# Использование и оценка эффективности кадрового потенциала предприятия

**2018**

СОДЕРЖАНИЕ

1. Теоретические основы использования и оценки эффективности кадрового потенциала предприятия

.1 Персонал предприятия и его роль в хозяйственной деятельности предприятия

.2 Показатели оценки кадрового потенциала предприятия и эффективности его использования

.3 Мотивация эффективного труда персонала предприятия

2. Анализ использования кадрового потенциала предприятия

.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

.2 Характеристика кадрового потенциала предприятия

.3 Анализ использования рабочего времени

.4 Оценка эффективности использования персонала и средств на оплату труда

. Направления повышения эффективности использования кадрового потенциала предприятия

.1 Организационные мероприятия

.2 Мотивация персонала на эффективный и качественный труд

Заключение

Список использованных источников

ВВЕДЕНИЕ

Курс на рыночную экономику, а, следовательно, на ускорение интенсификации общественного производства, повышение его экономической эффективности и качества продукции требует полной мобилизации всех имеющихся резервов. Трудовые ресурсы являются важнейшим ресурсом любого предприятия, от их полноценного использования во многом зависит успешная работа предприятия.

Объективные социально-экономические процессы вынуждают организации ориентироваться на инновационное развитие, и особую роль в этом играет кадровый потенциал, своевременная оценка, развитие и управление которым может расширить возможности организации, вывести ее на новый конкурентный уровень, обеспечить устойчивое развитие.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

На современном этапе развития экономики мало ответить на вопрос, как выполнено задание трудовым коллективом. Необходимо, прежде всего, выяснить, какие изменения в использовании труда произошли в процессе производства по сравнению с заданием или предыдущими периодами. Изменения могут носить двоякий характер: положительный и отрицательный. Цель анализа хозяйственной деятельности состоит в том, чтобы обнаружить все изменения, определить их характер и в последующем либо содействовать, либо противодействовать их развитию.

Эффективная деятельность предприятия во многом определяется качеством работы его персонала. Поэтому одна из главных проблем стоящих перед предприятием - это эффективное использование кадрового потенциала работников и мотивация персонала на эффективный и качественный труд.

Управление персоналом при этом выступает как одно из важнейших направлений стратегического управления в современной организации, так как в условиях инновационной экономики и модернизации производства роль человека возрастает, а к его способностям, уровню знаний и компетенций предъявляются все более высокие требования.

От того, в какой степени предприятие обеспечено работниками и насколько они эффективно используются, 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.

Решение этой проблемы зависит от многих факторов: уровня организации труда, полноты использования рабочего времени, профессиональной квалификации работников и др.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Важное значение имеет также создание условий для заинтересованности каждого работника в высококачественном труде на основе обеспечения зависимости размеров дохода от фактического личного трудового вклада, доли его участия в собственности, а также от конечных результатов работы предприятия и макроэкономических показателей.

Основным источником дохода большинства людей является заработная плата. Для предприятий заработная плата является существенной статьей затрат, входящих в себестоимость продукции и услуг.

Все вышесказанное обусловило актуальность и определило выбор темы данной дипломной работы.

Ее основная цель заключается в выявлении направлений повышения эффективности труда персонала предприятия.

Достижение указанной цели предполагает решение следующих взаимосвязанных задач:

определить понятие и значение персонала предприятия;

исследовать показатели оценки использования персонала;

показать факторы мотивации эффективного труда;

проанализировать использование кадрового потенциала на предприятии;

выявить направления повышения эффективности кадрового потенциала на предприятии.

Предмет исследования - персонал предприятия.

Объект исследования - предприятие ЧУП «Энергия комфорта». Предприятие выполняет работы и услуги по ремонту жилых и офисных помещений, в том числе по установке натяжных потолков.

Методы исследования: теоретический анализ управленческой и экономической литературы по проблеме исследования, методы экономического анализа (табличный, сравнения, индексный). Методологической базой исследования является системный подход.

При написании дипломной работы использованы законодательные акты, регулирующие оплату труда в Республике Беларусь, данные предприятия ЧУП «Энергия комфорта» и специальная литература по исследуемому вопросу.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ И ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Персонал предприятия и его роль в хозяйственной деятельности предприятия

Одним из основных факторов производственного процесса является живой труд, а его источником на предприятии - его персонал.

Персонал предприятия- это работники, имеющие специальную профессиональную подготовку, опыт и навыки в труде и занятые на предприятии.[1, с.47]

Категория «персонал предприятия» характеризует кадровый потенциал, трудовые и человеческие ресурсы производства. Она отражает совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии. [ 2]

В общем понятии, персонал - это все сотрудники, которые числятся на предприятии, которые принимают непосредственное участие в деятельности и достижении его целей. В состав персонала могут входить также собственники предприятия, если они выполняют какие либо производственные или управленческие функции.

Охарактеризовать персонал можно по следующим признакам:

. Рабочая сила организации, то есть производитель услуг, товаров, материальных ценностей, а также культурных и духовных ценностей. С данной позиции персонал можно рассматривать как основной фактор производства, служащий главным источником доходов для организации.

. Люди, принимающие собственные решения и обладающие свободой воли. Персонал рассматривается с точки зрения его поведения, которое не является запрограммированным и не всегда может быть рациональным. В процессе трудовой деятельности, работник периодически принимает самостоятельные решения, имеющие различную организационную значимость. Наиболее важные решения принимают руководители. Свобода воли в данном случае определяет множественность аспектов (этический, моральный, нравственный) в управлении персоналом.

. Мотивированный работник, то есть человек, движимый различными мотивами и, стремящийся реализовать собственные цели. В данном случае задачей менеджмента выступает необходимость достижения компромисса между личными целями работников и целями организации.

. Член различных коалиций или групп. Большинство работников принадлежат к формальным и неформальным объединениям внутри организаций, являются членами профсоюзных объединений, профессиональных групп, образуют неформальные объединения. Принадлежность к различным группам является одной из важнейших характеристик, которую необходимо учитывать при управлении персоналом.

. Источник различных расходов организации. Выполнение сотрудником производственных функций подразумевает соответствующее вознаграждение. Компания также несет расходы по обеспечению сотрудников спецодеждой, инструментами, оборудованию рабочих мест. Так затраты на персонал являются важным фактором в управлении организацией.

. Наёмный работник, то есть человек, находящийся в трудовых взаимоотношениях с организацией, которые оформлены соответствующим трудовым договором или контрактом. [3, с. 37]

Синонимами понятия «персонал» являются термины «работники», «кадры», «сотрудники». Причем термин «сотрудники» получил широкое распространение в последнее время и подчеркивает партнерский характер взаимоотношений между работниками и собственниками предприятий. Данный термин применяется как к подчиненным, так и к руководителям организации.[4]

Персонал отдельного предприятия является частью трудовых ресурсов государства. *Трудовые ресурсы*- это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике. Отличие трудовых ресурсов от других видов ресурсов предприятия заключается в их активной роли.[5, с.113]

Из всех ресурсов предприятия трудовым ресурсам принадлежит особое место. Они соединяют материальные и финансовые факторы производства и на уровне предприятия. Персонал является важнейшим ресурсом развития предприятия, недостаточное количество и качество которого может выступать как ограничение развития.

В современных условиях максимальная производительность, качество и конкурентоспособность могут быть достигнуты только при участии каждого сотрудника в совершенствовании производственного процесса первоначально на своем рабочем месте, а в дальнейшем на предприятии в целом.

Успех работы предприятия во многом зависит именно от его работников. При добросовестном выполнении своих обязанностей они способствуют достижению целей предприятия, а в качестве вознаграждения получают за это заработную плату.

Все работники делятся на две большие группы, в зависимости от характера их деятельности:

сотрудники, занятые производством и промышленностью;

сотрудники, занятые в сфере социального обслуживания.

В состав производственно-промышленных работников входят:

основные рабочие, которые занимаются производством продукции (столяры, токари и т.д.);

вспомогательные рабочие, обслуживающие производство и рабочие места (наладчики, уборщики, сторожа);

технические исполнители, обеспечивающие документооборот на предприятии (секретари, работники архива, делопроизводители);

инженерно-технические работники (бухгалтеры, юристы, инженеры, экономисты);

руководители (директора, начальники отделов, служб, их заместители).

К сотрудникам, занятым социальным обслуживанием, относятся люди, трудящиеся в детских садах, санаториях, медицинских пунктах, поликлиниках, сфере жилищно-коммунального хозяйства (врачи, воспитатели, медицинские сестры, дворники и др.).[3,c.41]

В отчетности по труду промышленных предприятий работники по характеру участия в производственной деятельности распределяются по двум группам: - промышленно - производственный персонал (персонал основной деятельности) - рабочие и служащие; - непромышленный персонал, то есть персонал неосновной деятельности (рисунок 1.1.).



Рисунок 1.1 - Структура кадров предприятия

Примечание - Источник: собственная разработка

*Производственный* - это персонал основной деятельности. В его состав включаются работники основных и вспомогательных цехов; подсобных производств.

*Непроизводственный персонал* - это персонал не основной деятельности. В состав непроизводственного персонала включаются работники: подсобных сельскохозяйственных предприятий; жилищного хозяйства; коммунальных предприятий; медицинских учреждений; оздоровительных учреждений, отдыха, физической культуры, культуры, воспитания, образования и т.п.

Все работающие в организации различаются по категориям персонала: рабочие, руководители, специалисты, служащие.

*Рабочие* - это лица, непосредственно занятые в процессе создания материальных ценностей, а также занятые ремонтом, перемещением грузов, оказанием материальных услуг.

В зависимости от характера участия в производственном процессе рабочие, в свою очередь, подразделяются на:

основных - непосредственно занятых в процессе производства продукции;

вспомогательных - занятых обслуживанием технологического процесса.

*Руководители* - это управленческие работники, в состав которых включаются: директора, начальники, управляющие, заведующие, мастера и т.п.; главные специалисты.

*Специалисты* - это работники, занятые инженерно-техническими, экономическими и другими работами: бухгалтера, инженеры, экономисты и др.

*Служащие* - это работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет, контроль: агенты, архивариусы, кассиры, секретари, табельщики, учетчики и др.

В зависимости от характера трудовой деятельности персонал предприятия подразделяют по профессиям, специальностям и уровню квалификации.

*Профессия* - это особый вид трудовой деятельности, требующий определенных теоретических знаний и практических навыков.

*Специальность - вид деятельности в рамках той или иной профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков.* Например: экономист-плановик, экономист-бухгалтер, экономист-финансист, экономист-трудовик в рамках профессии экономиста, маркетолог и т.д.. Или: слесарь-наладчик, слесарь-монтажник, слесарь-сантехник в рамках рабочей профессии слесаря. [ 5, с.114]

Работники каждой профессии и специальности различаются уровнем квалификации, то есть степенью овладения той или иной профессией или специальностью, которая отражается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях. Тарифные разряды и категории - это одновременно и показатели, характеризующие степень сложности работ.

*Квалификация -* степень и вид профессиональной подготовки работника, наличие у него знаний, умения и навыков, необходимых для выполнения работы или функций определенной сложности, которая отображается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях.[6, с.73]

Различают списочный и несписочный состав работников. В *списочный состав* работников организации включаются все работники, принятые на постоянную, сезонную, а также на временную работу на срок один день и более со дня зачисления их на работу (принятые на работу с испытательным сроком включаются в списочный состав с первого дня выхода на работу).

*К несписочному составу* относятся работники, выполняющие работы по заключенным договорам гражданско-правового характера (включая договора подряда); привлеченные для выполнения разовых работ; принятые на работу по совместительству из других организаций; направленные на учебу в вузы и техникумы с отрывом от производства и получающие стипендию за счет организации, и другие.[5, с.115]

Структурная характеристика персонала производственного предприятия определяется составом и количественным соотношением отдельных категорий и групп работников.

1.2 Показатели оценки кадрового потенциала предприятия и эффективности его использования

Динамичное развитие рыночной экономики предполагает конкурентную борьбу между различными производителями, победа в которой остается за теми организациями, кто наиболее эффективно использует все виды имеющихся ресурсов, в том числе и трудовые. Трудовые ресурсы являются одним из важнейших факторов любого производства. Их состояние и эффективное использование прямо влияет на конечные результаты хозяйственной деятельности предприятий.

