

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-педагогический университет»
Институт гуманитарного и социально-экономического образования
Кафедра экономики

К защите допускаю:
Заведующий кафедрой экономики
_____ А.Г. Мокроносов
« ____ » _____ 2016г.

**РОЛЬ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Выпускная квалификационная работа
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика
профиля подготовки «Экономика предприятий и организаций»**

Идентификационный код 327

Исполнитель:
студент группы ЭкП-411 _____ М.С. Татаркина
подпись

Руководитель:
(доцент кафедры,
канд. истор. наук. доцент) _____ Т.И. Кружкова
подпись

Нормоконтролер:
(ст.преподаватель) _____ А.А. Вершинин
подпись

Екатеринбург

2016

Аннотация

Выпускная квалификационная работа содержит введение, три главы, заключение, список использованных источников. Текст работы включает 3 рисунка, 14 таблиц, 56 источника литературы, а также 1 приложение на 3-х страницах. Общий объем работы – 71 стр.

Ключевые слова: трудовые ресурсы, кадры, человеческие ресурсы, занятость населения, экономика труда, управление персоналом, эффективность использования трудовых ресурсов.

Объектом исследования является ООО «Куединский мясокомбинат».

Предмет исследования — управление трудовыми ресурсами.

Цель 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.

В процессе работы исследованы теоретические основы формирования трудовых ресурсов, рассмотрена эффективность использования трудовых ресурсов на предприятии, обобщены научные теории, концепции и мнения экономистов по вопросу управления трудовыми ресурсами, выполнен анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами, выявлены основные проблемы и предложены пути улучшения использования трудовых ресурсов.

Оглавление

Введение.....	7
Глава 1. Значение трудовых ресурсов для эффективного развития предприятия	10
1.1. Понятие и сущность трудовых ресурсов.....	10
1.2. Управление трудовыми ресурсами предприятия	20
Глава 2. Анализ трудовых ресурсов предприятия ООО «Куединский мясокомбинат»	29
2.1. Краткая экономическая характеристика предприятия	29
2.2. Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами.....	39
Глава 3. Деятельность предприятия по повышению эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.....	49
3.1. Проблемы и пути улучшения использования трудовых ресурсов	49
3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий	54
Заключение	64
Список использованных источников	67
Приложение	72

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.

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. 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.

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 — «Роль трудовых ресурсов в повышении эффективности предприятия» — 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 Т.Ю.Базарова, И.А.Баткаевой, В.С.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.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, Э.Франка и т.д.

Цель 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 ООО «Куединский мясокомбинат»;
- провести анализ организации использования трудовых ресурсов данного предприятия;
- разработать рекомендации по улучшению использования трудовых ресурсов предприятия.

Объектом исследования является ООО «Куединский мясокомбинат».

Предмет исследования — управление трудовыми ресурсами.

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

Информационной базой исследования являются учредительные документы ООО «Куединский мясокомбинат», бухгалтерская и статистическая отчетность за 2014-2015 гг., другие документы, используемые в работе организации.

Выпускная квалификационная работа содержит введение, три главы, заключение, список использованных источников. Текст работы включает 3 рисунка, 14 таблиц, 56 источника литературы, а также 1 приложение на 3-х страницах. Общий объем работы – 71 стр.

Глава 1. Значение трудовых ресурсов для эффективного развития предприятия

1.1. Понятие и сущность трудовых ресурсов

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», «кадровый 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»[50, 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 (например, как инвалидность I

и II 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[50, 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).

Существует множество мнений авторов в определении понятия «трудовые ресурсы». Различные определения термина «трудовые ресурсы» приведены ниже в табл. 1.

Таблица 1 – Определение «трудовых ресурсов» в работах экономистов

Автор	Определение
1	2
Касимовский Е.В.	Трудовые ресурсы - экономическая категория, представляющая собой численность потенциальной и действующей рабочей силы, определенной количественно и демографически[20].
Саруханов Э.Р.	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[37].
Егошин А.П.	Трудовые ресурсы - как трудоспособная часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, необходимыми для осуществления полезной трудовой деятельности в народном хозяйстве[15].
Шеметов П.В.	Трудовые ресурсы - как часть населения страны, обладающего необходимым физическим развитием, умственными способностями и знаниями[42].
Журавлев П.В.	Трудовые ресурсы - это совокупность людей, обладающих способностью трудиться[18].

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 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» предлагалось понизить с 16 до 15 лет, но эта норма так и не нашла отражение ни в самом государственном учете, ни в Законе «О занятости населения в Российской Федерации»[2].

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 три группы[11, С.6]:

- 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[11, С.7].

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).



Рис.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[34].

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[56].

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[6].

К непромышленному персоналу относятся работники, занятые в непромышленной 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[26].

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-трудоустроитель 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[41].

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[45].

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 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»[21].

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. Управление трудовыми ресурсами предприятия

Конкретная ответственность за общее руководство трудовыми ресурсами в крупных организациях обычно возложена на профессионально подготовленных работников отделов кадров, обычно в составе штабных служб. Для того чтобы такие специалисты могли активно содействовать реализации целей организации, им нужны не только знания и компетенция в своей конкретной области, но и осведомленность о нуждах руководителей низшего звена. Вместе с тем, если руководители низшего звена не понимают специфики управления трудовыми ресурсами, его механизма, возможностей и недостатков, то они не могут в полной мере воспользоваться услугами специалистов-кадровиков. Поэтому важно, чтобы все руководители знали и понимали способы и методы управления людьми[35].

Управление трудовыми ресурсами включает в себя следующие этапы (рис.2.).

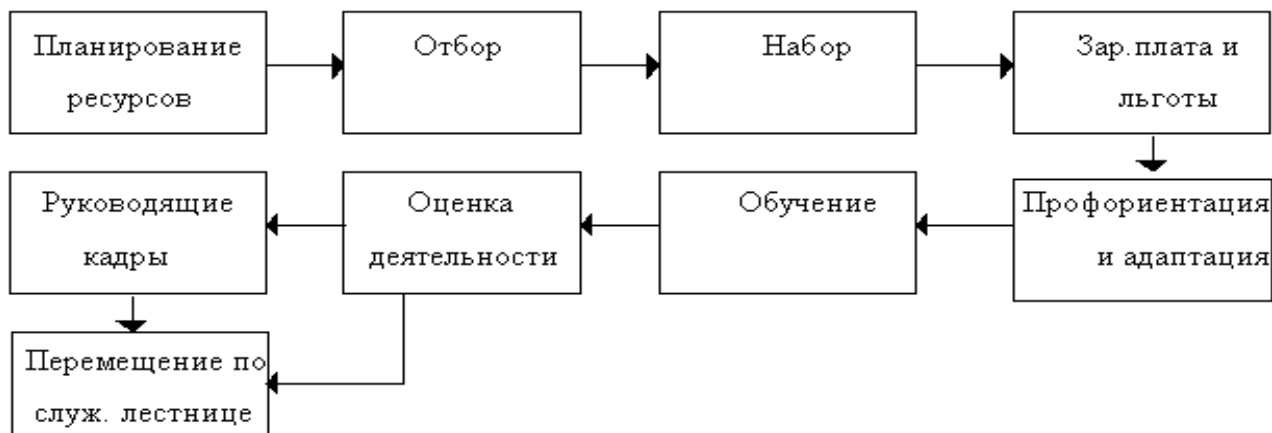


Рис. 2 - Компоненты управления трудовыми ресурсами

1) Планирование ресурсов.

Руководитель должен определить потребности в необходимых трудовых ресурсах с учетом целей организации. Планирование состоит из нескольких этапов: оценка наличных ресурсов, оценка будущих потребностей, разработка программы удовлетворения этих потребностей. На первом этапе руководителю нужно определить, какое количество людей необходимо для выполнения конкретной операции, чтобы достичь целей организации. Также следует оценить качество труда. Второй этап включает прогноз численности трудовых ресурсов, которые потребуются для достижения краткосрочных или долгосрочных целей, то есть следует оценить рынок труда и определить количество имеющейся рабочей силы. Заключительным этапом является определение программы удовлетворения потребностей организации в трудовых ресурсах.

2) Набор персонала (отбор кандидатов).

Этот этап предполагает создание резервов потенциальных кандидатов на все имеющиеся должности, и, в последующем, отбор наиболее подходящих людей на эти должности. Набор проводится в соответствии с будущими

потребностями в трудовых ресурсах, здесь учитывается количество имеющейся в наличии рабочей силы, текучесть, увольнения, выход на пенсию и т.п. Набор производится с помощью объявлений, или при участии агентств по трудоустройству. Также набор можно проводить внутри организации с помощью продвижения своих сотрудников по служебной лестнице (планированию карьеры)[12].

3) Отбор.

На этом этапе осуществляется отбор наиболее подходящих работников из потенциальных кандидатов. Отбирается такой человек, который имеет наилучшую подготовку и квалификацию для занимаемой должности. Необходимо учитывать образование, опыт, профессиональные навыки, личные качества. Отбор кадров проводится с помощью испытаний, собеседований и при участии специализированных центров оценки персонала. Эти методы отбора кадров предполагают оценку способностей кандидатов к выполнению конкретной деятельности, уровня интеллекта, уверенности в себе, навыка межличностных отношений[30].

4) Определение заработной платы и различных льгот.

Важное значение для работника имеет вознаграждение, предлагаемое за его труд - заработная плата. Она поощряет человека к достижению желаемых целей организации. Зарботная плата определяется на основе анализа уровня заработной платы, прибыльности организации, условий на рынке труда. Помимо заработной платы, большое значение имеют предоставляемые организацией льготы. К ним относятся: оплата больничных, отпусков, медицинское страхование, пенсионное обеспечение, оплата обучения детей сотрудников.

5) ПрофорIENTATION и адаптация.

Программа по развитию трудовых ресурсов включает повышение потенциала работников, формирование персонала, обладающего более

высокими способностями к выполнению стоящих перед ними задач. Это приводит к росту производительности труда в организации, а, следовательно, к повышению дохода. Профессиональная ориентация и адаптация персонала является первым этапом в повышении эффективности труда. Процесс адаптации предполагает приспособление человека к организации, осознание того, что является важным в этой организации. Процесс профессиональной ориентации включает обучение специальным навыкам для более эффективной работы в конкретной организации.

6) Обучение трудовым навыкам.

Заботясь о высокой производительности труда, организация должна уделять внимание повышению компетентности своих трудовых ресурсов. В этот этап входят разработка специальных учебных программ, обучение и переподготовка работников. Обучение проводится при поступлении нового служащего в организацию, при повышении в должности, или при отсутствии нужных навыков для выполнения работы.

