**Кафедра**

**дипломная работа**

**Тема: Организация использования трудовых ресурсов на предприятии (на примере ЗАО «Марийское»)**

## ЙОШКАР-ОЛА, 2009 г.

**СОДЕРЖАНИЕ**

введение 3

1. Теоретические аспекты организации использования трудовых ресурсов предприятия 7

1.1 Понятие трудовых ресурсов и их классификация 7

1.2 Сущность организации трудовых ресурсов предприятия 16

1.3 Показатели использования трудовых ресурсов 24

2. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗАО «Марийское» 33

2.1 Общая характеристика предприятия 33

2.2 Основные технико-экономические показатели деятельности ЗАО «Марийское» 36

2.3 Анализ организационной структуры 49

3. Организация использования трудовых ресурсов в ЗАО «Марийское» 54

3.1 Анализ численности и структуры трудовых ресурсов предприятия 54

3.2 Оценка уровня мотивации работников 63

3.3 Анализ кадрового потенциала предприятия 76

4. Основные направления предприятия по улучшению использования трудовых ресурсов 88

4.1 Предложения по улучшению использования трудовых ресурсов 88

4.2 Предложения по улучшению структуры управления 94

заключение 106

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 109

приложения 113

**ВВЕДЕНИЕ**

Подъем экономики, повышение эффективности производства, устойчивый экономический рост связан с использованием трудовых ресурсов. Трудовые ресурсы — главная производительная сила общества.

Трудовые ресурсы на предприятии — это объект постоянной заботы со стороны руководства предприятием. Трудовые отношения — едва ли не самый сложный аспект работы предприятия. Гораздо легче справиться с техническими и технологическими неполадками, чем разрешить конфликтные ситуации, возникающие в коллективе, где нужно учитывать индивидуальные склонности, личностные установки, психологические предпочтения.

Какие бы технические возможности, организационно-управленческие преимущества ни открывались перед предприятием, оно не начнет работать эффективно без соответствующего человеческого ресурса. Ведь все в конечном итоге зависит от людей, от их квалификации, умения и желания работать. Не зря сегодня западные специалисты рассматривают структуру предприятия как составляющую вещественного и человеческого капитала.

Роль трудовых ресурсов существенно возрастает в период рыночных отношений. Инвестиционный характер производства, его высокая наукоемкость, приоритетность вопросов качества продукции изменили требования к работнику, повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это привело к существенным изменениям в принципах, методах и социально-психологических вопросах управления персоналом на предприятии. Новые производственные системы состоят не только из совершенных машин и механизмов, которые практически не делают ошибок. Они включают также людей, которые должны работать в тесном взаимодействии, быть готовыми к выработке и реализации новых идей. Обеспечить тесное взаимодействие множества людей в ходе решения сложнейших технических и производственных проблем невозможно без глубокой заинтересованности каждого в конечном результате и сознательного отношения к работе. Именно человеческий капитал, а не заводы, оборудование и производственные запасы являются краеугольным камнем конкурентоспособности, экономического роста и эффективности.

К трудовым ресурсам относится трудоспособное население, которое обладает физическими и интеллектуальными способностями, необходимыми для производства материальных благ или для работы в непроизводственной сфере.

Качество трудовых ресурсов характеризуется общей и профессиональной трудоспособностью, а также трудовым потенциалом работников.

Основными аспектами влияния человеческого фактора на повышение эффективности работы предприятия являются:

* отбор и продвижение кадров;
* подготовка кадров и их непрерывное обучение;
* стабильность и гибкость состава работников;
* совершенствование материальной и моральной оценки труда работников.

Хороший подбор трудового коллектива — одна из основных задач предпринимателя. Это должна быть команда единомышленников и партнеров, способных осознавать, понимать и реализовывать замыслы руководства предприятия. Только она служит залогом успеха предпринимательской деятельности, выражения и процветания предприятия.

Именно поэтому тема данной дипломной работы — «Организация использования трудовых ресурсов на предприятии» — является актуальной и значимой.

Теоретической основой исследования послужили научные труды и важнейшие положения отечественных и зарубежных специалистов, исследующих различные стороны развития трудовых ресурсов. Крупные исследования в данной области были осуществлены академиком С.Г.Струмилиным. Начав свою работу над этой проблемой еще в 20-е годы XX века, он стал одним из разработчиков ключевых положений, определивших систему работы с кадрами.

Важное значение в области экономики труда имеют работы Л.И.Абалкина, Т.Ю.Базарова, И.А.Баткаевой, B.C.Буланова, И.Б.Демаковой, В.А.Дятлова, А.Я.Кибанова, А.П.Егошина, П.В.Журавлева, С.В.Карташова, Е.В.Касимовского, М.И.Магуры, И.А.Никитиной, Э.Р.Саруханова, В.А.Спивака, В.В.Травина, С.В.Шекшни и ряда других авторов. В научных трудах этих авторов широко освещены теоретические основы и практические рекомендации рассматриваемой проблемы.

Анализ проблем рынка труда и использования трудовых ресурсов занимает важное место в работах ведущих зарубежных авторов А.Смита, К.Маркса, Г.Десслера, Р.М.Фалмера, Х.Й.Плайтнера, М.Х.Мескона, М.Альберта и Ф.Хедуори, Э.Франка.

Цель дипломной работы заключается в изучении существующих теорий организации использования трудовых ресурсов на предприятии и их применении в практических исследованиях при анализе трудовых ресурсов фирмы в современных экономических условиях.

Для достижения цели определены следующие задачи:

* обобщить современные подходы к организации использования трудовых ресурсов предприятия;
* изучить современные методы оценки эффективности использования трудовых ресурсов предприятия;
* проанализировать технико-экономические показатели деятельности ЗАО «Марийское»;
* провести анализ организации использования трудовых ресурсов данного предприятия;
* разработать рекомендации по улучшению использования трудовых ресурсов предприятия.

Объектом исследования является организация использования трудовых ресурсов предприятия.

Предмет исследования — методы оценки использования трудовых ресурсов деятельности предприятия.

В процессе работы применялся комплекс общенаучных и специальных методов: диалектический; аналитический; статистический.

Информационной базой исследования являются учредительные документы ЗАО «Марийское», бухгалтерская и статистическая отчетность за 2006-2008 гг., другие документы, используемые в работе организации.

Дипломный проект состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы из 51 наименования, изложен на .. страницах, включает … таблиц, 5 рисунков.

**1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ**

1.1 Понятие трудовых ресурсов и их классификация

Главной производительной силой общества являются трудовые ресурсы, т.е. трудоспособное население, обладающее физическими и интеллектуальными способностями, необходимыми для производства материальных благ или для работы в непроизводственной сфере.

Созидательная роль человека труда раскрывается через содержание таких категорий как «трудовые ресурсы», «рабочая сила», «трудовой потенциал», «экономически активное население», «кадровой потенциал», «кадры». В отечественной экономической литературе многие из этих терминов часто отождествляются. Чтобы раскрыть понятие «трудовых ресурсов» необходима взаимосвязь указанных категорий, выявить содержание каждой из них.

Впервые емкое понятие по использованию человека в трудовой деятельности было дано К.Марксом: «Под рабочей силой, или способностью к труду мы понимаем совокупность физических и духовных способностей, которыми обладает организм, живая личность человека, и которые пускаются им в ход всякий раз, когда он производит какие-либо потребительские стоимости» [25, С.11].

В отечественной литературе по экономике и статистике труда широко распространен термин «трудовые ресурсы», который возник в первые годы советской власти и использовался для нужд централизованного управления людскими ресурсами страны. В условиях, когда наряду с правом на труд была законодательно закреплена обязанность каждого трудоспособного гражданина трудиться (или учиться с отрывом от производства), когда люди, длительное время не работающие без уважительных причин (таких, например, как инвалидность первой и второй групп) считались ведущими «паразитический образ жизни» и преследовались по закону, строгий статистический учет трудоспособного населения, т.е. трудовых ресурсов (наряду с ресурсами природными и финансовыми) был основой централизованного планирования административно-командной экономики.

Категория «трудовые ресурсы» в отечественную экономическую науку впервые введена академиком С.Г.Струмилиным в 1922 году. Он понимал под трудовыми ресурсами ресурсы рабочей силы, имеющиеся в народном хозяйстве. Данный термин им использовался для характеристики главного национального богатства — трудового потенциала страны [25, С.12].

Понятие «трудовые ресурсы» можно встретить и в настоящее время, хотя требования рыночной экономики делают необходимым переход нашей статистики к принятому в международной практике иному учету рабочей силы, рекомендованному Международной организацией труда (МОТ).

По мнению Е.В. Касимовского [16] трудовые ресурсы — это экономическая категория, представляющая собой численность потенциальной и действующей рабочей силы, определенной количественно и демографически.

Э.Р. Саруханов [29] дает следующее определение данной категории «Трудовые ресурсы — часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в народном хозяйстве. То есть трудовые ресурсы включают в себя, с одной стороны, тех людей, которые заняты в экономике, а с другой, не занятых, но способных трудиться».

А.П. Егошин [10] понятие трудовые ресурсы рассматривает, «как трудоспособная часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, необходимыми для осуществления полезной трудовой деятельности в народном хозяйстве».

Несколько другая формулировка дается П.В. Шеметовым [39], которая трудовые ресурсы характеризует «как часть населения страны, обладающего необходимым физическим развитием, умственными способностями и знаниями».

Еще одно определение дает П.В. Журавлев [14]: «Трудовые ресурсы — это совокупность людей, обладающих способностью трудиться».

Разделяя основную сущность различных понятий трудовых ресурсов, мы полагаем, что содержание данной категории должно быть несколько расширено. Можно рассматривать трудовые ресурсы, как часть населения страны (региона) определенного возраста, обладающая необходимым физическим развитием, здоровьем, образованием, и, как правило, квалификацией для общественно полезной деятельности. В этой формулировке понятие трудовых ресурсов рассматривается не только с позиций федерального, но и регионального уровня, с их особенностями, а также возрастные показатели, которые в соответствии с законодательствами различных стран неодинаковы.

«Трудовые ресурсы» трансформируются в новую экономическую категорию — «кадры». Категория «кадры» отражает конкретные внутриколлективные трудовые отношения между отдельными индивидуумами и группами работающих на отдельных предприятиях, объединениях, организациях и отраслях.

Понятия «Трудовые ресурсы» и «кадры» имеют много общего, но и различаются по своей сущности. Квалифицированное рассмотрение этих понятий с их особенностями позволяет правильно решать вопросы формирования и регулирования трудовых ресурсов и занятости населения при наличии рыночных отношений в экономике.

Таким образом, к трудовым ресурсам относится та часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли хозяйства страны.

Достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и, как результат, объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

На предприятии трудовые ресурсы являются важнейшим элементом производительных сил, определяют темпы роста производства и производительности труда, качество продукции и успешную работу предприятия.

Трудовые ресурсы включают в себя, прежде всего, население в трудоспособном возрасте, так как необходимые физические и интеллектуальные способности зависят от возраста, который выступает своего рода критерием, позволяющим выделить из всего населения собственно трудовые ресурсы. Возрастные границы и социально-демографический состав трудовых ресурсов определяется системой государственных законодательных актов.

Границы трудового возраста Федеральным законом от 24 ноября 1995 г. «О внесении изменений и дополнений в Кодекс законов о труде Российской Федерации» понижена с 16 до 15 лет, но эта норма пока не нашла отражение ни в самом государственном учете, ни в Законе «О занятости населения в Российской Федерации».

По российскому законодательству нижняя граница трудоспособного возраста определена в 16 лет, а верхняя для женщин — 54 года, для мужчин — 59 лет включительно.

Для уяснения понятия «трудовые ресурсы» необходимо также знать, что, во-первых, в зависимости от возраста всё население может быть разделено на 3-и группы:

* лица, моложе трудоспособного возраста (до 15 лет включительно);
* лица трудоспособного возраста (женщины от 16 до 54 лет, мужчины от 16 до 59 лет включительно);
* лица, старше трудоспособного возраста.

Во-вторых, в зависимости от способности к труду различают трудоспособных и нетрудоспособных. При этом люди трудоспособного возраста могут быть нетрудоспособны (инвалиды I и II групп допенсионного возраста), и наоборот.

Исходя из вышесказанного, к трудовым ресурсам относятся:

* население в трудоспособном возрасте за исключением инвалидов I и II групп и неработающих лиц, получающих пенсии на льготных условиях;
* работающие лица пенсионного возраста;
* работающие подростки в возрасте до 16 лет.

Трудовые ресурсы принято разделять на экономически активное и экономически неактивное население (рис.1.1).

Трудовые ресурсы

Экономически неактивное население

Экономически активное население

Учащиеся, студенты, слушатели курсов дневных учебных заведений

Неработающие пенсионеры и инвалиды

Незанятые

Занятые

Самозанятые работники

Наемная рабочая сила

Другие виды занятости работников

Работодатели

Безработные

Другие категории незанятых

Рис. 1.1. Состав трудовых ресурсов

Экономически «неактивное население» не входит в состав рабочей силы. К этой категории относятся учащиеся, студенты, слушатели курсов, обучающиеся в дневных учебных заведениях, лица получающие пенсию по старости, по инвалидности, другие лица, которым нет необходимости работать.

Основной контингент трудовых ресурсов составляет трудоспособное население. Это экономически активное население, преимущественно в трудоспособном возрасте, способное к участию в трудовом процессе.

Трудоспособное население подразделяется на тех, кто сознательно выступает на рынке труда и хочет работать по найму и тех, кто выбирает иной способ существования и получения доходов (занятые в домашнем хозяйстве, индивидуальные предприниматели, фермеры, лица, занятые индивидуальной трудовой деятельностью, лица, повышающие квалификацию с 14 отрывом от производства, студенты-заочники, лица, имеющие доход от наследства, процентов от вкладов, ценных бумаг и т.д.).

В состав трудовых ресурсов включаются и работающие граждане, находящиеся за пределами трудового возраста. Так определяется потенциальное количество трудовых ресурсов в экономике.

Экономически активное население — часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг.

Понятие «экономически активное» население появилось в методологии учета трудоспособного населения в России в 1993 г. в связи с рекомендацией Международной конференции статистиков труда и Международной организации труда (МОТ). К этой категории относится рабочая сила, которая предложена для производства товаров и услуг.

Экономически активное население имеет статус занятых или претендуют на занятость. Эта категория включает в себя как занятое население, так и часть незанятого в общественном производстве (безработные).

К занятым относятся следующие категории населения:

* лица, выполняющие работу по найму за вознаграждение на условиях полного, либо неполного рабочего времени, включая сезонных и случайных работников;
* лица, выполняющие иную приносящую доход работу самостоятельно (так называемых «самозанятых») независимо от сроков получения непосредственной оплаты за свою деятельность;
* лица, выполняющие работу без оплаты на семейном предприятии;
* лица, временно не работающие по объективным причинам (болезнь, травма, отгул, очередной или учебный отпуск, отпуск без содержания по инициативе администрации, забастовка и др.)
* учащиеся, совмещающие учебу и работу на режиме неполного рабочего времени, а также ученики и лица, обучающиеся на производстве и получающие стипендию или заработную плату.

В состав занятых не включаются зарегистрированные безработные, выполняющие оплачиваемые общественные работы, полученные через службы занятости, а также учащиеся и студенты, выполняющие оплачиваемые сельскохозяйственные работы, по направлению учебных заведений на практику.

К безработным относятся лица трудоспособного возраста, которые в рассматриваемый период:

* не имели работы (доходного занятия);
* занимались поиском работы, т.е. обращались в государственную или коммерческую службу занятости, использовали или помещали объявления в печати, непосредственно обращались к администрации предприятия (работодателю), использовали личные связи и т.д., или предпринимали шаги к организации собственного дела;
* были готовы приступить к работе.

Численность трудовых ресурсов Российской Федерации в настоящее время — более 80 млн. человек, или около 60% общей численности населения.

Существует несколько видов классификации трудовых ресурсов.

В мировой практике чаще всего используется классификация, при которой работники делятся на менеджеров и исполнителей. Менеджеры — это организаторы производства различных уровней.

В России персонал промышленных предприятий делится, прежде всего, на промышленно-производственный и непромышленный персонал. К промышленно-производственному персоналу относятся работники, которые непосредственно связаны с производством и его обслуживанием: рабочие производственных цехов и участков, заводских лабораторий, управленческий персонал.

К непромышленному персоналу относятся работники, занятые в непроизводственной сфере: жилищно-коммунальных хозяйствах, детских садах, столовых, принадлежащих предприятию и т.д.

По характеру выполняемых функций в соответствии Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР) промышленно-производственный персонал (ППП) подразделяется на четыре категории: рабочих, руководителей, специалистов и технических исполнителей (служащих).

К рабочим относятся лица, непосредственно занятые в процессе создания материальных ценностей, а также занятые ремонтом, перемещением грузов, перевозкой пассажиров, оказанием материальных услуг и др. К руководителям относятся работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений. Они делятся на две группы:

* линейные (возглавляющие коллективы производственных подразделений, предприятий, отраслей, а также их заместители);
* функциональные (возглавляющие коллективы функциональных служб).

По уровню, занимаемому в общей системе управления, все руководители подразделяются на руководителей низового (мастера, прорабы, начальники небольших цехов) звена, среднего (директора предприятий, генеральные директора объединений, начальники крупных цехов) и высшего (руководители финансово-промышленных групп, генеральные директора крупных объединений, руководители функциональных отделов министерств, ведомств) звена. К специалистам относятся работники, интеллектуального труда (бухгалтеры, экономисты, инженеры).

Служащие — это работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание. К ним относятся агенты по снабжению, машинистки, кассиры, делопроизводители, табельщики, экспедиторы и др.

Соотношение работников по категориям характеризует структуру трудовых ресурсов предприятия. В зависимости от характера трудовой деятельности персонал предприятия подразделяют по профессиям, специальностям и уровню квалификации.

Профессия — вид деятельности, требующий определенных знаний и трудовых навыков, которые приобретаются путем общего или специального образования и практического опыта.

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

Квалификация определяет уровень знаний и трудовых навыков работника по специальности, который отображается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях.

Качество трудовых ресурсов характеризуется такими показателями, как общая и профессиональная трудоспособность и трудовой потенциал работников. Общая трудоспособность предполагает наличие у работников физических, психических, возрастных и других качеств, определяющих их способность к труду, не требующему специальной подготовки.

Профессиональная трудоспособность — это подготовленность к квалифицированному труду определенной профессии. Профессиональная трудоспособность формируется в результате специального обучения и подготовки. В настоящее время в результате необдуманных преобразований и спада производства в наиболее перспективных отраслях российской экономики осталась не востребованной обществом профессиональная трудоспособность многих категорий высококвалифицированных работников отечественного машиностроительного и оборонного комплексов.

Качественная характеристика трудовых ресурсов предполагает фиксацию наличного и перспективного численного состава людей, имеющих работу или ищущих ее. Качественная характеристика задается уровнем образования, квалификации, трудовой активности и другими параметрами, определяющими трудовой потенциал работающих.

А.Я.Кибанов [17] рассматривает экономическую категорию «трудовой потенциал» характеризующий население как «производителя материальных благ на основе совокупности всех качеств, определяющих его трудоспособность: способность и склонность работника к труду: состояние его здоровья, выносливость, тип нервной системы — т.е. всего, что отражает психологический и физиологический потенциал, наряду с объемом общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений».

Таким образом, трудовые ресурсы являются главной силой общества, носителями отношений, складывающихся в процессе формирования, распределения и использования этих ресурсов. Как экономическая категория они отражают отношения по поводу населения, обладающего физическими и интеллектуальными способностями в соответствии с условиями воспроизводства рабочей силы.

