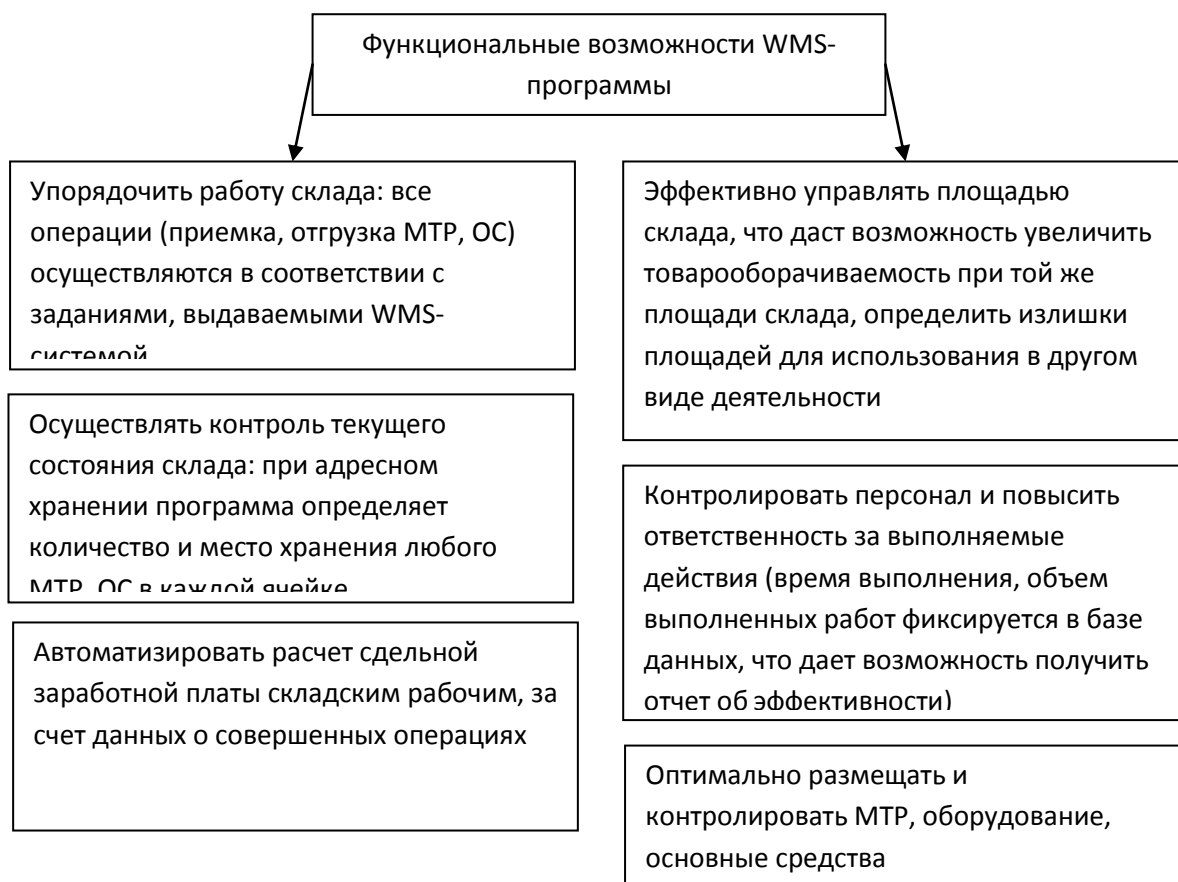


Рисунок 8 - Функциональные возможности WMS-системы

Функциональные возможности WMS-системы дают возможность решить основную задачу любого предприятия: повышение скорости работ, за счёт ускорения приемки и отгрузки товаров, отсутствие простоев и своевременного обеспечения предприятия всеми необходимыми видами материально- технических ресурсов [8].

Ожидаемая эффективность автоматизации склада, определенная на основе внедрения системы WMS управления складом представлена в таблице 14.