7) Оценка трудовой деятельности.

Оценка результатов трудовой деятельности определяет, насколько эффективно выполняются обязанности, какова степень эффективности труда. Этот этап позволяет выявить наиболее перспективных работников. Оценка результатов деятельности необходима для реализации следующих функций: административной, информационной и мотивационной.

8) Повышение или понижение в должности, перевод или увольнение.

Этот этап определяется административной функцией. Он включает продвижение по службе тех, кто может эффективно выполнять свои обязанности на новой должности; перевод на другую должность или понижение в должности, когда служащий не справляется с обязанностями на своей должности, и прекращение трудового договора. Информационная функция дает служащим информацию об эффективности их работы. Мотивационная функция

должна мотивировать человека к хорошей работе с помощью вознаграждения или повышения в должности.

9) Подготовка руководящих кадров.

На этом этапе разрабатываются программы обучения руководителей. Организация должна выяснить, кто из руководителей обладает нужными навыками для занятия конкретной должности. Подготовка осуществляется с помощью проведения различных лекций, курсов, семинаров, деловых игр.

При определении целей своей организации руководство должно также определить необходимые для их достижения ресурсы. Необходимость в деньгах, оборудовании и материалах является вполне очевидной. Редко кто из руководителей упустит эти моменты при планировании. Потребность в людях - тоже кажется вполне очевидной. К сожалению, зачастую планирование людских ресурсов ведется ненадлежащим образом или же ему не уделяется того внимания, которого оно заслуживает.

Планирование трудовых ресурсов и трудового потенциала по существу представляет собой применение процедур планирования для комплектации штатов и персонала. Для удобства можно считать, что процесс планирования включает в себя три этапа: оценка наличных ресурсов; оценка будущих потребностей; разработка программы удовлетворения будущих потребностей. Планирование трудовых ресурсов в действующей организации логично начать с оценки их наличия. Руководство должно определить, сколько человек занято выполнением каждой операции, требующейся для реализации конкретной цели. Для того чтобы нанять соответствующих работников, руководство должно в деталях знать, какие задачи они будут выполнять во время работы и каковы личные и общественные характеристики этих работ. Эти знания получают посредством анализа содержания работы, который является краеугольным камнем управления трудовыми ресурсами. Без него трудно реализовать все остальные функции управления. Всесторонняя оценка всех конторских,

оперативных, технических и административных специальностей создает надежное основание для принятия будущих решений о найме, отборе, назначении зарплаты, оценке деятельности и повышении в должности[12].

Анализ работы — это процесс систематического исследования работы по определению наиболее существенных ее характеристик, а также требований к исполнителям данной работы.

Таким образом, анализ позволяет получить данные о требованиях работы, которые затем используются для описания работы (должности), т.е. описания обязанностей, прав, ответственности, и составления личностной спецификации (т.е. требований к работнику).

Анализ работы (должности) может иметь два аспекта:

- анализ с ориентацией на задачу — для определения обязанностей, ответственности, методов выполнения работы и т.д.;
- анализ с ориентацией на работника — для определения характеристик поведения работника, требующихся для успешного выполнения работы[21].

Существует три основных метода анализа работы, которые по отдельности или в комбинации могут быть применены к процессам сбора информации. К ним относятся: наблюдение, собеседование, вопросники.

1) Наблюдение.

Когда работа является открытой, то прямое наблюдение того, что работник делает, может дать большую часть информации, требующуюся для ответа на вопросы о самой работе и для суждения о требованиях, предъявляемых к работнику. Некоторые виды работы сами предполагают прямое наблюдение, например рутинные работы с высоким содержанием ручного труда, где большинство операций можно наблюдать, так как они не требуют существенных умственных усилий или проявления индивидуальной свободы действий, и где стандартизированные операции с коротким циклом

являются нормой. Более сложные работы в области управления менее пригодны для анализа путем наблюдения.

Наблюдение может быть сплошным и выборочным, причем второе является более сложным, чем первое. При выборочном наблюдении за операциями, выполняемыми на рабочем месте, информация собирается в произвольные интервалы времени во время полного рабочего цикла. Целью каждого наблюдения является получение моментной картины того, что работник делает в исследуемом интервале, и фиксация частоты выполнения исследуемых операций. Метод наблюдения достаточно прост и эффективен.

2) Собеседование.

Большинство собеседований представляют собой интервью «индивидуального» типа — прямой диалог между аналитиком и работником и его руководителем. Когда имеет место значительное число идентичных работ, то можно применить «групповые» интервью — собеседование с группой работников, выполняющих одну и ту же работу. Следует всегда помнить об относительной точности информации, получаемой в процессе собеседования. Это объясняется тем, что одни и те же операции могут по-разному восприниматься исполнителями работы, кроме того, интервьюеры также по-разному могут воспринимать (и записывать) полученную информацию. Для уменьшения вероятности получения и обработки неточной информации целесообразно разработать процедуру ее перепроверки, например либо путем консультаций с непосредственным начальником анализируемого работника, либо путем регулярной стыковки записей различных интервьюеров (аналитиков) по схожим операциям (работам). Целесообразна также комбинация собеседования с другими методами анализа работы.

Одним из условий эффективного применения метода собеседования при анализе работы является четкое планирование собеседования заранее, его общей схемы, последовательности задаваемых вопросов. Полезно также при

подготовке к собеседованию составить контрольные списки вопросов, предварительно разбив анализируемую работу на блоки, основные направления деятельности. Справочники, инструкции и таблицы помогают установить последовательность операций.

3) Анкетирование (вопросники).

Вопросники имеют то важное и очевидное преимущество, что они структурированы и могут быть составлены таким образом, чтобы охватить совокупность рабочих операций. Собеседования также могут быть структурированы, но при их проведении возможны отклонения. Более того, вопросники представляют собой экономичный метод (с позиции времени) сбора информации от большего количества людей, работающих на разных рабочих местах. Очевидно, что информация может изменяться. Вопросник составлен качественно, если в нем преобладают вопросы типа: «что?», «кто?», «как?», «почему?», «когда?», «где?». Однако следует иметь в виду, что четко и ясно поставленные вопросы могут по-разному интерпретироваться отвечающими.

Данные, полученные при использовании этого метода, можно легко выразить в количественной форме и ввести в компьютер. Источником базовой информации для анализа могут служить анкеты типа «Информационный стандарт анализа работы (должности)». Анкета заполняется работником, занятым на данном рабочем месте.

Выявим преимущества и недостатки рассмотренных методов анализа содержания работы в табл. 2.

Таблица 2 – Преимущества и недостатки методов анализа содержания работ

Метод анализа	Преимущества	Недостатки
1	2	3
1.Наблюдение	-позволяет увидеть скорость принятия решений; -можно увидеть отношение сотрудника к коллективу и работе в целом; -позволяет оценить личные качества сотрудника.	-субъективное мнение наблюдателя; -не дает возможности оценить профессионально - квалификационный уровень; -требует больших затрат времени.
2.Собеседование	-позволяет узнать новые сведения о сотруднике; -позволяет узнать о знании работы, о коммуникации, о скорости решения проблемы.	-предоставляются не объективные данные о человеке; -носит формальный характер.
3.Анкетирование	-определение степени проявление у работников тех или иных качеств; -присутствие в анкете открытого вопроса позволяет узнать мнение каждого сотрудника; -возможность оценки сегодняшнего состояния работника	-высокие издержки; -возникает частая необходимость в привлечении сторонней помощи; -условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о сотруднике.

Исходя из табл.2 можно сделать вывод, что ни один метод не имеет совершенного анализа содержания работы. На сегодняшний день существует несколько систем оценки персонала, каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки, поэтому создать систему оценки, одинаково сбалансированную с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности очень сложно.

Глава 2. Анализ трудовых ресурсов предприятия ООО «Куединский мясокомбинат»

2.1. Краткая экономическая характеристика предприятия

ООО «Куединский мясокомбинат» находится в районном поселке Куеда Пермского края, который расположен на границе с Республикой Башкортостан. Из архивных документов следует, что в 1948 году он значился как Куединский убойный пункт. В 1956 году произошло объединение хозрасчетных единиц убойного пункта и птицекомбината, и был организован Куединский птицекомбинат, с численностью 70 человек.

С 1 января 1962 г. произошло объединение с Куединским маслозаводом, и было создано предприятие - Куединский мясомолкомбинат. В апреле 1963 г. в результате реорганизации образовался Куединский цех Чайковского мясокомбината, а с 1 марта 1976 года - Куединский филиал Чернушинского мясокомбината.

1 марта 1991 года был издан приказ Агропромышленного комитета Пермской области за № 80 «О выделении Куединского убойного пункта» по состоянию на 01.01.1991 г. Филиал был преобразован в мясокомбинат «Куединский».

Решением малого Совета Пермского областного Совета народных депутатов за № 289 от 26.03.1992 г. «О передаче перерабатывающих и обслуживающих предприятий агропромышленного комплекса из областной собственности в муниципальную собственность» мясокомбинат «Куединский» был передан в муниципальную собственность районов.

Земское Собрание Куединского района Пермской области Решением №163 от 29.09.2005 г. «О согласии на участие МУП Мясокомбинат «Куединский» в создании совместного предприятия разрешает администрации

района дать согласие МУП мясокомбинат «Куединский» выступить учредителей совместного предприятия с ООО «Восход» в форме общества с ограниченной ответственностью с долей в уставном капитале 50%. Внести в качестве вклада в уставной капитал имущество предприятия с условием продажи МУП «мясокомбинат Куединский» ООО «Восход» в течении месяца по цене не ниже первоначальной ее стоимости с перечислением суммы от реализации в местный бюджет.

21 октября 2005 г. был заключен договор № 27 купли-продажи в уставном капитале общества с ограниченной ответственностью «Куединский мясокомбинат», и договор купли-продажи от 10 ноября 2005 г. о продаже в собственность имущества.

В соответствии с Федеральным законом Российской Федерации от 14 ноября 2002 г. № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях», статьи 19 Устава МО «Куединский район», Земское собрание выносит решение №172 от 22.11.2005 г. «О ликвидации муниципального предприятия мясокомбинат «Куединский».

ООО «Куединский мясокомбинат» (далее - Общество) зарегистрирован 5 октября 2005 года. Адрес предприятия: Пермский край, п. Куеда, ул. Гагарина, 103.