1.2 Сущность организации трудовых ресурсов предприятия

Главная цель организации трудовых ресурсов состоит в обеспечении предприятия работниками, отвечающими требованиям данного предприятия, их профессиональной и социальной адаптации.

Основными задачами, которые решают структуры по управлению персоналом предприятия, являются:

* планирование потребности предприятия в трудовых ресурсах,
* поиск и отбор нужных работников,
* обучение и повышение их квалификации,
* управление трудовой мотивацией,
* создание условий для повышения производительности труда,
* контроль за изменением статуса работников,
* правовые вопросы трудовых отношений.

Организация трудовых ресурсов организации должно базироваться на следующих принципах:

* соответствие трудового потенциала характеру, объему и сложности выполняемых трудовых функций и видов работ;
* обусловленность структуры трудового потенциала материально-вещественными факторами производства;
* эффективное использование трудового потенциала;
* создание условий для профессионально-квалификационного развития персонала, служебного продвижения и расширения профиля, умений и навыков работников.

Вся организационно-управленческая деятельность, и прежде всего мотивационная, в совокупности направлена на активизацию всех внутренних ресурсов работников и их максимально эффективное использование на данном предприятии.

Собственно организация трудовых ресурсов предприятия включает в себя такие действия, как:

* наем сотрудников в условиях неполной занятости;
* адаптацию и расстановку работников в соответствии со сложившейся системой производства;
* подготовку и переподготовку кадров;
* планирование карьеры, формирование кадрового резерва;
* стимулирование труда;
* совершенствование организации труда;
* заботу о работниках, оказавшихся излишними на данном предприятии по самым разным причинам.

Если оценивать человеческий капитал не как издержки, а как актив предприятия, который надо грамотно использовать, то решение о принятии сотрудника на работу стоит больших денег. Так, если бы дело касалось покупки машин на такую же сумму, то решение принималось бы высшим руководством предприятия и были бы неизбежны вопросы об их полной загрузке и стоимости поддержания в рабочем состоянии, но, к сожалению, задается очень мало подобных вопросов при приеме на работу нового сотрудника. При традиционных принципах отбора слишком много внимания уделяется специализированным знаниям, которые быстро устаревают. Поэтому так мало внимания уделяется тем сотрудникам или кандидатам в сотрудники, кто способен постоянно учиться.

Существуют два главных критерия *отбора и продвижения работников*: во-первых, высокая профессиональная квалификация и способность к обучению; во-вторых, опыт общения и готовность к сотрудничеству.

Одним из важных видов деятельности менеджеров при управлении человеческими ресурсами является *приём на работу*. Задачей привлечения персонала является обеспечение покрытия чистой потребности в персонале в качественном и количественном отношении с учётом места и времени, а также эффективное соединение характера решаемых предприятием задач с человеческой природой работников, выполняющих эту задачу. Хотя многие менеджеры при приёме на работу ориентируются прежде всего на то, где раньше работал человек, получая эту информацию зачастую из личной беседы или трудовой книжки, существуют определённые технологии подбора персонала, которые с успехом используются в мировой практике. Они включают два различных вида деятельности: набор и отбор персонала.

Прежде чем организация предложит кому-либо работу, она должна найти тех людей, которые хотели бы её получить. В этом и заключается набор — создать необходимый резерв кандидатов на все должности, из которых затем будут отобраны наиболее подходящие работники. То есть отсюда главная задача отбора персонала — выбор наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. При этом используются многочисленные формы и методы отбора с помощью которых фирмы и организации отбирают наиболее подходящих им людей. Отбор персонала имеет важное значение при управлении человеческими ресурсами, так как от него во многом зависит дальнейшая деятельность организаций, ибо только при наличии квалифицированного персонала они смогут добиться наилучших результатов и поставленных задач.

Президент Гарвардского университета Д. Бок сказал, что если «вы считаете, что образование слишком дорого, попробуйте посчитать, сколько стоит невежество». Цена, которую мы платим за неграмотность и недостаточное качество человеческого капитала, очень высока. Поэтому *обучение кадров* — это не издержки, это необходимая предпосылка для постоянного совершенствования, возможности гибко использовать рабочую силу, снижать непроизводительные затраты.

В настоящее время, в условиях динамично изменяющейся окружающей среды компании, все больше и больше специалистов по кадрам рассматривают необходимость внедрения адекватной времени системы *повышения квалификации и обучения персонала*. Более того, в условиях экстремально меняющейся рыночной ситуации, сокращения сроков внедрения новых технологий и минимизации жизненного цикла выпускаемой продукции это становится одним из неотъемлемых условий успешного функционирования экономики в целом.

Сфера профессиональной подготовки и повышения квалификации — самая значительная и по масштабу кадровых услуг. На ее долю приходится от 20 до 40% всей суммы, затрачиваемой организациями в этой области.

На уровне компании, функционирующей в рыночных условиях, повышение квалификации и обучение персонала включает в себя систему процессов получения новыми и действующими сотрудниками навыков, необходимых для успешного выполнения работы. Сегодня все больше и больше фирм используют повышение квалификации и обучение персонала для достижения двух целей, во-первых, предоставлять сотрудникам более широкий спектр навыков и профессиональных знаний, во-вторых, посредством обучения способствовать формированию чувства ответственности сотрудника.

Гарантия занятости и снижение текучести кадров обеспечивают значительный экономический эффект и формируют у работников желание повышать эффективность работы, не опасаясь увольнения. Особенности *трудовой мотивации* работников могут влиять на их рабочее поведение опосредованно, формируя определенную систему ожиданий, связанных с трудом в данной компании. Встречную систему ожиданий к работнику со стороны организации определяют требования к его рабочим результатам и рабочему поведению. Действия по мотивации включают экономическое и моральное стимулирование, обогащение самого содержания труда и создание условий для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития. Осуществляя эту функцию, менеджеры должны постоянно воздействовать на факторы результативной работы членов трудового коллектива. Современные менеджеры внимательно относятся к таким факторам, как: разнообразие работы по содержанию; рост и расширение профессиональной квалификации работающих; удовлетворение от работы и ее результатов; повышение ответственности; условия для проявления инициативы; осуществление самоконтроля.

*Система оплаты труда* должна быть гибкой, стимулировать повышение производительности труда, обладать достаточным мотивационным эффектом. Рост оплаты труда не должен опережать темпов роста производительности, эффективности. Гибкость системы оплаты труда в том, что определенная часть заработка ставится в зависимость от общей эффективности работы предприятия, и если рабочий допустил ошибку, он должен расплачиваться за нее.

В современных условиях для стимулирования повышения эффективности и производительности необходимо менять не только систему оплаты труда, но и сам подход к ее формированию, нужны иные психологические установки, мышление и шкала оценок. Необходимы новые подходы к формированию трудового коллектива предприятия.

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является *трудовая адаптация*.

Трудовая адаптация персонала — взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.

Выделяют два направления трудовой адаптации: первичную и вторичную. В условиях функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. При этом необходимо внимательно изучать опыт зарубежных фирм, которые уделяют повышенное внимание первичной адаптации молодых работников. Данная категория персонала нуждается в особой заботе со стороны администрации организаций.

Чаще всего профессиональная адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда.

Однако адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон.

Вопросами адаптации занимаются отдельные работники из разных подразделений. Это инспектор отдела кадров, линейные руководители или коллеги по работе. Их главная цель — сделать процесс адаптации, приспособления молодых работников к предприятию как можно более коротким и безболезненным. Отметим, что проведение процессов как первичной, так и вторичной адаптации не отличается большими особенностями, т.е. все мероприятия похожи друг на друга и выглядят следующим образом. Процесс адаптации непосредственно начинается в отделе кадров при приеме и оформлении на работу. Инспектор отдела кадров проводит небольшую беседу, в которой в общих чертах знакомит с предприятием, отделом или цехом, где предстоит работать новичку. Затем он провожает нового работника на его рабочее место и представляет непосредственному руководителю. А тот, в свою очередь, проводит знакомство с коллективом, с коллегами по работе, с рабочим местом. По своему усмотрению руководитель может прикрепить к новичку наставника из числа более опытных и старших работников. Как правило, еще в течение месяца руководитель проводит периодические беседы с новым работником, интересуясь трудностями, которые у того возникают, его успехами, и дает систематическую оценку работы. Контроль за ходом процесса адаптации со стороны отдела кадров не проводится. В некоторых организациях выдаются специальные брошюры с описанием того или иного вида производства, рабочего места, профессии или должности.

Очевидный способ использования способностей сотрудников — это продвижение их на более высокую должность. Идея *развития карьеры* привлекает людей. Служащие проходят ряд все более ответственных постов, развивая свои способности, и в итоге оказываются на самом высоком посту, удовлетворяя, таким образом, стремление человека к положению, власти и деньгам и в то же время потребность организации в высокопоставленных людях в высших эшелонах руководства.

Препятствия для осуществления этого процесса совершенно очевидны. Организация должна сотруднику предоставить соответствующую последовательность должностей, гибко, когда наступает срок, перемещая его от должности к должности, и обладать средствами оценки готовности сотрудника к продвижению и системой принятия решения, какая из должностей будет наиболее подходящей в плане развития необходимых навыков сотрудника. Большинство организаций не обладает такой гибкостью. На должность назначается кто-то только потому, что штатная единица должна быть заполнена, а не исходя из интересов развития карьеры сотрудника.

*Создание кадрового резерва* необходимо для более качественного обеспечения компании подготовленными сотрудниками, готовыми в случае необходимости вести не только свой участок работы, но и другие — по смежным направлениям. Наличие в кадровом резерве подготовленных специалистов позволяет компании значительно снизить затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников, а также построить систему инвестиций в развитие персонала, что в свою очередь значительно повышает нематериальную мотивацию работников и способствует их закреплению в компании. Кроме того, наличие подготовленного кадрового резерва позволяет значительно снизить риски компании при заболевании ключевых сотрудников или возникновении других непредвиденных обстоятельств.

Таким образом, организация использования трудовых ресурсов на предприятиипредполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Основу концепции использования персонала организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

1.3 Показатели использования трудовых ресурсов

В области использования трудовых ресурсов главной задачей является обеспечение эффективности занятости населения, повышение качества и конкурентоспособности рабочей силы. Достаточная обеспеченность предприятия нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства.

Анализ показателей использования трудовых ресурсов организации проводят в следующей последовательности:

* анализ обеспеченности организации кадрами (по полу, по возрасту, по профессиям и по квалификации, по семейному положению и т.д.);
* анализ движения рабочей силы в организации;
* анализ состава и структуры персонала организации;
* анализ производительности труда;
* анализ соотношения темпов роста средней заработной платы и средней производительности труда;
* сводный анализ резервов роста выпуска продукции, по факторам, связанным с использованием трудовых ресурсов.

Источниками информации для анализа трудовых ресурсов выступают: форма № 5 «Приложение к бухгалтерскому балансу», Отчет о численности персонала, форма 1-т, штатное расписание организации, расчет потребности организации в кадрах, данные табельного учета о движении рабочей силы, данные отдела кадров и т.д.

Основными задачами анализа являются:

* изучение и оценка обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами в целом, а также по категориям и профессиям;
* определение и изучение показателей текучести кадров;
* выявление резервов трудовых ресурсов, более полного и эффективного их использования;
* изучение и оценка уровня производительности труда на предприятии;
* изучение организации оплаты труда персоналу предприятия;
* изучение динамики роста средней заработной платы и рассмотрение ее соответствия росту производительности труда и др.

В соответствии с действующим законодательством предприятия сами определяют общую численность работников, их профессиональный и квалификационный состав, утверждают штаты, поэтому для анализа необходимо использовать данные первичного учета и составить аналитическую таблицу, в которой численность персонала отчетного года сравнивают с численностью предыдущего года.

Основными характеристиками персонала организации являются: численность и структура.

*Численность персонала* организации зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных (или иных) и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы определяют ее нормативную (плановую) величину. Более объективно персонал характеризуется списочной (фактической) численностью, т.е. числом сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент.

Порядок учета персонала определен Инструкцией, принятой Постановлением Государственного комитета РФ по статистике от 07.12.88 № 121 «Об утверждении Инструкции по заполнению организациями сведений о численности работников и использовании рабочего времени в формах Федерального государственного статистического наблюдения». Инструкция регламентирует методы определения списочного состава, среднесписочной численности работников, перечень занятых в основной и неосновной деятельности, категории персонала, порядок учета приема и выбытия кадров и другие вопросы.

*Структура персонала* организации по совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку. Она может быть статистической и аналитической.

Статистическая структура отражает распределение персонала и его движение в разрезе занятости по видам деятельности, а также категорий и групп должностей. Так, выделяется персонал основных видов деятельности (лица, работающие в основных и вспомогательных, научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделениях, аппарате управления, занятые производством продукции, услуг или осуществляющих обслуживание этих процессов) и неосновных видов деятельности (работники жилищно-коммунального хозяйства, социальной сферы). В свою очередь, все они подразделяются на категории: руководителей, специалистов, других служащих (технических исполнителей), рабочих.

Аналитическая структура подразделяется на общую и частную. В разрезе общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как профессия, квалификация, образование, пол, возраст, стаж работы. Частная структура отражает соотношение отдельных групп работников, например «занятые тяжелым трудом с помощью простейших приспособлений и без них», «занятые на обрабатывающих центрах» и т.д.

Профессиональная структура персонала организации — это соотношение представителей различных профессий или специальностей (экономистов, бухгалтеров, инженеров, юристов и т.д.), обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и опыта работы в конкретной области.

Квалификационная структура персонала — это соотношение работников различного уровня квалификации (т.е. степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций. В нашей стране уровень квалификации рабочих характеризуется разрядом или классом (например, для водителей), а для специалистов — категорией, разрядом или классом.

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами также определяется сравнением фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Особое внимание уделяется анализу обеспеченности предприятия кадрами наиболее важных профессий. Необходимо анализировать и качественный состав трудовых ресурсов по квалификации.

Половозрастная структура персонала организации — это соотношение групп персонала по полу (мужчины, женщины) и возрасту. Возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала. При изучении возрастного состава рекомендуются следующие группировки: 16, 17, 18, 19, 20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50-54, 55-59, 60-64, 65 лет и старше.

Структура персонала по стажу может рассматриваться двояко: по общему стажу и стажу работы в данной организации. Общий стаж группируется по следующим периодам: до 16 лет, 16-20, 21-25, 26-30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 лет и более. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива. Статистика выделяет следующие периоды: до 1 года, 1-4, 5-9, 10-14, 15-19, 20-24, 25-29, 30 лет и более.

Структура персонала по уровню образования (общего и специального) характеризует выделение лиц, имеющих высшее образование, в том числе по уровню подготовки — бакалавр, специалист, магистр; незаконченное высшее (более половины срока обучения); среднее специальное; среднее общее; неполное среднее; начальное.

Критерием оптимальности структуры персонала является соответствие численности работников различных должностных групп объемам работ, необходимых для выполнения каждой должностной группой, выраженным в затратах времени. Неукомплектованность персонала нередко оказывает отрицательное влияние на динамику объема продукции и ее качества. Даже неукомплектованность непромышленного персонала косвенно влияет на ход производства.

Сокращение численности рабочих не в ущерб объему производства продукции и ее качеству возможно при условии механизации и совершенствования организации труда, особенно во вспомогательных подсобных подразделениях предприятия.

В ходе анализа следует проверить обеспеченность производства рабочими определенных профессий, сопоставив для этого фактическую и плановую численность рабочих по всем используемым на предприятии профессиям. В случае выявления значительных отклонений по каким-либо профессиям необходимо установить конкретные причины и наметить мероприятия по их устранению. Значительная нехватка рабочих по какой-либо профессии затрудняет работу предприятия, создавая так называемые «узкие места» в производстве.

Общая квалификация рабочих характеризуется средним тарифным разрядом, определяемым как средневзвешенная величина.

Степень сложности работ определяется как средневзвешенная величина разряда работ и трудоемкости их выполнения. Средний разряд выполняемых работ должен быть несколько выше разряда рабочих для повышения их заинтересованности в повышении квалификации.

Обеспеченность кадрами, особенно рабочими, зависит от их движения в течение анализируемого периода. Интенсивность движения рабочих кадров характеризуется коэффициентами. Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику следующих показателей:

В процессе анализа рассчитывают коэффициенты, позволяющих сравнить интенсивность движения кадров. При изучении движении рабочей силы организации различают необходимый оборот и излишний оборот.

*Коэффициент необходимого оборота* (%) рассчитывается путем деления числа работников, уволенных за данный период по причинам производственного или общегосударственного характера, на среднесписочную численность работников за тот же период:



В состав лиц, выбывших по причинам производственного или общегосударственного характера, включают уволенных в связи с сокращением численности и переводом на другие предприятия, поступлением на учебу, призывом на воинскую службу, потерей трудоспособности.

*Коэффициент излишнего оборота*, или коэффициент текучесть кадров (%), определяется как отношение числа работников, уволенных за данный период по собственному желанию, а также за нарушения трудовой дисциплины, к среднесписочной численности работников за тот же период:



*Коэффициент выбытия кадров* (%) найдем как частное от деления числа работников, уволенных по всем причинам, на среднесписочную численность работников за тот же период:



*Коэффициент приема кадров* (%) можно установить делением числа работников, принятых на работу за данный период, на среднесписочную численность работников:



*Коэффициент стабильности кадров* находят путем деления количества работников, проработавших весь год, на среднесписочную численность персонала:



Необходимо изучить причины увольнения работников (по собственному желанию, сокращение кадров, нарушение трудовой дисциплины и др.).

Напряжение в обеспечении предприятия трудовыми ресурсами может быть несколько снято за счет более полного использования имеющейся рабочей силы, роста производительности труда, интенсификации производства, комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, внедрения новой, более производительной техники, усовершенствования технологии и организации производства. В процессе анализа должны быть выявлены резервы сокращения потребности в трудовых ресурсах в результате проведения вышеперечисленных мероприятий.

Производительность труда — это показатель, характеризующий уровень затрат живого труда на производство единицы продукции. Его можно также определять, как количество произведенной продукции на одного работника ППП или одного рабочего за единицу времени (год, день, час). Этому показателю необходимо уделять особое внимание, так как именно от него зависит уровень многих других показателей: объем выработанной продукции, уровень ее себестоимости, расход фонда заработной платы и др.

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

Уменьшение потерь рабочего времени по причинам, зависящим от трудового коллектива, является резервом увеличения производства продукции, которые не требует дополнительных капитальных вложений и позволяет быстро получить отдачу.

Изучив потери рабочего времени, необходимо определить непроизводственные затраты труда, которые складываются из затрат рабочего времени в результате изготовления забракованной продукции и исправления брака, а также в связи с отклонениями от технологического процесса.

Напряжение в обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами может быть несколько снято за счет более полного использования имеющейся рабочей силы, роста производительности труда, интенсификации производства, комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, внедрение новой более производительной техники, усовершенствования технологии и организации производства. В процессе анализа должны быть выявлены резервы сокращения потребностей в трудовых ресурсах в результате проведения вышеперечисленных мероприятий.

Анализ использования трудовых ресурсов на предприятии необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда. С ростом производительности труда создаются реальные предпосылки для повышения уровня его оплаты. При этом средства на оплату труда нужно использовать так, чтобы темпы роста производительности труда обгоняли темпы роста его оплаты. Только при таких условиях создаются возможности для наращивания темпов расширения воспроизводства.

Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами следует проводить в тесной связи с изучением выполнения плана социального развития предприятия: строительства жилья для работников, детских яслей и садов, профилакториев, санаториев, домов отдыха и т. д.