Анализ кадрового потенциала и эффективности его использования включает в себя исследование следующих показателей:

структура численности персонала;

профессиональный состав;

уровень квалификации персонала;

образовательный уровень;

возрастной состав персонала;

текучесть кадров;

полнота использование рабочего времени;

эффективность использования персонала.

Численность персонала анализируется в разрезе категорий: рабочие, руководители, специалисты, служащие. В зависимости от вида деятельности в структуре работников могут преобладать рабочие (производственные предприятия), специалисты (предприятия торговли и сферы услуг), служащие (бюджетная сфера).

Профессиональный состав показывает, какие профессии преобладают на предприятии и к какой отрасли хозяйства относится предприятие.

Качественная характеристика персонала предприятия определяется степенью профессиональной и квалификационной пригодности его работников для достижения целей предприятия. Чем выше квалификация работников - тем больших результатов может добиться предприятие, тем выше будет качество продукции, работ и услуг, соответственно, предприятие будет более конкурентоспособно и востребовано на рынке.

Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования и т.д. Поэтому в процессе анализа изучают изменения в составе рабочих по возрасту, стажу работы, образованию.

Изменения качественного состава персонала происходят не только благодаря их обучению и повышению квалификации, но и в результате его движения, то этому вопросу при анализе уделяется большое внимание. Для характеристики движения (текучести) персонала рассчитывают и анализируют динамику следующих показателей:

Таблица 1.1 - Показатели движения персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название показателя | Формула для расчёта показателя | Экономический смысл |
| Коэффициент оборота по приёму (Кn) Коэффициент оборота по выбытию (Кв) Коэффициент текучести кадров (Кт) Коэффициент постоянства кадров (Кпост) |  | Характеризует удельный вес принятых работников за период Характеризует удельный вес выбывших за период работников Характеризует уровень увольнения работников по отрицательным причинам Характеризует уровень работающих на данном предприятии постоянно в анализируемом периоде (году, квартале) |

Примечание - Источник: [ 4 ]

Важное значение для определения эффективности использования персонала имеет полнота использования рабочего времени.

*Рабочее время* является, по сути, естественной мерой труда, существуя при этом как многоплановая категория (экономическая, правовая, социальная, физиологическая), т.к. от продолжительности рабочего времени зависит общее состояния здоровья и жизнедеятельности человека. Продолжительность и интенсивность рабочего времени прямо влияет на продолжительность времени отдыха необходимого человеку для восстановления сил, потраченной энергии, выполнения семейных обязанностей по воспитанию и т.д. Поэтому строжайшее соблюдение законодательства о рабочем времени одновременно является обеспечением важнейшего конституционного права человека - права на отдых.

Регулирование рабочего времени решает три важнейшие задачи:

. Установление возможного участия граждан в общественном труде;

. Обеспечение охраны труда;

. Соблюдение гарантия права на отдых.[3, с.82]

Трудовой кодекс Республики Беларусь регулирует рабочее время, вводит его различные виды и режимы. Согласно ст.110 Трудового Кодекса Республики Беларусь *рабочим считается время,* в течение которого работник в соответствии с трудовым, коллективным договорами, правилами внутреннего трудового распорядка обязан находиться на рабочем месте и выполнять свои трудовые обязанности.

К рабочему относится также время работы, выполненной по предложению, распоряжению или с ведома нанимателя сверх установленной продолжительности рабочего времени (сверхурочная работа, работа в государственные праздники, праздничные и выходные дни).[7]

*Рабочее время нормируется* путем установления норм его продолжительности на протяжении календарной недели (рабочая неделя) и в течение суток (рабочий день, рабочая смена).

Нормирование продолжительности рабочего времени осуществляется нанимателем с учетом ограничений, установленных настоящим Кодексом и коллективным договором.

*Рабочее время различается по видам*: рабочего дня и рабочей недели. Основываясь на этом разделении на виды, законодательство устанавливает две нормы рабочего времени: ежедневную и еженедельную. Кроме того, на основании еженедельной нормы рабочего времени высчитывается ежемесячная, ежеквартальная, полугодовая и годовая нормы рабочего времени.

Рисунок 1.2 - Виды рабочего времени

Примечание - Источник: собственная разработка

*Рабочая неделя* - установленное законом или трудовым договором количество рабочих часов в течение календарной недели.[5, с.116]

Предельная (нормальная) продолжительность рабочей недели устанавливается ст.112 ТК Республики Беларусь. Такая продолжительность равна 40 часам. [ 7 ]

*Рабочий день* - это продолжительность рабочего времени, установленная законодательством в течение суток.

*Рабочая смена* - это продолжительность рабочего времени в течении суток, установленная на основании Правил внутреннего трудового распорядка или графика сменности.[5, с.117]

Продолжительность ежедневной рабочей смены устанавливается, исходя из недельной нормы рабочего времени.

Кроме нормальной продолжительности трудовое законодательство устанавливает сокращенное, неполное рабочее время, а также ненормированный и неполный рабочий день.

Специфика сокращенного рабочего времени заключается в следующем:

круг лиц, для которого установлено сокращенное рабочее время, определен законом;

законом четко определена продолжительность такого дня для каждой категории работников;

сокращение рабочего дня обычно влияет на размер заработной платы, которая устанавливается исходя из нормальной продолжительности рабочей недели.

В отличие от сокращенного времени, которое предусмотрено в целях сохранения здоровья работников, неполное рабочее время установлено по соглашению между работником и работодателем, по инициативе одной из сторон, как при приемке на работу, так и впоследствии.

Различают два *типа рабочего времени:*

неполный рабочий день;

неполная рабочая неделя.

неполный рабочий день при неполной рабочей неделе.

Цель введения неполного рабочего времени - это сохранение рабочих мест. Данный вид работы не влияет на продолжительность ежегодного отпуска, исчисления трудового стажа. Оплата же труда производится за фактически отработанное время или фактически выполненную работу.

*Сверхурочной считается работа*, выполненная работником по предложению, распоряжению или с ведома нанимателя сверх установленной для него продолжительности рабочего времени, предусмотренной правилами внутреннего трудового распорядка или графиком сменности.[3, с.91]

Привлечение к сверхурочным работам допускается только с согласия работника, а также коллективным договором, соглашением. Сверхурочные работы без согласия работника допускаются только в следующих исключительных случаях:

) при производстве работ для предотвращения катастрофы, производственной аварии, немедленного устранения их последствий или последствий стихийного бедствия, предотвращения несчастных случаев, оказания экстренной медицинской помощи работниками учреждений здравоохранения;

) при производстве общественно необходимых работ по водоснабжению, газоснабжению, отоплению, освещению, канализации, транспорту, связи - для устранения случайных или неожиданных обстоятельств, нарушающих правильное их функционирование.

Сверхурочные работы не должны превышать для каждого работника четырех часов в течение двух дней подряд и 120 часов в год.

В силу специфики к работе за пределами нормальной продолжительности рабочего времени можно отнести работу в ночную время (с 22 до 6 часов). В ночное время продолжительность работы обычно сокращается на один час, и данная работа оплачивается в повышенном размере.[7]

*Режим рабочего времени* - порядок распределения нанимателем установленных Трудовым Кодексом для работников норм ежедневной и еженедельной продолжительности рабочего времени и времени отдыха на протяжении суток, недели, месяца и других календарных периодов.[7]

Режим рабочего времени определяет время начала и окончания рабочего дня (смены), время обеденного и других перерывов, последовательность чередования работников по сменам, рабочие и выходные дни.

Режим рабочего времени работников разрабатывается исходя из режима работы, применяемого у нанимателя.

Режим рабочего времени определяется правилами внутреннего трудового распорядка или графиком работ (сменности).

*График работ (сменности*) утверждается нанимателем по согласованию с профсоюзом.

Установленный режим рабочего времени доводится до ведома работников не позднее одного месяца до введения его в действие.

Рабочей день может быть нормированным (рассмотрен выше) и ненормированным.

*Ненормированный рабочий день* обязывает работника при невыполнении нормы в случае необходимости выполнять данную работу за пределами рабочего дня или более интенсивно. Повышенная нагрузка компенсируется по соглашению работника и работодателя материально или предоставлением дополнительного времени на отдых.

Работа с ненормированным рабочим днем не исключает обязанности работника соблюдать установленный режим работы, подчиняться правилам внутреннего распорядка.

По соглашению сторон трудового договора может быть установлен режим гибкого рабочего времени - это такой режим, когда начало, окончание и продолжительность рабочего дня определяются индивидуально. Такой режим может быть введен как по просьбе работника, так и в интересах работодателя (торговые предприятия, предприятия общественного питания и др.).

Разделение рабочего дня на части допускается в тех случаях, когда это необходимо по характеру труда (водители общественного транспорта, работники связи, лесной охраны). Это возможно, при соблюдении условия, чтобы общая продолжительность работы не превышала установленную продолжительность ежедневной работы.

На сменном производстве составляются графики сменности (ст. 125 ТК РБ), в котором указываются число смен, их продолжительность и последовательность, распорядок работы в каждой смене. При этом продолжительность смены не может превышать 12 часов.[7 ]

В составе отработанного времени отдельно учитывается время сверхурочных работ, повременной работы сдельщиков, служебных командировок и работы по совместительству.

В составе неотработанного времени выделяются оплачиваемое и неоплачиваемое время, а также потери рабочего времени как по вине работника, так и при отсутствии его вины.

Время внутрисменных простоев учитывается начиная с пяти минут. Время использования работников в период простоя на других работах в листок простоя не включается и оформляется выдачей разовых нарядов.

Строгое соблюдение режима рабочего дня является трудовой обязанностью работника. Контроль же за соблюдением режима возложен на работодателя.

Кроме того, в обязанности работодателя входит учет рабочего времени, который необходим ля укрепления трудовой дисциплины и правильной оплаты труда работников.

В соответствии со статьей 124 Трудового кодекса Республики Беларусь на каждый календарный год Правительством Республики Беларусь или уполномоченным им органом устанавливается расчетная норма рабочего времени каждого календарного года. Постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 09ноября 2016 г. № 912 **«**Об установлении расчетной нормы рабочего времени на 2017 год» на 2017 год установлена расчетная норма рабочего времени только для двух режимов работы организаций с полной нормой продолжительности рабочей недели (40 часов), а именно:

для пятидневной рабочей недели с выходными днями в субботу и воскресенье - 2019 часов;

для шестидневной рабочей недели с выходным днем в воскресенье - 2021 час.[8]

Полноту использования персонала предприятия можно определить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени. Фонд рабочего времени (Т) зависит от численности работников (Ч), количества отработанных дней одним работником в среднем за год (Д) и средней продолжительности рабочего дня (П) и определяется по формуле

Т = Ч х Д х П. (2.1)

В ходе анализа выявляют причины образования сверхплановых потерь рабочего времени. Среди них могут быть: дополнительные отпуска с разрешения администрации, невыходы на работу по болезни, прогулы, простои из-за неисправности оборудования, отсутствие работы, сырья, материалов, топлива, энергии и т. д. Каждый вид потерь должен быть подробно оценен, особенно тот, который зависит от предприятия. Уменьшение потерь рабочего времени по причинам, зависящим от трудового коллектива, является резервом увеличения производства продукции, который не требует дополнительных капитальных вложений и позволяет быстро получить отдачу.[9, с.64]

Для оценки эффективности использования персонала применяется система обобщающих показателей производительности труда, которая определяется количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени, либо затратами труда на единицу произведенной продукции или выполненных работ. Это - среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции одним рабочим, а также среднегодовая выработка продукции на одного работника в стоимостном выражении.

Выработка рассчитывается как отношение объема произведенной продукции (ОП) к затратам рабочего времени на производство этой продукции (Т) или к среднесписочной численности работников либо рабочих (Ч) (Таблица 1.2). Среднесписочная численность работников, например, за месяц определяется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день месяца, включая праздничные и выходные дни, и деления полученной суммы на число календарных дней месяца.[9, с.65 ]

Таблица 1.2 - Показатели производительности труда

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Алгоритм расчета | Обозначение в алгоритме |
| Средняя выработка на 1 работающего (годовая, месячная, квартальная) (В) | В = ОП/Чппр | ОП - объем продукции; Чппр- среднесписочная численность промышленно-производственного персонала |
| Средняя выработка на 1 рабочего: годовая Вг | ВГ = ОП/Чр | Чр- среднесписочная численность рабочих; |
| дневная Вд | Вд = ОП/ЧДр | *ЧД -* общее число отработанных всеми рабочими чел-дней; |
| часовая Вч | Вч = ОП/ЧЧр | ЧЧр- общее число отработанных рабочими чел. -ч, за исключением внутрисменных простоев |
| Средняя выработка на 1 совокупного работника (Вс) | ВС = ОП/Ч | Ч- среднесписочная численность рабочих и ИТР |

Примечание - Источник: [ 9, с.67]

На некоторых предприятиях с учетом их специфики могут применяться и другие показатели, например среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка в натуральных единицах измерения по отдельным видам продукции или по всем вырабатываемым изделиям, трудоемкость в человеко-часах или человеко-днях, на тысячу рублей продукции и др.