В настоящее время Общество включает следующие подразделения:

- 1) мясожировой цех, осуществляющий приемку, забой и переработку скота (в цехе вырабатывается следующая продукция: мясо говядина, свинина, конина, субпродукты I и II категорий, жир, натуральная колбасная оболочка, обработка шкур, фасовка продукции);
- 2) обвалочный цех, цех обвалки занимается изготовлением фаршей, фасовкой продукции, а также готовит мясо для выработки колбас, полуфабрикатов;
- 3) колбасный цех, изготовление колбасных изделий;

- 4) цех по изготовлению полуфабрикатов, пельменей, холодца;
- 5) консервный цех занимается изготовлением мясных консервов и изготовление мясных деликатесов;
- 6) холодильник, емкостью 120 т., где производится приемка мяса, субпродуктов, жира полуфабрикатов на хранение, а так же реализация продукции;
- 7) экспедиция колбасного цеха;
- 8) компрессорная, которая вырабатывает холод и подает его в холодильник;
- 9) котельная, вырабатывающая горячую воду и пар для производственных и хозяйственных нужд;
- 10) столовая, обеспечивающая горячее питание работников;
- 11) прачечная;
- 12) материальный склад;
- 13) артезианская скважина;
- 14) блок очистных сооружений сточных вод с жироловкой;
- 15) ремонтная бригада, услуги по ремонту оборудования;
- 16) автотранспорт, транспортное обслуживание;
- 17) отдел корпоративного контроля, охрана, контроль отпускаемой продукции;
- 18) бухгалтерский отдел;
- 19) инженерная служба;
- 20) отдел кадров;
- 21) служба электриков.

В марте 2011 года мясокомбинат приступил к производству мясосодержащих консервов в соответствии с ГОСТом. В настоящее время выпускается в день от 600 до 1200 банок. Это 5 наименований каши с мясом, 3 вида тушенки, 4 вида консервов для кошек и собак.

Также ООО «Куединский мясокомбинат» имеет сеть магазинов: 3 магазина в п. Куеда, 6 – г. Чернушка, 5 – г. Чайковский, 5 - г. Пермь, 1- с. Елово, 3- г. Янаул, 8 - г. Нефтекамск, 1 - г. Барда, 1 - с. Татышлы, 1 - с. Болтачево, 3 - г. Уфа, 1 – г.Екатеринбург. Первый фирменный магазин по продаже продукции мясокомбината – мяса, субпродуктов был открыт в 2005 году. В 2007 году в одном из магазинов Куеды был открыт отдел кулинарии, в котором можно приобрести аппетитные блины, пиццу, пирожки, шаверму, куру-гриль, салаты.

Целью создания Общества является производство продукции, выполнение работ и оказание услуг для удовлетворения общественных потребностей и получение прибыли.

Видами деятельности Общества являются:

- закуп скота от сельскохозяйственных и иных предприятий и от населения;
- забой скота, переработка мясопродуктов;
- реализация мяса, мясопродуктов и сырья после забоя;
- торгово–закупочная деятельность;
- оказание услуг общественного питания;
- торгово-закупочная деятельность с созданием собственных торговых точек, продуктами питания, товарами народного потребления;
- оптовая торговля в т.ч. торговля выносная, в павильонах, киосках, на лотках и других временных сооружениях;
- внешняя торговля осуществление экспертно-импортных сделок, включая бартерные;
- деятельность по производству и реализации товаров народного потребления и продукции производственного – технического назначения;
- автотранспортная деятельность по перевозке пассажиров и грузов.

Общество имеет собственную производственно техническую базу (административное и производственные помещения) строительные базы, ремонтные бригады, автотранспорт, инвентарь и многое другое.

Управление организацией осуществляется в соответствии с Уставом. Общество возглавляет директор, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояние и деятельность перед учредителями и трудовым коллективом.

Директор представляет организацию во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом, заключает договора, издает приказы по организации, в соответствии с законодательством принимает и увольняет работников, открывает в банках счета организации.

Общее число сотрудников мясокомбината составляет около 670 человек.

Организационная структура управления включает в себя установление вертикали власти и подразумевает также установление власти руководством отдела или подразделения над отделом и установление власти руководством предприятия над предприятием (рис. 3). Этим достигается качество управления и принятия оперативных решений, что положительно отражается на качестве предоставляемых услуг. Возникающие в процессе деятельности неопределённости решаются, по возможности, на уровне соответствующего отдела. При невозможности устранить неопределённость или какую-либо проблему на уровне отдела или подразделения она переходит на рассмотрение к руководству предприятия.

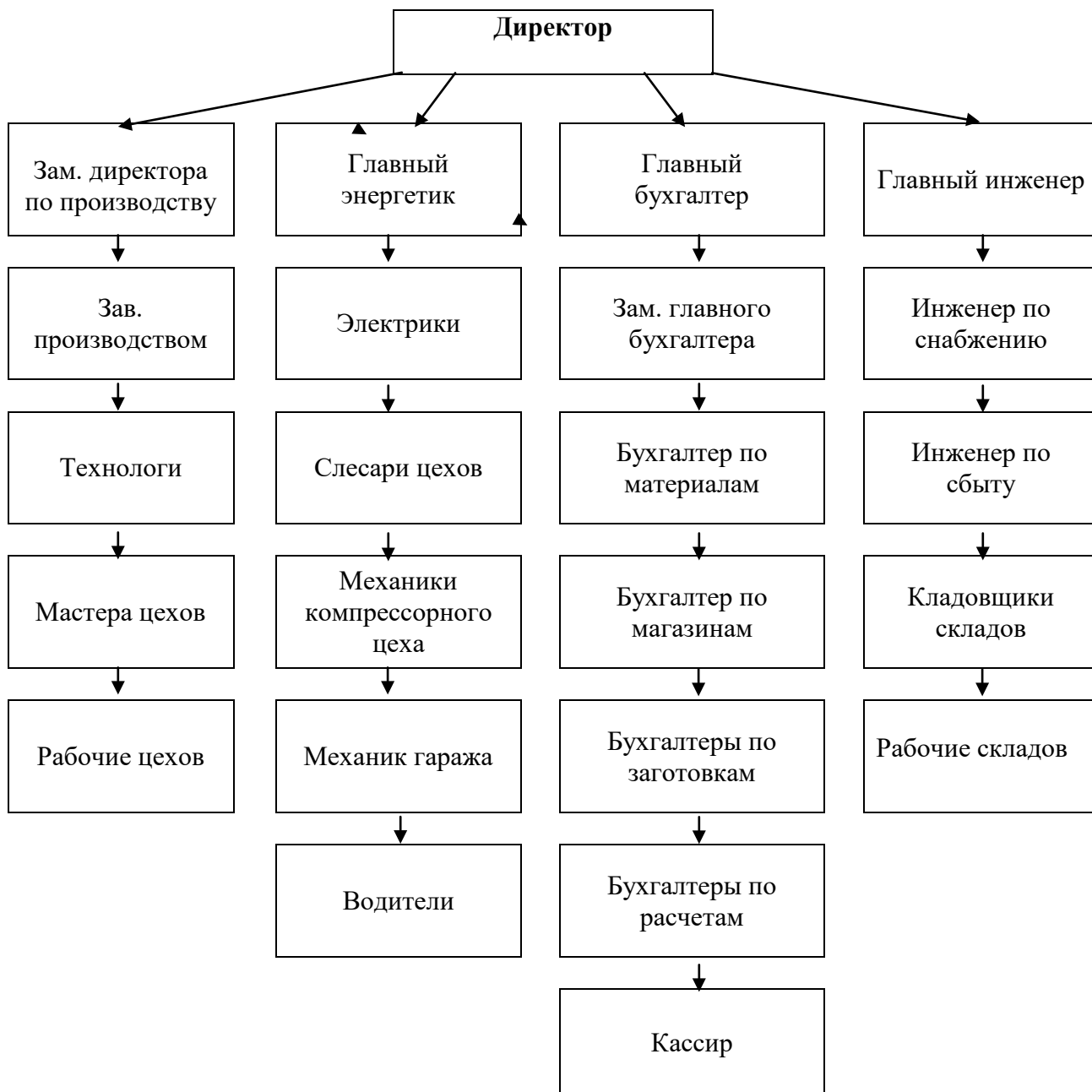


Рис. 3 - Структура управления ООО «Куединский мясокомбинат»

Структура управления ООО «Куединский мясокомбинат» является линейной. На это указывает тот факт, что директору подчиняются его заместитель, главный бухгалтер, главный инженер, главный энергетик, а им в свою очередь исполнители на местах, что полностью соответствует описанию

линейной структуры управления. Так, главному бухгалтеру подчиняется отдел бухгалтерии, в подчинении главного инженера находится МТО. Поскольку структура управления является линейной, то связей между службами практически нет, поскольку у них слишком мало точек соприкосновения. Например, главный бухгалтер и главный инженер имеют мало общих производственных интересов в связи со своей специфической деятельностью. Связи между службами установлены должностными инструкциями, а также иными документами нормативного характера. Координация деятельности на предприятии происходит напрямую между отделами, что сокращает время для принятия решения. Из вышеизложенного можно сделать вывод о том, что отношения между отделами носят в основном неофициальный характер.

В своей деятельности ООО «Куединский мясокомбинат» руководствуется нормативно-правовыми актами правительства РФ и субъекта РФ, распоряжениями контролирующих органов, касающихся мясной отрасли. Подразделения предприятия в своей работе руководствуются также приказами директора мясокомбината.

Финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности. Чем больше величина прибыли и выше уровень рентабельности, тем эффективнее функционирует предприятие, тем устойчивее его финансовое состояние.

Уставный капитал является основным источником формирования собственных средств предприятия и представляет совокупность средств, первоначально вложенных в предприятие его собственником. Уставный капитал ООО «Куединский мясокомбинат» составляет 7 200 000 рублей.

Эффективное хозяйствование предполагает постоянное изучение показателей работы предприятия. В процессе оперативного анализа изучают и оценивают показатели, которые характеризуют, с одной стороны, результат –

прибыль и товарооборот, а с другой, ресурсы и затраты – материально-техническая база, оборотный капитал, трудовые ресурсы, издержки обращения.

Осуществление деятельности любого предприятия возможно на основе функционирования вложенного капитала. Авансированный капитал включает в себя основные и оборотные средства. Состав капитала зависит от сферы деятельности – в торговле в составе оборотного капитала высок удельный вес средств в товарных запасах.