Таким образом, обобщение опыта отечественных и зарубежных исследователей позволяет сформулировать главную цель организации использования персонала предприятия: обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие. В соответствии с этими целями формируетсясистема управления персоналом организации. В качестве базы для ее построения используются закономерности, принципы и методы, разработанные наукой и апробированные практикой.

2. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗАО «Марийское»

2.1 Общая характеристика предприятия

Полное наименование — Закрытое акционерное общество «Марийское».

Сокращенное наименование — ЗАО «Марийское».

Дата регистрации предприятия: 4 декабря 1995 года, органом, зарегистрировавший предприятие, является Государственная регистрационная палата при Министерстве юстиции Республики Марий Эл.

Почтовый адрес: 425202, Республика Марий Эл, п. Краснооктябрьский.

Вышестоящий орган рассматриваемого общества — общее собрание акционеров.

Основным видом деятельности рассматриваемого акционерного общества является мясное птицеводство.

Закрытое акционерное общество «Марийское» создано в процессе приватизации в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 4 сентября 1992 г. «О порядке приватизации и реорганизации предприятий и организаций АПК», «Положением о реорганизации колхозов, совхозов и приватизации сельскохозяйственных предприятий», утвержденных Постановлением Правительства РФ, решением трудового коллектива птицесовхоза «Марийский» от 6 сентября 1994 г. Общество зарегистрировано Государственной Регистрационной палатой РМЭ 4 декабря 1995 г.

Общество приобретает право юридического лица с момента его государственной регистрации. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Общество не отвечает по обязательствам своих акционеров. Акционеры не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Уставный капитал ЗАО «Марийское» определяет минимальный размер имущества, гарантирующий интересы его кредиторов, и составляет на сегодняшний момент 82903301 руб.

Уставный капитал разделен на обыкновенные именные акции в количестве 82903301 штук номинальной стоимостью 1 руб. каждая (размещенные акции). Общество вправе разместить дополнительно к размещенным акциям 100000000 штук обыкновенных именных акций номинальной стоимостью 1 руб. (объявленные акции). Количество голосов, которыми обладает акционер, равно количеству полностью оплаченных им обыкновенных акций.

В обществе создается резервный фонд в размере 20% от его уставного капитала. Резервный фонд общества формируется путем обязательных ежегодных отчислений до достижения им размера, установленного уставом общества. Размер ежегодных отчислений составляет 5% от чистой прибыли до достижения размера, установленного уставом общества.

Общество вправе один раз в год принимать решение (объявлять) о выплате дивидендов по размещенным акциям. Общество обязано выплатить объявленные по акциям каждой категории (типа) дивиденды. Дивиденды выплачиваются из чистой прибыли общества.

Преимуществами акционерной формы организации предприятия являются:

* возможность мобилизации больших финансовых ресурсов;
* возможность быстрого перелива финансовых средств из одной отрасли в другую;
* право свободной передачи и продажи акций, обеспечивающее существование компаний, независимо от изменения состава акционеров;
* ограниченная ответственность акционеров;
* разделение функций владения и управления.

ЗАО «Марийское» — крупнейшее хозяйство в республике Марий Эл по производству мяса цыплят-бройлеров и продуктов его переработки.

Предприятие территориально разбито на пять отделений.

Первое отделение — центральная усадьба — расположено в поселке Красноокгябрьский Медведевского района в восемнадцати километрах от столицы республики г. Йошкар-Ола по Козъмодемъянскому тракту, в пятнадцати километрах от районного центра поселка Медведеве и в двух километрах от железнодорожной станции Нолька, Здесь сосредоточено основное производство: цех инкубации, птичники по выращиванию цыплят-бройлеров, цех по забою птицы, ее переработке, утилизации отходов, Кроме этого здесь расположен животноводческий комплекс КРС по выращиванию молодняка крупного рогатого скота.

В первом отделении образованы подсобные и вспомогательные производства в виде ремонтно-строительного цеха, автомобильного и тракторного парка, электроснабжения, водоснабжения, теплоснабжения.

Второе отделение расположено в тридцати километрах от г. Йошкар-Ола в тридцати километрах от районного центра и в двадцати пяти километрах от центральной усадьбы. На его территории расположены две крупных бригады – в д. Люльпаны и д. Турша.

Во втором отделении расположены две фермы по производству молока и откорму КРС, ферма по выращиванию и откорму молодняка КРС, свиноводческий комплекс, сосредоточены основные сельскохозяйственные угодья, на которых выращивают зерновые и зернофуражные культуры.

Третье отделение находится в с. Казанское Сернурского района. Отделение расположено в 120 километрах от г. Йошкар-Ола и в 140 километрах от центральной усадьбы, Здесь расположено более 4000 сельскохозяйственных угодий.

Четвертое отделение хозяйства предназначено для выращивания ремонтного молодняка птицы и содержания маточного поголовья, получения инкубационного яйца. Отделение находится в п. Юбилейный Медведевского района, в 30 км от г. Йошкар-Ола по Сернурскому тракту в 56 км от центральной усадьбы. Кроме птичников там находятся инкубаторий, подсобные и вспомогательные производства

Пятое отделение расположено в д. Пижма Медведевского района в 50 км от г. Йошкар-Ола по Санчурскому тракту и в 44 км от центральной усадьбы. В нем расположена ферма по производству молока и откорму КРС, сельскохозяйственные угодья.

На предприятии полностью решены проблемы реализации готовой продукции. ЗАО «Марийское» располагает пятнадцатью крупными фирменными магазинами в г. Йошкар-Ола и пригороде, и множеством мелких торговых точек. Интенсивно ведется оптовая продажа продукции. Среди покупателей продукции ЗАО «Лукойл-Марий Эл», ГУП «Марийский хлеб», ЗАО «Марихолодмаш», ЗАО «Берк», ЗАО «Провими» (г. Москва) и множество фирм Марий Эл и других регионов России.

ЗАО «Марийское» — крупнейшее хозяйство в Республике Марий Эл по производству мяса цыплят-бройлеров и продуктов его переработки.

Территория хозяйства расположена в центральной части Среднерусской возвышенности Восточно-Европейской равнины и характеризуется слабоволнистым рельефом. Тип климата – умеренно-континентальный, наибольший удельный вес (98%) занимают дерново-подзолистые почвы.

ЗАО «Марийское» производит более 100 видов мясной продукции. Это не только непосредственно мясо птицы, но и полуфабрикаты, субпродукты, колбасные изделия (более 30 видов), копчено-вареные (7 видов), консервы (10 видов), а также говядина, свинина, говяжьи и свиные субпродукты.

2.2 Основные технико-экономические показатели деятельности ЗАО «Марийское»

Основные экономические показатели деятельности ЗАО «Марийское» представлены за период с 2006 по 2008 гг. представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Основные экономические показатели деятельности ЗАО «Марийское» за период с 2006 по 2008 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | | | Отклонение | |
| 2006 | 2007 | 2008 | +, – тыс. руб. | % |
| Площадь с.-х. угодий, га | 13332 | 13203 | 9511 | -3821 | 71,34 |
| в т.ч.: пашня | 12763 | 12515 | 8814 | -3949 | 69,06 |
| сенокосы | 125 | 281 | 281 | 156 | 224,8 |
| пастбища | 442 | 407 | 416 | -26 | 94,12 |
| многолетние насаждения | 2 | — | — | — | — |
| Среднегодовая численность работников по организации, чел. | 1346 | 1362 | 1452 | 106 | 107,88 |
| Среднегодовая численность работников, занятых в с.-х. производстве, чел. | 941 | 934 | 1052 | 111 | 111,80 |
| Средняя заработная плата работников, занятых в с.-х. производстве, тыс. руб. | 23421 | 29876 | 43257 | 13381 | 144,79 |
| Стоимость валовой продукции — всего, тыс. руб. | 325535 | 388594 | 430885 | 12291 | 103,86 |
| в т.ч. в расчете на:  1 га с.-х. угодий | 22,92 | 24,13 | 34,79 | 10,66 | 144,18 |
| 1 среднегодового работника, занятого в с.-х. производстве | 324,69 | 341,11 | 322,81 | -18,3 | 94,64 |
| Стоимость товарной (реализованной) продукции — всего, тыс. руб. | 315824 | 379079 | 417306 | 38227 | 110,08 |
| в т.ч. в расчете на:  1 га с.-х. угодий | 23,69 | 28,71 | 43,88 | 15,17 | 152,84 |
| 1 среднегодового работника, занятого в с.-х. производстве | 335,63 | 405,87 | 396,68 | -9,19 | 97,74 |
| Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб. | 272309 | 365408 | 388993 | 23585 | 106,45 |
| Прибыль от реализации, тыс. руб. | 7558 | 18119 | 1233 | 10561 | 239,73 |

Значительную долю в объеме реализации предприятия занимает молоко и молочная продукция. В цехе переработки молока производят пакетирование пастеризованного молока, молочную продукцию: кефир, творог, сметану, масло сливочное, ряженку и др. С 2002 г. налажено производство сыра.

*Анализ эффективность использования основных производственных фондов ЗАО «Марийское» и их структура*

Для анализа деятельности рассматриваемого предприятия была использована отчетность ЗАО «Марийское» за период с 2006 по 2008 гг., представленная в приложении.

Основные производственные фонды (ОПФ) представляют собой совокупность произведенных общественным трудом материальных ценностей, действующих в неизменной натуральной форме в течение длительного периода, неоднократно участвующих в процессе производства и утрачивающих свою стоимость по частям по мере снашивания.

Степень использования ОПФ характеризуется показателями фондоотдачи и фондоемкости. Фондоотдачу определяют как отношение суммы выработанной продукции к среднегодовой стоимости ОПФ. Фондоемкость — величина обратная фондоотдаче.

Показатель фондоотдачи следует исчислять за ряд лет для сопоставления в динамике.

Представим динамику фондоотдачи в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Эффективность использования ОПФ

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. | 2008 г. в процентах к 2006 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Объем реализации продукции, тыс. р. | 315824 | 379079 | 417306 | 110,08 |
| Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. р. | 108340 | 138755 | 115353 | 106,47 |
| Фондоотдача, р./р. | 2,915 | 2,732 | 3,618 | 124,10 |

Повышение эффективности производства в первую очередь зависит от более высоких темпов развития активной части ОПФ. Анализ структуры и роста ОПФ позволяет определить, в каком направлении шло их развитие.

Изменение структуры ОПФ на предприятии можно проанализировать по таблице 2.3.

Фондоотдача является обобщающим показателем эффективности использования ОПФ. Эффективность использования фондов характеризуют и частные показатели: коэффициент использования мощности, производительность отдельных видов оборудования в натуральных измерителях и т.д.

Таблица 2.3

Изменение структуры ОПФ в 2008 году

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Состав основных фондов | Наличие на начало года | | Наличие на конец года | | Темп роста, в % |
| тыс. р. | Структура, % к итогу | тыс. р. | Структура, % к итогу |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| ОПФ, всего | 138755 | 100 | 115353 | 100 | 88,13 |
| в том числе: |  |  |  |  |  |
| Пассивная часть ОПФ | 70210 | 50,6 | 54954 | 47,64 | 78,27 |
| из них: |  |  |  |  |  |
| здания | 50118 | 36,12 | 39935 | 34,62 | 79,68 |
| сооружения | 20078 | 14,47 | 15019 | 13,02 | 74,80 |
| Активная часть ОПФ | 63545 | 49,4 | 69399 | 52,36 | 106,25 |
| из них: |  |  |  |  |  |
| транспортные средства | 10615 | 7,65 | 8940 | 7,75 | 84,22 |
| машины и оборудование | 47052 | 33,91 | 41827 | 36,26 | 88,90 |
| Производственный и хозяйственный инвентарь | 194 | 0,14 | 254 | 0,22 | 130,64 |
| Рабочий скот | 347 | 0,25 | 369 | 0,32 | 106,41 |
| Продуктивный скот | 8880 | 6,4 | 7809 | 6,77 | 87,94 |
| Другие виды основных средств | 1471 | 1,06 | 1188 | 1,03 | 80,78 |
| Земельные участки и объекты природопользования | 14 | 0,01 | 0 | 0 | 0,00 |

К частным показателям можно отнести и фондоотдачу активной части ОПФ, анализ которой представляет интерес с точки зрения обоснованности роста этой части ОПФ (таблица 2.4).

Таблица 2.4

Фондоотдача эффективной части ОПФ

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. | 2008 г. в процентах к 2006 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Объем продукции, тыс. р. | 315824 | 379079 | 417306 | 110,08 |
| Среднегодовая стоимость активной части ОПФ, тыс. р. | 63811 | 68545 | 69399 | 106,87 |
| Фондоотдача на 1 рубль активной части ОПФ, р./р. | 4,95 | 5,53 | 6,01 | 121,49 |

Данные таблицы 2.4 говорят о росте фондоотдачи в 2008 г. по сравнению с 2006 г. на 46,16%, что говорит об увеличении эффективности использования активной части основных фондов на предприятии.

*Анализ фондовооруженности и технической вооруженности труда ЗАО «Марийское»*

Внедрение новой техники, передовой технологии, механизации и автоматизации производственных процессов с целью увеличения объема производства продукции и повышения производительности труда приводят к росту ОПФ предприятия, укреплению его материально-технической базы. В связи с этим с каждым годом возрастает доля ОПФ, приходящихся на одного работающего. Следовательно, повышается фондовооруженность труда, которую определяют как отношение стоимости ОПФ к среднесписочной численности промышленно-производственного потенциала (ППП). Рост фондовооруженности труда должен сопровождаться ростом производительности труда. При этом темпы роста производительности труда должны быть выше темпов роста фондовооруженности труда.

Для расчета фондовооруженности труда рекомендуется таблица 2.5.

Таблица 2.5

Фондовооруженность труда

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Показатели* | *2006 г.* | *2007 г.* | *2008 г.* | *2008 г. в процентах к 2006 г.* |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Среднегодовая стоимость активной части ОПФ, тыс. р. | 63811 | 68545 | 69399 | 103,87 |
| Среднесписочная численность ППП, чел. | 1346 | 1362 | 1452 | 107,88 |
| Фондовооруженность труда, тыс. р. | 47,41 | 50,33 | 47,80 | 100,82 |
| Объем продукции, тыс. р. | 315824 | 379079 | 417306 | 110,08 |
| Выработка продукции на 1 работника, тыс. р. | 234,64 | 278,33 | 287,40 | 122,49 |

Согласно данным табл.2.5, фондовооруженность труда на предприятии на протяжении 2006-2008 гг. падает, что связано со снижением стоимости активной части ОФ, ее большой изношенности.

Причинами отставания темпов роста производительности труда от темпов роста фондовооруженности труда могут быть немотивированный спад производства продукции, необоснованный рост ОПФ, особенно пассивной их части, численности работников правления в составе ППП и др.

Более объективную оценку внедрения новой техники, передовой технологии, механизации и автоматизации производства можно дать по показателю технической вооруженности труда, которую исчисляют как отношение активной части ОПФ наибольшему числу рабочих в смене.

Так как данные о наибольшей численности рабочих в смене зачастую отсутствуют, на практике техническую вооруженность труда рассчитывают на одного среднесписочного рабочего. В абсолютной величине этот показатель будет несколько занижен, но при сопоставлении его в динамике он даст правильное представление о темпах роста технической вооруженности труда. При этом темпы роста технической вооруженности труда не должны опережать темпы роста производительности труда рабочих. Расчет технической вооруженности труда представим в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Техническая вооруженность труда

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. | 2008 г. в процентах к 2006 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Среднегодовая стоимость активной части ОПФ, тыс. р. | 63811 | 68545 | 69399 | 103,87 |
| Среднесписочная численность рабочих, чел. | 1112 | 1166 | 1174 | 105,58 |
| Техническая вооруженность труда, тыс. р. | 57,38 | 58,79 | 59,11 | 103,01 |

Согласно данным табл.2.6, техническая вооруженность предприятия на протяжении 2006-2008 гг. растет.

*Анализ эффективности производства и реализации продукции ЗАО «Марийское»*

Основной задачей для предприятия является наиболее полное обеспечение спроса потребителей высококачественной продукцией. Качество выпущенной и реализованной продукции определяется потребностями рынка, производственно-техническими возможностями предприятия и эффективностью использования его ресурсов.

Реализуя продукцию, предприятие возмещает затраты на ее изготовление и сбыт и получает прибыль, служащую источником технического и социального развития. Несвоевременная реализация продукции наносит ущерб не только производителю, но и предприятиям-потребителям, вызывая нарушения их нормальной деятельности.

Динамика объемов производства и реализации продукции характеризует изменение производства продукции и степень насыщения рынка продукцией предприятия. Оценка динамики объема производства и реализации продукции осуществляется по сопоставимым оптовым ценам (без НДС и акцизов). Как известно, производство продукции должно завершаться ее реализацией. Поэтому особое внимание следует уделять динамике объема реализованной продукции.

Оценка динамики производства и реализации продукции ЗАО «Марийское» представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Оценка динамики производства и реализации продукции

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. | Отклонение, (+;-) | | Темпы роста, % | |
| 2008 г. от 2007 г. | 2008 г. от 2006 г. | 2008 г. от 2007 г. | 2008 г. от 2006 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. Объем продукции, тыс. р. | 325535 | 388594 | 430885 | 42291 | 105350 | 110,88 | 132,36 |
| 2. Выручка от реализации продукции | 315824 | 379079 | 417306 | 38227 | 101482 | 110,08 | 132,13 |
| 3. Изменение остатков нереализованной продукции | 9711 | 9515 | 13579 | 4064 | 3868 | 142,71 | 139,83 |
| 4. Доля изменения остатков нереализованной продукции | 0,25 | 0,02 | 0,01 | -0,01 | -0,24 | 67,22 | 4,37 |

Таким образом, данные таблицы 2.7 говорят о наращивании объемов производства и реализации продукции ЗАО «Марийское» за 2006-2008 гг.

*Анализ себестоимости ЗАО «Марийское»*

В настоящее время себестоимость продукции является одним из основных качественных показателей деятельности хозяйствующего субъекта. От уровня себестоимости производимой продукции зависят финансовые результаты деятельности предприятия, темпы расширения производства, финансовое состояние хозяйствующего субъекта.

Задачами анализа себестоимости продукции являются:

* оценка динамики важнейших показателей себестоимости и выполнение плана по ним;
* оценка обоснованности и напряженности плана по себестоимости продукции;
* определение факторов, повлиявших на динамику показателей себестоимости и выполнения плана по ним, величины и причин отклонений фактических затрат от плановых;
* оценка динамики и выполнения плана по себестоимости в разрезе элементов и по статьям затрат отдельных видов изделий;
* выявление упущенных возможностей снижения себестоимости продукции.

Целью анализа себестоимости продукции является выявление возможностей повышения эффективности использования всех видов ресурсов в процессе производства и сбыта продукции.

Проведем анализ динамики себестоимости реализованной продукции и представим получившиеся значения в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Анализ динамики себестоимости продукции ЗАО «Марийское» за период с 2006 по 2008 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Себестоимость реализованной продукции, всего, тыс. р.  (Ф. 2, с. 020) | Годы | | | Уд. вес затрат, % | | |
| 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. |
| 272309 | 365408 | 388993 | 100 | 100 | 100 |
| 1. Материальные затраты | 225853 | 289476 | 299486 | 82,94 | 79,22 | 76,99 |
| 2. Затраты на оплату труда | 29763 | 45603 | 51542 | 10,93 | 12,48 | 13,25 |
| 3. Отчисления на социальные нужды | 7543 | 10889 | 13342 | 2,77 | 2,98 | 3,43 |
| 4. Амортизация | 6971 | 10560 | 12409 | 2,56 | 2,89 | 3,19 |
| 5. Прочие затраты | 2178 | 8879 | 12214 | 0,81 | 2,43 | 3,13 |

Из таблицы 2.8 видно, что себестоимость продукции выросла за рассматриваемый период времени. Данный факт говорит о значительном повышении затрат на производство продукции и негативно характеризует деятельность предприятия. Рост себестоимости за рассматриваемый период связан, прежде всего, с ростом объемов производства и продаж предприятия (наращивание производственных мощностей, что вызвало большую потребность в сырье и материалах для производства продукции).