При расчете часовой выработки в состав отработанных человеко-часов не включаются внутрисменные простои, поэтому она наиболее точно характеризует уровень производительности живого труда.

При расчете дневной выработки в состав отработанных человеко-дней не включаются целодневные простои и невыходы.

Объем произведенной продукции (ОП) может быть выражен в натуральных, стоимостных и трудовых единицах измерения соответственно.

*Трудоемкость продукции выражает* затраты рабочего времени на производство единицы продукции. Определяется на единицу продукции в натуральном выражении по всей номенклатуре изделий и услуг; при большом ассортименте продукции на предприятии определяется по типичным изделиям, к которым приводятся все остальные.

*В отличие от показателя выработки* этот показатель имеет ряд преимуществ: устанавливает прямую зависимость между объемом производства и трудовыми затратами, исключает влияние на показатель производительности труда изменений в объеме поставок по кооперации, организационной структуре производства, позволяет тесно увязать измерение производительности с выявлением резервов ее роста, сопоставить затраты труда на одинаковые изделия в разных цехах предприятия.

Трудоемкость определяется по формуле:

Тр=Т/ОП , (1.2)

где Тр - трудоемкость;

Т - время, затраченное на производство всей продукции, норм-ч, человек-ч;

ОП- объем произведенной продукции в натуральном выражении.[10, с.82]

Факторы формирования средней выработки на 1 работающего, их взаимосвязь отражает модель факторной системы.

Изменение уровня производительности труда обусловливается многими факторами:

1.удельный вес рабочих в общей численности персонала предприятия

.количества отработанных дней одним рабочим за год

.продолжительность рабочего дня

.другие - состояние оборудования, качество материалов, организация труда, квалификация работников.

Структурно-логическая модель, представленная на рисунке 1.3, показывает, что средняя выработка изменяется под влиянием факторов первого порядка: средней выработки рабочего и их удельного веса в численности промышленно-производственного персонала.

В свою очередь, среднегодовая выработка рабочего колеблется под воздействием среднечасовой и количества человеко-часов, приходящихся на рабочего. Эти факторы по отношению к среднегодовой выработке работающего будут факторами второго порядка, а по отношению к среднегодовой выработке рабочего - факторами первого порядка. Количество человеко-часов, отработанных одним рабочим, зависит от количества отработанных человеко-дней и продолжительности рабочего дня.

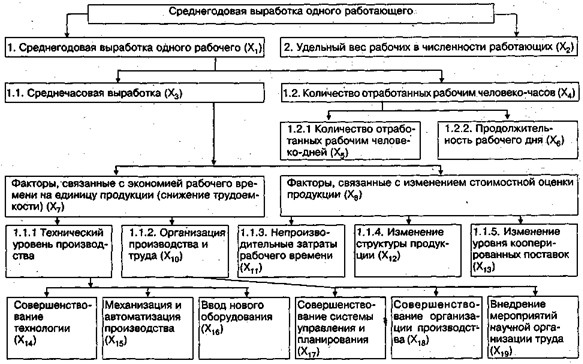


Рисунок 1.3- Модель факторной системы производительности труда

Примечание - Источник: [4 ]

Углубление анализа предполагает изучение факторов изменения среднечасовой выработки за счет повышения технического уровня производства, совершенствования его организации, снижения затрат рабочего времени, изменения структуры продукции.

Перечисленные факторы влияют на изменение среднегодовой выработки работника во всех отраслях экономики.

Использование показателей производительности труда и трудоемкости стимулирует систематическое внедрение мероприятий научно-технического прогресса, сокращение численности административно-управленческого аппарата.

Полноту использования персонала предприятия можно определить также по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени. Фонд рабочего времени (Т) зависит от численности работников (Ч), количества отработанных дней одним работником в среднем за год (Д) и средней продолжительности рабочего дня (П) и определяется по формуле

Т = Ч х Д х П (1.3)

При оценке эффективности использования персонала необходимо проанализировать насколько эффективно расходуются средства на оплату труда. Для этого применяются такие показатели, как объем производства продукции в денежном измерении, сумма выручки и прибыли на рубль зарплаты. Порядок расчета рассмотрим на примере эффективности по отношению к объему производства:

Эфот= ОП / ФОТ (1.4)

где Эфот- величина эффективности,

ОП - объем продукции,

ФОТ - фонд оплаты труда.[10, с.84]

Аналогично рассчитывается показатель эффективности использования средств на оплату труда по отношению к выручке и прибыли.

Важное значение в процессе анализа имеет сопоставление т*емпов роста производительности труда и средней заработной платы.* Для расширенного воспроизводства получения необходимой прибыли и рентабельности необходимо, чтобы темпы роста производительности труда опережали темп роста его оплаты. Если этот принцип не соблюдается, то происходит перерасход фонда зарплаты, повышение себестоимости продукции и, соответственно, уменьшение суммы прибыли.

Большое значение для оценки эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии в условиях рыночной экономики имеет показатель рентабельности персонала, который определяется отношением прибыли к среднесписочной численности работников. В ходе анализа показателя эффективности использования персонала возможно установить, насколько изменилась прибыль на одного работника за счет уровня рентабельности продаж, удельного веса выручки в общем объеме произведенной продукции и производительности труда.

Каждый из перечисленных показателей эффективности использования трудовых ресурсов имеет свое назначение. Их комплексное применение позволяет глубже анализировать работу отдельных предприятий и их подразделений. Важно экономически обоснованное сочетание натуральных и стоимостных показателей, измерителей затрат и результатов труда.

1.3 Мотивация эффективного труда персонала предприятия

В основе трудового поведения лежат мотивы: внутренние устремления, ценности, определяющие направленность активности человека и ее формы.

Если сложившаяся на работе ситуация удовлетворяет потребности работника, открывает перед ним возможности самореализации, для него характерна удовлетворенность своей работой, которая в значительной степени определяет эффективное трудовое поведение.

Мотивация эффективного труда персонала это один из способов повышения производительности труда <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C\_%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%B0>. Мотивация <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F> труда персонала <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB> является ключевым направлением кадровой политики <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F\_%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0> любого предприятия <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%8F%D1%82%D0%B8%D0%B5>.

В процессе управления персоналом при использовании механизма мотивации необходимо учитывать ряд факторов, которые отражены в таблице 1.3.

Таблица 1.3-Направления и факторы мотивационного управления

|  |  |
| --- | --- |
| Направления мотивационного управления | Факторы (способы, решения) |
| Влияние на состояние мотивации | При подборе персонала необходимо учитывать, будут ли они на основании своих личных мотивов идентифицировать себя с предприятием Формирование мотивов в процессе адаптации персонала к выполненным функциям |
| Привитие чувства собственного достоинства у работников | Уважение работника как личности Подчеркиваниезначимости каждого работника для организации Формирование ожиданий от работника |
| Приведение мотивов в действие и их усиление | Обсуждение личных интересов и возможностей совершенствования сотрудника Вовлечение сотрудников в производственные интересы |
| Оценка результатов работы и аттестации | Текущая аттестация работников |
| Удовлетворение потребностей работников | Удовлетворение потребностей работника через пересмотр заработной платы, механизма премирования, социальных льгот, организацию труда и т.п. |
| Ревизия механизма мотивации | Выявление новых мотивов, степени их влияния на конечный результат |

Примечание- Источник: [9, c.107]

Основным стимулом труда и для подавляющего большинства людей основным источником дохода является заработная плата. Заработная плата выступает как вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

Согласно статье 57 Трудового кодекса Республики Беларусь заработная плата - это вознаграждение за труд, которое наниматель обязан выплатить работнику за выполненную работу в зависимости от её сложности, количества, качества, условий труда и квалификации работника с учётом фактически отработанного времени, а также за периоды, включаемые в рабочее время.[7]

В основу организации оплаты труда на предприятиях положены следующие принципы (с теми или иными модификациями они действуют во всех странах с рыночной экономикой):

- оплата труда в зависимости от количества и качества труда;

опережающий рост производительности труда по сравнению с ростом заработной платы;

определение размеров заработной платы для различных категорий и групп, работающих в зависимости от квалификации работника, региональной и отраслевой принадлежности предприятия, условий работы и др.;

повышение заработной платы в соответствии с темпами инфляции в стране;

гарантированность оплаты труда.

Конкретное содержание, объем, и порядок выполнения работ по профессиям рабочих на каждом рабочем месте устанавливаются в организациях исходя из особенностей организации труда и производства в технологических картах, должностных инструкциях или других служебных документах.

В зависимости от избранной меры труда на производстве (продукция или время) выделяют две основные *формы заработной платы: сдельную и повременную.*

*При сдельной оплате труда* заработная плата устанавливается в зависимости от количества изготовленной продукции и квалификационных требований к выполненной работе. Этот вид оплаты применяется на тех производствах, где технологические процессы постоянно повторяются, операции поддаются техническому нормированию, а увеличение выпуска зависит главным образом от рабочего.

При сдельной оплате труда заработная плата начисляется за фактически выполненную работу на основе действующих расценок и определяется путем умножения сдельных расценок за единицу доброкачественной продукции на количество выпущенной продукции:

 (1.5)

где: Рсд.i. - сдельная расценка за единицу (i-той) продукции,

Ni- количество (i-той) выпущенной продукции,

НД - сумма надбавок и доплат.

Доплаты бывают двух разновидностей:

за условия труда;

за профессиональное мастерство.

Сдельные расценки определяются исходя из установленных разрядов работы, тарифных ставок, норм выработки. Сдельная расценка может быть определена на основе часовой тарифной ставки и установленной нормы времени на выпуск определенного вида продукции по формуле:

 (1.6)

где: Тст. - часовая тарифная ставка рабочего n-го разряда,

Нвр.i - норма времени на выполнение i-той продукции.[11, с.124]

Различают прямую (индивидуальную) и бригадную сдельную заработную плату. При прямой сдельной заработной плате заработок рабочего определяется объемом произведенной продукции и расценкой за единицу продукции, причем расценки постоянные и не зависят от выполнения норм выработки. При бригадной сдельной оплате труд оплачивается по конечным результатам работы бригады в зависимости от количества единиц выполненной работы и расценок за единицу работы. Затем заработная плата распределяется между членами бригады по установленному заранее принципу (например, в соответствии с квалификацией и отработанным временем). Сдельно-премиальная система заработной платы представляет собой прямую сдельную систему, дополненную премированием за достижение определенных производственных показателей.

*При повременной форме оплаты* труда заработная плата зависит от количества отработанного времени и уровня квалификации, определяемого тарифным разрядом.

При повременной оплате труда заработная плата начисляется на основании табеля, в котором отражается количество фактически отработанного времени. Оплата производится за количество отработанного времени независимо от объема выполненных работ. При этой форме оплаты груда заработная плата (ЗП) определяется путем умножения часовой или дневной тарифной ставки (Тст.) работника соответствующего разряда на число отработанных (оплачиваемых) часов или дней (Чотр.).

 (1.7)

где: НД - сумма надбавок и доплат.[11, с.125]

Каждая из указанных форм оплаты труда имеет *разновидности*:

) сдельная - прямая сдельная, сдельно-премиальная, аккордная

) повременная - простая, повременно-премиальная, окладная.

Сдельная форма оплаты труда, как правило, применяется при следующих условиях:

наличие количественных показателей работы, непосредственно зависящих от конкретного работника или бригады;

возможность точного учета объемов (количества выполняемых работ);

возможность у рабочих конкретного участка увеличить выработку или объем выполняемых работ;

необходимость на конкретном производственном участке стимулировать рабочих в дальнейшем увеличении выработки продукции или объемов выполняемых работ;

возможность технического нормирования труда (применение технически обоснованных норм труда).

Сдельную оплату труда не рекомендуется применять в том случае, если ее применение ведет к ухудшению качества продукции, нарушению технологических режимов, ухудшению обслуживания оборудования, нарушению требований техники безопасности, перерасходу сырья и материалов.