Основные средства и трудовые ресурсы – важные элементы производственного процесса любой структурно-правовой организации. Эффективное их использование дает большой экономический эффект. В любом производстве должен происходить непрерывный процесс замены старых основных средств новыми, процесс их обновления, что создает основу для дальнейшего повышения эффективности производства.

Одним из показателей, характеризующим уровень обеспеченности предприятия основными производственными фондами, является фондовооруженность.

Фондовооруженность - это стоимость основных средств в расчете на одного работника. Этот показатель значительно возрос в 2015 году, что является положительным для предприятия. Для оценки эффективности использования основных средств используют также такой показатель, как фондоотдача. Фондоотдача показывает общую отдачу от каждого рубля, т.е. эффективность вложенных средств. Этот показатель в 2015 году достаточно высокий, в 2014 году незначительно снизился.

Для оценки хозяйственной и предпринимательской деятельности необходимо проанализировать состояние и эффективность использования оборотных средств предприятия.

Оборотные средства – это активы предприятия, которые в результате его хозяйственной деятельности полностью переносят свою стоимость на готовый

продукт, принимают активное участие в процессе производства, изменяя при этом натурально-вещественную форму.

Оборотные средства представляют собой запасы товаров, денежных средств в кассе, средств в расчетах, средства на счетах в банке и прочие оборотные средства.

Оборотные средства обслуживают весь процесс воспроизводства, отражая реальное движение товарно-материальных ценностей. От состояния оборотного капитала, скорости его обращения зависят результаты деятельности предприятия, а, следовательно, финансовое положение, платежеспособности и конкурентоспособность предприятия.

Основными показателями эффективности использования оборотных средств являются следующие:

- скорость обращения оборотных средств (длительность одного оборота).
Длительность одного оборота характеризует организационно-технический уровень производственно-хозяйственной деятельности.
- коэффициент оборачиваемости оборотных средств (количество оборотов всех оборотных средств).

Аналитическая работа должна базироваться на системе показателей. Основные показатели[5] работы предприятия приведены в табл. 3.

Таблица 3 - Основные показатели работы ООО «Куединский мясокомбинат»

Показатели	2014, тыс. руб.	2015, тыс.руб.	2015 в % к 2014
1	2	3	4
1. Выручка от продаж	150798	200025	132
2. Затраты	146847	192078	130,8
3. Прибыль (убыток)	1246	1104	88,6
4. Рентабельность, %	0,8	0,6	75,0
5. Основные средства	30087	52125	173,2
6. Фондоотдача, руб./руб.	5,01	3,8	75,8

1	2	3	4
7.Фондовооруженность,руб./чел	78,8	118,2	92,4
8. Оборотные средства	24961	17158	69
9. Скорость обращения оборотных средств, дни	41,9	41,6	99,3
12. Коэффициент оборачиваемости	6,04	11,6	193
13. Численность работников, чел.	621	669	107,7
14. Фонд оплаты труда	21488	28949	134,7
15.Среднемесячная заработная плата, руб.	8625,1	9564,4	110,9
16. Производительность труда, руб./чел.	394,7	453,6	114,9

Из табл. 3 видно, что за исследуемый период наблюдается рост многих финансово-экономических показателей хозяйственной деятельности предприятия.

Значительно выросла выручка от продаж (132%). Выросли затраты. Это говорит о том, что предприятие развивается, в производство вкладываются средства. Прибыль и рентабельность достаточно высока, находится примерно на одном уровне в разрезе лет.

В 2015 году значительно возросла стоимость основных средств (173,2%). Это является следствием приобретения новых производственных фондов. Скорость обращения оборотных средств, в исследуемый период составляет 41,9 - 41,6. Показатель высокий. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств значительно вырос в 2015 году, что является положительным для предприятия.

Данные таблицы 3 показывают, что на исследуемом предприятии в течение анализируемого периода величина оборотных средств практически не увеличилась. Однако оборачиваемость оборотных средств находится на высоком уровне.

В 2014 - 2015 годах возросли такие показатели, как среднесписочное количество работников, фонд оплаты труда, среднемесячная зарплата. Возросла производительность труда, т.е. затраты труда на единицу произведенной продукции. Все это говорит о том, что предприятие динамично развивается.

2.2. Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами

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. Основными задачами анализа являются:

а) изучение обеспеченности предприятия и его структурных подразделений трудовыми ресурсами по количественным и качественным параметрам;

б) оценка экстенсивности, интенсивности и эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии;

в) выявление резервов более полного и эффективного их использования.

Источниками информации для анализа служат план по труду, статистическая отчетность «Отчет по труду», данные табельного учета и отдела кадров.

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется сравнением фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью.

На предприятии ООО «Куединский мясокомбинат» работает около 670 человек. Основные и вспомогательные цеха[4] показаны в прил. 1.

Из приложения видно, что на предприятии работает 6 основных цехов. Руководство цехами осуществляют мастера цехов. Они следят за технологическим процессом приготовления продукции, за качеством и количеством выпускаемой продукции.

На предприятии функционируют обслуживающие подразделения (табл. 4). Своей работой обеспечивают бесперебойную деятельность основных цехов.

Таблица 4 - Основные структурные подразделения и службы мясокомбината

Наименование подразделений и служб	Основные функции	Персонал (состав, количество человек)	Нормативные документы, регламентирующие деятельность
1	2	3	4
1.Бухгалтерский отдел	Бухгалтерский учет и контроль	Гл.бухгалтер - 1 Заместитель гл.бухгалтера - 1 Бухгалтер по заготовкам - 2 Бухгалтер по материалам – 1 Бухгалтер по магазинам -1 Бухгалтер по расчетам - 2 Кассир - 1	Нормативно-правовые акты РФ и субъекта РФ, касающиеся бух.учета, приказы директора, Должностные инструкции, Правила внутреннего трудового распорядка, Налоговый кодекс и др.
2.Инженерная служба	Инженерное обслуживание	Гл.инженер - 1 Инженер по охране труда и ТБ - 1 Мастер строительно-монтажных работ - 1	Нормативно-правовые акты, касающиеся инженерной службы, Приказы директора, Правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции
3.Отдел кадров	Работа с кадрами	Руководитель службы кадров - 1 Секретарь - 1	ТК РФ, ГК РФ, Приказы директора, Правила внутреннего трудового распорядка,должностные инструкции
4. Служба электриков	Электротехническое обслуживание, Обслуживание газовой котельной	Главный энергетик - 1 Общее кол-во - 11 Электрики - 5 КИПовцы - 2 Оператор котельной – 4	Общие нормы и правила работы с электричеством, Приказы директора, Правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции, инструкции по технике безопасности (ТБ).

1	2	3	4
5. Лаборатория	Контроль технологического процесса и продукции. Контроль прохождения мед. осмотров	Технолог-лаборант - 3	Приказы директора мясокомбината, Санитарные правила для предприятий мясной промышленности (утв. Минздравом СССР 27.03.1985г №3238-85, минмясомолпром СССР от 05.08.1985г.) Должностные инструкции, Правила внутреннего трудового распорядка, Инструкции по ТБ, распоряжения контролирующих органов
6. Отдел сбыта	Сбыт выпускаемой продукции	Бухгалтер - 2 Менеджеры по продажам - 3	Нормативно-правовые акты по учету и контролю, приказы директора, Правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции, инструкции по ТБ.

Один раз в пять лет на предприятии проводится аттестация рабочих мест. Согласно Федеральному закону от 28.12.2013 № 426-ФЗ в 2014 году на смену аттестации рабочих мест пришла специальная оценка условий труда, проводить которую должны все без исключения работодатели. На данном предприятии аттестация проводилась в 2015 году.

Необходимо анализировать и качественный состав трудовых ресурсов по уровню квалификации. Примеры даны в таблицах.

Рассмотрим обеспеченность анализируемого предприятия трудовыми ресурсами (табл. 5).

Таблица 5 - Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами

Категория персонала	Численность за предыдущий год	Численность по плану	Численность по отчету	Фактически в %	
				К плану	К предыдущему году
1	2	3	4	5	6
Всего	621	670	669	99,85	107,73
В том числе по осн. деятельности	595	640	641	100,16	107,73
Из них: рабочие	556	599	600	100,17	107,91
служащие	26	30	28	93,33	107,69
Из них: руководители	17	14	14	100,00	82,35
специалисты	22	27	27	100,00	122,73

Как видно по данным таблицы 5, численность персонала основной деятельности в отчетном году немного превысила план и составила 100,16%, а к прошлому году – 107,73%. Численность рабочих тоже превысила план, и увеличилась по отношению к прошлому году, и составила 100,17% и 107,91% соответственно. Численность руководителей и специалистов в отчетном периоде достигло плана. На анализируемом предприятии было применено расширение производства, что привело к созданию новых рабочих мест.

Далее рассчитаем изменение структуры персонала предприятия (табл. 6).

Таблица 6 - Изменение структуры трудовых ресурсов

Категория персонала	Структура персонала						Изменение удельного веса	
	За предыдущий год		По плану		По факту		По сравнению с планом	По сравнению с прошлым годом
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Персонал основной деятельности	595		640		641		--	--
В том числе:								
рабочие	556	93,45	599	93,59	600	93,60	0,01	0,15
руководители	17	2,86	14	2,19	14	2,19	0	-0,67
специалисты	22	3,69	27	4,22	27	4,21	-0,01	0,52

Данные этой аналитической таблицы показывают, что на анализируемом предприятии повышается производственный потенциал: удельный вес рабочих фактически выше его величины в прошлом году. Повышение численности рабочих происходит при одновременном снижении численности и удельного веса руководителей в составе предприятия по сравнению с прошлым годом. Это может быть обусловлено изменениями в структуре управления предприятием.

Поскольку изменения в качественном составе происходят в результате движения рабочей силы, то этому вопросу при анализе уделяется большое внимание. Целесообразно анализировать качественный состав по следующим показателям: возраст, образование, стаж работы. Данные такого анализа отразим в таблицах 7 - 9.

Таблица 7 - Возрастной состав кадров предприятия в разрезе категорий работников за 2013 - 2015 гг

Показатель	Численность на конец 2013 года	%	Численность на конец 2014 года	%	Численность на конец 2015 года	%
1	2	3	4	5	6	7
1.до 25 лет	117	20,67	129	20,77	142	21,23
2.от 25 до 35 лет	208	36,75	226	36,39	243	36,32
3.от 35 до 45 лет	167	29,51	183	29,48	194	28,99
4.от 45 до 60 лет	68	12,01	79	12,72	86	12,86
5.от 60 до 65 лет	6	1,06	4	0,64	4	0,60
Итого	566	100	621	100	669	100

Как видно из табл. 7, удельный вес работников предприятия, на протяжении исследуемого периода, оставался приблизительно равным, за счет прямопропорционального увеличения как общего числа работников, так и по различным возрастным категориям. Основную рабочую силу предоставляют работники от 25 до 35 лет – более 36%.