*Анализ ассортимента, структуры и качества продукции*

Результаты финансово-хозяйственной деятельности во многом определяются ассортиментом и структурой производства и реализации продукции. В составе товарной и реализованной продукции могут быть изделия с низким уровнем рентабельности либо невостребованные изделия. Поэтому чтобы избежать последствий, необходимо изучать факторы, воздействующие на спрос данных видов продукции, с целью поиска путей недопущения или минимизации потерь.

Своевременное обновление ассортимента продукции с учетом изменения конъюнктуры рынка является одним из важнейших индикаторов деловой активности предприятия и его конкурентоспособности.

При формировании ассортимента и структуры выпуска продукции предприятие должно учитывать, с одной стороны спрос на данные виды продукции, а с другой — наиболее эффективное использование трудовых, сырьевых, технических, технологических, финансовых и других ресурсов, имеющихся в его распоряжении. Система формирования ассортимента включает в себя:

* определение текущих и перспективных потребностей покупателей;
* оценку уровня конкурентоспособности выпускаемой или планируемой к выпуску продукции;
* изучение жизненного цикла изделий на рынках, принятие своевременных мер по внедрению новых, более совершенных видов продукции и изъятие из производственной программы экономически неэффективных изделий;
* оценку экономической эффективности и степени риска изменений в ассортименте продукции.

В процессе анализа необходимо выяснить, как хозяйствующий субъект выполняет план по ассортименту в натуральном и стоимостном выражении, какова динамика выпуска отдельных видов изделий.

Обобщающую характеристику изменений ассортимента продукции дает одноименный коэффициент, уровень которого определяется следующим образом:



В расчет данного коэффициента принимается фактический выпуск продукции каждого вида в отчетном периоде, но не более базового (прошлого) периода.

Таблица 2.9

Динамика и выполнение плана по ассортименту отдельных видов продукции за 2008 год

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Наименование изделия* | *Выпуск изделий в оптовых ценах, тыс.р.* | | | *Отклонение от плана* | |
| *По плану* | *Фактически* | *Факт в пределах плана* | *Сумма, тыс.р.* | *%* |
| Консервы свиные | 59913 | 62512 | 59913 | +2599 | 4,34 |
| Консервы говяжьи | 78364 | 81174 | 78364 | +2810 | 3,59 |
| Итого: | 138277 | 143686 | 138277 | +5409 | 3,91 |

Таким образом, из данных таблицы видно, что на предприятии за отчетный период наблюдается общее перевыполнение плана на 3,91% и по свиным и по говяжьим консервам, причем перевыполнение плана по свиным консервам составило — 4,34%, а по говяжьим — 3,59%.

Наиболее точно степень выполнения плана по ассортименту средний процент, исчисленный по способу наименьшего числа, т.е. в счет выполнения плана принимается наименьшее число из двух величин: планового и фактического выпуска продукции по каждому изделию. При этом продукция, изготовленная сверх плана или не предусмотренная планом, не засчитывается в выполнение плана.

Кас = 138277 / 138277 = 1 или 100%

Недовыполнение задания по ассортименту составляет

100 % – 100 % = 0%

Выполнение плана по ассортименту в ЗАО «Марийское» связано с высоким уровнем организации производства и труда, отсутствием непроизводительных потерь рабочего времени.

Далее проведем анализ качества продукции, как составную часть конкурентоспособности товара. Конкурентоспособность — это сравнительная характеристика товара относительно выявленных требований рынка или свойств товара аналогичного назначения. Вопрос качества — это вопрос экономии материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Качество характеризуется надежностью, долговечностью, безопасностью, наличием или отсутствием рекламации.

К обобщающим показателям, характеризующим качество продукции, относят:

* объем и удельный вес сертифицированной продукции в общем объеме выпуска продукции;
* удельный вес продукции, соответствующей мировым стандартам;
* удельный вес экспортируемой продукции, средний коэффициент сортности и др.

Анализ качества начинается с общей оценки динамики выпуска сертифицированной продукции. Данные берутся из оперативно-технического учета и отчетности.

Таблица 2.10

Анализ обобщающих показателей качества продукции

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | | | 2008 г. в процентах к 2006 г. |
| 2006 | 2007 | 2008 |
| 1. Объем продукции в фактически действующих оптовых ценах предприятия, тыс.р. | 325535 | 388594 | 430885 | 132,36 |
| 2. Стоимость сертифицированной продукции в фактически действующих оптовых ценах предприятия, тыс.р. | 324558 | 387817 | 430885 | 132,76 |
| 3. Удельный вес сертифицированной продукции в общем объеме продукции, %. | 99,7 | 99,8 | 100 |  |

Из данных таблицы можно сделать вывод о том, что за анализируемый период повысилось качество выпускаемой предприятием продукции. Удельный вес сертифицированной продукции в общем объеме за рассматриваемый период увеличился и 0,3 процентных пункта и к концу периода составляет 100%.

Повышение качества выпускаемой продукции является положительной тенденцией, свидетельствующей о росте конкурентоспособности предприятия, так как рост уровня качества способствует повышению спроса и увеличению прибыли, не только за счет объема продаж, но и за счет более высоких цен. Удельный вес сертифицированной продукции в общем объеме продукции достигает 100%, это связано с особенностями производства и предлагаемыми видами продукции. То, что мясокомбинат сертифицирует всю производимую продукцию, безусловно, характеризует качество предлагаемых товаров с положительной стороны.

В условиях рыночной экономики усиливается значение экономических форм защиты интересов потребителей от поставок им некачественной продукции. Одной из форм защиты является право потребителя на предъявление поставщикам рекламаций. Наличие или отсутствие рекламаций является обобщающим показателем нестабильности (стабильности) качества продукции.

Приведенные расчеты показывают, что качество произведенной продукции в течение всего рассматриваемого периода постепенно улучшается, так общее снижение уровня рекламации за анализируемый период составляет 10,275 тыс.р. или 0,01 процентный пункт. К концу периода показатель составляет всего 0,009%, что свидетельствует о высоком качестве выпускаемой продукции.

2.3 Анализ организационной структуры

Организационная структура предприятия представляет собой совокупность производственных, вспомогательных и обслуживающих подразделений, осуществляющих свою деятельность на основе кооперации и разделения труда.

Организационная структура является основой структуры управления предприятием и поэтому влияет на численность административно-управленческого и обслуживающего персонала, на число степеней в управлении и характер взаимосвязей общехозяйственных и нижестоящих звеньев управления.

Организационная структура ЗАО «Марийское» представлена на рис. 1.1.

В соответствии с Уставом ЗАО «Марийское», управление Обществом осуществляют:

* высший орган общества — общее собрание акционеров;
* наблюдательный совет;
* директор.

В качестве звеньев организационной структуры основного производства предприятий выступают производственные подразделения: отделения, производственные участки, цеха, бригады, фермы, звенья и др.

Как видно из представленной схемы, непосредственное управление производственными участками в ЗАО «Марийское» строится по трехступенчатой схеме: директор — начальник цеха (участка, подразделения) — бригадир (заведующий, старший мастер и т.п.), т. е. руководство первичными производственными подразделениями осуществляется через промежуточное звено — начальников цехов и применяется цеховая структура управления.

Наблюдательный совет ЗАО «Марийское»

Директор предприятия

Отдел маркетинга

Склад готовой продукции

Отдел кадров, охраны труда и техники безопасности

Бухгалтерия

Отдел снабжения и сбыта

ПТО

Магазины

Цеха растениеводства

Инженеры-электрики

Цеха животноводства

Цеха птицеводства

Главный зоотехник

Цех механизации и электрификации

Главный агроном

Зоотехник-ветврач

Животноводческая бригада № 1

Птицеводческая бригада № 1

Тракторно-полеводческая бригада

Ремонтная мастерская

Животноводческая бригада № 2

Птицеводческая бригада № 2

Автогараж

Склад

запчастей

Цех по переработке молочной продукции

Рис.1.1. Организационная структура ЗАО «Марийское»

Определим тип структуры управления ЗАО «Марийское».

Традиционные организационные структуры подразделяются на линейные и функциональные (штабные). В *линейных структурах* распоряжения передаются непосредственно от начальника подчиненному и далее к другим подчиненным.Руководитель в линейной структуре имеет право в пределах своих полномочий принимать решения и действовать без согласования с другими руководителями такого же ранга. В линейной структуре создается иерархия уровней управления.

*Функциональная структура* подразумевает деление организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную конкретную задачу и обязанности.

Как видно из структурной схемы, в ЗАО «Марийское» структура управления является *линейно-функциональной,* т.е. является комбинацией линейной и функциональной структуры. Такой тип структуры характеризуется усложненным производством и взаимодействием с большим количеством институтов внешней среды. Основой этой схемы являются линейные подразделения, осуществляющие в организации основную работу и обслуживающие их специальные функциональные подразделения, создаваемые на «ресурсной» основе: кадры, бухгалтерия, склады, обслуживающее производство и т.п.

Такая организация соединила в себе преимущества двух типов и это позволяет ей при соответствующих внешних условиях эффективно обслуживать интересы и цели развития. Ее достоинства:

* четкое разделение труда, как следствие — появление высококлассных специалистов;
* упрощение контроля за нижестоящими уровнями;
* высокая скоординированность действий;
* подбор кадров строго по деловым и профессиональным качествам;
* стимулирует деловую и профессиональную специализацию;
* исключает дублирование задач;
* уменьшает потребление ресурсов;
* улучшает координацию в функциональных подразделениях.

Но такой системе присущи и недостатки:

* отсутствие гибкости во взаимоотношениях с внешней средой и внутри организации;
* ухудшение взаимодействия, обмена информацией между подразделениями;
* большая ориентация подразделений на решение своих целей, нежели целей всей организации;
* увеличение цепи прохождения распоряжений руководителя.

Для оценки эффективности организационной структуры предприятия используются такие показатели, как количество уровней управления, количество занятых на каждом уровне, соотношение численности управленческого персонала по уровням, нормы управляемости, затраты на содержание административно-управленческого аппарата, обеспеченность оргтехникой и ПК и др.

Из основных структурообразующих документов ЗАО «Марийское», являющихся основой для построения эффективной системы управления на предприятии имеются:

* штатное расписание;
* положения о подразделениях;
* должностные инструкции на каждого работника.

Недостатком является то, что в ЗАО «Марийское» отсутствует Положение об организационной структуре.

Также в положениях о подразделениях в ЗАО «Марийское» не определены цели деятельности для каждого подразделения, его вклад в общий результат деятельности предприятия, базовые показатели эффективности деятельности, характерные именно для данного подразделения, а также порядок взаимодействия с другими подразделениями предприятия.

Это не позволяет построить эффективную систему контроля за деятельностью аппарата управления на предприятии и создает большие трудности при выявлении дефектов организационной структуры управления.

**3. ОРГАНИЗАЦИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ В ЗАО «МАРИЙСКОЕ»**

3.1 Анализ численности и структуры трудовых ресурсов предприятия

Источниками информации для анализа управления персоналом служат статическая отчетность и первичная документация по труду: договора, контракты, приказы (распоряжения) о приеме на работу и о прекращении трудового договора, личная карточка, записка о предоставлении отпуска, табель учета использования рабочего времени и расчета заработной платы, наряды на выполнение работ, нормы, расценки, простойные листки, лицевые счета, расчетно-платежные ведомости, платежные ведомости персонала и др.

В анализе человеческих ресурсов также используют планово-нормативные документы, в том числе: баланс рабочей силы, баланс рабочего времени, план снижения трудоемкости, план по фонду оплаты труда и фонду материального поощрения, где содержатся данные о потребности в рабочей силе и источниках ее обеспечения, кадров, высвобождении работников, повышении квалификации работающих, повышении производительности труда, трудоемкости производственной программы, нормативы по труду и заработной плате, размер фонда оплаты труда по категориям, смета материальных поощрений, положения о премировании работников.

Фактические показатели содержатся в отчетности предприятия: по труду и его оплате, о выполнении плана повышения эффективности производства, по трудоемкости производства, о движении средств целевого финансирования, об использовании фонда поощрения и др.

Основным показателем трудового потенциала является среднесписочная численность работников (рабочих и служащих) предприятия. Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и структуры среднесписочной численности работников ЗАО «Марийское» приводится в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Структура кадров предприятия за 2006-2008 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Структура | | | | | | Темп роста, % | |
| 2006 г. | | 2007 г. | | 2008 г. | |
| чел. | % | чел. | % | чел. | % | 2008/  2006 гг. | 2008/  2007 гг. |
| 1. Среднесписочная численность  в том числе | 1346 | 100 | 1362 | 100 | 1452 | 100 | 107,88 | 106,61 |
| 1.1 служащих | 234 | 17,38 | 196 | 14,39 | 278 | 19,15 | 118,80 | 141,84 |
| 1.2 рабочих | 1112 | 82,62 | 1166 | 85,61 | 1174 | 80,85 | 105,58 | 100,69 |
| - основных | 731 | 54,32 | 806 | 59,21 | 811 | 55,85 | 110,93 | 100,57 |
| - вспомогательных | 381 | 28,3 | 360 | 26,4 | 363 | 25,0 | 95,30 | 100,95 |

Как видно из таблицы 3.1, среднесписочная численность работников на предприятии увеличилась за 2006-2008 гг. на 106 человек, или на 7,8%. Это значительный показатель для предприятия и свидетельствует о том, что предприятие расширяет свою деятельность, привлекает новых работников и может обеспечить им удовлетворительные условия труда.

В структуре работников большая доля приходится на рабочие специальности (в основном это сельскохозяйственные работники, механизаторы, водители, вспомогательный персонал), которая увеличилась за рассматриваемый период: в 2008 году по сравнению с 2006 годом — на 10,93%, а по сравнению с 2007 годом — на 0,69%. Доля служащих за этот период увеличилась значительно больше — соответственно на 41,84% и 18,8%.

Графически данные представлены в виде диаграммы на рис. 3.1.

Как видно из рисунка 3.1, в целом по данному предприятию наблюдается стабильный прирост численности персонала.

Однако претерпевает значительное изменение соотношение рабочих и служащих. На каждых 4-5 рабочих в среднем приходится один служащий. Но, согласно исследованиям по менеджменту промышленного предприятия такое соотношение не является оптимальным. Считается, что в норме на одного служащего должно приходится не менее шести рабочих.



Рис. 3.1. Динамика численности персонала предприятия, чел.

В основном численность служащих возросла в 2008 году, когда предприятие произвело реорганизацию производственной структуры и АУП, повышая качество управления. Были введены новые структурные подразделения (отдел снабжения и сбыта, отдел маркетинга), расширен цех по переработке молочной продукции, а также увеличено количество работников в отделе кадров, и увеличен штат специалистов по технике безопасности.

Далее проведем анализ численности ЗАО «Марийское» по категориям, удельному весу отдельных категорий, качественного состава работников по образованию, профессиям, полу, возрасту, стажу работы.

Проанализируем качественный состав трудовых ресурсов предприятия (табл. 3.2).

По данным таблицы видно, что в основном изменения в структуре качественного состава произошли не очень большие. Это и понятно, ведь качественных изменений в производственном процессе не произошло. Больше всего увеличилась доля работников вспомогательных производств и служб.

Таблица 3.2

Качественный состав рабочих основного производства ЗАО «Марийское» за 2006-2008 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Годы | | | Структура, % | | | Отклонения в структуре, % | |
| 2006 | 2007 | 2008 | 2006 | 2007 | 2008 | 2007/  2006 | 2008/ 2007 |
| Среднесписочная численность рабочих, чел. | 695 | 735 | 786 | 100 | 100 | 100 | 105,8 | 106,9 |
| в том числе |  |  |  |  |  |  |  |  |
| водители | 465 | 474 | 492 | 66,9 | 64,5 | 62,6 | 101,9 | 103,8 |
| кондукторы | 116 | 128 | 132 | 16,7 | 17,4 | 16,8 | 110,3 | 103,1 |
| ремонтные рабочие | 73 | 77 | 86 | 10,5 | 10,5 | 10,9 | 105,5 | 111,7 |
| работники вспомогательных производств | 26 | 34 | 41 | 3,7 | 4,6 | 5,2 | 130,8 | 120,6 |
| работники вспомогательных служб | 15 | 22 | 35 | 2,2 | 3,0 | 4,5 | 146,7 | 159,1 |

Для оценки кадровой политики также необходимо иметь данные о текущей и перспективной обеспеченности производства рабочей силой, о соответствии состава работников потребностям кадрового обеспечения; а также проанализировать качественный состав человеческих ресурсов по квалификации.

Для оценки соответствия квалификации рабочих сложности выполняемых работ сравнивают средние тарифные разряды рабочих и работ, рассчитанных по средней арифметической взвешенной:

, ,



где Тр — тарифный разряд; Rp — численность рабочих каждого тарифного разряда; i — порядковый номер тарифного разряда; R — численность рабочих; Vp — объем работ каждого вида по тарифным разрядам; V — объем работ.

Проведем оценку соответствия квалификации рабочих сложности выполняемых работ по основному производству предприятия — автобусным перевозкам (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Распределение работников основного производства ЗАО «Марийское» за 2006-2008 гг. по тарифным разрядам

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тарифный разряд | Численность работников, имеющих тарифный разряд | Объем работ по каждому тарифу, руб. |
| 1 | 48 | 114 023 |
| 2 | 139 | 254 650 |
| 3 | 254 | 61 334 |
| 4 | 66 | 101 315 |
| 5 | 15 | 22 134 |
| ИТОГО | 522 | 553 456 |

Самый низкий разряд — первый — присваивается тем работникам, которые недавно были приняты на работу, ученикам мастеров, и тем работникам, которые не прошли квалификационную комиссию.

Таким образом:



Оптимальным считается выполнение равенства между средним тарифным разрядом рабочих и средним тарифным разрядом работ:



В нашем случае коэффициенты отличаются незначительно — на 0,34. Т. е. в целом по основному производству соотношение между средним тарифным разрядом рабочих и средним тарифным разрядом работ можно считать оптимальным. Это значит, что производительность труда на предприятии довольно высокая.

Однако превышение среднего тарифного разряда рабочих над средним тарифным разрядом работ означает некоторое превышение числа высококвалифицированных рабочих над реальной потребностью в них, т. е. часть рабочей силы, хотя и не очень большая, используется неэффективно.

Образовательная структура кадров характеризует состав рабочей силы по уровню полученного образования (работники с высшим, незаконченным высшим, средним специальным, профессионально-техническим, средним и базовым образованием). Анализ образовательного уровня персонала ведется в разрезе АУП и производственных рабочих.

Вначале проанализируем административно-управленческий персонал на степень соответствия фактического уровня образования каждого работника занимаемой должности, чтобы изучить, как на предприятии осуществляется отбор кадров, их подготовка и повышение квалификации.