Повременная оплата труда применяется прежде всего там, где:

затраты на определение планового и учет произведенного количества продукции относительно высоки;

количественный результат труда уже определен ходом рабочего процесса (например, работа на конвейере с заданным ритмом движения);

количественный результат труда не может быть измерен и не является определяющим;

качество труда важнее его количества;

работа является опасной;

работа неоднородна по своему характеру и нерегулярна по нагрузке.

При использовании повременной оплаты труда необходимо соблюдение ряда требований. К числу наиболее общих из них относятся:

строгий учет и контроль за фактически отработанным временем каждым работником;

правильно присвоение рабочим-повременщикам тарифных разрядов (или окладов в тех случаях, когда их труд оплачивается по месячным окладам) в строгом соответствии с их квалификацией и с учетом действительной сложности выполняемых ими работ, а также присвоение специалистам и служащим должностных окладов в строгом соответствии с действительно выполняемыми ими должностными обязанностями и с учетом деловых личных качеств каждого работника;

разработка и правильное применение обоснованных норм обслуживания, нормированных заданий и нормативов численности по каждой категории работников, исключающих различную степень загрузки, а следовательно, и различный уровень затрат труда в течение рабочего дня;

оптимальная организация труда на каждом рабочем месте, обеспечивающая эффективное использование рабочего времени.

В республике Беларусь с 1999 года применяется также контрактная форма оплаты труда [12], при которой в контракте - трудовом договоре, заключенном с работником - указываются все условия оплаты труда для данного работника.

В последние годы в Республике Беларусь стала применяться *комиссионная оплата труда*, при которой размер заработной платы работников ставится в прямую зависимость от роста объемов реализованной продукции, товаров (работ, услуг). Такая форма оплаты применяется в основном в сфере торговли и услуг.

На крупных предприятиях используется *система итогового вознаграждения* в случае успешного окончания отчетного периода - *выплаты за счет чистой прибыли.*

Формы и размеры оплаты труда работников, в том числе и выплаты компенсирующего характера, в соответствии со ст.63 Трудового кодекса Республики Беларусь устанавливаются нанимателем на основании коллективного договора, соглашения и трудового договора. Дифференциация размера оплаты труда, осуществляется в зависимости от сложности и напряженности труда, его условий, уровня квалификации работников.[7]

Большой опыт применения самых разнообразных систем заработной платы накоплен в зарубежных странах. Системы отдельных стран характеризуются отличительными чертами: Швеции - солидарной заработной платой, Японии - оплатой за стаж и рационализаторство, Германии - стимулированием роста производительности, США - оплатой за квалификацию, Великобритании - оплатой по индивидуальным контрактам, во Франции - индивидуализацией зарплаты, Италии - выплатой коллективных и индивидуальных надбавок к отраслевой тарифной ставке и надбавками в связи с ростом стоимости жизни. Одновременно наблюдается общая нацеленность систем заработной платы на повышение эффективности производства.[13, с.344]

В странах с развитой рыночной экономикой постепенно отказываются от традиционных форм оплаты труда в зависимости от индивидуальной выработки. Это объясняется тем, что в условиях научно-технического прогресса все труднее измерить личный вклад отдельного рабочего в общий производительный процесс, с одной стороны, а с другой - на первый план выдвигаются задачи стимулирования сотрудничества внутри трудового коллектива, способностей их членов к перестройке и восприятию новшеств, чувства ответственности за надежность и качество продукции. Отсюда ориентация на повременные формы оплаты труда, в основе которых лежит учет в первую очередь степени использования машин, экономии сырья и энергии, старательности в работе и т.п., т.е. показателей успехов на уровне группы (бригады) и коллектива фирмы в целом. Однако чистая повременная оплата не применяется. Все системы повременной формы оплаты труда базируются на нормативной основе, что повышает ее действенность. Там же, где сохраняется сдельная форма, наблюдается общее сокращение переменной части заработной платы.

В Швеции переменная часть зарплаты, связанная с общими результатами деятельности, увеличилась, традиционные формы сдельщины утратили свое значение, упор делается на премиальные системы и поощрение успехов в производственной отдаче на уровне групп.

В Германии помимо гибких форм организации труда большое внимание уделяется вознаграждению за совмещение профессий и взятие на себя дополнительной ответственности. Соответственно в структуре зарплаты учитываются такие факторы, как психологическое напряжение и ответственность за организацию работы, за ее качество, за обеспечение функционирования оборудования.

В политике заработной платы используют и систему заслуг. Система «оценки заслуг» предназначена для установления заработной платы работникам одинаковой квалификации, но имеющим разные показатели качества работы. Факторы, по которым оцениваются работники, могут быть производственными (выполнение норм, уровень брака, использование рабочего времени и т.д.) и личностными (инициативность, трудовая и творческая активность, принятие на себя ответственности за решения на производстве, умение работать в коллективе и т.п.). «Оценка заслуг» наибольшее распространение получила в США.[13, с. 342]

Наиболее интересный опыт закрепления кадров с помощью системы зарплаты имеет Япония, где ставки заработной платы впервые нанимаемых в 3,5-4 раза ниже ставок тех, кто уже заканчивает трудовую деятельность в данной фирме. Система «пожизненного найма» предусматривает автоматическое повышение зарплаты в соответствии с возрастом работника. В последнее время эта система стала дополняться поощрением за достижения.

В Швеции система определения уровня заработной платы в промышленности и сфере услуг представляет собой один из элементов довольно сложной «шведской модели» социально-экономического развития. В области оплаты труда политика так называемой «солидарной заработной платы» основана на следующих принципах:

равная оплата за равный труд;

сокращение разрыва между размерами максимальной и минимальной заработной платы.

Принцип равной оплаты за равный труд предусматривает сквозные для всех отраслей тарифные условия оплаты труда работников, выполняющих одинаковую работу одной квалификации с одинаковой интенсивностью. Это означает, что работники разных предприятий, имеющие одинаковую квалификацию и выполняющие аналогичную работу, получают одинаковую заработную плату вне зависимости от результатов хозяйственной деятельности предприятия. Если из десяти предприятий одной отрасли три работают высокорентабельно, пять - на среднем уровне, а два - убыточно, то рабочие на любом из этих предприятий получают одинаковую плату за одинаковый труд, а именно на среднем уровне, зафиксированном в отраслевом соглашении.

Характерной особенностью «шведской модели» является сокращение разрыва между минимальной и максимальной заработной платой.[13, с. 346]

Разумеется, нельзя механически перенести шведский, японский или какой-то иной опыт в нашу экономику. Однако анализ его полезен. Он может помочь активизировать поиск новых подходов к материальной мотивации труда в современных условиях.

Основные цели предприятия - рост производительности труда, повышение качества продукции, получение прибыли. Но рост эффективности производства и цель работника как личности с его многообразными потребностями могут не совпадать. Поэтому нанимателю необходимо решить задачу совместимости этих двух несовпадающих целей. Он должен заботиться о том, чтобы его работники получали удовлетворение от работы, имели гарантию в надёжности предприятия, получали подтверждение в их необходимости не только материально, но и морально.

Удовлетворенность работников заработной платой зависит не столько даже от размера, сколько от социальной справедливости в оплате труда. Как относится к работнику руководитель, замечают ли его вклад в общее дело коллеги, ценят ли в организации добросовестный труд?

В связи с этим для стимулирования эффективного труда персонала на предприятиях используют способы морального стимулирования работников.

К моральным методам стимулирования относится прежде всего признание, которое может быть личным и публичным. Суть личного признания состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему руководству организации, представляются ему, получают право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие, персонально поздравляются администрацией по случаю праздников и семейных дат. Рабочим и мастерам, зарекомендовавших себя соответствующим образом, предоставляется право постановки личного клейма.

Публичное признание состоит в широком распространении информации о достижениях работников в многотиражных газетах, выпускаемых организациями, на специальных стендах, «досках Почета», награждение особо отличившихся людей почетными знаками, грамотами, внесение их имен в специальные книги. Часто публичное признание осуществляется не само по себе, а сопровождается награждением премиями, ценными подарками и пр.

Специфическими моральными методами стимулирования являются похвала и критика. Похвала должна за любыми достойными действиями исполнителей и даже самыми незначительными результатами, полученными ими, но обязательно конкретными и способствующими достижению целей организации. К ней предъявляются такие требования как дозированность, последовательность, регулярность, контрастность необходимы перерывы, ибо при слишком частом использовании этого метода его действенность ослабляется). Отсутствие похвалы, особенно за хорошую работу, незаслуженная или неискренняя похвала - демотивируют, поэтому для повышения ее действенности желательно иметь объективные критерии. Критика, то есть отрицательная оценка окружающими недостатков и упущений в работе, должна быть, прежде всего, конструктивной, стимулировать действия человека, направленные на их устранение и указывать на их возможные варианты.

Косвенное материальное стимулирование (социальный пакет) это полная или частичная оплата питания сотрудников, оплата (или предоставление) транспорта, дополнительных услуг (медицинская страховка, медицинское обслуживание, абонемент в спортивный клуб и т. д.). В последнее время многие организации используют и расширяют это направление мотивации труда.

Выбор того или иного инструмента косвенного материального стимулирования сотрудников во многом зависит от статуса или ранга, занимаемого сотрудником в должностной иерархии: чем выше ранг, тем более дорогостоящий социальный пакет может быть ему предоставлен. Если для рядового сотрудника это будут бесплатные обеды, то для менеджеров это предоставление страховки и персонального автомобиля. Кроме того, при проектировании состава социального пакета целесообразно учитывать мотивационную направленность сотрудников: если одного работника наилучшим образом будут мотивировать косвенные материальные стимулы, подчеркивающие его статус (служебный автомобиль, телефон и др.), то для другого более ценными будут стимулы, направленные на его развитие (например, оплата обучения).[14, с.30]

Косвенное материальное стимулирование может давать так называемый «коллективный эффект»: способствовать сплоченности коллектива, уменьшению текучести кадров.

С течением времени соцпакет из способа дополнительного (и не всегда обязательного) поощрения превратился в стандартный и действенный инструмент мотивации персонала <http://vakant.ru/article/71.html>, а для потенциальных работников в одно из базовых требований к работодателю. Без предоставления соцпакета у работодателя практически нет шансов укомплектовать свой штат высококвалифицированным персоналом.

Важным требованием к эффективной системе мотивации в организации является ее прозрачность и объективность: в случае если персоналу будет непонятно или неизвестно, за что их поощряют и как они могут влиять на размер своей заработной платы; если критерии оценки их деятельности не объективны или оценка происходит волюнтаристски, а критерии постоянно меняются, мотивационный эффект не будет достигнут.

Умелое использование мотивационного механизма является залогом успешной реализации задач, направленных на достижение целей организации, а также создания стабильности в трудовом коллективе. Любая коммерческая организация, вкладывающая деньги в персонал, заботится, прежде всего, о собственной выгоде.

Очень многие HR-специалисты солидарны во мнении, что если работник получает поощрения от работодателя, то в компании снижается «текучка» кадров, а в коллективе улучшается корпоративная атмосфера, которая создает эмоциональный комфорт каждого члена этого микросоциума.[14,c.36]

Мотивация трудовой деятельности работника возрастает если он ощущает четкую связь между затратами труда и результатами, между результатами и вознаграждением, а также когда он удовлетворен вознаграждением. Если работник, оценив и сравнив свои затраченные на работу усилия и полученное вознаграждение с усилиями и вознаграждением коллег, пришел к выводу о несправедливости полученного им вознаграждения, мотивация к труду в будущем у этого работника будет ослаблена.[14, с.37]

Таким образом**,** кадровый потенциал предприятия-важнейший стратегический фактор, определяющий его успех. Качественные и количественные характеристики рабочей силы определяют возможность реализации экономических программ, расширения производства, улучшение качества продукции и роста производительности труда.

Основной фактор мотивации труда - заработная плата. Формы оплаты труда, применяемые в нашей республике, разнообразны и учитывают особенности труда работников

Оптимальная система мотивации персонала к эффективному труду является полимотивирующей: различные ее составляющие рассчитаны на соответствующие аспекты деятельности сотрудника, а система мотивации каждого предприятия должна разрабатываться с учетом специфики деятельности предприятия, его финансового положения и особенностей персонала.

2. АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Частное унитарное предприятие «Энергия комфорта», далее по тексту ЧУП «Энергия комфорта», зарегистрировано Администрацией Центрального района г. Минска решением от 17.12.2006г. № 132 в реестре общереспубликанской регистрации за № 7583. Перерегистрировано Минским городским исполнительным комитетом решением от 27.01.2010г. №93 в ЕГР за №100119239.

Юридический адрес (месторасположение) ЧУП «Энергия комфорта»: 220004, г. Минск, ул. Тимирязева, 9, комн.201.

ЧУП «Энергия комфорта» осуществляет деятельность на основании новой редакции Устава ЧУП «Энергия комфорта», зарегистрированной решением № 1434 от 18.08.2010г. в ЕГР № 100119239 (протокол № 4 от 7.06.10г. общего собрания акционеров).

Общая площадь ЧУП «Энергия комфорта» составляет 170,83кв.м., складская площадь - 89. Заработная плата начисляется и выплачивается своевременно.

Текущее руководство ЧУП «Энергия комфорта» осуществляет Генеральный директор Петкевич Олег Леонидович с 18 октября 2008г. и по настоящее время. Бухгалтерскую службу возглавляет главный бухгалтер Отцецкая Татьяна Васильевна с 19 октября 2008г. и по настоящее время.

Обязательства перед бюджетом по налогам предприятие выполняет в установленные сроки.

От того насколько грамотно организована работа предприятия, насколько рациональна его организационная структура зависит эффективность его работы.

Под организационной структурой управления предприятием понимают совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

Организационная структура управления складывается из взаимосвязи отдельных подсистем организации. Создание такой структуры направлено, прежде всего, на распределение между отдельными подразделениями полномочий и ответственности.

К звеньям управления относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо их часть (например, менеджеры, осуществляющие регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений).

Организационная структура предприятия ЧУП «Энергия комфорта» представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1. - Организационная структура ЧУП «Энергия комфорта»

Текущее руководство ЧУП «Энергия комфорта» осуществляет директор. В его непосредственном подчинении находятся заместитель директора, главный бухгалтер и специалист по кадрам.

Заместитель директора курирует работу начальника производства, инженера по оборудованию, а также организует снабжение предприятия материалами для изготовления продукции, которую изготавливает ЧУП «Энергия комфорта». В свою очередь, в подчинении начальника производства находятся его заместитель по производству, техник-технолог, дизайнеры и рабочие.

Изучив организационную структуру управления ЧУП «Энергия комфорта» можно сделать вывод, что связи в ней носят преимущественно вертикальный характер, так как ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу: менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев.

Руководители ЧУП «Энергия комфорта» не придерживаются, по возможности, какого-то одного раз и навсегда принятого стиля руководства, а применяют в соответствующих условиях наиболее подходящие. Руководители стремятся применять различные стили в различных ситуациях, чтобы обеспечить эффективность руководства решением различных задач.

Наиболее часто руководители ЧУП «Энергия комфорта» используют адаптивный стиль, то есть стиль, ориентированный на конкретную реальность, определяемую внешней средой, возможностями подчиненных, особенностями решаемой задачи, ресурсами и возможностями организации, так они понимают, что эффективным руководителем может считаться только тот руководитель, который может вести себя по-разному, в зависимости от требований реальной ситуации.

Основным видом деятельности ЧУП «Энергия комфорта» является выполнение работ и услуг по ремонту жилых и офисных помещений, в том числе по установке натяжных потолков. Наибольший объем работ занимают услуги по установке потолков.

Изготовление натяжных потолков требует сложного оборудования, основным из которого являются лазерная рулетка, лазерный нивелир, ручной дырокол, металлодетектор, перфоратор, дрель, шуруповерт, тепловая пушка (может использоваться как газовая, так и электрическая пушка), станок ТВЧ для сварки швов.

Состояние и степень использования основных средств оказывают существенное влияние на выполнение всей производственной программы исследуемого предприятия. Анализ состояния основных средств предприятия ЧУП «Энергия комфорта» представлен в таблице 2.1

Таблица 2.1 - Анализ показателей технического состояния основных средств

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015г. | 2016г. | Отклон., +\- |
| Коэффициент износа на начало года | 0,42 | 0,38 | -0,04 |
| Коэффициент износа на конец года | 0,44 | 0,46 | 0,02 |
| Коэффициент годности на начало года | 0,58 | 0,62 | 0,04 |
| Коэффициент годности на конец года | 0,56 | 0,54 | -0,02 |

Примечание - Источник: собственная разработка по данным предприятия

Расчеты показали, что показатели состояния основных средств предприятия ЧУП «Энергия комфорта» на протяжении двух последних лет изменились незначительно. Износ основных средств на конец 2016 года составляет 54%. Для качественного выполнения работ и услуг предприятию необходимо постоянное обновление оборудования за счет приобретения нового высокотехнологичного современного оборудования или модернизации старого оборудования.

Пленки, из которых делаются потолки, предприятие закупает за границей. Раскраиваются и свариваются они в последствии на собственном производстве согласно заранее подготовленным чертежам. Чертежи выполняются с помощью специальных компьютерных программ на основании, проведенных специалистами предприятия замеров. Сварка полотен для натяжных потолков - один из наиболее сложных процессов, требующих не только специального дорогостоящего оборудования, но и высоких профессиональных навыков. Поэтому на предприятии уделяют большой внимание отбору кадров при приеме на работу, а также повышению в дальнейшем их квалификации.

Предприятие ЧУП «Энергия комфорта» планирует свою работу, руководством составляются текущие и перспективные бизнес-планы. Бизнес-план - это перспективное планирование будущей работы на срок от двух до пяти лет вперед с обоснованием целесообразности и прибыльности конкретного вида хозяйственной деятельности, конкретного проекта.

Для сферы среднего и малого бизнеса очень важно, чтобы бизнес-план составлялся самим руководителем или при непосредственном его участии. На предприятии ЧУП «Энергия комфорта» планы работы составляются директором совместно с главными специалистами - заместителем директора, начальником производства и главным бухгалтером. Каждый из них вносит проработанные заранее предложения по своему направлению деятельности предприятия. Затем по результатам обсуждения и согласования формируется план развития. Период планирования на данном предприятия составляет 1 и 2 года. На год составляется текущий план, на 2 года - перспективный.

Главными целями бизнес-планирования ЧУП «Энергия комфорта» являются: изучение рынка сбыта продукции и услуг; анализ предполагаемых затрат по производству и сбыту продукции и услуг, сопоставление планируемых цен с ныне действующими и возможными в будущем, определение потенциальной доходности предприятия.

При реализации бизнес-плана руководство ЧУП «Энергия комфорта» подразумевает, что это не догма и при изменении условий (в сторону улучшения или ухудшения) в него необходимо оперативно вносить соответствующие коррективы.

Анализ основных экономических показателей хозяйственной деятельности ЧУП «Энергия комфорта» был проведен с использованием данных годовой финансовой отчетности предприятия - годового бухгалтерского баланса и пояснительной записки к нему. [15]

Таблица 2.2 - Основные экономические показатели хозяйственной деятельности ЧУП «Энергия комфорта»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2015 год, млн.руб. | 2016 год, млн.руб. | Отклонение, млн.руб. |
| Выручка | 37190 | 97300 | 60110 |
| Налоги, включаемые в выручку | 7430 | 20680 | 13250 |
| Себестоимость | 19710 | 50470 | 30760 |
| Расходы на реализацию | 9640 | 25170 | 15540 |
| Прибыль от реализации | 410 | 980 | 570 |
| Чистая прибыль | 340 | 820 | 480 |
| Основные средства (по остаточной стоимости) | 237 | 430 | 193 |
| Дебиторская задолженность на конец года | 330 | 660 | 330 |
| Кредиторская задолженность на конец года | 187 | 529 | 342 |
| Численность работников, чел | 64 | 111 | 47 |

Примечание - Источник: собственная разработка по данным предприятия

В 2016 году в ЧУП «Энергия комфорта» значительно выросла выручка от реализации (+60110 млн.руб.). Соответственно увеличились налоги уплачиваемые из выручки (+13250 млн.руб.), возросла себестоимость (+30760 млн.руб.). Расходы на реализацию также увеличились (+15540 млн.руб.).

Положительной тенденцией является увеличение основных средств (+193 млн.руб.), что говорит о том, что предприятие ЧУП «Энергия комфорта» вкладывает средства в совершенствование своей производственной базы. а также рост прибыли от реализации (570 млн.руб.), что дает финансовые возможности для развития предприятия и материального стимулирования качественной и производительной работы персонала.

Отрицательной тенденций явилось увеличение на конец года дебиторской задолженности (+330 млн.руб.), что отвлекает денежные средства из оборота предприятия и не позволяет ему своевременно погашать свою кредиторскую задолженность, которая на ЧУП «Энергия комфорта» увеличилась на конец 2016 года на 342 млн.руб.

Обобщающим показателем хозяйственной деятельности предприятия является финансовый результат (прибыль\убыток). Согласно этому лучшим из двух представленных периодов можно считать 2016год: прибыль составила 980 млн.руб., на 570 млн.руб. больше, чем в 2015 году.

Важнейшим показателем, в котором отражается финансовое состояние, выступает платежеспособность предприятия, под которой подразумевают его способность вовремя удовлетворить платежные требования поставщиков техники и материалов в соответствии с хозяйственными договорами, возвращать кредиты, производить оплату труда персонала, вносить платежи в бюджет и т.д., то есть своевременно оплачивать свои обязательства.

Коэффициенты, используемые в качестве показателей для оценки финансового состояния, установлены постановлением <consultantplus://offline/ref=0F657F15773A642D5FC223D782CB9B76C7FCE786A1E233F8480A9BB1235C87F0A9C643SDV> Совета Министров Республики Беларусь от 12 декабря 2011 г. N 1672 "Об определении критериев оценки платежеспособности субъектов хозяйствования", которое предусматривает следующие основные показатели (рис. 1.2) [16]

Рисунок 2.2 - Элементы анализа финансовых коэффициентов

Примечание- Источник: собственная разработка

В таблице 2.3 представлены коэффициенты, характеризующие финансовое состояние предприятия.

Таблица 2.3 - Динамика показателей финансового состояния

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2015г. | 2016г. | Норматив |
| Коэффициент текущей ликвидности, К1 | 1,54 | 1,57 | >=1,10 |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, К2 | 0,47 | 0,37 | >=0,1 |
| Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами К3 | 0,96 | 0,53 | <=0,85 |

Примечание - Источник: собственная разработка по данным предприятия

Как видно из таблицы коэффициент текущей ликвидности (К1) в 2016 года увеличился на 0,81 и соответствует нормативному значению (>=1,1).

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами в анализируемом периоде хотя и снизился на 0,84, но также соответствует норме (>=0,1), его значение на конец 2016 года составило 0,37.

Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами предприятия К3 не превышает нормативного значения (<= 0,85) и в 2016 году составил 0,53, что на 0,43 меньше, чем в 2015 году.

Таким образом, согласно критериям оценки платежеспособности субъектов хозяйствования предприятие является платежеспособным, анализ финансового состояния показал, что финансовое положение является устойчивым.

На предприятии имеется штатное расписание, в котором содержатся наименование структурных подразделений, должностей и профессий работников предприятия, количество штатных единиц, квалификационные разряды и категории, действующий коэффициент, тарифный коэффициент, должностной оклад, надбавки за различные условия работы.

Руководством ЧУП «Энергия комфорта» для всех категорий персонала разработаны должностные инструкции. В них определяются: основные функции, обязанности, права и ответственность работника при осуществлении им деятельности в определенной должности.

С работниками предприятия на ЧУП «Энергия комфорта» заключают контракты (на срок от 1 до 3 лет) на основе «Положения о порядке и условиях заключения контрактов нанимателей с работниками", утвержденный постановлением Совета Министров от 25.09.1999 г. № 1476.[12]

На предприятии ЧУП «Энергия комфорта» применяется повременная форма оплаты труда для служащих и сдельная для рабочих.

Учет рабочего времени в ЧУП «Энергия комфорта» ведут в табелях учета использования рабочего времени формы. Их составляет специалист по кадрам.

Отметки в табеле о причинах неявок на работу, о работе неполный рабочий день, о сверхурочной работе и других отступлениях от установленного режима работы документально подтверждаются: листками нетрудоспособности, справками о выполнении государственных или общественных обязанностей, справками о донорстве и т. п. По окончании месяца табель закрывают: в нем подсчитывают по каждому работнику количество дней явок на работу, количество отработанных часов, в том числе праздничных, сверхурочных и т. д. Табель подписывает руководитель ЧУП «Энергия комфорта» и он передается в бухгалтерию.