Таблица 8 - Распределение кадров предприятия в разрезе уровня образования работников

Показатель	Численность на конец 2013 года.	%	Численность на конец 2014 года	%	Численность на конец 2015 года	%
1	2	3	4	5	6	7
1.Среднее образование	57	10,07	43	6,92	28	4,19
2.Среднее специальное образование	399	70,49	414	66,66	164	26,42
3.Высшее образование	110	19,44	437	65,32	204	30,49
Итого	566	100	621	100	669	100

Из табл. 8 видно, что основная доля работников имеет среднее специальное образование – более 65%. Наблюдается тенденция к увеличению доли работников имеющих высшее образование, одновременно с уменьшением доли работников имеющих среднее образование. В настоящее время, уровень образования потенциального работника имеет более высокую степень

значимости при приеме на работу, чем в предыдущие годы.

Таблица 9 – Распределение работников по стажу работы на предприятии.

Показатель	Численность на конец 2013 года	%	Численность на конец 2014 года	%	Численность на конец 2015 года	%
1	2	3	4	5	6	7
1. До 1 года	142	25,09	158	25,44	189	28,25
2. От 1 года до 5 лет	236	41,70	251	40,42	247	36,93
3. От 5 до 10 лет	188	33,21	212	34,14	221	33,03
4. Свыше 10	0	0,00	0	0,00	12	1,79
Итого	566	100	621	100	669	100

Как видно из табл. 9, основную долю среди работников по трудовому стажу занимают сотрудники, как с небольшим стажем - от 1 года до 5 лет, так и от 5 до 10 лет. ООО «Куединский мясокомбинат» существует менее 11 лет, поэтому удельный вес работников со стажем свыше 10 лет очень мал – 1,79%.

Исходя из данных заключений, можно сделать вывод, что структура коллектива оптимальна: возрастной состав и уровень образования обусловлен спецификой работы. На предприятии наименьшую долю занимают работники, которые работают менее года. Это обусловлено тем, что на предприятии происходит естественное обновление кадров, одновременно с увеличением новых рабочих мест.

Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику следующих показателей, формулы (1-4):

коэффициент оборота по приему рабочих ($K_{пр}$):

$$K_{пр} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}; \quad (1)$$

коэффициент оборота по выбытию ($K_{в}$):

$$K_{в} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}; \quad (2)$$

коэффициент текучести кадров (Km):

$$Km = \frac{\text{Количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (3)$$

коэффициент постоянства состава персонала предприятия ($Kп.с$):

$$Kп.с = \frac{\text{Количество работников, проработавших весь год}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (4)$$

Необходимо изучить причины увольнения работников (по собственному желанию, сокращению кадров, из-за нарушений трудовой дисциплины и др.).

Напряженность в обеспечении предприятия трудовыми ресурсами может быть несколько снята за счет более полного использования имеющейся рабочей силы, роста производительности труда работников, 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.

Таблица 10 - Данные о движении рабочей силы

Показатели	2013	2014 г.	2015 г.	По отношению к 2014 году, %
1	2	3	4	5
Среднесписочное число рабочих	566	621	669	107,73
Принято	26	30	36	120
Выбыло	13	16	24	150
В том числе: по собственному желанию	10	12	20	166,66
уволено за нарушение трудовой дисциплины	3	4	4	100
Коэффициент оборота по приему рабочих	4,59	4,83	5,38	111,39
Коэффициент оборот по выбытию	2,30	2,58	3,59	139,18
Коэффициент текучести кадров	2,30	2,58	3,59	139,18

Из данных табл. 10 видно, что по сравнению с прошлым годом выбытие рабочих возросло. Это обусловлено с ростом увольнений по собственному желанию в 1,5 раза. Число рабочих уволенных за нарушение трудовой дисциплины осталось неизменным.

В отчетном периоде коэффициент текучести рабочей силы увеличился на 39,18%. Это говорит о слабой работе с кадрами на предприятии. Вновь принятые рабочие не знают специфики данного предприятия. Для освоения работы в новых условиях им необходимо определенное время, в течение которого они будут работать менее производительно по сравнению с кадровыми рабочими, а предприятие несет дополнительные расходы на их подготовку и повышение квалификации.

В процессе анализа устанавливают основные причины текучести кадров по предприятию, а после выяснения причин намечают мероприятия по их устранению.

Высокий уровень оборота, рабочей силы может объясняться либо особенностями работы, либо неудачей кадровой политики. Существует ряд мер для исправления такого положения. Среди них следует выделить:

- а) использование необходимых процедур отбора работников;
- б) обеспечение выполнения менеджерами задач, связанных с кадрами;
- в) максимально широкое использование способностей работников;
- г) анализ качества работы сотрудников;
- д) анализ кадровой политики и зарплаты;
- е) совершенствование обучения;
- ж) совершенствование коммуникаций;
- и) максимально возможное улучшение условий труда;
- к) усиление получения удовлетворения от работы.

Для руководства важно знать причины увольнения работников. Работа с увольняющимися включает следующие задачи:

- а) получение информации о том, чем недовольны работники;
- б) предоставление необходимой информации или услуг;
- в) улучшение стимулирования работников;
- г) повышение занятости на предприятии;
- д) улучшение кадровой политики;
- е) определение истинных причины увольнения.

Беседа должна проводиться в частном порядке с гарантией ее конфиденциальности. Результаты беседы могут выразиться в административных действиях по сокращению текучести кадров. Если беседу по каким-либо причинам провести невозможно, уместно послать уволившемуся анкету. Причины увольнения подразделяются на: добровольное и по инициативе администрации.

Добровольно увольняющиеся работники чаще всего указывают на то, что они не удовлетворены характером работы, зарплатой или условиями, не видят перспектив роста и надеются устроиться на лучшее место.

Увольнение по инициативе администрации происходит из-за профессиональной непригодности (неэффективность работы, несовместимость с другими сотрудниками); дисциплинарных проступков (опоздания, невыполнение заданий); сокращения (истечение контракта, спад в отрасли).

Причины добровольного увольнения работников устранимы. Работу можно сделать более привлекательной, увеличить зарплату, улучшить условия, предоставить работникам возможности для продвижения по службе.

Влияние сокращения может быть минимизировано заключением с работниками других контрактов. Лишь спад в отрасли не может контролироваться менеджерами. Добровольные увольнения помимо финансовых потерь имеют и другую серьезную опасность, так как они усугубляют плохую репутацию фирмы.

Глава 3. Деятельность предприятия по повышению эффективности использования трудовых ресурсов предприятия

3.1. Проблемы и пути улучшения использования трудовых ресурсов

Во всех экономических системах главной производительной силой является человек, персонал организации. Своим трудом он создает материальные и духовные ценности. Чем выше человеческий капитал во всякой организации или фирме, тем лучше она работает. Люди, персонал служат на предприятии одновременно экономическими ресурсами и основными факторами производства. Без взаимодействия людей, работников нет ни производства, ни потребления, ни рынка. Персонал организации, работники предприятий, тесно связанные между собой в процессе трудовой деятельности, не только создают новый продукт, выполняют работы и оказывают услуги, но и формируют новые социально-трудовые отношения. В условиях свободного рынка социально-трудовая сфера становится основой жизнедеятельности всех людей, отдельных профессиональных групп работников и целых производственных коллективов[8].

Модель производственного поведения работников в процессе трудовой деятельности должна учитывать не только воздействие внешних факторов со стороны одного руководителя или всего организационного окружения, но и многих внутренних человеческих мотивов. Включаясь в трудовую деятельность, каждый работник в любой организации интересуется не столько общими целями и результатами работы, сколько своими личными потребностями. Работника интересует, что он должен конкретно и в каких условиях делать, какие затраты физических и умственных усилий от него потребуются, какими своими свободами он должен жертвовать во имя общего

дела, с какими людьми и как ему предстоит взаимодействовать, как будет оцениваться и вознаграждаться его труд, сколько он лично может получить за выполнение работы или услуги и т.д. От этого и ряда других факторов зависит не только удовлетворенность человека собой, своим взаимодействием с организацией, но и мотивация его личного отношения к работе, величина трудового вклада в общие производственные и финансовые результаты деятельности организации. Сочетание личных и общественных мотивов деятельности человека на предприятиях является в нынешних условиях одной из важнейших задач социального планирования и управления персоналом.

Для реализации высокого качества рабочей силы необходимо, чтобы:

- труд работника был хорошо организован;
- не было перерывов в работе по организационно – техническим причинам;
- работа соответствовала профессиональной подготовке;
- работник не отвлекался на выполнение не свойственных ему функций;
- были созданы санитарно – гигиенические условия, обеспечивающие нормальный уровень интенсивности труда и т. д.

Большую роль играет и социально – психологическая обстановка, способствующая взаимодействию исполнителей в процессе работы, появлению стимулов к высоко производительной и эффективной работе[31].

Совершенствование использования трудовых ресурсов необходимо для достижения более эффективной работы предприятия. Главным показателем является производительность труда, так как по мере его роста можно судить о том, что трудовые ресурсы используются наиболее качественно.

Задача любого предприятия состоит в разработке мероприятий, направленных на повышение эффективности работы. Это могут быть методы уже известные и применяемые многими организациями, но возможна разработка и внедрение ранее не исследованных и не используемых мероприятий.

Рассмотрим проблемы использования трудовых ресурсов.

1) Текучесть кадров – одна из ключевых и болезненных проблем для любой современной организации[48]. Сказать, что большая «текучка» негативно сказывается на бизнесе – ни сказать ничего. Высокий показатель текучности кадров не дает сформироваться постоянному и слаженному коллективу, а соответственно корпоративному духу в компании.

Деятельность предприятия, направленная на снижение текучности кадров может оказать непосредственное влияние на повышение эффективности производства в целом.

Для сокращения текучности кадров могут быть предусмотрены следующие мероприятия.

- Улучшение условий труда (контроль за выполнением требований и инструкций по технике безопасности; организация рабочих мест; курсовое обучение по охране труда и технике безопасности с рабочими; устранение в оборудовании конструктивных недостатков, последствия которых могут привести к травмам).

- Максимально полное использование способностей работников.