Соответствие кадрового состава поставленным задачам предприятия определим прямым счетом. Для этого сравним фактическое наличие работников по категориям, группам и профессиям, уровню образования и квалификации с плановой потребностью (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Анализ работников АУП ЗАО «Марийское» по профессиям и уровню образования, чел.

| АУП | Плановая потребность, чел. | Фактически на предприятии | Отклонение | Имеют соответствующее образование | Не имеют соответствующего образования |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Руководители | 38 | 40 | +2 | 40 |  |
| Экономисты, маркетологи и т.п. | 19 | 23 | +4 | 23 |  |
| Бухгалтера | 3 | 5 | +2 | 3 | 2 |
| Начальники отделов и подразделений | 27 | 27 | - | 27 |  |
| Инженеры | 18 | 19 | +1 | 19 |  |
| Бригадиры | 15 | 15 | - | 13 | 2 |
| Отдел техники безопасности | 2 | 2 | - | 2 |  |
| Работники подразделений | 60 | 62 | +2 | 42 | 20 |
| Отдел кадров | 3 | 3 | - | 2 | 1 |
| ИТОГО | 115 | 126 | 11 | 121 | 5 |

Таким образом, на предприятии уделяется особое внимание обеспеченности кадрами наиболее важных профессий и категорий. Однако среди управленческого аппарата наблюдается некоторое превышение реальной численности над плановыми потребностями. Особенно это касается экономистов и бухгалтеров.

В основном это связано с трудоемкостью их работы, поскольку на предприятии малая обеспеченность техническими средствами, в том числе компьютерами.

Проведем такой же анализ для работников основного производства (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Анализ работников основного производства по профессиям, чел.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Работники основного производства | Плановая потребность, чел. | Фактически на предприятии | Отклонение | Имеют соответствующее образование | Не имеют соответ-ствую-щего образования |
| сельскохозяйственные работники | 514 | 492 | -22 | 492 | - |
| механизаторы | 140 | 132 | -8 | 132 | - |
| ремонтные рабочие | 96 | 86 | -10 | 75 | -11 |
| работники вспомогательных производств | 46 | 41 | -5 | 25 | -16 |
| работники вспомогательных служб | 40 | 35 | -5 | 21 | -14 |
| ИТОГО | 836 | 786 | 50 | 305 | -41 |

Как видно из данных этой таблицы, положение с кадрами в основном производстве намного хуже, чем среди управленческого аппарата. Так, здесь намного меньше обеспеченность необходимым количеством работников, особенно сельскохозяйственных работников (нехватка по сравнению с планом составляет 7%), ремонтных рабочих (3,3%), механизаторов (2,7%).

Также наблюдается более низкий по сравнению с управленческим аппаратом уровень соответствия образования занимаемой специальности. Только среди водителей все работники имеют соответствующее образование (поскольку без водительской подготовки людей не принимают на эту работу), а также среди сельскохозяйственных рабочих (поскольку для этой работы не требуется специальное образование, достаточно обычного среднего), а вот среди работников других специальностей довольно большой процент не имеет нужного образования (среди ремонтных рабочих — 19%, работников вспомогательных производств — 33,4%, вспомогательных служб — 27,8%).

В то же время на предприятии в силу специфики отрасли, очень высока доля работников, занятых неквалифицированным трудом — около 50%. Поэтому и требования к кандидатам на такую работу крайне низкие.

Систематизацию данных о половозрастной структуре персонала предприятия удобнее проводить с помощью аналитической таблицы 3.6.

Таблица 3.6

Анализ половозрастной структуры работников ЗАО «Марийское», чел.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2008 год | Пол | | Возраст | |
| женский | мужской | до 30 лет | после 30 лет |
| Всего работников  в том числе | 960 | 302 | 658 | 141 | 819 |
| Руководители | 40 | 14 | 26 | 3 | 37 |
| Служащие | 134 | 53 | 81 | 37 | 97 |
| Рабочие | 786 | 235 | 551 | 101 | 685 |

Половозрастная структура рабочей силы характеризует долю лиц соответствующего пола и возраста в общей численности работающих и позволяет судить о перспективах развития предприятия.

Как видно из таблицы, процент работающих женщин в организации намного ниже (31,5%), чем мужчин (68,5%). В первую очередь это связано со спецификой предприятия — ведь транспортная отрасль традиционно мужская профессия, да и условия работы в основном тяжелые. Среди рабочих специальностей женщины работают в основном в животноводческом и птицеводческом производстве, а также табельщицами, учетчицами, уборщиками помещений. Что касается возрастных данных, то здесь можно сказать, что количество молодежи (14,7%) значительно уступает работникам более старшего возраста (85,3%). Это и понятно, ведь молодежь стремится найти более престижную и высокооплачиваемую работу.

**3.2 Оценка уровня мотивации работников**

Важным условием обеспечения мотивации работников предприятия к качественному труду является использование принципа оплаты по трудовому вкладу. Кроме того, уровень обеспечения мотивации к труду можно оценивать сопоставлением темпов роста производительности труда с темпами роста средней заработной платы одного работника, а также темпов роста рентабельности человеческих ресурсов с темпами роста средней заработной платы одного работника и относительной экономией расходов на оплату труда, обусловленных этими показателями.

Чтобы изучить мотивацию кадров на предприятии, нужно проанализировать оплату труда на ЗАО «Марийское». Заработная плата является частью национального дохода страны, распределяемого в соответствии с количеством и качеством затраченного труда. От оплаты труда зависит рост реальных доходов и уровень материального благосостояния работников.

Искусство финансовой политики в управлении человеческими ресурсами сводится к тому, чтобы ободрять и поощрять каждое улучшение производства. Важно, чтобы работника на предприятии материально и морально оценивали по уровню его мастерства. Такая оценка вполне сочетается с интересом работодателя в финансовой политике — направлять деньги туда, где отдача от них будет наивысшей, т. е. в большей мере платить за такой труд и тем работникам, которые приносят наибольший успех предприятию.

От того, в каких соотношениях распределяются затраты по оплате труда, зависит уровень материальной заинтересованности работников в качестве и количестве выполняемой ими работы. Эти расходы должны выплачиваться экономично и оптимально поощрять качество и количество труда.

Размер и динамику заработной платы работников ЗАО «Марийское» представлена в таблице 3.7.

Из данных таблицы можно сделать вывод, что среднемесячная зарплата работников предприятия за 2008 год увеличилась всего на 665 руб., или на 19,1%.

Таблица 3.7

Данные об оплате труда работников ЗАО «Марийское» за 2007-2008 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007 г. | 2008 г. | Изменение | Темп роста, % |
| 1. Среднесписочная численность, чел. | 1362 | 1452 | 106 | 106,61 |
| 2. Фонд заработной платы, руб. | 8833932 | 10383252 | 1549320 | 117,53 |
| 3. Среднемесячный заработок на 1 работающего, руб. | 6486 | 7151 | 665 | 119,1 |
| 4. Среднегодовой заработок на 1 работающего, руб. | 41832 | 49812 | 7980 | 119,1 |

Да и в целом она остается довольно низкой, поскольку превышает прожиточный минимум всего лишь в 1,8 раза (4240 руб. по Республике Марий Эл на 1 работающего человека). В том же случае, когда у работника на иждивении находятся дети или другие родственники, совокупный доход на одного человека в его семье будет ниже прожиточного минимума.

При построении и проведении финансовой политики, ориентированной на улучшение кадрового потенциала и результативность его труда, необходимо так регулировать финансовые потоки, чтобы они обеспечивали:

* оптимальные условия труда и быта;
* социальную защищенность персонала;
* экономию трудовых усилий каждого работника при достижении поставленной цели фирмы (повышение эффективности трудовых усилий);
* увеличение доходов работников в прямой зависимости от достигнутого финансового результата с целью материального стимулирования персонала в улучшении финансовых результатов (в экономии, повышении качества обслуживания и продаж, производительности труда).

С целью улучшения материальной заинтересованности работников в результатах труда в ЗАО «Марийское» разработано положение о ежемесячном премировании работников, в котором, в частности, записано, что премирование вводится с целью повышения заинтересованности коллектива в увеличении выпуска продукции, оказания услуг, снижения издержек производства и потерь рабочего времени. Начисление премии производится в зависимости от трудового вклада. Подразделениям, не выполнившим план по производству, премия не начисляется.

Однако в 2008 году работники получали премию всего 2 раза. Вряд ли такое положение сможет стимулировать работников на качественный труд.

Проанализируем общие расходы на оплату труда работников, в том числе женщин. Данные о расходах на оплату труда в ЗАО «Марийское» приведены в таблице 3.8.

Таблица 3.8

Расходы на оплату труда ЗАО «Марийское» за 2007-2008 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Период | | Отклонение | |
| 2007 г. | 2008 г. | абсолют. | % |
| Среднесписочная численность работников, чел.  из них | 1362 | 1452 | 106 | 106,61 |
| - женщины, чел. | 848 | 908 | 60 | 107,08 |
| Фонд заработной платы, руб. | 35473536 | 45229296 | 9755760 | 127,50 |
| Выплаты социального характера, руб. | 718877 | 879209 | 160332 | 122,30 |
| Социальные выплаты женщинам, руб. | 517124 | 675231 | 158107 | 130,57 |

По данным таблицы 3.8, наблюдается повышение затрат из фонда заработной платы на 1 работника на 7,08%. Произошел рост выплат социального характера на 22,3% — больше, чем затрат на заработную плату.

Также увеличились выплаты женщинам-работникам предприятия. Выплаты социального характера работникам-женщинам в 2007-2008 гг. составили не менее 20% общего фонда оплаты труда и более 80% всех социальных выплат.

Оценка уровня мотивации к труду проводится также на основе анализа форм и систем оплаты труда по соответствующим нормативным документам предприятия.

В ЗАО «Марийское» повременно-премиальная оплата персонала применяется при оплате труда руководства и служащих, инженеров, специалистов. Сдельно-премиальная форма применяется при оплате труда рабочих.

Имея исходные данные о темпах роста производительности труда и рентабельности человеческих ресурсов, рассчитаем соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы, соотношения темпов роста рентабельности и средней заработной платы (таблица 3.9).

Таблица 3.9

Анализ норм и систем оплаты труда в ЗАО «Марийское» за 2008 г.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Формы оплаты труда | Категории работников | Темп  роста средней заработной платы, % | Темп  роста производительности тру-  да, % | Темп рос-  та рентабельности чел. ресур-сов, % | Соотношение темпов роста произв-сти труда и сред. зар. платы, %  гр. 4 / гр. 3 | Соотношение темпов роста  рент-ти чел. ресурсов и сред. зар. платы, % гр.5/гр.3 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Повременно-премиальная | Руководство и ИТР | 101,2 | 106,5 | 107,4 | 105,2 | 106,1 |
| Сдельно-премиальная | Рабочие | 105,2 | 111,5 | 107,1 | 105,9 | 101,8 |
| Оплата в доле от прибыли | Рабочие | 110,3 | 117,5 | 104,5 | 106,5 | 94,7 |

Данные таблицы свидетельствуют, что наибольшие темпы роста производительности и рентабельности достигнуты при оплате труда в доле от прибыли и что соотношение темпов роста производительности и средней заработной платы по сдельно-премиальной форме ниже, чем при оплате в доле от прибыли, что указывает на более полное материальное поощрение роста производительности рабочих.

При этом опережение темпов роста производительности над темпами роста заработной платы по сдельно-премиальной форме оплаты отражает относительную экономию расходов по оплате труда при сдельно-премиальной форме оплаты. Но эта экономия еще не характеризует точечный результат, так как наряду с ростом производительности могут допускаться нерациональные расходы.

Соотношение темпов роста рентабельности и средней заработной платы оказалось наивысшим у работников, труд которых оплачивали в доле от прибыли. По другим формам оплаты соотношение темпов роста рентабельности и заработной платы указывает на перерасход, не выявленный в отношении темпов роста производительности труда и средней заработной платы работников. Из расчетов следует, что уровень мотивации при оплате в доле от прибыли оказался наивысшим, так как он в наибольшей степени стимулирует результативность труда по конечным финансовым показателям при достижении относительной экономии расходов по оплате труда, оцениваемой конечным результатом — прибылью.

В тесной связи с оплатой труда находится эффективность использования трудовых ресурсов, а также уровень производительности труда. Например, с ростом производительности труда создаются реальные предпосылки для повышения уровня его оплаты. Поэтому учет оплаты труда имеет большое значение для любого предприятия.

Показателем, характеризующим уровень оплаты труда, является средняя заработная плата. Ее изменения влияют на расход фонда зарплаты, на себестоимость продукции. Величина средней заработной платы, как правило, зависит от производительности: рост производительности труда является основным источником повышения средней зарплаты.

Произведем оценку влияния финансовой политики на мотивацию кадров предприятия, основываясь на следующих показателях: темпы роста производительности труда; прирост объемов производства за счет повышения производительности труда; относительная экономия труда работников в отчетном периоде но сравнению с условиями базисного периода; относительная экономия фонда заработной платы; соотношение темпов прироста производительности труда и средней заработной платы по данным таблицы 3.10.

Как видно из данных таблицы, темпы роста производительности труда за 2008 г. составили 95,1%, т. е. произошло снижение производительности труда на 4,9%.

Таблица 3.10

Данные о численности, составе, производительности и оплате труда персонала

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Период | | Изменение | | Темп роста, % |
| 2007 г. | 2008 г. | |  |
| Объем производства, тыс. руб. | 388594 | 430885 | 42291 | | 103,86 |
| Среднесписочная численность, чел. | 1362 | 1452 | 90 | | 106,61 |
| Производительность труда, тыс. руб./чел. | 285,31 | 296,75 | 11,44 | | 104,01 |
| Фонд заработной платы, руб. | 8833932 | 10383252 | 1549320 | | 117,53 |
| Средний заработок на 1 работающего, руб. | 6486 | 7151 | 665 | | 119,1 |

Прирост объема производства за счет повышения численности и производительности труда определяется способом разниц на основе выражения, вытекающего из зависимости объема производства от численности и производительности труда:



где ∆R — абсолютный прирост численности в отчетном году (2008 г.) по сравнению с предыдущим годом;

D0 — производительность за базисный период (2007 г.).

Тогда влияние численности составит: ∆N = 90\*285,31 = 25678 руб.

Расчет прироста объема производства за счет изменения производительности труда осуществляется по формуле:



где ∆D — прирост производительности труда,

R1 — среднесписочная численность в отчетном периоде.

Произведем расчет: ∆ND = 11,44 \* 1452 = 16611 руб.

Сумма полученных отклонений: 25678 + 16611 = 42289 руб. практически соответствует абсолютному изменению объема производства по данным таблицы 3.10, что подтверждает правильность расчетов.

При делении прироста объема производства за счет изменения производительности труда на производительность труда в предшествующем периоде определяется относительная экономия живого труда.

Она составит: ≈ 58 чел.



Таким образом, прирост объема производства за счет увеличения производительности труда на 42291 руб. привел к экономии рабочей силы на 58 человека.

Зависимость фонда заработной платы от численности работников и величины среднего заработка можно выразить так:

,



где V — фонд заработной платы,

Y — средний заработок одного работника.

По данным таблицы 3.10 определим влияние этих факторов на фонд заработной платы методом разниц. Влияние численности находим следующим образом: ∆VR = ∆R \* Y0 = 90 \* 6486 = 583740 руб.

Затем вычисляем влияние изменения среднего заработка:

∆VY = ∆Y \* R1 = 665 \* 1452 = 965580 руб.

Сумма отклонений: 583740 + 965580 = 1549320 руб. равна абсолютному изменению фонда заработной платы, приведенному в таблице 3.10, что подтверждает правильность расчетов.

Метод разниц, хотя он и не всегда точен, на практике обычно используется для выводов и управленческих решений, если погрешность не превышает 10%. Однако в данной ситуации, когда произошло снижение производительности труда, следует провести более точный расчет, используя интегральный метод, определяемый следующими выражениями соответственно:



руб.



руб.



Сумма отклонений при расчете этим методом: 613665 + 935655 = = 1549320 руб., что также соответствует изменению фонда заработной платы по данным таблицы 3.10. Следовательно, расчет выполнен верно.

Чтобы определить изменение фонда заработной платы за счет трех факторов — изменения объема производства, среднего заработка, производительности труда, применим формулу:



Способом цепной подстановки рассчитаем влияние этих факторов по имеющимся данным таблицы 3.10.



В результате последовательного исключения расчетных данных получим величины влияния на фонд заработной платы следующих факторов:

* роста объема производства: 2056939 – 1855053 = 201886 руб.
* повышения производительности труда: 2192861 – 2056939 = 135922 руб.
* роста среднего заработка: 2108324 - 2192861 = -84537 руб.

Суммарные отклонения равны абсолютному изменению фонда заработной платы (таблица 3.10). Следовательно, расчеты выполнены верно.

Увеличение численности работников и среднего заработка являются главными факторами, влияющими на увеличение затрат по оплате труда. В нашем случае на увеличение фонда заработной платы более всего повлияло превышение темпов роста среднего заработка над темпами роста производительности труда.

Далее проанализируем абсолютную экономию расходов по оплате труда, которая определяется как разность между размером фонда заработной платы в отчетном периоде и его суммой в предшествующем периоде. Этот показатель характеризует лишь абсолютное изменение данных расходов, но не отражает интенсивности их использования, поэтому лучше определять относительную экономию заработной платы.

Для анализа можно использовать формулу, основанную на изменении численности работников. Используя эту формулу в расчетах с данными о средней заработной плате (из таблицы 3.10) и рассчитанного ранее перерасхода живого труда (ЭR), получим:

руб.,



где ЭR — относительный перерасход численности (рассчитанный ранее).

Таким образом, экономия рабочей силы на 58 человек привела к уменьшению фонда зарплаты на 395473 руб.

Относительную экономию расходов по оплате труда также можно определить по формуле, построенной из соотношения изменений заработной платы и производительности труда:

,



где ∆Y — прирост средней заработной платы, %;

∆D — прирост производительности труда, %.

Данные таблицы 3.10 подставляем в формулу:

ЭV = 388594 \* (19,1 +4,9) / (100 +19,1) = 78306 руб.

Расчет показывает, что на рассматриваемом предприятии наблюдается экономия заработной платы в размере 78306 руб. относительно изменения производительности труда.

Далее по вышеприведенным данным проанализируем темпы роста производительности труда и темпы роста заработной платы.

Как видно из данных таблицы 3.10, в ЗАО «Марийское» наблюдается опережение темпов роста расходов на оплату труда над темпами роста производительности труда и рентабельности человеческих ресурсов. Поэтому можно сделать вывод о том, что система оплаты труда не вполне обеспечивает соответствие размеров заработной платы трудовому вкладу: происходит экономически неоправданное повышение расходов по оплате труда.

Чтобы оплата производилась оптимально с точки зрения заинтересованности работников в труде и эффективности расходов по заработной плате, необходим стабильный рост заработной платы, соответствующий или незначительно отстающий от роста производительности труда и рентабельности человеческих ресурсов.

Немаловажную роль в трудовой мотивации работников играет удовлетворенность социальной политикой предприятия. Анализ социального обеспечения работников предприятия проводится с учетом таких моментов:

* улучшение условий труда и укрепление здоровья работников;
* социальная защищенность членов трудового коллектива.

Согласно трудовому договору, руководство ЗАО «Марийское» взяло на себя следующие обязательства по социальной защите работников:

* обеспечивать безопасные условия труда, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда, осуществлять мероприятия, направленные на улучшение условий труда и производственного быта;
* создавать условия для профессионального роста персонала, увеличения их заработной платы и других доходов, обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей;
* проводить профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации работников, обучение их вторым профессиям за счет прибыли фирмы при необходимости.

Так, на предприятии приняты меры для обязательного страхования от травм и смерти в результате несчастного случая работников следующих профессий: работники цехов и бригад, механизаторы, ремонтные рабочие, начальник отдела безопасности, работники охраны, водители, перевозящие продукцию.

Наиболее типичным направлением социальной защиты, определяемым коллективными договорами, являются оказание материальной помощи, выдача пособий на лечение, приобретение путевок, единовременных пособий при уходе на пенсию, к юбилейным датам, свадьбе, отпуску и т.д.