Данные табельного учета служат основанием для начисления заработной платы работникам административно-управленческого персонала ЧУП «Энергия комфорта», труд которых согласно штатного расписания оплачивается по повременно-премиальной системе оплаты.

В ЧУП «Энергия комфорта» для оплаты труда рабочих применяется бригадная сдельная оплата труда, при которой сначала определяют сдельный бригадный заработок умножением бригадной выработки на сдельные расценки, а затем распределяют его между членами бригады по коэффициенту приработка (по коэффициенту сдельного заработка на бригадную тарифную ставку) пропорционально тарифным ставкам работников за отработанное время.

Учет выработки рабочих ЧУП «Энергия комфорта» контролируют по нарядам-заданиям и заказам-договорам на производство работ и оказание услуг. В них указывают фамилию, инициалы, разряд, наименование, объем работ (задание и фактическое выполнение), сроки выполнения работ, число часов по норме и фактически затраченное на работу; расценки за единицу работ. Руководители работ (мастера ЧУП «Энергия комфорта») контролируют их выполнение и осуществляют приемку, что подтверждают в нарядах своей подписью, бухгалтерия проверяет правильность их оформления, а руководитель ЧУП «Энергия комфорта» утверждает и дает разрешение на оплату.

Таким образом, при сдельной системе оплаты труда основанием дли начисления сдельного заработка являются сведения о выработке и табель учета использования рабочего времени, а также сдельные расценки и тарифные ставки работников.

2.2 Характеристика кадрового потенциала предприятия

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется путем сравнения количества работников по категориям, профессиям, разрядам. Проанализируем трудовые ресурсы ЧУП «Энергия комфорта» используя данные предприятия. [15 ]

Таблица 2.4 - Анализ состава и структуры работников ЧУП «Энергия комфорта»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории работников | Среднесписочная численность, чел. | | Отклонение | | Структура численности, % | | Изм. Структуры, % |
|  | 2015 | 2016 | Абсол. | % | 2015 | 2016 |  |
| Среднесписочная численность, всего | 64 | 111 | 47 | 173,4 | 100 | 100 | - |
| В т.ч.: рабочие | 48 | 91 | 43 | 164,0 | 75,0 | 82,0 | 7,0 |
| ИТР и служащие | 16 | 20 | 4 | 125,0 | 25,0 | 18,0 | - 7,0 |
| Из них: руководители | 4 | 4 | - | - | 6,3 | 3,6 | - 2,7 |
| специалисты | 11 | 15 | 4 | 136,0 | 17,0 | 13,5 | - 3,5 |
| другие служащие | 1 | 1 | - | - | 1,7 | 0,9 | -0,8 |

Примечание - Источник: собственная разработка по данным предприятия

Данные аналитической таблицы 3.1 показывают, что в 2016 году по сравнению с 2015 годом произошло увеличения числа рабочих ЧУП «Энергия комфорта» (+47 человек), число руководителей осталось прежним (4 человека). Изменения в структуре произошли в сторону уменьшения удельного веса рабочих (+7%) в общей численности, что является положительной тенденцией, так как рабочие являются непосредственными изготовителями услуг предприятия. Не смотря на снижение удельного веса специалистов (-3,5%), их число выросло на 4 человека за счет увеличения численности менеджеров по продажам, что также можно считать положительным, так как эти специалисты непосредственно работают с клиентами и влияют на объем заказов.

Необходимо также проанализировать качественный состав персонала по уровню квалификации. Для этого воспользуемся таблицей 2.5:

Таблица 2.5 - Состав рабочих по уровню квалификации ЧУП «Энергия комфорта»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Разряд рабочих | Тарифные коэффициенты | Численность рабочих, чел | |
|  |  | 2015 г. | 2016 г. |
| IV | 1.57 | 1 | 1 |
| V | 1.73 | 7 | 12 |
| VI | 1.9 | 15 | 49 |
| VII | 2.03 | 19 | 19 |
| VIII | 2.17 | 6 | 10 |
| Итого |  | 48 | 91 |
| Средний тарифный разряд рабочих |  | 5.7 | 5.8 |
| Средний тарифный коэффициент |  | 1.8 | 1.86 |

Примечание - Источник: собственная разработка по данным предприятия

Данные о квалификации рабочих ЧУП «Энергия комфорта» говорят о том, что их квалификационный состав высокий, подавляющее число рабочих имеет шестой разряд, что соответствует уровню оказываемых услуг. В 2016году по сравнению с 2015 годом средний тарифный разряд рабочих вырос с 5,7 до 5,8 и повысился (+0,06) средний тарифный коэффициент. Можно сказать, что квалификационный уровень рабочих повысился.

Качественный состав персонала характеризует также его образовательный уровень.

Таблица 2.6 - Образовательный уровень персонала ЧУП «Энергия комфорта»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Численность персонала на конец года, чел. | | Удельный вес, % | | |
|  | 2015 г. | 2016г. | 2015г. | 2016г. | Изменение |
| Всего работников, в том числе имеют образование: | 64 | 111 | 100 | 100 | - |
| Высшее | 15 | 19 | 23,4 | 17,1 | - 6,3 |
| Среднее специальное | 48 | 91 | 75,0 | 82,0 | 7,0 |
| Общее среднее | 1 | 1 | 1,6 | 0,9 | -0,7 |
| Общее базовое | - | - | - | - | - |

Примечание - Источник: собственная разработка по данным предприятия

Данные таблицы 2.6 показывают, что более половины персонала ЧУП «Энергия комфорта» имеют средне специальное образование. Предприятие создает атмосферу заинтересованности персонала в обучении: имеющим специальное образование повышаются тарифные и квалификационные разряды, повышается заработная плата.



Рисунок 2.3 - Образовательный уровень персонала ЧУП «Энергия комфорта»

Примечание - Источник: собственная разработка по данным предприятия

При изучении качественного состава персонала следует проанализировать также возрастной состав работников предприятия. Для анализа возрастного состава персонала ЧУП «Энергия комфорта» воспользуемся таблицей 2.7.

Таблица 2.7 - Возрастной состав персонала ЧУП «Энергия комфорта»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Численность персонала на конец года, чел. | | Удельный вес, % | | |
|  | 2015 г. | 2016г. | 2015г. | 2016г. | Изменение |
| Всего работников, в том числе имеют возраст, лет: | 64 | 111 | 100 | 100 | - |
| 16-17 | - | - | - | - | - |
| 18-24 | 12 | 20 | 18,8 | 18,0 | -0,8 |
| 25-29 | 22 | 28 | 34,4 | 25,2 | - 9,2 |
| 30 | 5 | 15 | 7,8 | 13,5 | 5,7 |
| 31 | 4 | 14 | 6,2 | 12,6 | 6,4 |
| 32-39 | 15 | 27 | 23,4 | 24,3 | 0,9 |
| 40-49 | 6 | 7 | 9,4 | 6,4 | - 3,0 |
| 50-54 | - | - | - | - | - |
| 55-59 | - | - | - | - | - |
| 60 лет и старше | - | - | - | - | - |

Примечание - Источник: собственная разработка по данным предприятия

Как видно из данных аналитической таблицы 2.7 штат работников предприятия ЧУП «Энергия комфорта» укомплектован молодыми кадрами, основную долю в оба периода составляют работники в возрасте 25-29 лет (34,4% в 2015 году и 25,2% в 2016 году) и в возрасте 32-39 лет (23,4% в 2015 г. и 24,3% в 2016 г.), численность и доля в структуре персонала последней возрастной группы выросла в 2016 году на 12 человека или на 0,9 %.

Данные по движению персонала ЧУП «Энергия комфорта» приведены в таблице 2.8:

Таблица 2.8 - Движение персонала ЧУП «Энергия комфорта»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2015 г. | 2016г. | Отклонение |
| Среднесписочная численность персонала | 64 | 111 | 47 |
| Приняты на работу | 12 | 48 | 36 |
| Выбыли | 3 | 1 | -2 |
| В том числе: по собственному желанию | 3 | - | -3 |
| уволены за нарушение трудовой дисциплины | - | 1 | 1 |
| по сокращению штатов | - | - | - |
| Коэффициент оборота по приему | 0,56 | 0,43 | -0,13 |
| Коэффициент оборота по выбытию | 0,04 | 0,01 | -0,03 |
| Коэффициент текучести кадров | 0,04 | 0,01 | -0,03 |
| Коэффициент постоянства кадров | 0,96 | 0,99 | +0,03 |

Примечание - Источник: собственная разработка по данным предприятия

Из данных таблицы 2.8 видно, что в 2016 году принято на работу больше (+36чел) и уволено меньше (-2 чел), чем в 2015 году. Увеличение численности в 2016 году в сравнении с 2015 годом составило 47 человек. Основное выбытие составило увольнение работников по собственному желанию (3 человека в 2015 году). Как отрицательное, можно отметить то, что на предприятии ЧУП «Энергия комфорта» в 2016 году имеется факт увольнения за нарушения трудовой дисциплины (1 человек). Положительным является уменьшение коэффициента текучести (-0,03), а также высокий коэффициент постоянства кадров в оба периода (0,96 в 2015 году и 0,99 в 2016 году). Эти показатели говорят о том, что на предприятии ЧУП «Энергия комфорта» созданы благоприятные условия для выполнения работниками своих обязанностей (условия труда, обеспечение инструментами, материалами, спецодеждой, средства индивидуальной защиты, достойная заработная плата) и что работники дорожат своим местом работы.

Из вышеизложенного можно сделать вывод о том, чтов целом ЧУП «Энергия комфорта» обеспечено трудовыми ресурсами. Качественный состав рабочих по уровню квалификации свидетельствует о достаточно высоком уровне подготовки персонала и о преобладании в его составе рабочих с наиболее высоким разрядом.

2.3 Анализ использования рабочего времени

В п.п 1.2 показано, что свое влияние на эффективность кадров предприятия оказывает полнота использования рабочего времени. При проведении анализа использования рабочего времени на предприятии определим кол-во дней и часов, отработанных 1 работником, число простоев и неявок на работу, приходящихся на 1 работника, причины неявок, после чего можно будет определить, производительно ли затрачивается рабочее время.

Для анализа использования рабочего времени используем таблицу 2.9 составленную по данным предприятия ЧУП «Энергия комфорта».

Таблица 2.9- Использование трудовых ресурсов ЧУП «Энергия комфорта»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Значение показателя | | Отклонение |
|  | 2015г. | 2016г. |  |
| Среднегодовая численность персонала, чел | 64 | 111 | 47 |
| Отработано за год одним работником: дней (Д), дн. | 225 | 223 | -2 |
| часов( Ч) | 1755 | 1694 | -61,0 |
| Средняя продолжительность рабочего дня, ч | 7.8 | 7,7 | -0,1 |
| Фонд рабочего времени (Т), ч | 112320 | 190598 | 78278 |

Примечание - Источник: собственная разработка по данным предприятия

В аналитической таблице 2.9 видно что, фонд рабочего времени в 2014 году больше чем в 2013 году на 78278 часа, в том числе за счет изменения:

а) численности работников ((111- 64) х 225 х 7,8 = на 82485 часов;

б) количества отработанных дней одним работником (111 х (223 - 225) х 7,8) = на - 1732 часа;

в) продолжительности рабочего дня (111 х 223 х (7,7 - 7,8) = на - 2475 часов.

Целодневные потери рабочего времени по всему персоналу в ЧУП «Энергия комфорта» составили 222 дня (-2 х 111).

Внутрисменные потери составили 2475 часов (111 х 223 х -0,1).

Общие потери рабочего времени в ЧУП «Энергия комфорта» составили 4207 часов (1732 + 2475), или 2,2 процента от общего количества рабочего времени (4207х100/190598).

Причинами потерь рабочего времени могли стать дополнительные отпуска с разрешения администрации, заболевания работников с временной потерей трудоспособности, прогулами, простоями из-за неисправности оборудования, из-за отсутствия работы, материалов и т.д.

Для выявления причин используем прием сравнения и составим таблицу 2.10.