Кадровое планирование способно оказать значительную поддержку стратегическому процессу планирования предприятия при обеспечении средствами для достижения желаемых результатов.

- Совершенствование коммуникаций и обучения.

- Стимулирование персонала (пожизненная гарантированная занятость; поощрения к юбилейным датам; предоставление компенсаций при санаторно-курортном отдыхе и др.).

- Повышение степени привлекательности труда, выполняемых видов деятельности.

- Планированию кадров и их подбор.

Выбор работника с подходящей квалификацией и личностными данными гарантирует, что он будет быстрее учиться, лучше работать, и, что самое главное, чувствовать себя на своем месте. Критерии отбора правильных кандидатов заключаются в следующем: навыки; интеллект; личностные характеристики; обязанности[39].

2) Управленческий труд - это вид трудовой деятельности, операции и работы по выполнению административно-управленческими работниками функций управления в организации. Труд административно-управленческих работников является неотъемлемой частью совокупного общественного труда[55].

Повышение эффективности управленческого труда может происходить за счет:

- устранения потерь рабочего времени (ликвидация ненужной работы; организация исполнения отдельных операций управления; повышение эффективности отдельных операций управления производством на предприятии);
- совмещения профессий (расширение области обслуживания в пределах одинакового вида работ или совмещение видов работ в пределах данного управленческого участка);
- совершенствования кадровой политики и систем оплаты труда (достижение баланса между оплатой труда и индивидуальным вкладом каждого в достижение целей предприятия);
- создания маркетинговой службы (предполагает изучение рыночной ситуации для предприятия, выбор наиболее выгодного рынка, разработку систем продвижения товара, ценовой политики, стимулирования сбыта, послепродажного обслуживания товаров);
- механизации управленческого труда (основу технического обновления управленческого труда должна составить компьютерная технология).

3) Высококвалифицированный персонал является высоко дефицитным ресурсом.

Подходы к обеспечению предприятия исполнительными кадрами:

- удержание работающих сотрудников;
- переманивание хороших специалистов из других компаний;
- создание собственной системы подготовки квалифицированных кадров[49].

Повышение квалификации необходимо для обеспечения роста профессионального мастерства рабочих, повышения их знаний, совершенствования навыков и умений выполнять более сложные работы.

Повышение квалификации возможно через:

- направление работников на курсы повышения квалификации;
- получение дополнительного образования в высших и средних специальных учебных заведениях;
- обмен знаний и опытом.

Повышение квалификации рабочих – один из основных факторов совершенствования управления персоналом предприятия. Общее повышение исследуемого показателя способствует не только экономии численности работников, но и повышению производительности труда. Это является фактором развития производства, что в свою очередь способствует росту не только трудового, но и экономического потенциала предприятия.

Итак, выявленные проблемы использования трудовых ресурсов, и пути их решения отобразим ниже в табл.11.

Таблица 11 - Проблемы и пути решения использования трудовых ресурсов

Проблемы	Пути решения
1	2
1. Высокая текучесть кадров	<ul style="list-style-type: none"> • улучшение условий труда; • максимально полное использование способностей работников; • совершенствование коммуникаций и обучения; • стимулирование персонала; • повышение степени привлекательности труда, выполняемых видов деятельности; • планирование кадров и их подбор.
2. Нехватка высококвалифицированных сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> • удержание работающих сотрудников; • переманивание хороших специалистов из других компаний; • создание собственной системы подготовки квалифицированных кадров.
3. Малоэффективный управленческий труд	<ul style="list-style-type: none"> • устранение потерь рабочего времени; • совмещение профессий; • совершенствование кадровой политики и систем оплаты труда; • создание маркетинговой службы; • механизация управленческого труда.

Применение выявленных решений позволит повысить эффективность управления персоналом и уровень принимаемых управленческих решений, обеспечивающих конкурентоспособность предприятия и его успех, эффективность управления оплатой труда.

3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий

Оценка эффективности предложенных мероприятий требует определения экономических и социальных последствий их реализации.

Социальная эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в первую очередь проявляется в виде возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в ООО «Куединский

мясокомбинат». К числу позитивных моментов осуществления предлагаемых мероприятий можно отнести следующее:

- обеспечение персоналу предприятия надлежащего жизненного уровня (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимая социальная защита на уровне предприятия);
- реализация и развитие индивидуальных способностей работников предприятия;
- благоприятный социально-психологический климат;
- коммуникации, информированность, относительная бесконфликтности отношений с руководством и коллегами);
- снижение уровня текучести кадров на предприятии[28].

Однако кроме социального эффекта проведения мероприятий существует и вполне экономический эффект. Следует обратить внимание на принципиальную взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом, которая объясняется следующим: с одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является надежным, и она получает прибыль, позволяющую представить эти стимулы. С другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если работники ООО «Куединский мясокомбинат» представят в распоряжении предприятия свою рабочую силу, что они, обычно, готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной защищенности.

Предлагаются мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом:

- разработка мероприятий по совершенствованию управленческого труда;
- разработка мероприятий по снижению текучести кадров;

- разработка мероприятий по совершенствованию квалификационного уровня кадрового состава.

Во многих организациях вне зависимости от формы собственности и количества работающих с определенной периодичностью проходит аттестация руководителей и специалистов. Это кадровое мероприятие иногда вызывает обиду на действие аттестационных комиссий, которые, по мнению отдельных работников, недостаточно правильно оценили их знания и профессионализм, а иногда радость и удовлетворение по поводу открывшихся перед ними творческих перспектив, но чаще всего – бурное кипение страстей. Есть и другие примеры, когда аттестация готовилась и проводилась формально, тогда и до, и после ее проведения ничего не происходило, ничего не изменялось. Однако очевидно одно, сегодня, когда ситуация на рынке труда практически всех регионов очень напряженная, отношение администрации и соответственно кадровых служб к подготовке и качественному проведению аттестации работников коренным образом изменилось[32].

Аттестация персонала – является составной частью программы улучшения использования трудовых ресурсов на предприятии, рассмотрим более подробно данное мероприятие на основе накопленного опыта.

Руководству ООО «Куединский мясокомбинат» предлагается аттестовать главных специалистов и по оценочным показателям выявить все достоинства и недостатки, позволяющие определить квалифицированный уровень специалистов.

Директором ООО «Куединский мясокомбинат» создается аттестационная комиссия в количестве четырех человек. Для избегания предвзятости, необходимо менять состав аттестационной комиссии.

Подготовка к проведению аттестации состоит из следующих этапов:

- 1) подготовка приказа о проведении аттестации;
- 2) составление списков работников, подлежащих аттестации;

- 3) подготовка графика проведения аттестации;
- 4) подготовка необходимых документов для проведения аттестации;
- 5) проведение разъяснительной работы по проведению аттестации[43].

На каждого работника, подлежащего аттестации составляется служебная аттестационная характеристика, которая отражает наиболее важные показатели, позволяющие сделать выводы о профессионально-деловых, личных качествах, а также результата творческой деятельности.

Работник, который подлежит аттестации, должен быть ознакомлен с характеристикой и другими материалами аттестации не менее чем за неделю до ее начала. Он имеет право представить в комиссию недостающие материалы, которые, по его мнению, могут повлиять на результаты аттестации.

Аттестационная комиссия проводит заседание в соответствии с графиком, предварительно изучив поступившие документы на аттестуемых работников

Аттестация проводится с участием аттестуемого работника. В случае неявки работника на заседание комиссии без уважительных причин аттестация проводится в его отсутствие. Работники, не прибывшие на заседание комиссии по уважительным причинам, аттестуются в другие, предусмотренные графиком дни.

В работе комиссии очень важно объективно, неформально подойти к оценке. А для этого необходимо выполнить два главных условия: тщательное изучение членами комиссии деловых и профессиональных качеств аттестуемого и качественная подготовка аттестационных документов.

Оценка и рекомендации считаются принятыми, если за них проголосовало большинство присутствующих членов комиссии. При равенстве голосов принимается решение в пользу аттестуемого.

Решения аттестационной комиссии в отношении аттестуемых носят рекомендательный характер. Все документы после завершения аттестации

передаются в кадровое подразделение для хранения в личном деле работника[24].

Для проведения аттестации главных специалистов на предприятии ООО «Куединский мясокомбинат» рекомендуется анкета, содержащая следующие характеристики и показатели.

Служебная характеристика.

- Фамилия, имя, отчество.
- Год рождения.
- Какое учебное заведение закончил.
- Специальность по образованию.
- Должность, дата назначения.

Показатели эффективности работы.

1) Профессионально-деловые качества:

- знание документов, регламентирующих служебную деятельность;
- уровень квалификации;
- качество работы (точность выполнения заданий);
- способность в короткие сроки внедрять все новое, наличие творческого подхода к делу;
- способность анализировать новую ситуацию и принимать соответствующие решения возникших проблем;
- умение оперативно принимать решения по достижению поставленной цели;
- способность на практике применять функции руководства;
- своевременность и степень выполнения должностных обязанностей;
- способность справляться с большим объемом работы;
- самостоятельность;
- ответственность за результаты работы.

2) Конкретные результаты трудовой деятельности, личный вклад, инициативные дела.

3) Личные качества работника, его авторитет и воздействие на социально-психологический климат коллектива:

- способность создавать и поддерживать в коллективе атмосферу высокой взаимотребовательности, доброжелательности, заинтересованности в достижении поставленных целей;
- способность не допускать конфликтных ситуаций в коллективе, уравновешенность и самообладание при разрешении возникших конфликтов;
- дисциплинированность;
- исполнительность;
- умение взять на себя ответственность;
- обмен информации с коллегами;
- работа в команде;
- убедительность;
- контактность;
- общий культурный уровень.

Поскольку весь производственный процесс организуют руководители и специалисты, они же планируют производство и реализацию продукции, распоряжаются использованием материально-денежными и трудовыми ресурсами, осуществляют контроль за всеми этапами производства, аттестоваться будут:

- 1) главный бухгалтер.
- 2) главный инженер.
- 3) главный энергетик.

В ходе аттестации оцениваются объективные показатели, включенные в перечень критериев, делаются выводы.

Эффективность применения на практике различных способов аттестации работников зависит от используемого метода. Сочетание некоторых из них позволит наиболее объективно дать оценку аттестуемому.

В данном случае рассмотрим рейтинговую шкалу. Ее суть заключается в том, что работники получают оценку по заданным критериям по десяти бальной оценке. В сумме можно получить максимум 30 баллов.

Шкала соответствия требованиям выглядит следующим образом (табл.12).