В ЗАО «Марийское», согласно трудового договора, производится выплата материальной помощи работникам в следующих случаях (таблица 3.11).

Также в ЗАО «Марийское» согласно колдоговора, производится выплата материальной помощи работникам в следующих случаях:

* отпуска женщинам по уходу за детьми, не посещающими детские дошкольные учреждения, с оплатой материальной помощи ежемесячно на каждого ребенка в возрасте: до 1,5 лет — в размере 5000 руб.; от 1,5 до 3 лет — в размере 7000 руб.;
* единовременная материальная помощь каждому работнику-родителю в размере 5000 руб. на каждого новорожденного ребенка и (или) усыновленного ребенка до 14 лет;

Таблица 3.11

Случаи предоставления материальной помощи работникам

|  |  |
| --- | --- |
| Случаи выплат | Сумма, руб. |
| 1. В случае юбилейных дат:  20 лет  25 лет  30 лет  35 лет  40 лет  45 лет  50 лет  мужчинам 55 лет  женщинам 60 лет | 2000  2500  3000  3500  4000  4500  5000  5500  6000 |
| 2. В случае рождения ребенка | 5000 |
| 3. По случаю собственной свадьбы | 7500 |
| 4. При выходе в очередной отпуск | 30% оклада (тарифной ставки) |

* предоставляется один рабочий день с сохранением среднемесячной заработной платы работнику (отцу) при выписке ребенка из роддома;
* три оплачиваемых рабочих дня с сохранением среднемесячного заработка и материальную помощь в размере 3000 руб. работнику, в случае смерти супруга (супруги), близких родственников;
* материальная помощь в размере 4000 руб. — для ритуальных расходов семье работника структурного подразделения в случае его смерти;
* отпуск на три рабочих дня с сохранением среднемесячной заработной платы и выплатой единовременной материальной помощи в размере 4000 руб. работнику в связи с первым бракосочетанием.

Работникам с ненормированным рабочим днем (водителям, кладовщикам и др.) предоставляется ежегодный дополнительный отпуск в количестве трех дней, а также производится доплата в соответствии с приказом директора. Такие меры не могут не привлекать работников, поэтому среди этих специалистов текучесть кадров меньше, чем в целом по предприятию.

Такие меры способствуют улучшению материального и социального положения работников предприятия и их можно только приветствовать.

Однако на предприятии ничего не делается для обеспечения работников жильем или принятия мер по оказанию помощи в приобретении жилья. Не предусмотрены жилищные ссуды, либо компенсация работникам, вынужденным снимать жилье. А ведь сейчас жилищный вопрос в стране стоит очень остро, и забота со стороны руководства о бытовой стороне жизни работников стимулировала бы их на более качественный труд. Поэтому в целом уровень обеспечения социальной защищенности работников можно оценить как средний.

Таким образом, можно сделать вывод, что в ЗАО «Марийское» ведется активная работа с персоналом. Изменения в численности происходят больше за счет приема работников, чем их выбытия. Однако молодежь неохотно идет работать на предприятие, особенно по такой специальности, как продавец: текучесть кадров среди нее высокая. Это можно объяснить разными причинами, в основном это недостаточно высокая заработная плата, низкий уровень социальных гарантий, незаинтересованность в сохранении кадрового состава со стороны руководства.

3.3 Анализ кадрового потенциала предприятия

Кроме общей численности работников, состава и структуры трудовых ресурсов кадровый потенциал предприятия характеризует их движение.

Рассматривая движение рабочей силы, следует учитывать, что частая смена работников сдерживает рост производительности труда. Необходимо проанализировать причины текучести кадров (состояние социального обеспечения, прогулы, уход по собственному желанию и др.), рассмотреть динамику состава увольнений: индивидуальное и коллективное, перемена служебного положения, число переводов на другие должности, уход на пенсию, истечение срока контракта и др.

Для того, чтобы определить причины текучести кадров в ЗАО «Марийское», были проанализированы такие показатели:

* динамика состава увольнений: индивидуальное и коллективное, перемена служебного положения, число переводов на другие должности, уход на пенсию, истечение срока контракта и др.;
* причины текучести кадров (состояние социального обеспечения, прогулы, уход по собственному желанию и др.).

В современной кадровой теории выделяют такие виды увольнений:

* благоприятные (переводы по службе, сокращение численности);
* нежелательные для предприятия (увольнения нужных работников по собственному желанию, уход на пенсию, уход работника до окончания срока контракта).

Сведения о движении работников приведены в таблице 3.12.

Причины увольнения работников, как видно из данных таблицы, в подавляющем большинстве связаны с уходом по собственному желанию (6 из 11 человек — в 2007 году, 13 из 15 — в 2008 году). Видимо, условия работы на предприятии не вполне удовлетворяют людей и они уходят на другие предприятия. Кроме того, небольшая часть работников была призвана на военную службу, ушла на пенсию и т. д. Процент увольнений за нарушения трудовой дисциплины незначителен (1 человек — в 2007 г., 1 человек — в 2008 г.).

Таблица 3.12

Показатели движения трудовых ресурсов за 2006-2008 гг., чел.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Показатели* | *2006 г.* | *2007 г.* | *2008 г.* | *Изменение, %* | |
| *2008/*  *2006 гг.* | *2008/*  *2007 гг.* |
| 1.Среднесписочная численность работников | 1346 | 1362 | 1452 | 107,88 | 106,61 |
| 2.Принято работников, всего | 16 | 27 | 121 | 756,25 | 448,15 |
| в том числе |  |  |  |  |  |
| Закончивших учебные заведения | 6 | 8 | 3 | 50 | 37,50 |
| Переведено из других организаций | — | — | 1 | — | — |
| Принято предприятием | 10 | 19 | 117 | 1170 | 615,79 |
| 3.Выбыло работников всего | 4 | 11 | 15 | 375 | 136,36 |
| в том числе |  |  |  |  |  |
| Переведено в другие предприятия | — | 1 | — | — | — |
| Призыв на военную службу, уход на пенсию, переход на учебу и по другим причинам | 1 | 3 | 1 | 100 | 33,33 |
| По собственному желанию | 3 | 6 | 13 | 433,33 | 216,67 |
| Уволено за нарушение трудовой дисциплины | — | 1 | 1 | — | 100,00 |

Динамика показателей движения кадров приведена на рисунке 3.2.



Рис. 3.2. Динамика показателей движения кадров предприятия за 2006‑2008 гг., чел.

В процессе анализа движении рабочей силы предприятия рассчитывают коэффициенты, позволяющие сравнить интенсивность движения кадров. Так, различают необходимый оборот и излишний оборот.

По данным таблицы 3.9 рассчитываются показатели текучести кадров ЗАО «Марийское», которые представлены в таблице 3.13.

Таблица 3.13

Коэффициенты движения кадров ЗАО «Марийское» за 2006-2008 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. | Изменение, % | |
| 2008/  2006 гг. | 2008/  2007 гг. |
| 1.Среднесписочная численность работников, чел. | 1346 | 1362 | 1452 | 107,88 | 106,61 |
| 2.Коэффициент необходимого оборота, % | 0,074 | 0,220 | 0,069 | 92,70 | 31,27 |
| 3.Коэффициент излишнего оборота, % | 0,223 | 0,514 | 0,964 | 432,60 | 187,60 |
| 4.Коэффициент выбытия кадров, % | 0,297 | 0,808 | 1,033 | 347,62 | 127,91 |
| 5.Коэффициент приема кадров, % | 1,189 | 1,982 | 8,333 | 701,04 | 420,37 |

По данным таблицы можно сказать, что коэффициент необходимого оборота на данном предприятии в 2007 и 2008 годах составляет соответственно 0,22% и 0,069% — это очень незначительная величина, которая вряд ли скажется на деятельности предприятия.

Изменения коэффициента текучести (излишнего оборота) также крайне малы: в 2006 году — 0,223%, в 2007 — уже 0,514%, в 2008 году он увеличился до 0,964%. Это также незначительная величина, которая свидетельствует о том, что основное количество работников устраивает работа на данном предприятии.

Оборот рабочей силы происходил в основном за счет приема и увольнения работников. Однако, если в 2006 году значение коэффициента оборота по приему примерно в 5 раз превышало значение коэффициента оборота по выбытию, то в 2008 году коэффициент приема превысил коэффициент выбытия уже в 8 раз. Таким образом, оборот рабочей силы происходил больше за счет приема работников, чем за счет их выбытия, а это значит, что предприятие за рассматриваемый период расширило свою деятельность.

*Анализ найма и отбора персонала*

Процесс отбора кадров в ЗАО «Марийское» состоит из следующих этапов:

* анализ потребности в кадрах (включает общий анализ настоящих и будущих требований и определение проблем найма и отбора кадров);
* определение требований к кандидатуре (анализ работы (рабочего места, должности), подготовки описания этой работы (рабочего места, должности), т.е. должностной инструкции и личностной спецификации, а также определение сроков и условий найма);
* определение возможных источников поступления кандидатов (подача заявки в центр занятости, объявления в рекламные газеты, возможность использования консультантов по найму и отбору кадров, приглашение выпускников учебных заведений);
* выбор методик набора кадров (методик собеседования и тестирования, получения рекомендательных писем и т.д.);
* непосредственно работа с кандидатом и определение его пригодности к должности.

Для получения данных о потребности в кадрах в обязанность руководителям подразделений ЗАО «Марийское» вменено регулярное представление сведений о том, сколько им требуется людей, какие люди им нужны и когда они им нужны. Эти запросы должны быть обоснованы необходимостью развития деятельности, организационными изменениями, потребностью в дополнительном рабочей силе, ее умениях и навыках, для замены увольняющихся или уходящих на пенсию. При запросе к должности прикладывается должностная инструкция.

Это дает отделу кадров возможность проанализировать требования в целом, обобщить проблемы найма, подготовить план по найму и отбору персонала. В плане по найму указывается: название должности, ее место в организационной структуре и краткое описание обязанностей; требуемые квалификация, опыт и личные качества; условия труда заработная плата (где возможно), прочие выплаты и льготы, особые условия, такие как командировки или необычные рабочие часы; процедура подачи анкет (автобиографии).

При этом предприятие декларирует главным критерием при работе с кадрами справедливое отношение ко всем ее сотрудникам, независимо от их пола, социального статуса и родственных отношений.

Собственно система подбора кадров в ЗАО «Марийское» не имеет особых отличий от других производственных предприятий города:

* подача объявления в рекламную газету и заявки в Центр занятости;
* предварительная отборочная беседа с кандидатами;
* заполнение бланка анкеты претендента на должность;
* беседа по найму;
* тестирование;
* проверка рекомендаций и послужного списка;
* медицинский осмотр для водителей, ремонтных рабочих и др.;
* принятие решения о приеме претендента.

Образец анкеты претендента на должность приведен в Приложении 2.

Несмотря на такую структуризацию процесса отбора, руководству часто приходится сталкиваться с ситуацией, когда поиск и отбор персонала заранее не планируется и осуществляется лишь в момент, когда производство сталкивается с необходимостью заполнения тех или иных вакансий.

ЗАО «Марийское» подбирает себе кадры по следующим критериям: ориентация на сильные стороны человека, поиск кандидатов, наиболее подходящих для данной должности, отказ в приеме новых работников, если в них нет потребности, обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендентов требованиям, предъявляемым содержанием работы, ориентация на наиболее квалифицированные кадры.

При наборе персонала руководство пользуется следующими критериями: образование, опыт, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности, потенциальные возможности, трудолюбие, отсутствие вредных привычек.

Главным моментом при найме является оценка кандидата, которая осуществляется для определения соответствия потенциального работника занимаемому им вакантному месту (должности) и выполняется в две стадии:

1. Оценка потенциала работника (профессиональные знания, опыт, деловые и нравственные качества, психология личности, здоровье и работоспособность, уровень общей культуры).

2. Оценка индивидуальных качеств (позволяет установить качество, сложность и результативность труда конкретного сотрудника и его соответствие занимаемой должности).

Для оценки конкретного кандидата специальная комиссия не собирается. Работник проходит собеседование последовательно сначала с кем-то из работников отдела кадров, который объясняет ему условия работы, просит заполнить специальную анкету и пройти тестирование, затем работник направляется на собеседование с начальником того участка или службы, в которой он собирается работать, и если его кандидатура покажется подходящей, его в сопровождении инспектора отдела кадров направляют на встречу с директором предприятия, который и принимает окончательное решение о приеме кандидата на работу. Поэтому главным лицом в оценке будущего персонала является непосредственно директор.

Процедура увольнения работника намного проще. В случае увольнения по собственному желанию работник пишет заявление на специальном бланке, на имя директора ЗАО «Марийское», с указанием причин и сроков увольнения, а также периода отработки. Затем заявление подписывается у непосредственного начальника и отдается на подпись директору.

После его визирования секретарь передает бланк заявления в отдел кадров, инспектор отдел кадров в установленные сроки заносит в систему автоматизированного учета кадров данные об увольнении, оформляет приказ об увольнении, на основании которого проводится окончательный расчет с работником по заработной плате, и другие соответствующие документы (трудовую книжку, справку о заработной плате (если нужно)). Кроме того, работник обязан получить обходной лист и подписать его у всех указанных руководителей служб (главного бухгалтера, табельщицы, начальника своего подразделения, начальника отдела кадров, инженера по труду, заведующего гаражом), а также сдать в отдел кадров свой пропуск на предприятие, медицинское страховое свидетельство.

Примерно также происходит процедура увольнения работника за нарушения трудовой дисциплины. Только в этом случае работник не пишет заявление, а увольняется приказом директора предприятия.

В целом система приема и увольнения работников является достаточно простой и соответствующей требованиям действующего законодательства. Регламентирующим ее документом является Положение о процедуре приема и увольнения работников, утвержденное директором ЗАО «Марийское».

Однако эта система явно неэффективна, поскольку не может обеспечить предприятие необходимым количеством кадров, особенно среди работников низшего звена. К числу причин такой низкой эффективности можно отнести внутренние проблемы предприятия: невысокая заработная плата, отсутствие достаточного социального пакета, тяжелые условия труда, низкий престиж рабочих профессий.

*Система адаптации новых работников*

В ЗАО «Марийское» отсутствуют какие-либо регламентирующие документы по адаптации персонала (положения об адаптации, программы адаптации и т.п.).

На практике на предприятии не применяются специальные методы формы организации адаптации новых работников. Здесь осуществляется только подготовка кадров непосредственно перед принятием должностных полномочий.

Основным методом адаптации новых работников является непосредственное обучение кадров на рабочих местах. Присутствует только процедура введения в должность, представления руководством нового работника членам коллектива — как часть процесс обеспечения того, чтобы новые работники органично вписались в трудовой коллектив.

Функции работников, ответственных за адаптацию, выполняют руководители подразделений и служб, в которые был принят новый работник. В связи с этим не ведется сбор информации о состоянии адаптации новых работников.

*Система обучения персонала*

Основным методом воздействия на систему управления персоналом для обеспечения ее эффективности является обучение кадров (переподготовка и повышение квалификации).

Система переподготовки и повышения квалификации кадров должна быстро реагировать на изменения потребностей в рабочей силе и предоставлять работникам возможность для обучения в соответствии с их интересами.

Ежегодно отдел кадров ЗАО «Марийское» составляет планы повышения квалификации работников, утверждаемые директором предприятия.

При этом отдел кадров обобщает потребность во всех видах обучения работников, формирует группы обучаемых, заключает договора с высшими, средними специальными и другими учебными заведениями на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров непосредственно на курсах. В случае повышения квалификации работником за пределами предприятия директором издается распоряжение о предоставлении работнику оплачиваемого рабочего времени на период обучения.

Основное профессиональное обучение персонала ЗАО «Марийское» осуществляется непосредственно на рабочих местах и включает в себя два этапа:

* первичную профессиональную подготовку;
* повышение квалификации (последующее углубление, расширение и дополнение ранее приобретенной квалификации).

При этом в зависимости от принятых целей, выделяются различные варианты повышения квалификации в соответствии, с которыми квалификация работника может быть: сохранена на прежнем уровне; углублена и расширена; приведена в соответствие с изменившейся обстановкой; доведена до уровня, требуемого для работы на новой, более высокой должности.

Повышение квалификации включает в себя такие формы и методы переобучения и повышения квалификации: курсы повышения квалификации, учебу на рабочем месте, и самостоятельно организованную учебу (чтение специальной литературы, обмен опытом, посещение выставок и др.).

Согласно кадровой политике, работники предприятия могут частично или полностью за счет средств компании повышать свою квалификацию путем обучения на различных курсах и в учебных заведениях.

Проведем анализ динамики показателей по повышению квалификации работников предприятия, в процессе которого изучим такие показатели, как:

* процент работников, обучавшихся в высших, средних, средних специальных учебных заведениях, в системе подготовки рабочих кадров;
* численность и процент работников, повышающих свою квалификацию;
* процент работников, занятых неквалифицированным трудом (табл. 3.14).

Таблица 3.14

Динамика показателей повышения квалификации работников ЗАО «Марийское»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Годы | | Структура, % | | Отклонение % |
| 2007 | 2008 | 2007 | 2008 | 2008 / 2007 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 861 | 960 | 100 | 100 | 111,5 |
| Работники, окончившие учебные заведения,  в том числе | 488 | 542 | 56 | 57 | 111,1 |
| высшие | 37 | 41 | 4 | 4 | 110,8 |
| средние | 158 | 169 | 18 | 17 | 106,9 |
| средние специальные | 293 | 332 | 34 | 35 | 113,3 |
| Рабочие, окончившие |  |  |  |  |  |
| ПТУ | 93 | 96 | 11 | 10 | 103,2 |
| курсы | 13 | 14 | 2 | 2 | 107,7 |
| Рабочие, повышающие свою квалификацию  в том числе | 14 | 15 | 2 | 2 | 107,1 |
| сельскохозяйственные рабочие | 13 | 14 | 2 | 2 | 107,7 |
| механизаторы | 1 | 1 | 0,1 | 0,1 | 100,0 |
| рабочие вспомогательных производств | — | — |  |  |  |
| Работники, занятые неквалифицированным трудом | 455 | 468 | 53 | 49 | 102,9 |

По данным таблицы видно, что из всего списочного состава работников лишь чуть больше половины, т. е. 57%, получили образование в специальных (высших и средних) учебных заведениях.

Среди рабочих специальностей наибольший процент работников с соответствующим образованием имеют сельскохозяйственные рабочие. Среди них и большой процент работников, повышающих свою квалификацию на курсах переподготовки.

Однако необходимо также рассмотреть и усовершенствовать программы обучения, планирования карьеры и повышения квалификации руководящих кадров. Руководители должны совершенствоваться в искусстве управления людьми и также проходить необходимое обучение.

*Формирование кадрового резерва*

В процессе изучения формирование кадрового резерва, мы пришли к выводу, что долгосрочного планирования кадров в ЗАО «Марийское» не происходит.

Как правило, при освобождении штатной единицы объявляется конкурс на вакантную должность. Обычно поиск кандидатов начинается с подачи объявления в СМИ или своим работникам. Таким образом, используются как внешние, так и внутренние источники заполнения вакансий.

Также отсутствуют организационно-методические документы (положение о кадровом резерве, приказы и т.п.); не определены подразделения и должностные лица, выполняющие эти функции.

Основной формой подготовки резерва кадров в ЗАО «Марийское» является обучение специалистов непосредственно на производстве:

* замещение отсутствующего руководителя на период командировки, болезни, отпуска;
* привлечение к подготовке и участие в работе семинаров, совещаний, к выступлению с докладами перед специалистами предприятия;
* привлечение к разработке предложений по улучшению производственной деятельности предприятия в целом или по отдельным направлениям.