Таблица 2.10 - Анализ использования фонда рабочего времени ЧУП «Энергия комфорта»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | На одного работника | | Отклонение | |
|  | 2015г. | 2016г. | На одного работника | На всех работников |
| Календарное количество дней | 365 | 365 | - | - |
| В том числе: праздничные и выходные дни | 110 | 110 | - | - |
| Номинальный фонд рабочего времени, дней | 255 | 255 | - | - |
| Неявки на работу, дней | 33 | 37 | +4,0 | +88,44 |
| В том числе: ежегодные отпуска | 24 | 24 | - | - |
| Отпуска по учебе | 1 | 2 | +1 | +22 |
| Отпуска по беременности и родам | 3 | 2 | -1 | -22 |
| Дополнительные отпуска с разрешения администрации | 2 | 3 | +1 | +22 |
| Болезни | 6 | 8 | +2 | +44 |
| Прогулы | - | - | - | - |
| Простои | - | - | - | - |
| Явочный фонд рабочего времени, дней | 225 | 223 | -2 | -11240 |
| Продолжительность рабочей смены, ч | 8 | 8 | - | - |
| Бюджет рабочего времени, ч | 1755 | 1694 | -61 | -1342 |
| Предпраздничные сокращенные дни, ч | 1 | 1 | - | - |
| Полезный фонд рабочего времени, ч | 1760 | 1716 | -44 | -247280 |
| Средняя продолжительность рабочей смены, ч | 7,8 | 7,7 | -0,1 | -562 |
| Сверхурочно отработанное время, ч | - | - | - | - |

Примечание - Источник: собственная разработка по данным предприятия



Рисунок 2.4 -Потери рабочего времени

Примечание - Источник: собственная разработка по данным предприятия

Из данных таблицы 2.10 и рисунка 2. видно, что наибольший рост потерь рабочего времени в ЧУП «Энергия комфорта» вызван временной нетрудоспособностью. В 2016 году на 1 работника в среднем пришлось 8 дней болезни, предоставлением отпусков с разрешения администрации - в среднем по 3 дня на одного работника, что является нерациональным использованием рабочего времени. Руководству ЧУП «Энергия комфорта» следует тщательно подходить к работе с кадрами и применять меры поощрения за отсутствие заболеваемости, не использования дополнительных отпусков с разрешения администрации. Положительно то, что руководство поддерживает своих работников, повышающих квалификацию, предоставляя им учебные отпуска.

2.4 Оценка эффективности использования персонала и средств на оплату труда

Анализируя эффективность использования персонала предприятия необходимо рассмотреть, как используются средства на оплату труда и показатели эффективности использования персонала (производительность труда и рентабельность).

Для анализа использования средств на оплату труда первоначально исследуем состав и структуру фонда оплаты труда ЧУП «Энергия комфорта». Для этого используем аналитическую таблицу 2.11:

Таблица 2.11 - Анализ состава и структуры фонда оплаты труда

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2015 год | | 2016 год | | Изм. уд. веса, % |
|  | млн. руб. | Уд.вес, % | млн. руб. | Уд.вес, % |  |
| 1. Расходы на оплату труда в составе себестоимости | 2900 | 100 | 7300 | 100 | - |
| 1.1. Заработная плата, начисленная за выполненную работу и отработанное время | 2300 | 79,3 | 6550 | 89,7 | 10,4 |
| 1.1.1. По тарифным ставкам и окладам, включая суммы индексации | 600 | 20,7 | 1600 | 21,9 | 1,2 |
| 1.1.2. По сдельным расценкам, включая суммы индексации | 1600 | 55,2 | 4800 | 65,8 | 10,6 |
| 1.1.3. Работникам не списочного состава и другие выплаты за выполненную работу и отработанное время | 100 | 3,4 | 150 | 2,0 | -1,4 |
| 1.2. Поощрительные выплаты | - | - | - | - | - |
| 1.2.1. Надбавки и доплаты за профессиональное мастерство, классность, стаж работы и другие доплаты | - | - | - | - | - |
| 1.2.2. Премии и вознаграждения | - | - | - | - | - |
| 1.3. Выплаты компенсирующего характера, связанные с режимом работы и условиями труда | - | - | - | - | - |
| 1.4. Оплата за неотработанное время (отпусков, свободных от работы дней матерям, время выполнения государственных и общественных обязанностей и другое) | 600 | 20,7 | 750 | 10,3 | -10,4 |
| 2. Выплаты за счет чистой прибыли | - | - | - | - | - |
| 2.1. Премии и вознаграждения сверх относимых на себестоимость | - | - | - | - | - |
| 2.2. Материальная помощь | - | - | - | - | - |
| 2.3. Прочие расходы, за счет чистой прибыли | - | - | - | - | - |
| Итого фонд заработной платы | 2900 | 100 | 7300 | 100 | - |

Примечание - Источник: собственная разработка по данным предприятия

По данным таблицы 2.11 можно сделать вывод, что в общем фонде оплаты труда ЧУП «Энергия комфорта» оплата, начисленная за выполненную работу и отработанное время составляют 79,3 процента расходов на оплату труда в 2015 году и 89,7 - в 2016 году. Согласно ведомостям по оплате труда выплаты за неотработанное время составляют оплата отпусков. Выплат за счет чистой прибыли на предприятии нет.

Для анализа состава и динамики фонда заработной платы воспользуемся аналитической таблицей 2.12:

Таблица 2.12 - Анализ состава и динамики средств фонда оплаты труда

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Состав средств | 2015 г | | 2016 г | | Темп роста, % |
|  | Млн. руб. | Уд.вес, % | Млн.. руб. | Уд.вес, % |  |
| 1. Расходы на оплату труда в составе себестоимости | 2900 | 100 | 7300 | 100 | 251,7 |
| 2. Выплаты за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятия | - | - | - | - | - |
| 3. Фонд заработной платы | 2900 | 100 | 7300 | 100 | 251,7 |

Примечание - Источник: собственная разработка по данным предприятия

Из данных таблицы 2.12 видно, что состав фонда оплаты труда ЧУП «Энергия комфорта» на 100% состоит из расходов на оплату труда, входящих в себестоимость работ и услуг. Выплаты за счет чистой прибыли не производятся.

Динамика фонда заработной платы ЧУП «Энергия комфорта» показывает рост расходов на оплату труда, включаемых в себестоимость, по сравнению с прошлым годом на 251,7 % (+4400 млн. руб.).

На втором направлении анализа фонда оплаты труда проанализируем динамику фонда оплаты труда ЧУП «Энергия комфорта» в разрезе основных групп и категорий персонала. Для этого воспользуемся таблицей 2.13:

Таблица 2.13 -Анализ фонда оплаты труда в разрезе основных групп и категорий работников ЧУП «Энергия комфорта»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование категории работников | 2015 г. | | 2016 г. | | Отклонение (+/-) | |
|  | млн.руб | уд.вес, % | млн.руб | уд.вес, % | Млн.руб. | По уд.весу, % |
| Рабочие | 2000 | 68,9 | 5320 | 72,9 | 3320,0 | +4 |
| Служащие | 900 | 31,1 | 1980 | 27,1 | 1080,0 | -4 |
| Итого | 2900 | 100 | 7300 | 100 | 4400,0 |  |

Примечание - Источник: собственная разработка по данным предприятия

На основании данных таблицы 2.13 можно сделать вывод, что оплата труда всех категорий работников ЧУП «Энергия комфорта» в 2016 году по сравнению с прошлым годом возросла. В целом фонд оплаты труда увеличился на 4400 млн.руб. Наибольший удельный вес в общем фонде оплаты труда занимает оплата труда рабочих (68,9 % в 2015 году и 72,9 % в 2016 году). В отчетном году на 4% возрос фонд оплаты труда рабочих, в то же время снизилась доля оплаты труда служащих (- 4%).

Важное значение при анализе использования фонда оплаты труда имеет изучение данных о среднем заработке работников предприятия, его изменении, а также о факторах, определяющих его уровень. Поэтому последующий анализ должен быть направлен на изучение причин изменения средней оплаты труда одного работника по категориям и профессиям, а также в целом по предприятию.

Для этого воспользуемся аналитической таблицей 2.14, в которой анализ произведем приемом абсолютных разниц.

Таблица 2.14 - Анализ средней зарплаты в ЧУП «Энергия комфорта»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория работников | Численность, чел. | | Откл., (+/-) | ФЗП, млн.р. | | Среднемесячная з/пл., тыс.р. | | Откл.,(+/-) | |
|  | 2015г. | 2016г. |  | 2015г. | 2016г. | 2015г. | 2016г. | Тыс. руб. | Темп роста, % |
| 1. Рабочие | 48 | 91 | 43 | 2000 | 5320 | 3470 | 7300 | 3830 | 210,4 |
| 2. Служащие | 16 | 20 | 4 | 900 | 1980 | 4690 | 8200 | 3510 | 174,8 |
| Всего по предприятию | 64 | 111 | 47 | 2900 | 7300 | 3770 | 7750 | 1710 | 205,6 |

Примечание - Источник: собственная разработка по данным предприятия

Из таблицы 2.14 видно, что среднегодовая зарплата в 2016 году по сравнению с 2015 годом выросла по всем категориям работников ЧУП «Энергия комфорта». Наибольший рост произошел у категории рабочих (+210,4 %), у служащих рост составил 174,8 процента. В абсолютном исчислении ситуация аналогичная: наибольший рост заработной платы произошел у рабочих (+3830 тыс.руб.). Это является положительным явлением, так как основным производителем продукции, работ и услуг предприятия являются рабочие, непосредственно выполняющие работы и услуги.

Значительный рост зарплаты вызван ростом тарифных ставок и увеличением объема работ, так как у рабочих заработок зависит от выработки, а у служащих от положительных показателей работы предприятия в целом (количество договоров, выручка, своевременная оплата заказчиков, снижение себестоимости, увеличение прибыли).

Для оценки эффективности использования средств на оплату труда необходимо применять такие показатели, как объем производства продукции в действующих ценах, выручку; сумму валовой, чистой прибыли на рубль зарплаты и др. В процессе анализа следует изучить динамику этих показателей. Для этого используем следующую таблицу 2.15:

Таблица 2.15 - Показатели эффективности использования фонда заработной платы ЧУП «Энергия комфорта»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2015г. | 2016г. | Отклонение (+/-) | |
|  |  |  | Млн.руб. | Темп роста,% |
| Выручка, млн.руб. | 37190 | 97300 | 60110 | 161,6 |
| Заработная плата, млн.руб. | 2900 | 7300 | 4400 | 151,7 |
| Выручка на рубль заработной платы, млн.руб. | 12,82 | 13,32 | 0,5 | 3,9 |
| Прибыль от реализации, млн.руб. | 410 | 980 | 570 | 139,0 |
| Прибыль от реализации на рубль зарплаты, млн. руб. | 0,14 | 0,13 | -0,01 | -7,1 |
| Прибыль отчетного года, млн.руб. | 100 | 259 | 249 | 249 |
| Сумма отчетной прибыли на рубль зарплаты, млн.руб. | 0,03 | 0,35 | 0,32 | 1066 |

Примечание - Источник: собственная разработка по данным предприятия

Из таблицы 2.15 видно, что в ЧУП «Энергия комфорта» в 2016 году выручка на рубль фонда оплаты труда по сравнению с 2015 годом увеличилась на 0,5 млн.руб. или на 3,9 %. Это говорит о том, что выручка растет более быстро, чем оплата труда на предприятии и что это является положительной тенденцией и свидетельствует об эффективном использовании фонда оплаты труда. Как положительное можно также отметить, что предприятие сумело увеличить прибыль от реализации (+570 млн.руб., что составило 139%). Однако прибыль от реализации на рубль фонда оплаты труда уменьшилась на 0,01 млн.руб., но увеличилась прибыль отчетного года на рубль фонда оплаты труда(+0,32 млн.руб).



Рисунок 2.5 -Эффективность использования фонда заработной платы

Примечание - Источник: собственная разработка по данным предприятия

Таким образом, можно сделать вывод о том, что предприятие ЧУП «Энергия комфорта» эффективно использует средства на оплату труда.