Таблица 12 – Шкала соответствия требованиям

Количество баллов	Степень соответствия занимаемой должности	Меры административного воздействия
1	2	3
30-25 баллов	Соответствует	Повышение или сохранение напрежнем уровне тарифной ставки заработной платы.
24-20 баллов	Не полностью соответствует	Снижение тарифной ставки заработной платы.
19 баллов и ниже	Не соответствует	Понижение в должности или увольнение.

В нашем случае рейтинговая оценка главных специалистов выглядит следующим образом:

- 1) главный бухгалтер – 27;
- 2) главный инженер – 23;
- 3) главный энергетик – 22.

В результате проведения аттестации, выявлено, что главный бухгалтер соответствует занимаемой должности, а главный инженер и главный энергетик не полностью соответствуют занимаемой должности.

Выявленные недостатки при оценке эффективности работы главных специалистов ООО «Куединский мясокомбинат» позволяют пересмотреть штатное расписание предприятия.

Так как важнейшим фактором, влияющим на эффективность производства, является уровень образования в сочетании со стажем работы, профессионально-деловыми и личными качествами, предлагается снизить тарифные ставки следующим специалистам:

- 1) главному инженеру – с 16770,00 на 15640,00 (руб.);
- 2) главному энергетiku – с 15180,00 на 14050,00 (руб.).

Экономия фонда заработной платы по штатному расписанию рассчитывается по формулам (5-6):

$$\text{Эфзп за месяц} = \text{ФЗПст} - \text{ФЗПн}; \quad (5)$$

где, Эфзп за месяц - экономия фонда заработной платы за месяц, руб.;

ФЗПст - фонд заработной платы старый, руб.;

ФЗПн – фонд заработной платы новый, руб.

$$\text{Эфзп за год} = \text{Эфзп за месяц} \times 12; \quad (6)$$

Эфзп за год – экономия фонда заработной платы за год, руб.

Экономия фонда заработной платы по штатному расписанию составит (табл.13):

Таблица 13 – Расчет экономии фонда заработной платы

Показатели	ФЗПст, руб.	ФЗПн, руб.	Эфзп, руб.
1	2	3	4
За месяц	28 949 000	28 946 740	2 260
За год	347 388 000	347 360 880	27 120

В результате проведения аттестации главных специалистов ООО «Куединский мясокомбинат» необходимо было пересмотреть работу троих специалистов: главного бухгалтера, главного инженера, главного энергетика. Каждому специалисту аттестационной комиссией выданы рекомендации, которые указывают на конкретные пути повышения результативности труда. Очень важно проконтролировать их выполнение работниками.

Таким образом, опыт проведения аттестации кадров имеет место для внедрения на предприятии. Это позволит выявить причины, по которым недополучено высококачественной продукции, перерасходовано материальных и денежных ресурсов. И быстрое реагирование на сложившуюся ситуацию, окажет положительный эффект на конечные результаты производства в целом. Правомерность внедрения такого мероприятия основывается на том, что оно оказывает непосредственное влияние на организацию труда, следовательно, и на его результаты.

Текучесть кадров является основной проблемой, с которой сталкиваются современные предприятия. Часть работников уходит на пенсию, часть увольняется по различным причинам. Высокий уровень текучести кадров указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием в целом, это своего рода индикатор неблагополучия[44]. Предполагается, что благодаря новой системе стимулирования труда, текучесть кадров сократится до 1,2% в год. Ниже представлен расчет экономии средств за счет уменьшения текучести кадров в табл. 14.

Таблица 14 - Расчет экономии средств за счет сокращения текучести кадров

Показатели	Текучесть кадров 3,59% в год	Текучесть кадров 1,2% в год	Экономия
1	2	3	4
Общее количество сотрудников на предприятии, чел.	669	669	-
Количество сотрудников выбывающих сотрудников, чел.	24	8	+16
Средняя заработная плата 1 работника, руб.	19 036,01	19 036,01	-
Стоимость замены 1 работника, руб.	10 719	10 719	-
Сумма затрат на замену персонала, руб.	257 942	85 752	172 190

Из табл.14 видно, что от внедрения предложенного мероприятия по стимулированию труда на предприятии уменьшится текучесть кадров, а также экономический эффект составит 172190 тыс.руб.

Рекомендуется внедрить данные мероприятия на ООО «Куединский мясокомбинат», поскольку переход на рациональное использование трудовых ресурсов позволяет создать благоприятную обстановку в трудовом коллективе и сэкономить часть денежных средств.

Заключение

Под трудовыми ресурсами понимается социально-экономическая категория, характеризующая численность работоспособного населения, которое фактически принимает участие в общественном производстве, или обладает потенциальной способностью к этому.

Известно, что какие бы функции не реализовывались на предприятии, все они выполняются людьми. Это означает, что управление персоналом является неотъемлемой составляющей управления любыми процессами, протекающими на предприятии.

Управление персоналом является одним из важнейших направлений в стратегии современного предприятия, поскольку в условиях современного производства роль человека возрастает, и к его способностям, уровню знаний и квалификации предъявляются все более высокие требования.

За 2014 – 2015 гг. на предприятии наблюдается рост многих финансово-экономических показателей хозяйственной деятельности предприятия.

Значительно выросла выручка от продаж (132%). Выросли затраты. Это говорит о том, что предприятие развивается, в производство вкладываются средства. Прибыль и рентабельность достаточно высока, находится примерно на одном уровне в разрезе лет.

Основные показатели эффективности использования оборотных средств на предприятии:

- скорость обращения оборотных средств - 41,9 - 41,6. Показатель высокий.
- коэффициент оборачиваемости оборотных средств. Показатель значительно вырос в 2015 году, что является положительным для предприятия.

За 2014 – 2015 года величина оборотных средств практически не увеличилась. Однако оборачиваемость оборотных средств находится на высоком уровне.

Предприятие динамично развивается, т.к. возросли такие показатели, как среднесписочное количество работников, фонд оплаты труда, среднемесячная зарплата.

Был проведен анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами.

Общее число сотрудников мясокомбината составляет около 670 человек.

Структура управления ООО «Куединский мясокомбинат» является линейной, следовательно, связей между службами практически нет, поскольку у них слишком мало точек соприкосновения. Координация деятельности на предприятии происходит напрямую между отделами. Отношения между отделами носят в основном неофициальный характер.

Численность персонала основной деятельности в отчетном году немного превысила план и составила 100,16%, а к прошлому году – 107,73%. Численность рабочих тоже превысила план, и увеличилась по отношению к прошлому году, и составила 100,17% и 107,91% соответственно. Численность руководителей и специалистов в отчетном периоде достигло плана. На анализируемом предприятии было применено расширение производства, что привело к созданию новых рабочих мест.

По сравнению с прошлым годом выбытие рабочих возросло. Это обусловлено с ростом увольнений по собственному желанию в 1,5 раза. Число рабочих уволенных за нарушение трудовой дисциплины осталось неизменным.

В отчетном периоде коэффициент текучести рабочей силы увеличился на 39,18%. Это говорит о слабой работе с кадрами на предприятии.

Высокий уровень оборота, рабочей силы может объясняться либо особенностями работы, либо неудачей кадровой политики.

Были предложены мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии ООО «Куединский мясокомбинат»:

- разработка мероприятий по совершенствованию управленческого труда;
- разработка мероприятий по снижению текучести кадров;
- разработка мероприятий по совершенствованию квалификационного уровня кадрового состава.

Рекомендуется внедрить данные мероприятия на ООО «Куединский мясокомбинат», поскольку переход на рациональное использование трудовых ресурсов позволяет создать благоприятную обстановку в трудовом коллективе и сэкономить часть денежных средств.

Список использованных источников

1. Нормативно-правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: текст с изм. и доп. на 25 ноября 2011г. М.: Эксмо, 2011. 656 с.
2. Закон РФ "О занятости населения в Российской Федерации" от 19.04.1991 N 1032-1 (ред. от 09.03.2016).
3. Трудовой кодекс Российской Федерации: текст с изм. и доп. на 15 ноября 2015г. М.: Эксмо, 2015. 272 с.

2. Справочно-статистические материалы

4. Карты аттестации рабочих мест по условиям труда ООО «Куединский мясокомбинат» за 2012 год.
5. Материалы годовых отчетов и данные первичной бухгалтерской отчетности, предоставленные бухгалтерией ООО «Куединский мясокомбинат» за 2014 – 2015 года.

3. Монографии, брошюры

6. Адамчук В.В., Кокин Ю.П., Яковлев Р.А. Экономика труда. М.: Финстатинформ, 2014. – 237 с.
7. Базаров Т.Ю. Управление персоналом организаций /Т.Ю. Базаров. — М.: Экономика и финансы, 2011. — 452 с.
8. Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. Особенности управления занятостью в условиях кризиса рынка труда: Учебное пособие / И.А. Баткаева., Е.А. Митрофанова - М.: Изд-во ГУУ, 2014. - 388 с.
9. Буланова В.С. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. проф. В.С. Буланова, проф. Н.А. Волгина. - М.: Экзамен, 2013. - 490 с.
10. Веснин. В.Р. Трудовые ресурсы: Учебник. - 3-е изд /В.Р. Веснин - М.: Экномистъ, 2012. - 496 с.

11. Горелов Н.А. Экономика трудовых ресурсов: Учебник / Н.А. Горелов – М.:ИНФРА-М, 2014. – 230 с.
12. Демакова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: Исследование зарубежного опыта /И.Б. Демакова. — М.: Центр, 2012. — 174 с.
13. Десслер Г. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов /Под редакцией Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — М.: ЮНИТИ, 2011. — 371 с.
14. Дятлов В.А. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов экономических вузов /В.А. Дятлов; Под редакцией А.Я. Кибанова. — М: Приор, 2011. — 378 с.
15. Егошин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов /А.П. Егошин. — 3-е изд. — Н. Новгород: НИМБ, 2014. — 720 с.
16. Жуков Л.И., Погосян Г.Ф. Экономика труда. Учебное пособие для ВУЗов. - М.: Экономика, 2012. – 304 с.
17. Журавлев П. В., Карташов С.В. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера /П.В.Журавлев, С.В.Карташов. — М.: Экзамен, 2013 — 576 с.
18. Журавлев П.В., Одегов Ю.Г., Волгин Н.О. Управление человеческими ресурсами /П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов, Н.О.Волгин. — М.: Экзамен, 2013. — 350 с.
19. Исаенко А.Н. Кадры и управление персоналом /А.Н. Исаенко. — М.: Наука, 2015. — 348 с.
20. Касимовский Е.В. Управление кадрами организаций /Е.В. Касимовский. — М.: Дело, 2015. — 356 с.
21. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник /А.Я. Кибанов. — М.: ИНФРА-М, 2015. — 563 с.
22. Красноженова Г.Ф. Управление трудовыми ресурсами: Учебное пособие / Красноженова Г. Ф., Симонин П. В. - М.:ИНФРА-М, 2014. - 159 с.