Нехватка работников особенно ощутима во время отпусков и болезни. Это отражается на конечном результате деятельности предприятия в этот период времени (происходят сбои в работе, имеющемуся персоналу приходится выполнять сверхурочную работу).

Отсутствие кадрового резерва сказывается на работе предприятия, поскольку существует высокая текучесть кадров, а также трудности в найме нужных работников.

Предприятию следует позаботиться о формировании резерва кадров, т.к. со временем отсутствие людей, могущих заменить какого-либо сотрудника, наносит ощутимый ущерб.

Таким образом, можно констатировать, что ЗАО «Марийское» в целом обеспечено квалифицированным персоналом и вряд ли в ближайшее время оно будет испытывать нехватку кадров.

4. Основные направления предприятия по улучшению использования трудовых ресурсов

4.1 Предложения по улучшению использования трудовых ресурсов

Для улучшения использования трудовых ресурсов необходимо пересмотреть их структуру и разработать мероприятия по улучшению использования имеющихся трудовых ресурсов.

Так, необходимо разработать мероприятия по улучшению использования рабочего времени. Особое внимание необходимо уделить:

* упорядочению практики предоставления кратковременных административных отпусков без сохранения содержания, так как эти отпуска нередко даются без серьезных намерений;
* изучению каждого случая нарушений трудовой дисциплины с целью ее укрепления, используя для этого не только административные меры, но и формы как морального, так и материального воздействия на ее нарушителей;
* тщательному изучению (по листкам нетрудоспособности) характера заболеваемости у отдельных групп работающих и разработке на этой основе профилактических мероприятий (например, по улучшению охраны труда и технике безопасности, организации диетического питания и др.), обеспечивающих снижение заболеваемости.

*Направления совершенствования управления мотивацией персонала*

В последнее время на предприятиях Республики Марий Эл больше внимания стало уделяться организации системы и процесса управления, мотивации персонала. Вследствие этого многие предприятия начинают перестраивать существующие системы работы с кадрами.

Но далеко не везде эти изменения повышают эффективность работы персонала и соответствуют действительным потребностям организации. Это происходит в силу того, что система мотивации кадров предприятия часто носит формальный характер, изменяется без предварительного анализа потребностей работников, без учета их желаний и требований.

Как показало проведенное исследование, лишь небольшая часть выбывших сотрудников связывает свое увольнение с объективными причинами: уходом на пенсию, призывом на военную службу. Большинство работников увольняются по собственному желанию из-за низкой заработной платы.

Кроме того, анализ мотивационной политики в ЗАО «Марийское» выявил следующее моменты:

* оплата труда сотрудников предприятия не зависит от производительности и индивидуального вклада каждого работника;
* мотивация нематериальными стимулами на предприятия развита недостаточно;
* престиж работы на предприятии невысок, отсутствует сильная организационная культура;
* для сотрудников не ведется планирование карьеры;
* хотя имеются возможности повышения квалификации, однако пользуются этим немногие.

Улучшить ситуацию с текучестью кадров на ЗАО «Марийское» поможет эффективная система подбора и мотивации кадров. Любая мотивационная система должна обеспечивать достаточно высокий уровень оплаты труда и достаточно высокий уровень жизни работника и членов его семьи. Для снижения текучести кадров в ЗАО «Марийское» могут быть рассмотрены соответствующие предложения, например:

* совершенствовать условия оплаты труда;
* улучшать социальную сферу (предоставлять жилье, устраивать места для отдыха, организация питания на рабочих местах);
* увольнять всех уходящих по собственному желанию только после рассмотрения возможных компромиссов;
* проводить в магазинах еженедельно кадровый день, воспитательные часы, курсы повышения квалификации, эффективности продаж.

Также руководству следует продумать ряд дополнительных мер по стимулированию труда работников. Например, можно предусмотреть оплату проезда работников к месту работу, организацию питания на рабочих местах, предоставление путевок для поправления здоровья работников в санаториях и профилакториях, выдача беспроцентных ссуд на приобретение жилья либо бытовой техники и мебели, и др.

Система материальной заинтересованности должна выстраиваться как система долгосрочного инвестирования в качество рабочей силы. Прежняя «уравниловка» в оплате труда работника на предприятии должна уступить место дифференцированной системе материального стимулирования. Дифференциация заработной платы и дополнительных материальных выплат может осуществляться в зависимости от профессионального статуса, уровня образования, квалификации, стажа работы на предприятии, значимости занимаемой должности.

Так, система материального стимулирования на ЗАО «Марийское» может быть усовершенствована за счет введения дифференцированной сетки для начисления заработной платы в зависимости от стажа работы сотрудника на предприятии. Это поможет закреплять кадры на предприятии.

Задача персонала ЗАО «Марийское» — применение стратегии расширения рынка и роста объема производства и реализации продукции. На начальном этапе (этапе агрессивного проникновения на рынок) оправдано установление значительного вознаграждения за объемы произведенной продукции сверх плана. Так, в случае выполнения плана оно может состоять из оклада и 40% премиальных, в случае перевыполнения плана устанавливается дополнительный процент от оклада за каждую единицу произведенного продукта сверх нормы.

Однако часть работников не заинтересована в получении дополнительного вознаграждения за такие усилия, так как это требует с их стороны значительных затрат труда и времени. В этом случае не срабатывает, и мотивация к труду через влияние одних членов коллектива на других. Например, для женщин-работниц старше 40 лет, имеющих детей, сорокалетний возраст — это рубеж, за которым падает восприимчивость к инновациям и динамичным требованиям окружающей среды. В этой группе люди чаще заявляют, что им не нужно «прибавление и вычитание премии» в зависимости от результатов работы. Они требуют стабильного дохода из месяца в месяц и не заинтересованы в нестабильной и неопределенной премии.

В случае, когда цель по увеличению объема продаж и расширению рынка достигнута или заметно снижается прирост выручки, необходимо пересмотреть систему вознаграждения работников и ввести большее количество показателей для оценки результатов их труда.

Например, в случае недовыполнения или перевыполнения плана для отдела продаж размер премиальных выплат умножается на коэффициент дистрибуции (представленности товара в торговых точках города). Соответственно, если коэффициент дистрибуции меньше единицы, размер премии значительно уменьшается. Таким образом, стимулируется более тщательная работа по размещению наиболее полного ассортимента продукции в наибольшем количестве торговых точек. Величина премии зависит и от представленности товара на полках магазина в соответствии с выработанным фирмой единым стандартом. Это коэффициент мерчендайзинга, отражающий процент торговых точек, в которых были соблюдены стандарты выкладки товара.

Помимо премиальных выплат, можно использовать такой метод материального стимулирования как применение различных систем штрафных баллов, набираемых по числу нарушений правил и норм распорядка работы, трудовой дисциплины и т.д. Количество баллов, набранных за определенный период, является индивидуальной оценкой работы специалиста.

Одной из социальных особенностей работников рыночного предприятия, является болезненное внимание к проблеме социальной справедливости. Чтобы избежать конфликтов, связанных с порядком оплаты труда, доступ к информации о зарплате сотрудников можно ограничить, а заработную плату работники предприятия могут получать через банковскую систему по пластиковой карте, что в итоге снижает конфликтность и социально-психологическую напряженность в коллективе.

На благополучном, экономически стабильном предприятии, каким является ЗАО «Марийское», применение только методов материального поощрения (и наказания) постепенно приведет к снижению заинтересованности персонала в результатах своего труда. Поэтому целесообразно сочетать методы материального и нематериального стимулирования. Эффективность нематериальных стимулов зависит от умелого индивидуального подхода в работе с персоналом.

Нематериальное стимулирование в ЗАО «Марийское» должно задействовать следующие психологические, социальные аспекты трудовых отношений:

* создание условий для межличностных контактов в процессе труда;
* создание «единой команды»;
* периодические совещания с участием работников;
* высокая оценка и поощрение достигнутых результатов;
* открытые и доверительные отношения руководителя и работников;
* систематическое информирование коллектива о производственно-экономической ситуации предприятия, его перспективах, планах.

Повышают статус работника в его собственных глазах и в коллективе привлечение подчиненных к процессу управления предприятием, делегирование прав и полномочий, стимулирование карьерного роста подчиненных, плановое обучение и переподготовка.

В плане морального стимулирования работников можно также порекомендовать руководителям ЗАО «Марийское» чаще выражать своим сотрудникам положительную оценку их работы, руководствуясь правилами выражения одобрения, приведенными в Приложении 3.

На предприятии необходимо проводить и мероприятия по повышению производственной культуры (соблюдение порядка и чистоты в цехах, организация медицинского обслуживания, клумбы, газоны на территории и т.п.). Эти мероприятия не только облегчают труд человека, но и существенно влияют на экономические показатели.

Например, умелая организация цветовой среды и освещения может повысить производительность труда на 15 - 25%. И наоборот, унылый, серый колорит многих производственных помещений поглощает львиную долю света (до 80 - 85%). Цветовое оформление обойдется намного дешевле, чем потери от производственного травматизма и снижения работоспособности, вызываемого к концу рабочего дня.

Для снижения текучести кадров должны быть рассмотрены следующие направления, например:

* совершенствовать условия оплаты труда;
* улучшать социальную сферу (уделять внимание жилищным проблемам, отдыху, питанию работников);
* увольнять всех уходящих по собственному желанию только после рассмотрения всех возможных компромиссов;
* внедрять систему стабилизации кадров;
* проводить на рабочих местах еженедельно кадровый день, воспитательные часы, тренинги эффективности работы, мероприятия по повышению заинтересованности работников в результатах их труда.

4.2 Предложения по улучшению структуры управления

Принятие решений по оптимизации структуры управления — неотъемлемая часть управленческой работы и рано или поздно она возникает перед каждым руководителем. А выполняться она должна на высоком уровне, иначе цена ошибки может быть очень велика.

Однако текущее положение дел во всей экономике страны заставляет руководителей заботиться в основном о нынешнем состоянии своего предприятия, не заботясь о перспективах его развития. Чтобы облегчить руководителю процесс принятия решений, существуют специально разработанные научные методы. К их числу относится моделирование, то есть процесс построения модели и выработки с ее помощью приемлемого решения.

Именно с помощью процесса моделирования мы предлагаем проводить модернизацию действующей оргструктуры ЗАО «Марийское».

Работы по совершенствованию организационной структуры следует проводить в случае отставания оргструктуры от фазы развития компании, кризиса менеджмента, что может быть вызвано изменением внешней среды, изменением стратегических целей компании, сменой собственника и прочими факторами. Показателями такого отставания могут являться:

* у сотрудников нет четкого понимания того, кто и за что несет ответственность, с кем и в каком порядке решать текущие вопросы;
* взаимосвязи между подразделениями и отдельными сотрудниками не оптимальны, существуют зоны «безответственности» или дублирования;
* эффективность функциональных процессов не позволяет предупреждать отрицательные результаты и совершенствовать деятельность;
* структура организации не отражает реальных процессов ее функционирования — различие в административном и функциональном подчинении приводит к накладкам и конфликтам.

При формировании организационной структуры управления на предприятии следует руководствоваться следующими основными принципами: полнота охвата всех функций аппарата управления в организациях; отсутствие дублирования задач на всех уровнях управления; соблюдение рациональных норм управляемости; минимизация расходов на управление; выделение самостоятельных подразделений в организациях, с учетом рационального сочетания административных и экономических методов и форм управления.

Система управления ЗАО «Марийское» становится главным ресурсом предприятия, направленным на сближение тех, кто принимает решения, с теми, кто это решение выполняет. Это, в свою очередь требует уменьшения числа уровней управления в организации и передачи ответственности на нижние этажи иерархии, расположенные ближе к потребителю и берущие на себя риск.

Совершенствование организационной структуры управления в ЗАО «Марийское» ориентировано на поиск оптимального решения между централизацией и децентрализацией властных функций, что обусловлено необходимостью:

* оперативно реагировать на изменения во внешней среде;
* освободить генерального директора ЗАО «Марийское» от повседневной, рутинной работы, связанной с оперативным управлением производством;
* установить рациональные связи между звеньями и ступенями управления на всех уровнях; минимизировать число ступеней структуры управления;
* предоставлять полномочия на решение проблем тому подразделению аппарата управления, которое располагает наибольшей информацией по данному вопросу;
* повысить оперативность принимаемых решений.

Также оптимизация организационной структуры направлена на получение дополнительной прибыли, связанной с сокращением непроизводительных расходов, улучшением методов взаимодействия между структурными подразделениями и получением дополнительной прибыли.

Вследствие реструктуризации действующей организационной структуры управления ЗАО «Марийское» планируется повысить основные показатели эффективности структуры управления. Так, как результат финансовой деятельности, планируется увеличить сумму прибыли от реализации продукции, а также чистой прибыли, приходящейся на одного работника аппарата управления.

На основе вышеизложенного проведем анализ структуры управления ЗАО «Марийское». Как уже говорилось, организационная структура относится к типу линейно-функциональных, то есть является наиболее распространенной. Конечной целью совершенствования системы управления в ЗАО «Марийское» является достижение более высокой отдачи и оптимизация расходов на управление. Поэтому для успешной деятельности предприятия необходимо сформировать систему управления, используя функциональный подход. Организация структуры по функциональному признаку поможет изменить систему мотивации персонала так, чтобы каждый работник был больше нацелен на результат.

При изучении организационной структуры управления предприятия мы пришли к выводу о том, что действующую структуру можно сделать более эффективной. Так, отличительной чертой структуры в данной организации является подчинение трех вспомогательных участков — двух складов (готовой продукции и запчастей) и ремонтных мастерских — непосредственно директору предприятия. Таким образом, директор должен выполнять несвойственные ему функции контроля за рядовыми функциональными подразделениями.

Поэтому в качестве мер по совершенствованию структуры и для оптимизации разграничения должностных обязанностей предлагается сократить должности заведующих складами, заведующего автогаражом, заведующих ремонтной мастерской и другими вспомогательными мастерскими (всего 6 чел.), объединить эти подразделения в один — хозяйственный — отдел и ввести одну должность начальника хозяйственного отдела, с подчинением его непосредственно директору.

Кроме того, на наш взгляд, необходимо сократить должности, передав их обязанности начальнику цеха механизации и электрификации, который частично и выполняет их сейчас.

Модернизированная схема структуры управления представлена на рис.4.1.

Такое перемещение является рациональным, поскольку:

* во-первых, снимет лишнюю нагрузку с директора предприятия, который, по сути, не должен заниматься вопросами складов, автогаража, ремонтных мастерских, а должен только контролировать их работу и решать общепроизводственные вопросы;
* во-вторых, упростит процедуру согласования договоров на поставку продукции предприятия потребителям, которые будут готовить не заведующий складом, а бухгалтерия, тогда как проверять и визировать будут главный бухгалтер и директор;
* в-третьих, в этом случае ответственному за снабжение будет легче решать различные производственные вопросы, связанные с поставкой, учетом и хранением готовой продукции, и. т.п.;

Правление ЗАО «Марийское»

Директор предприятия

Хозяйственный отдел

Отдел снабжения и сбыта

Бухгалтерия

Отдел кадров, охраны труда и техники безопасности

ПТО

Склад готовой продукции

Магазины

Инженеры-электрики

Цеха растениеводства

Цеха животноводства

Цеха птицеводства

Склад

запчастей

Главный зоотехник

Главный агроном

Зоотехник-ветврач

Цех механизации и электрификации

Животноводческая бригада № 1

Птицеводческая бригада № 1

Тракторно-полеводческая бригада

Ремонтная мастерская

Животноводческая бригада № 2

Птицеводческая бригада № 2

Автогараж

Цех по переработке молочной продукции

Рис. 2. Модель предлагаемой реорганизации структуры управления ЗАО «Марийское»

* сосредоточение управления всеми вспомогательными хозяйствами в одном отделе приведет к уменьшению времени на согласование необходимых решений, повысит оперативность реагирования на возникшие проблемы, упростит организационную структуру.

Таким образом, аппарат управления будет сокращен на 8 чел., что даже для такого среднего по размерам предприятия является значительной экономии. Такая структура на сегодняшний день будет, в целом, соответствовать тем задачам, которые стоят перед предприятием.

К сожалению, ни одна из новейших организационных структур (матричная, дивизиональная, рыночная и т.п.) не может быть реализована в рассматриваемой организации, поскольку:

* в ней отсутствует достаточное количество квалифицированных руководителей, менеджеров, способных правильно спроектировать такую систему;
* поскольку ЗАО «Марийское» является сельскохозяйственным предприятием, при текущем положении скорее всего нет необходимости тратить дополнительные средства для финансирования этих целей;
* даже если данный проект будет реализован, существующий образовательный уровень подготовленности работников не позволит такой современной модернизированной структуре эффективно функционировать.

*Порядок совершенствования структуры управления*

Выполнение функций управления возможно при использовании различных форм организации труда работников аппарата управления организаций, выражающиеся в различных вариантах организационных структур управления.

Поэтому возникает необходимость создания наиболее эффективной организационной структуры управления, способной обеспечить своевременное принятие качественных управленческих решений и доведение их до исполнителей. Реорганизация организационной структуры проводится для обеспечения выполнения и управления производственными процессами предприятия с максимальной эффективностью. Поэтому совершенствование организационной структуры рекомендуется проводить при наличии на предприятии четкой структуры производственных и деловых процессов, в свою очередь, соответствующих стратегическим целям компании.

Поскольку совершенствование организационной структуры предприятия существенно зависит от совершенствования всех производственных процессов, наибольшая эффективность достигается, если обе работы проводятся как элемент, часть работ по организационному развитию предприятия.

Процесс выработки решений по совершенствованию структуры состоит из нескольких этапов: признание необходимости решения, выработка решения и выполнение решения. Как ни парадоксально, большинство проблем в организациях не решаются именно потому, что руководители предприятия просто не знают об их существовании.

Кроме того, распространенным заблуждением является уверенность в том, что раз решение принято, о нем можно забыть. На самом деле необходимо еще проконтролировать его выполнение и провести обратную связь, то есть корректировку и решения, и самой проблемы.

Однако зачастую на практике, особенно в условиях Республики Марий Эл, часто выясняется, что не только руководители среднего и низшего звена, но и директора фирм и владельцы предприятий не владеют методами принятия решений. Во многом это связано с экономико-политическим наследием прошлого, когда в стране господствовала административно-командная система, в которой все решения принимались только вышестоящими организациями и не было места инициативе снизу.

После принятия решения о модернизации действующей системы руководству необходимо предпринять следующие шаги:

1. составление описания существующей организационной структуры предприятия;

2. анализ и выработка рекомендаций по совершенствованию организационной предприятия;

3. формализация и описание модернизированной организационной структуры предприятия;

4. разработка плана мероприятий по реорганизации структуры;

5. составление сметы затрат на мероприятия по модернизации;

6. обеспечение нового штата специалистов соответствующим финансированием;

7. оценка экономического эффекта от модернизации структуры;

8. разработка и внедрение регламентирующих документов по данному направлению:

* Положения о структуре управления ЗАО «Марийское»;
* Порядка разработки, согласования утверждения и актуализации положений о подразделениях (должностных инструкций);
* Положения о подразделениях, котором будут определены цели деятельности для каждого подразделения, его вклад в общий результат деятельности предприятия, базовые показатели эффективности деятельности, характерные именно для данного подразделения, а также порядок взаимодействия с другими подразделениями предприятия;
* новых должностных инструкций для работников.

Описание новой организационно-функциональной структуры предприятия должно быть четким и понятным. При этом все функции, которые должны выполняться, должны быть закреплены за конкретной должностью. В противном случае часть из них будет подвешена в воздухе, и в этих местах всегда будет аврал. Это, конечно, не ново: чтобы дело делалось, за это дело кто-то конкретный должен отвечать.