Таблица 14 - Результаты автоматизации склада

Показатели работы склада	До внедрения WMS	После внедрения WMS
Объем хранимых МТР, т.	61698	74000
Ежедневный объем грузооборота, т.	251,83	302,04
Штат рабочих, чел.	41	32
Режим работы	Круглосуточный, посменный, без выходных	Двухсменный, с 8.00 до 20.00
Выставление счетов	Постоянные задержки	Регулярное, с детальной калькуляцией по каждой операции
Претензии	Постоянные (по найденным товарам)	Претензий нет, предприятие-заказчик получает ежедневный отчет по остаткам и движению товара

Эффективность внедрения WMS-системы можно охарактеризовать рядом параметров, изменение которых после внедрения WMS-системы наглядно показывает эффект от ее внедрения. Так, например, в отделе складского учета предполагается достигнуть следующих результатов:

- снижение складских запасов: до 30%;
- оптимизация складских площадей: до 30%;
- снижение стоимости хранения материалов: до 20%;
- повышение производительности труда: до 30%;
- сокращение времени закрытия финансовых периодов: до 55%;
- снижение транспортных расходов: до 30%;
- сокращение времени на принятие решений: до 50%.

В WMS-система имеется модуль «Labor Management» – Управление персоналом на складе, который позволяет сбалансировать нагрузку на сотрудников, эффективно выстроить рабочие процессы на складе.

Управление трудовыми ресурсами в рамках системы WMS – это набор инструментов, позволяющих организовать высокий уровень мотивации и контроля работы складского персонала.

WMS-система автоматически создает задания для сотрудников склада на выполнение операций (отбор, инвентаризацию, пополнение зон отбора) с учетом приоритета операции, используемого оборудования и зон, в которых работает сотрудник.

Управление персоналом, посредством управлений заданиями в WMS-системы осуществляет:

- автоматическое назначение заданий складским сотрудникам;
- отслеживание статуса выполнения работ;
- контроль сроков и скорости выполнения операций;
- управление приоритетами заданий;
- составление отчетов о производительности персонала;

На основе аккумулируемых в WMS системе данных и широкого набора стандартных отчетов можно оценить эффективность как отдельного сотрудника, так и смены в целом, разработать оптимальные схемы мотивации.

Для снижения простоев работников в результате проверки и устранения брака, поступающих МТР, необходимо усовершенствовать систему входного контроля.

В отделе складского учета существует сертифицированная система менеджмента качества, которая входит в общую систему менеджмента предприятия.

Система менеджмента качества отдела складского учета ориентирована на выполнение требований ГОСТ Р ИСО 9001-2008 (ISO 9001:2008).

Система входного контроля качества является одним из элементов системы менеджмента качества отдела складского учета [23].

Входной контроль качества МТР, оборудования и основных средств состоит из следующих этапов:

1) Подготовительный этап проведения входного контроля материалов, включает:

- составление перечня поступающих МТР, оборудования и основных средств, подлежащих контролю;
- разработку технологических процессов контроля; разработку участков входного контроля;
- оснащение контрольным оборудованием, оснасткой, средствами измерения;
- разработку перечня МТР, оборудования и основных средств, подлежащих входному контролю.

2) Этап проведения контроля включает:

- осуществление технологических процессов входного контроля (отбор проб, измерение и прочее);
- оформление результатов.

3) Заключительный этап включает:

- принятие решения о приемке или отклонении МТР, оборудования и основных средств по результатам контроля;
- оформление МТР, оборудования и основных средств, не соответствующих нормативной документации;
- работа с некондиционными МТР, оборудованием и основных средств;
- выдача качественных МТР, оборудования и основных средств в производство.

В целом система входного контроля отдела складского учета ИП Гавран Н. А. организовано достаточно хорошо, так как все процессы входного контроля четко расписаны, ведется работа по оценке поставщиков, несмотря на это, имеются некоторые недостатки, которые приводят к тому,

что в производство поступают материалы, которые не отвечают требованиям качества.

Основные недостатки в организации входного контроля сырья и материалов связаны с отсутствием эффективной системы мотивации работников к повышению качества входного контроля качества сырья и материалов, поступающих на предприятие.

В связи с выявленными недостатками предлагаются мероприятия, направленные на совершенствование системы входного контроля качества отдела складского учета: применение системы бонусов/штрафов (от размера премий) для мотивации работников отдела, задействованных в осуществлении контроля.

Предлагаемая система бонусов для работников входного контроля представлена в таблице 15. Выдача бонусов позволит мотивировать работников к более ответственному отношению к организации входного контроля и выполнению своих должностных функций.

Таблица 15 - Система бонусов для работников входного контроля

Показатель	Размер бонуса/ штрафа (от размера премий) на 1 работника в месяц, тыс. руб.
Процент выявленного обоснованного брака, % от брака	
- до 30%	1,0
- до 70%	2,0
- до 100%	4,0
Пропуск брака, 20% от общего % брака	-1,5
Соблюдение времени входного контроля	1,0
Сокращение времени входного контроля	2,5
Несоблюдение времени входного контроля более чем на 20%	-1,5

Предлагаемая система мотивации работников отдела складского учета будет мотивировать работников стремиться к соблюдению технологии входного контроля, не допускать брак в производство, не делать ошибок в документации, что в свою очередь повысит качество их труда, что, непосредственным образом, отразится на качестве работы предприятия.