23. Корнейчук Б.В. Экономика труда - М.: Гардарика, 2013. – 286 с.
24. Корнюшин В.Ю. Управление трудовыми ресурсами: учебное пособие / В.Ю. Корнюшин - М: Издательство Феникс, 2015. - 362 с.
25. Коровкин А. Г. Движение трудовых ресурсов: анализ и прогнозирование: А.Г. Коровкин - М.: БИНОМ, 2015. – 447 с.
26. Косяков П. О. Трудовые ресурсы - экономическая категория: П.О.Косяков - М.: Мысль, 2014. – 538 с.
27. Крылов Э. И. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов предприятия и расходов на оплату труда / Э. И. Крылов. - М.: Финансы и статистика.- 2013. – 469 с.
28. Крылов Э. И., Власова В. М. Анализ состояния и эффективности использования трудовых ресурсов предприятия: Учеб. пособие / СПбГУАП. СПб., 2015. - 107 с.
29. Кураков Л.П., Марков Ю.К., Степанова Р.Г. Трудовые ресурсы и занятость населения. М.: Пресс-сервис, 2014. - 345 с.
30. Магура М.И. Поиск и отбор персонала /М.И. Магура. — М.: Интел-Синтез, 2014. — 492 с.
31. Мумладзе Р.Г., Гужина Г.Н. Экономика и социология труда - М.: КноРус, 2014. - 328с.
32. Найда А.М. Интенсивность труда и эффективность использования трудовых ресурсов /А.М. Найда. — М.: Академия управления «ТИСБИ», 2011. — 289 с.
33. Никитина И.А. Управление трудовыми ресурсами /И.А. Никитина. — Спб.: Питер, 2015. — 690 с.
34. Новицкий А.П. Население и трудовые ресурсы М.: Мысль, 2015. 338с.
35. Столяренко Л.Д. Управление трудовыми ресурсами: учебное пособие / Л.Д. Столяренко - М.: Феникс, 2013. - 512 с.

- 36.Рофе А. И. Экономика труда: учебник / А. И. Рофе. - М.: КНОРУС, 2011. - 400 с.
- 37.Саруханов Э.Р. Экономика предприятия /Э.Р. Саруханов. -- М.: Экономика, 2011. - 734 с.
- 38.Травин В.В. Кадровая политика в современных условиях /В.В.Травин. - М.: Инфра-М, 2013. - 590 с.
- 39.Фалмер Р.М. Современное управление кадрами предприятий и организаций /Р.М.Фалмер. — М.: Маркетинг, 2014. — 411 с.
- 40.Хорин А.Н. Трудовые ресурсы. - М.: Финансы и статистика, 2016. - 396 с.
- 41.Шапиро, С. А. Управление человеческими ресурсами: практ. пособие по кадровому планированию организации / С. А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2013. - 300 с.
- 42.Шеметов П.В.Управление персоналом предприятия: Учебное пособие /Под ред. П.В. Шеметова. -- М.: Инфра-М, НГАЭиУ; Новосибирск, 2013. - 312 с.
- 4. Материалы периодических изданий**
- 43.Акулич, В.А. Исследуем трудовые ресурсы / В.А.Акулич// Финансовый директор. - 2012. - №5. - С. 33-45.
- 44.Береславская, В.А. и др. Эффективность использования трудовых ресурсов и оптимизации оплаты труда/ В.А. Береславская, Э.М. Гамова, А.А. Жубрин // Экономический анализ: теория и практика. - 2012. - №14. - С. 34 - 37.
- 45.Грегова Е. Я. Трудовые ресурсы - основной производственный фактор предприятия в современной рыночной экономике // Научно-практический журнал Северо-западной Академии государственной службы. - 2014. - № 2. - С. 133 - 139.
- 46.Иванченко. Л.А. Формирование трудовых ресурсов: «труд в России» / Л.А. Иванченко № 2 2012. – 12 с.

47. Кондратова И.Г. Анализ использования трудовых ресурсов как важнейшей части ресурсного потенциала организации/ И.Г. Кондратова // Экономический анализ: теория и практика. - 2011. - №1. - С. 22 - 28.
48. Лысков А.Ф. Текучесть персонала: причины, последствия, способы оптимизации. // Кадры предприятия. - 2014. №3. – С. 31 – 34.
49. Никитина И.А., Высочкина Т.Ю., Согова Д.Ф. Управление трудовыми ресурсами как один из важнейших аспектов управления организацией // Научный вестник Южного института менеджмента. -2014. -№ 1. - С. 92-94.
50. Павлуцкий А. Управление персоналом: стереотипы и реальность /А. Павлуцкий, О. Алехина //Управление персоналом. — 2012. — №8. — С. 10-19.
51. Плайтнер Х.Й. Значение «человеческого фактора» для малых и средних предприятий/Х.Й.Плайтнер //Проблемы теории и практики управления. — 2013. — №2. — С. 24-29.
52. Петров В.И. Анализ использования трудовых ресурсов предприятия // Современное управление. - 2011. - №12. - с. 21-25.
53. Сараев А. Формирование трудовых ресурсов и занятости/ А. Сараев// Экономист №10 2011. – 72 с.
54. Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации // Персонал предприятия. - 2013. - №4. - с. 11-26.
55. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации /С.В.Шекшня //Управление персоналом. — 2012. — №1. — С. 21-27.
- 5. Электронные ресурсы**
56. Социальное положение и уровень жизни населения России [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.qks.ru>

Основные и вспомогательные цеха предприятия

Наименование цехов, участков	Основные функции	Персонал (состав, количество человек)	Нормативные документы, регламентирующие деятельность
1	2	3	4
Основные производственные цеха			
1.Мясожировой цех	Приемка, забой и переработка скота. Обработка шкур. Выработка продукции: мясо говядины, свинины, конины; субпродукты 1 и 2 категории; жир пищевой топленый; натуральная колбасная оболочка.	Руководитель-мастер цеха - 2 Количественный состав - 109 Боец скота - 16 Обработчик мясных туш - 6 Аппаратчик термической обработки шерстных субпродуктов - 10 Изготовитель натуральной колбасной оболочки - 14 Аппаратчик по вытопке жира - 4 Аппаратчик производства технической. продукции - 4 Засольщик шкур - 4 Машинист по стирке спецодежды - 4 Обвальщик голов - 4 Обвальщик мяса - 6 Слесарь - 4 Фасовщицы - 25 Разборщик субпродуктов - 2 Жиловщик мяса - 4	Приказы директора мясокомбината, Санитарные правила для предприятий мясной промышленности (утв. Минздравом СССР 27.03.1985г №3238-85, минмясомолпром СССР от 05.08.1985г.) Должностные инструкции, Правила внутреннего трудового распорядка, Инструкции по ТБ, распоряжения контролирующих органов
2.Обвалочный цех	Изготовление фарша, фасовка продукции, а также готовка мяса для выработки колбас, полуфабрикатов.	Руководитель-мастер цеха - 2 Количественный состав: 88 Обвальщик мяса - 30 Жиловщик мяса - 30 Рабочий по зачистке костей - 4 Распиловщик мясопродуктов - 4 Фасовщики - 16 Уборщица - 2	___ / ___
3.Колбасный цех	Изготовление колбасных изделий	Руководитель-мастер колбасного цеха - 2 Количественный состав - 45 Технолог - 1 Фаршесоставитель - 6 Формовщик - 20 Оператор термообработки - 6 Слесарь - 2 Фасовщица - 6 Кладовщик - 2	___ / ___

Продолжение приложения

1	2	3	4
4.Цех полуфабрикаты	Изготовление мясных полуфабрикатов: Пельмени, голубцы, блины и т.д.	Руководитель-мастер цеха - 4 Количественный состав - 220 Изготовитель мясных полуфабрикатов - 186 Оператор автомата по производству полуфабрикатов - 2 Оператор термообработки - 2 Разнорабочий - 6 Слесарь - 2 Составитель фаршей - 4 Фасовщицы - 12	___ / ___
5.Консервный цех	Изготовление мясных консервов. Изготовление мясных деликатесов	Руководитель-мастер цеха - 2 Количественный состав - 22 Оператор автоклава - 6 Формовщик деликатесов - 6 Фасовщики - 8	___ / ___
6.Холодильник		Старший кладовщик - 1 Количественный состав - 51 Кладовщики - 6 Грузчики - 30 Распиловщик мясопродуктов - 6 Экспедиторы - 8	___ / ___
Вспомогательные производственные цеха			
1.Текущий ремонт	Ремонт помещений, Пошив спецодежды	Руководитель - 1 Количественный состав - 24 Слесарь - 7 Столяр-плотник – 8 Портной - 3 Токарь - 2 Штукатур - 3	Приказы директора мясокомбината, Должностные инструкции, Правила внутреннего трудового распорядка, Инструкции по ТБ
2.Ремонтная бригада	Услуги по ремонту оборудования	Инженер -1 Количественный состав-39 Разнорабочий-20 Слесарь-8 Токарь-2 Штукатур-4 Электрогазосварщик-4	Приказы директора мясокомбината, Должностные инструкции, Правила внутреннего трудового распорядка, Инструкции по ТБ

Окончание приложения

1	2	3	4
3.Автотранспорт	Транспортное обслуживание	Руководитель-агент по снабжению - 1 Количественный состав – 27 человек Водители - 25 Трактористы - 6	Приказы директора мясокомбината, Должностные инструкции, Правила внутреннего трудового распорядка, Инструкции по ТБ; НПА, регламентирующие деятельность автотранспорта
4.Отдел корпоративного контроля	Охрана, контроль отпускаемой продукции	Руководитель-начальник корпоративного контроля - 1 Количественный состав - 11 Контролеры - 10	Приказы директора мясокомбината, Должностные инструкции, Правила внутреннего трудового распорядка, Инструкции по ТБ
5.Столовая	Оказание услуг общественного питания	Повара - 5	Приказы директора мясокомбината, Должностные инструкции, Правила внутреннего трудового распорядка, Инструкции по ТБ, Нормы СанПиНа и др. НПА, регламентирующие работу предприятий общественного питания