Нужно стремиться к устранению зон «безответственности», пересечений или дублирований функций, уменьшение структурной фрагментарности процессов компании. На каждую функцию должна быть только одна служба, одно звено, иначе возникает дублирование функций, ведущее не только к непроизводительным расходам, но и к неизбежным недочетам в управлении.

После того, как функции распределены по службам, и начинается построение иерархических связей между ними, нужно учитывать нормативы управляемости: в подчинении у одного руководителя должно находиться не более шести-семи объектов. Это будет способствовать повышению эффективности управляемости и координации деятельности структурных подразделений и сотрудников, повышению качества межфункционального взаимодействия.

Четкое распределение обязанностей по выполнению, контролю и управлению внутренними операциями предприятия осуществляется путем закрепления обязанностей за сотрудниками нормативными документами, для чего необходимо разработать новые должностные инструкции и перечень обязанностей персонала в условиях новой структуры.

Нужно осуществить также подбор соответствующих специалистов, которые будут работать, как это предписывается закрепленными за ними функциями. А для этого они должны иметь соответствующую квалификацию.

На практике достижение идеальной эффективности почти невозможно. Она может быть достигнута на этапе внедрения новой техники и технологий. И в этом случае внедрение должно сопровождаться некоторым снижением эффективности, с последующей ее адаптацией и стабилизацией. Поэтому также важно не ограничиваться разовым построением новой структуры, но непрерывно проводить мониторинг реализации структурной схемы.

*Экономическая оценка рекомендуемых мероприятий*

Оценка эффективности того или иного решения по структуре управляемой системы должна приниматься с учетом установленного критерия экономической эффективности совершенствования структуры управления в организациях.

Система управления организациями представляет собой информационно-управленческую среду, так как и предметом, и результатом труда работников аппарата управления является информация. Информация и принятие решений связаны между собой сложной системой прямых и обратных связей. Возможности лиц, принимающих решения при обработке информации имеют качественные и количественные показатели.

Существующие подходы к оценке эффективности управления в основном характеризуют организационную систему управления на основании сравнения показателей действующей или проектируемой структуры с типовой организационной структурой.

Кроме показателей, связанных с сопоставлением с нормативной базой, широко распространены стоимостные показатели, такие как эффективность труда в организационной структуре и так далее. Однако оценка эффективности управления предприятия только по экономическим показателям, по результатам жизнедеятельности коллектива не совсем верна, так как в них проявляется еще и работа вышестоящих и нижестоящих руководителей. Поэтому применяются также косвенные показатели (степень оснащенности техническими средствами, интегральный показатель инфраструктуры и т.п.).

Для оценки экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры управления в ЗАО «Марийское» мы используем традиционный метод расчета эффективности, широко применяемый в экономической литературе.

Проведем сравнительный анализ экономических показателей существующей и модернизированной структуры данного предприятия. Эффективность действующей структуры управления на анализируемом предприятии, а также эффективность деятельности аппарата управления, оценивается по следующим показателям (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Показатели эффективности действующей и модернизированной структуры управления ЗАО «Марийское»

| Показатели | Старая  структура | Новая  структура | Отношение | |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| факт. | % |
| 1.Объем реализованной продукции, тыс.руб. | 417306 | 417306 | 0 | 100 |
| 2. Полная себестоимость товарной продукции, тыс.руб. | 388993 | 388993 | 0 | 100 |
| 3. Валовая прибыль, тыс.руб. | 28313 | 28313 | 0 | 100 |
| 4. Среднегодовая численность рабочих промышленно-производственного персонала, чел. | 1052 | 1052 | 0 | 100 |
| 5. Численность работников управления, чел. | 400 | 392 | -8 | 98 |
| 6. Расходы по содержанию оборудования и управления, тыс.руб. | 452 | 368 | -84 | 81,4 |
| 7. Затраты на управление, тыс. руб. | 216 | 198 | -18 | 91,7 |
| 8. Приходится на 1-го работника управления |  |  |  |  |
| 8.1.Реализованной продукции (стр.1:стр.5) | 1043,27 | 1064,56 | 21,29 | 102,0 |
| 8.2.Валовой прибыли (стр.3:стр.5) | 70,78 | 72,23 | 1,45 | 102,0 |
| 8.3.Численности рабочих ППП (стр.4: стр.5) | 2,63 | 2,68 | 0,05 | 102,0 |
| 8.4.Удельный вес затрат на управление в полной себестоимости (стр.7:стр.2)x100%, в % | 5,55 | 5,09 | -0,46 | 91,7 |
| 8.5.Удельный вес затрат на управление в расходах по содержанию оборудования и управления (стр.7:стр.6)x100%, в % | 47,79 | 43,80 | -3,99 | 92,6 |
| 8.6.Коэффициент эффективности управления (стр.7:стр.1)х100%, в % | 0,052 | 0,047 | -0,005 | 91,7 |

Как видим, при модернизированной структуре практически все показатели эффективности организационной структуры изменили свое значение: увеличился показатель суммы прибыли в расчете на одного работника аппарата управления, удельный вес затрат на управление; увеличилась численность работников ППП, приходящаяся на 1 работника управления, и другие показатели, что может значительно улучшить финансовые показатели предприятия.

В целом предлагаемая модернизация должна привести к более рациональному использованию трудовых и финансовых ресурсов, способствовать улучшению связей между подразделениями, особенно между высшими руководителями и низовыми звеньями, за счет исключения из структуры дублирующих связей.

В ряде случаев оптимизация организационной структуры управления может вызвать и рост текущих затрат за счет перераспределения функций, а увеличение загрузки персонала в организациях связано, как правило, с ростом стимулирующих факторов. Поэтому в состав затрат на разработку и реализацию мер по модернизации структуры управления целесообразно включить:

1. увеличение заработной платы и премиальных выплат тем специалистам, на которых будут возложены дополнительные обязанности, пропорционально величине дополнительной нагрузки;

2. затраты на дополнительные мероприятия по социальной защите и обеспечению дальнейшего трудоустройства тех работников предприятия, которые будут высвобождены в процессе реализации системы мер по совершенствованию системы управления.

Следует, однако, отметить, что если бы реструктуризация организационной структуры предприятия произошла раньше, предприятие смогло бы добиться значительно лучших показателей деятельности.

Таким образом, рекомендуемые мероприятия по улучшению использования трудовых ресурсов позволит повысить качество работы персонала и улучшить показатели эффективности деятельности предприятия. Применение разных способов улучшения использования трудовых ресурсов в сложных условиях перехода к рыночной экономике позволяет значительно повысить успех работы предприятия и сделать более определенными перспективы его развития.

заключение

Трудовые ресурсы — главная производительная сила общества. К трудовым ресурсам относится трудоспособное население, которое обладает физическими и интеллектуальными способностями, необходимыми для производства материальных благ или для работы в непроизводственной сфере.

В отечественной литературе по экономике и статистике труда широко распространен термин «трудовые ресурсы», который возник в первые годы советской власти. Понятие «трудовые ресурсы» можно встретить и в настоящее время. Разделяя основную сущность различных понятий трудовых ресурсов, мы полагаем, что трудовые ресурсы можно определить, как часть населения страны определенного возраста, обладающая необходимым физическим развитием, здоровьем, образованием, и, как правило, квалификацией для общественно полезной деятельности.

Достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и, как результат, объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Главная цель организации трудовых ресурсов состоит в обеспечении предприятия работниками, отвечающими требованиям данного предприятия, их профессиональной и социальной адаптации.

Собственно организация трудовых ресурсов предприятия включает в себя такие действия, как:

* наем сотрудников в условиях неполной занятости;
* адаптацию и расстановку работников в соответствии со сложившейся системой производства;
* подготовку и переподготовку кадров;
* планирование карьеры, формирование кадрового резерва;
* стимулирование труда;
* совершенствование организации труда;
* заботу о работниках, оказавшихся излишними на данном предприятии по самым разным причинам.

Качество трудовых ресурсов характеризуется общей и профессиональной трудоспособностью, а также трудовым потенциалом работников.

В области использования трудовых ресурсов главной задачей является обеспечение эффективности занятости населения, повышение качества и конкурентоспособности рабочей силы. Анализ показателей использования трудовых ресурсов организации проводят в следующей последовательности:

* анализ обеспеченности организации кадрами (по полу, по возрасту, по профессиям и по квалификации, по семейному положению и т.д.);
* анализ движения рабочей силы в организации;
* анализ состава и структуры персонала организации;
* анализ производительности труда;
* анализ соотношения темпов роста средней заработной платы и средней производительности труда;
* сводный анализ резервов роста выпуска продукции, по факторам, связанным с использованием трудовых ресурсов.

Объектом исследования является Закрытое акционерное общество «Марийское». Основным видом деятельности рассматриваемого акционерного общества является мясное птицеводство.

По итогам проведенного анализа организации использования трудовых ресурсов предприятия можно сделать следующие выводы.

В соответствии с Уставом ЗАО «Марийское», управление Обществом осуществляют:

* высший орган общества — общее собрание акционеров;
* наблюдательный совет;
* директор.

В качестве звеньев организационной структуры основного производства предприятий выступают производственные подразделения: отделения, производственные участки, цеха, бригады, фермы, звенья и др.

Непосредственное управление производственными участками в ЗАО «Марийское» строится по трехступенчатой схеме: директор — начальник цеха (участка, подразделения) — бригадир (заведующий, старший мастер и т.п.), т. е. руководство первичными производственными подразделениями осуществляется через промежуточное звено — начальников цехов и применяется цеховая структура управления.

Среднесписочная численность работников на предприятии увеличилась за 2006-2008 гг. на 106 человек, или на 7,8%. Это значительный показатель для предприятия и свидетельствует о том, что предприятие расширяет свою деятельность, привлекает новых работников и может обеспечить им удовлетворительные условия труда.

В структуре работников большая доля приходится на рабочие специальности (в основном это сельскохозяйственные работники, механизаторы, водители, вспомогательный персонал), которая увеличилась за рассматриваемый период: в 2008 году по сравнению с 2006 годом — на 10,93%, а по сравнению с 2007 годом — на 0,69%. Доля служащих за этот период увеличилась значительно больше — соответственно на 41,84% и 18,8%.

В заключение работы были предложены мероприятия, направленные на улучшение использования трудовых ресурсов. В частности, предложены модель реорганизации структуры, а также мероприятия по улучшению использования имеющихся трудовых ресурсов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации //Консультант-Плюс.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации //Консультант-Плюс.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации //Консультант-Плюс.
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом организаций /Т.Ю. Базаров. — М.: Экономика и финансы, 2006. — 452 с.
5. Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. Особенности управления занятостью в условиях кризиса рынка труда: Учебное пособие /Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. — М.: Изд-во ГУУ, 2006. — 388 с.
6. Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. Управление занятостью населения: Учебное пособие / И.А. Баткаева, Е.А Митрофанова. — М.: Изд-во ГУУ, 2005. — 412 с.
7. Демакова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: Исследование зарубежного опыта /И.Б. Демакова. — М.: Центр, 2004. — 174 с.
8. Десслер Г. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов /Под редакцией Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — М.: ЮНИТИ, 2004. — 371 с.
9. Дятлов В.А. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов экономических вузов /В.А. Дятлов; Под редакцией А.Я. Кибанова. — М: Приор, 2004. — 378 с.
10. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П. Егошин. — 3-е изд. — Н. Новгород: НИМБ, 2005. — 720 с.
11. Железнов А. Маркетинг персонала. Оценка трудовой деятельности /А.Железнов //Маркетинг. — 2006. — №2. — С.15-21.
12. Журавлев П. В., Карташов С.В. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера /П.В.Журавлев, С.В.Карташов. — М.: Экзамен, 2004 — 576 с.
13. Журавлев П. В., Кулапов М. Н. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников /П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов. — М.: Изд-во Российская Экономическая Академия, Екатеринбург: Деловая книга, 2007. — 232 с.
14. Журавлев П.В., Одегов Ю.Г., Волгин Н.О. Управление человеческими ресурсами /П.В. Журавлев, Ю.Г.Одегов, Н.О.Волгин. — М.: Экзамен, 2003. — 350 с.
15. Исаенко А.Н. Кадры и управление персоналом /А.Н.Исаенко. — М.: Наука, 2004. — 348 с.
16. Касимовский Е.В. Управление кадрами организаций /Е.В.Касимовский. — М.: Дело, 2005. — 356 с.
17. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник /А.Я.Кибанов. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 563 с.
18. Крылов Н. Повышаем эффективность процесса набора кадров /Н.Крылов //Кадры предприятия. — 2007. — №2. — С. 21-26.
19. Магура М.И. Поиск и отбор персонала /М.И.Магура. — М.: Интел-Синтез, 2007. — 492 с.
20. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии /М.И. Магура, М.Б. Курбатова. — М.: Интел-Синтез, 2004. — 340 с.
21. Мемед-Заде Г.А., Роднина Т. А. Управление персоналом: регламентация труда /Под ред. д. э. н. профессора А. Я. Кибанова. — М.: Экзамен, 2004. — 576 с.
22. Менеджмент персонала /Л.И.Кошкин, А.Е.Хачатуров, И.С.Булатов. — М.: Эколайн, 2008. — 512 с.
23. Найда А.М. Интенсивность труда и эффективность использования трудовых ресурсов /А.М. Найда. — М.: Академия управления «ТИСБИ», 2007. — 289 с.
24. Никитина И.А. Управление трудовыми ресурсами /И.А. Никитина. — Спб.: Питер, 2006. — 690 с.
25. Павлуцкий А. Управление персоналом: стереотипы и реальность /А. Павлуцкий, О. Алехина //Управление персоналом. — 2006. — №8. — С. 10-19.
26. Плайтнер Х.Й. Значение «человеческого фактора» для малых и средних предприятий /Х.Й. Плайтнер //Проблемы теории и практики управления. — 2005. — №2. — С. 24-29.
27. Размещение, воспроизводство и использование трудовых ресурсов РФ /Под ред. Горфинкеля В.Я., Швандара В.А. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. — 670 с.
28. Рофе А.И., Збышко Б.Г., Ишин В.В. Рынок труда, занятость населения, экономика ресурсов для труда: Учебное пособие /Под ред. проф. А.И. Рофе. — М.: МИК, 2008. — 534 с.
29. Саруханов Э.Р. Экономика предприятия /Э.Р.Саруханов. — М.: Экономика, 2005. — 734 с.
30. Силюк Н.А., Веселов П.В., Галахов В.В. Организация управленческого труда /Н.А. Силюк, П.В.Веселов, В.В. Галахов. — М.: Экономика, 2006. — 471 с.
31. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом /В.А.Спивак. — Спб.: Издательство «Питер», 2006. — 416 с.
32. Торшина К. Тестирование при приёме на работу /К.Торшина //Управление персоналом. — 2008. — №12. — С.29-34.
33. Травин В.В. Кадровая политика в современных условиях /В.В.Травин. — М.: Инфра-М, 2006.— 590 с.
34. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практическое пособие /В.В. Травин, В.А. Дятлов. — М.: Дело, 2007. — 215 с.
35. Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации //Персонал предприятия. — 2008. — №4. — С.11-26.
36. Тюрина И.О. Кадровый менеджмент: процесс отбора персонала /И.О.Тюнина //Социс. — 2009. — № 4. — С. 34-39.
37. Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: Инфра-М, 2004. — 512 с.
38. Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. проф. B.C. Буланова, проф. Н.А. Волгина. — М.: Экзамен, 2007. — 490 с.
39. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие /Под ред. П.В. Шеметова. — М.: Инфра-М, НГАЭиУ; Новосибирск, 2008. — 312 с.
40. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под. Ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. — 580 с.
41. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов /Под редакцией Б.Ю.Сербиновского, С.И. Самыгина. — М.: Приор, 2008. — 562 с.
42. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов вузов /Под редакцией Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. — 621 с.
43. Фалмер Р.М. Современное управление кадрами предприятий и организаций /Р.М.Фалмер. — М.: Маркетинг, 2005. — 411 с.
44. Франк Э. Консультационные фирмы и отбор человеческого капитала /Э.Франк, Т. Пудак //Проблемы теории и практики управления. — 2007. — №1. — С. 16-23.
45. Цыпкин Ю. А. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов /Ю.А.Цыпкин. — М.: «Юнити-Дана», 2007. — 446 с.
46. Чижов Н.А. Кадровые технологии /Н.А.Чижов. — М.: Экзамен, 2007. — 351 с.
47. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации /С.В.Шекшня //Управление персоналом. — 2007. — №1. — С.21-27.
48. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. Издание 4-е, переработанное и дополненное /С.В.Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2007. — 368 с.
49. Шипилов А.И. Как обеспечить надежность персонала? /А.И. Шипилов, О.А.Шипилова //Кадры предприятия. — 2009. — №8. — С. 23-27.
50. Шмелев А.Г. Управление отбором персонала /А.Г.Шмелев //Управление персоналом. — 2008. — №6. — С.31-37.
51. Экономика труда и социально-трудовые отношения /Под ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой. — М.: Изд-во МГУ, Изд-во «ЧеРо», 2006. — 492 с.

приложения

**Приложение 1**

#### АНКЕТА

претендента на должность ЗАО «Марийское»

1. Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. Год и место рождения \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
3. Домашний адрес и телефон \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
4. Образование (учебное заведение, факультет, год окончания)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. Специальность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6. Стаж работы по специальности \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Название организации | Период работы |
| 1 |  |  |
| 2 |  |  |
| 3 |  |  |

7. Иностранный язык \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

родной свободно со словарем

8. Практика работы на компьютере

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Программа | Пользователь | Профессионал |
| 1 |  |  |  |
| 2 |  |  |  |
| 3 |  |  |  |

1. Число неявок на последнем месте работы (за год), причины неявок \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Адрес организации последнего места работы, телефон, телефон руководителя \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. Мотивы перехода на другую работу \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
3. Семейное положение, дети \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
4. Желаемый минимальный уровень заработной платы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
5. Контактный телефон \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 200 \_\_\_г. Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

**Правила выражения одобрения руководителями**

1. Одобрение должно поощрять правильное поведение и показывать работникам, чего от них хочет организация. Одобрение должно отражать основные ценности организации. Если организация провозглашает командную работу, то в первую очередь следует поощрять именно командные результаты, если приоритетом номер один является высокое качество, то отмечать следует высокие достижения по этому показателю. Одобрение не должно выступать средством вербовки сторонников или решения других политических задач.

2. Следует поощрять реальные достижения и высокий вклад в общее дело, а не обещания сотрудника или ожидания руководителя в отношении него.

3. Форма похвалы должна соответствовать достижению сотрудника. За небольшие успехи нужно хвалить работника наедине. Этим руководитель покажет, что ценит его усилия и готовность напряженно трудиться. За крупные достижения нужно выносить благодарность прилюдно.

4. Нужно обязательно сопровождать публичную похвалу сотрудника каким-то существенным для него дополнением. Достижение, достойное публичной похвалы, хорошо сопроводить денежной премией, ценным подарком или дополнительным отпуском.

5. Благодарить сотрудников следует лично. Благодарность от руководства многое значит для работников, и эту задачу не следует делегировать заместителям. Даже от того, как выражается благодарность, тоже многое зависит.

6. Одобрение со стороны руководителя должно повышать самооценку подчиненного, мотивируя его к достижению новых высот в профессиональной деятельности.

7. Похвалив работника, нужно быть готовым расширить круг его обязанностей. Если руководитель хочет воодушевить подчиненного на достижение еще более высоких результатов, нужно предоставить ему дополнительные возможности проявить свои способности: новые, более трудные или более ответственные задачи.

8. Одобрение должно быть искренним и неподдельным.