Таким образом, реализация мероприятий, основанных на выявленных резервах, позволит увеличить степень использования фонда рабочего времени за счет улучшения трудовой дисциплины, заинтересованности персонала в совершенствовании собственного процесса работы.

3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Для расчета экономической эффективности предложенных мероприятий, произведем расчет затрат на их внедрение. Затраты на внедрение WMS-системы рассчитаны в таблице 16.

Таблица 16 - Затраты на внедрение WMS-системы

Показатель	Затраты, тыс. руб.
Приобретение программного состава системы:	520,0
- система управления складом с лицензией на год	520,0
Приобретение аппаратного состава системы:	439,0
- метки со штрих-кодом или RFID-метки (100 шт.)	220,0
- мобильные терминалы сбора данных (5 шт.)	148,0
- принтер для подготовки меток (2 шт.)	44,0
- оборудование для организации Wi-Fi-сети (2 шт.)	27,0
Доставка, установка, монтаж и наладка системы	32,0
Приглашение специалиста для обучения персонала работе в системе	50,0
Всего	1041,0

Общая ресурсоемкость мероприятия по внедрению WMS-системы в отдел складского учета составит 1041,0 тыс. руб. Финансирование установки WMS- системы и реализация других мероприятий, будет осуществляться частично за счет собственных средств, частично за счет средств нефтедобывающего предприятия.

Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию системы входного контроля рассчитаны в таблице 17.

Таблица 17 - Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию системы входного контроля

Мероприятие	Затраты, тыс. руб.
Затраты на выплату бонусов:	315,0
- выявления брака поступающих МТР, оборудования, основных средств	168,0
- за соблюдение или перевыполнение времени входного контроля	147,0
Всего затрат на реализацию мероприятия	315,0

Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию системы входного контроля составят 315,0 тыс. руб. на выплату бонусов сотрудникам.

Итоговая ресурсоемкость разработанных мероприятий представлена в таблице 18.

Таблица 18 - Ресурсоемкость мероприятий по улучшению эффективности использования персонала

Мероприятие	Затраты, тыс. руб.
Внедрение WMS-системы	1041,0
Совершенствование системы входного контроля	315,0
Всего	1356,0

С учетом разработанных мероприятий, общая ресурсоемкость предлагаемой программы мер составит 1356 тыс. руб., при этом наибольшие затраты придутся на внедрение WMS-системы.

Таким образом, с учетом особенностей отдела складского учета ИП Гавран Н. А. были разработаны мероприятия по улучшению эффективности использования персонала и рассчитана их ресурсоемкость.

Для оценки эффективности реализации предложенных мер, в таблице 19 представлена основная характеристика трудовых ресурсов на планируемый год с учетом показателей отчётного года.

Таблица 19 - Показатели использования персонала на планируемый год

Показатели	Значение
Грузооборот, т.	61697,70
Списочная численность работников, чел.	53
Потребность в работниках, чел.	10
Фонд рабочего времени, чел.-час.	95812,78
Производительность труда, т./чел.	1164,11
Трудоемкость работ, чел.-час./т.	1,56

В планируемом году численность работников составит 53 человека. Плановая производительность труда работников отдела составит 1164,1 т./чел., а плановая трудоемкость общая 1,56 чел.-час./т. Плановый фонд рабочего времени работников отдела складского учета составит 31979,30 тыс. руб.

Для увеличения среднечасовой выработки работников отдела, необходимо рассмотреть эффективность использования фонда рабочего времени посредством анализа баланса использования рабочего времени персонала отдела складского учета.

Изменение показателей использования фонда рабочего времени в результате реализации мероприятий, направленных на снижение сверхурочных, простоев, а также увеличение общей эффективности использования фонда времени работников отдела, представлено в таблице 20.

Таблица 20 - Баланс использования фонда рабочего времени работников отдела складского учета планируемого года

Показатель	План без учета мер	План с учетом мер	Изменение	
			+/-	%
Среднесписочная численность работников, чел.	53	51	2	4,08
Календарный фонд времени, дни	19345	18615	730	4,08
Отработано дней	11136	10280	-856	-7,69
Неявки по уважительным причинам, дни	8177	8328	151	1,85
Потери рабочего времени, дни	32	7	-25	-78,13
- прогулы	7	1	-6	-85,71
- целодневные внутрисменные простои не по вине работника	25	6	-19	-76,00

В планируемом году после реализации мероприятий, ожидается повышение эффективности использования фонда рабочего времени работников отдела складского учета.

Повышение эффективности использования фонда рабочего времени произойдет за счет снижения потерь рабочего времени на 78,13%.

Снижение потерь рабочего времени произойдет в результате снижения количества прогулов на 85,71% и целодневных внутрисменных простоев не по вине работника на 76%.

Изменение показателей выработки работников отдела складского учета в результате реализации мероприятий рассчитано в таблице 21.

Таблица 22 - Показатели для расчета производительности труда работников планируемого года

Показатели	План без учета мер	План с учетом мер	Отклонение	
			+/-	%
Грузооборот, т.:	61697,70	67071	5374	8,71
- МТР	34838,61	38484	3645	10,46
- основные средства	14087,74	15088	1000	7,10
- оборудование	12771,36	13499	728	5,70
Время работы одного работника, час.	1807	1799	-8	-0,44
- СДиХ МТР	1841	1836	-5	-0,27
- ССУ по КВ	1782	1780	-2	-0,11
- ССУ по ОД	1800	1797	-3	-0,17
Списочная численность работников, чел.	53	51	-2	-3,77
- СДиХ МТР	17	16	-1	-5,88
- ССУ по КВ	20	20	0	0,00
- ССУ по ОД	16	15	-1	-6,25

Установка системы WMS-системы для управления отделом складского учета, а также совершенствование системы входного контроля позволит увеличить грузооборот в целом по предприятию на 5374 т. или на 8,71% за счет увеличения грузооборота МТР на 10,46%, грузооборота основных средств на 7,10% и грузооборота оборудования на 5,70%.

Среднее время работы одного работника в результате реализации мероприятий составит 8 часов или 0,44%, что отразится и на росте производительности труда.

Таким образом, мероприятия, направленные на увеличение производительности труда и оптимизации фонда рабочего времени позволят повысить результативность труда работников отдела складского учета ИП Гавран Н. А., что свидетельствует о повышении эффективности использования персонала предприятия.

Заключение

Основной целью эффективного управления персоналом является достаточное обеспечение предприятия рабочими ресурсами, имеющими необходимый уровень квалификации и опыт, а также рациональное использование кадров и повышение уровня производительности труда, поскольку правильное управление персоналом приводит в результате к увеличению объема работ, повышению эффективности труда, сокращению себестоимости работ, и увеличению общей прибыли.

Проведя анализ персонала отдела складского учета ИП Гавран Н. А., было установлено, что в отчетном году списочная численность работников увеличилась на 3 человека по сравнению с базисным годом и на 2 человека по сравнению с планом. Увеличение численности работников отдела произошло по всем секторам отдела складского учета. В структуре списочной численности работников отдела по секторам деятельности наибольший удельный вес занимает численность работников сектора складского учета по капитальным вложениям, доля которых увеличилась до 39,62%.

Расчет показателей движения персонала показал рост количества принятого и уволенного персонала, что привело к увеличению коэффициента оборота по приему на 9,56% и коэффициента оборота по выбытию на 7,68%.

С учетом количества уволенного по собственному желанию или за нарушение трудовой дисциплины персонала, значение коэффициента текучести фактически превысило плановое значение и составило 9,80% при нормативном значении 3-5%.

В отчетном году произошло снижение грузооборота отдела, что при росте численности работников привело к снижению общей выработки работников отдела на 10,88%, в том числе за счет снижения выработки работников СДиХ МТР на 18,81% и выработки работников ССУ по КВ на

7,74%. Таким образом, снижение показателя выработки показывает снижение эффективности использования персонала предприятия.

На основе проведенного анализа эффективности использования персонала отдела складского учета ИП Гавран Н. А. и оценки влияния организационно-экономических факторов на уровень использования персонала отдела, были выявлены имеющиеся резервы улучшения использования персонала отдела складского учета.

К основным резервам повышения эффективности использования персонала отдела складского учета относятся рост производительности труда и повышение эффективности использования фонда рабочего времени.

Для устранения выявленных в ходе анализа проблем, были разработаны организационно-экономические и технические мероприятия, и рассчитана ресурсоемкость предложенных мероприятий.

После реализации мероприятий, ожидается повышение эффективности использования фонда рабочего времени за счет снижения потерь рабочего времени на 78,13%. Снижение потерь рабочего времени произойдет в результате снижения количества прогулов на 85,71% и целодневных внутрисменных простоев не по вине работника на 76%.

Установка системы WMS-системы для управления отделом складского учета, а также совершенствование системы входного контроля позволит увеличить грузооборот в целом по отделу на 8,71%, что приведет к увеличению общей выработки работников отдела на 12,97%, в том числе за счет роста выработки работников СДиХ МТР на 17,37%, выработки работников ССУ по КВ на 7,10%, и выработка работников ССУ по ОД на 12,74%.

Таким образом, мероприятия, направленные на увеличение производительности труда и оптимизацию фонда рабочего времени, позволят увеличить результативность труда работников отдела складского учета, что свидетельствует о повышении эффективности использования персонала ИП Гавран Н. А.

Список используемой литературы

1. Аргоков А.П. Экономика и управление на предприятии: Учебник / А. П. Аргоков. – М. : Инфра-М, 2014. 400 с.
2. Акмаева Р. Менеджмент организации как основа принятия новой управленческой парадигмы / Р. Акмаева // Проблемы теории и практики управления. 2016. №11. С. 98-107.
3. Буч О.В. Трудовые ресурсы в экономике России и Запада / О. В. Буч // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. 2014. №3. С. 154- 161.
4. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала / В. Верхоглазенко // Консультант директора. 2015. №4. С. 22-34.
5. Владимирова Л.П. Экономика труда / Л. П. Владимирова. - М. : Издательский дом «Дашков и К0», 2017. 220 с.
6. Вопросы эффективности использования трудовых ресурсов / Керимов А.В. // Экономика и учет труда. 2014. №1. С. 3-13.
7. Кардашов В. Мотивация персонала: теория и практика / В. Кардашов // Человек и труд. 2014. №10. С. 78-84.
8. Кижеватова В. Модернизация как условие развития трудовых ресурсов / В. Кижеватова // Человек и труд. 2013. №3. С. 69-75.
9. Коновалова В.Г. Разработка и внедрение корпоративных стандартов поведения персонала / В.Г. Коновалова // Вестник университета (Государственный университет управления). 2016. №20. С. 200-203.
10. Кравченко К. Как повысить эффективность службы управления персоналом в организации / К. Кравченко // Управление персоналом. 2017. №6 С.10-18.
11. Кузнецова Н.В. Оценка потребности в персонале / Н. В. Кузнецова // Справочник по управлению персоналом. 2017. №4. С. 45-54.
12. Магун В.С. Динамика трудовых ценностей работников/ В.С. Магун // Российский журнал менеджмента. 2015. №4. С. 45-74.

13. Маевская А.В. Карьерная политика предприятия его резерв / А.В. Маевская // Менеджмент в России и за рубежом. 2015. №3. С. 130-133.
14. Мазманова Б.Г. Оплата труда и трудовые отношения в России и за рубежом : учеб. пособие / Б.Г. Мазманова. - М. : Дело и Сервис, 2017. 432 с
15. Макарова А. О. Направления повышения эффективности использования рабочего времени на предприятии / А.О. Макарова // Молодой ученый. 2015. №1. С. 155-158.
16. Самыгин С.И. Управление персоналом / С.И. Самыгин. - Ростов н/Дону : Феникс, 2016. 512 с.
17. Сенченко В. Управление по целям / В. Сенченко // СКИП. 2013. №4. С. 36-39.
18. Сидорова В. Н. Рациональное использование рабочего времени в целях оптимизации бизнес-процессов / В.Н. Сидорова // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2015. № 5. С. 34–39.
19. Спесивцева С. Профессионализм персонала как фактор конкурентоспособности организации / С. Спесивцева // Управление человеческими ресурсами. 2015. №4. С. 108-113
20. Ходыревская В.Н. Методика и логика терминологического исследования понятия «управление человеческими ресурсами» / В.Н. Ходыревская // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. 2017. №1. С. 88-92.
21. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом / Ю.А. Цыпкин. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 446 с.
22. Сообщество HR-менеджеров. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/>
23. Бухалков М. И. Рабочее время как объект организации и нормирования труда / М.И. Бухалков. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru>.
24. Сафронов Н.А. Экономика предприятия: электронный учебник / Н.А. Сафронов. - Режим доступа: <http://exsolver.narod.ru/Books/Safronov/c6.html>
25. Яркина Т.В. Основы экономики предприятия. Учебное пособие / Т. В. Яркина. - Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m64/>