В ходе анализа необходимо также установить соответствие между темпами роста средней заработной платы и производительностью труда. Для расширенного воспроизводства, получения прибыли и рентабельности нужно, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста его оплаты. Если такой принцип не соблюдается, то происходят перерасход фонда оплаты труда, повышение себестоимости продукции и соответственно уменьшение суммы прибыли. Для проведения анализа рассчитаем производительность труда на ЧУП «Энергия комфорта» в таблице 2.16

Таблица 2.16 - Анализ производительности труда персонала ЧУП «Энергия комфорта»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2015 г. | 2016 г. | Откл.,(+/-) |
| Выручка, млн.руб. | 37190 | 97300 | 60110 |
| Численность работников, чел | 64 | 111 | 47 |
| Выручка на 1 работника, млн.руб. | 581,1 | 876,6 | 295,5 |

Примечание - Источник: собственная разработка по данным предприятия



Рисунок 2.6-Динамика производительности труда

Примечание - Источник: собственная разработка по данным предприятия

Изменение среднего заработка работающих за тот или иной отрезок времени (год, месяц, день, час) характеризуется его индексом, который определяется отношением средней зарплаты за отчетный период к средней зарплате в базисном периоде:

: 3770 = 1,45

Аналогичным образом рассчитывается индекс производительности труда:

,6 : 581,1 = 1,5

Приведенные расчеты показывают, что в ЧУП «Энергия комфорта» темпы роста производительности труда опережают темпы роста оплаты труда. Это положительно повлияло на увеличение выручки от реализации работ и услуг, и, несмотря на рост себестоимости выполненных работ, в том числе и за счет роста оплаты труда, не повлекло ухудшения финансовых результатов. Прибыль от реализации ЧУП «Энергия комфорта» за 2016 год составила 980 млн.руб. руб. против 410 млн. руб. за 2015год.

Анализ рентабельности персонала ЧУП «Энергия комфорта» проанализируем в таблице 2.17.

Таблица 2.17 - Анализ рентабельности персонала ЧУП «Энергия комфорта»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2015 г. | 2016 г. | Откл.,(+/-) | Темп роста, % |
| Прибыль от реализации, млн.руб. | 410 | 980 | 570 | 139,0 |
| Численность работников, чел | 64 | 111 | 47 | 173,4 |
| Прибыль на 1 работника, млн.руб. | 6,41 | 8,83 | 2,42 | 137,8 |

Примечание - Источник: собственная разработка по данным предприятия

В 2016 году рентабельность персонала составила 8,83 млн.руб. на 1 работника, что больше на 2,42 млн.руб. по сравнению с 2015 годом, темп роста составил 137,8%, несмотря на увеличение численности на 73,4%. Это положительно характеризует использование персонала.



Рисунок 2.7-Динамика рентабельности персонала

Примечание - Источник: собственная разработка по данным предприятия

Таким образом, по результатам анализа можно сделать вывод о том, что предприятие ЧУП «Энергия комфорта» успешно осуществляет свою хозяйственную деятельность. Основные показатели (выручка и прибыль) за исследуемый период увеличились. Финансовое состояние предприятия устойчивое

Предприятие обеспечено квалифицированными кадрами, численность персонала ЧУП «Энергия комфорта» увеличилась. На предприятии возросла производительность труда, повысилась рентабельность персонала.Несмотря на рост заработной платы, средства на оплату труда используются эффективно. При этом темпы роста производительности труда опережают темпы роста оплаты труда, что положительно повлияло на объем выручки.

Однако имеются и недостатки: имеются потери рабочего времени за счет нерационального его использования, материальным стимулом на предприятии ЧУП «Энергия комфорта» является только заработная плата по окладам и сдельным расценкам, другие способы материального поощрения не используется. Отсутствуют также и моральные стимулы к повышению производительности труда.

Таким образом, для того, чтобы предприятие ЧУП «Энергия комфорта» было эффективным и добивалось своих целей на рынке, необходимо, чтобы и руководитель, и каждое подразделение имели цели, пути достижения этих целей и, конечно, мотивы для реализации данных целей. Руководству предприятия ЧУП «Энергия комфорта» необходимо использовать возможные направления для повышения эффективности использования кадрового потенциала.

3. НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Организационные мероприятия

Эффективная работа предприятия в условиях постоянно возрастающей конкуренции невозможна без повышения эффективности работы на всех уровнях организации.

Производительность и повышение эффективности использования кадров является центральной проблемой управления предприятием. Управление трудовыми ресурсами предприятия представляет собой взаимосвязанную совокупность целей, задач и основных направлений деятельности, а также различных видов, форм, методов и соответствующих механизмов управления, направленных на обеспечение постоянного роста эффективности производства, производительности труда и качества работы.

Проведенное в Главе 2 исследование показало, что на предприятии ЧУП «Энергия комфорта» имеются недостатки в использовании кадров: потери рабочего времени за счет временной нетрудоспособностью, предоставления отпусков с разрешения администрации. Материальным стимулом на предприятии является только заработная плата по окладам и сдельным расценкам, другие способы материального поощрения не используется. Отсутствуют также моральные стимулы к повышению производительности труда.

Для повышения эффективности использования кадров предприятия ЧУП «Энергия комфорта» целесообразно осуществление *организационных мероприятий* направленных на:

планирование кадрового потенциала;

подбор и расстановку кадров;

повышение квалификации и профессионального мастерства;

создание условий для производительного труда.

В первую очередь, в ЧУП «Энергия комфорта» необходимо совершенствование системы *планирования персонала. Кадровое планирование*-целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями. Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах ее работников.[17, с.52]

Для ЧУП «Энергия комфорта» важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения производственных задач, достижения ее целей. Кадровое планирование в ЧУП «Энергия комфорта» должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Людей привлекают в первую очередь те рабочие места, где созданы условия для развития их способностей и гарантирован высокий и постоянный заработок. Одной из задач кадрового планирования является учет интересов всех работников организации. Следует помнить, что кадровое планирование тогда эффективно, когда оно интегрировано в общий процесс планирования деятельности организации.

Кадровая политика ЧУП «Энергия комфорта» может быть как открытой, так и закрытой, но могут быть варианты, использующие сочетания этих двух видов (табл. 3.1).

Таблица 3.1 - Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Кадровый процесс | Тип кадровой политики | |
|  | Открытая | Закрытая |
| Набор персонала | Ситуация высокой конкуренции на рынке труда | Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук |
| Адаптация персонала | Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками | Эффективная адаптация за счет института наставников («опекунов»), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы. |
| Обучение и развитие персонала | Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового | Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации |
| Продвижение персонала | Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала | Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, существует планирование карьеры |
| Мотивация и стимулирование | Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешняя мотивация - деньги) | Предпочтение отдается вопросам мотивации социальной направленности (соц. пакет, льготы и т. п.) |
| Внедрение инноваций | Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций - контракт, определение ответственности сотрудника и организации | Необходимо специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия |

Примечание - Источник: собственная разработка

Кадровая политика ЧУП «Энергия комфорта» должна обеспечивать:

) снижение числа увольнений по причине неудовлетворенности работой на предприятии;

) разработку и внедрение научно-обоснованных методик отбора и найма работников, позволяющих эффективно укомплектовать предприятие квалифицированным персоналом;

) совершенствование методик обучения и внедрение новых;

) занятие вакансий руководителей в основном за счет перспективных работников;

) сохранение на предприятии перспективных работников;

) опережающее обучение, своевременное повышение квалификации работников, тренинг с упором на перспективные задачи.

При формировании кадрового потенциала руководство предприятия ЧУП «Энергия комфорта» должно грамотно проводить прием новых сотрудников. *Основными критериями отбора кадров* должны быть: образование, опыт, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности, соответствие требованиям будущей должности. В целом критериев не должно быть много, иначе отбор окажется затруднительным.

На рисунке представлена последовательность отбора персонала, соответствующего требованиям и условиям работы предприятия.



Рисунок 3.1 - Этапы отбора кадров

Примечание - Источник: собственная разработка

На предварительном этапе происходит первичное выявление лиц, способных выполнять требуемые функции, и максимальное сужение круга претендентов. Первичное выявление происходит путем анализа их документов (общих анкет, резюме, характеристик, рекомендаций).

С помощью оценки документов руководству ЧУП «Энергия комфорта» можно получить общую информацию, позволяющую сделать вывод о целесообразности встречи с претендентом для ознакомительного собеседования*.* Последнее позволит отсеять этих лиц, а для оставшихся выбрать наиболее подходящие методы дальнейшей проверки, изучения психологических и профессиональных качеств и выдвижения на соответствующую должность.

Для отбора наиболее подходящих специалистов в ЧУП «Энергия комфорта» должны использовать также целевые собеседования*,* дающие возможность оценить интеллект, профессионализм, эрудицию, сообразительность, открытость новому, наблюдательность, инициативность, благоразумие, прилежание, причины ухода с прежнего места и т. п.

В ЧУП «Энергия комфорта» необходимо составлять профессиограммы на каждого сотрудника. Профессиограмма - это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, которые она предъявляет к человеку. Их использование поможет руководству ЧУП «Энергия комфорта» лучше определить профессиональную пригодность кандидата при приеме на работу.

Структура профессиограммы показана в табл. 3.1.

Таблица 3.1 - Структура профессиограммы

|  |  |
| --- | --- |
| Раздел | Содержание раздела |
| Профессия | Общие сведения о профессии; изменения, которые произошли с развитием производства, перспективы развития профессии |
| Процесс труда | Характеристика процесса труда, сфера деятельности и вид труда, продукция, орудия труда, основные производственные операции и профессиональные обязанности, рабочее место, рабочая поза |
| Санитарно-гигиенические условия труда | Работа в помещении или на воздухе; шум, вибрация, освещение, температура, режим труда и отдыха; монотонность и темп труда; возможность производственных травм, профзаболеваний; медицинские показания; льготы и компенсации |
| Психофизиологические требования профессии к работнику | Требования к особенностям восприятия, мышления, внимания, памяти; требования к эмоционально-волевым качествам человека; требования к деловым качествам |
| Профессиональные знания и навыки | Перечень необходимых знаний, умений и навыков |
| Требования к подготовке и повышению квалификации кадров | Формы, методы и сроки профессионального обучения, перспектива профессионального роста |

Примечание - Источник: [17, с.68]

На основании сравнения индивидуальных особенностей работника с нормативами профессиограммы руководители ЧУП «Энергия комфорта» смогут сделать вывод о его соответствии и профессиональной пригодности к конкретному виду труда.

Одним из факторов эффективной работы коллектива является повышение квалификации и профессионального мастерства работников. В работе ЧУП «Энергия комфорта» по обучению персонала могут быть выделены следующие основные направления:

 Постановка целей обучения.

 Определение потребностей в обучении.

 Определение содержания, форм и методов обучения и необходимых ресурсов.

 Выбор или подготовка преподавателей, инструкторов, тренеров, наставников, методистов.

 Проведение комплекса подготовительных мероприятий Проведение обучения.

 Оценка эффективности обучения

Для обучения могут в ЧУП «Энергия комфорта» приглашаться специалисты других организаций. Процесс обучения будет способствовать изменениям в психологическом климате общества, в процессе обучения формируются навыки эффективного общения, преодолеваются нежелание и неумение со стороны ряда работников воспринимать мнение специалистов по конкретным областям деятельности. Процесс обучения повысит профессиональный уровень работников. Если работникам ЧУП «Энергия комфорта» не хватает профессионализма в решении конкретных проблем и в процессе обучения они получат ответ на ряд вопросов, что приведет к повышению самооценки и более полной их реализации в профессиональной деятельности. Перспективная задача - повышение самооценки и самоуважения работника.

Кадровая служба предприятия ЧУП «Энергия комфорта» должна разрабатывать графики повышения квалификации и обучения работников, пример которого отражен в таблице 3.2.

Таблица 3.2-Проект графика повышения квалификации работников ЧУП «Энергия комфорта» на 2018 год

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование должностей работников | Всего | В том числе по кварталам | | | |
|  |  | I | II | III | IV |
| Всего работников, чел. в том числе | 28 | 12 | 7 | 10 | 17 |
| - руководители | 2 | - | 1 | - | 1 |
| - главные специалисты | 2 | 1 | - | 1 | - |
| - специалисты | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| - рабочие | 20 | 4 | 3 | 5 | 10 |

Примечание - Источник: собственная разработка.

В Минске имеются среднеспециальные и высшие технические учебные заведения, занимающиеся подготовкой специалистов в области строительных работ.

На наш взгляд, с целью формирования кадров ЧУП «Энергия комфорта» можно попытаться *работать с учебными заведениями*, выбирать способных студентов и примерно за год - два до окончания учебного заведения, ставить перед ними задачу развиваться в определенном направлении, отслеживать талантливых и перспективных студентов и приглашать их на работу в свою компанию. Разумеется, кто-то из новичков приживется, а кто-то нет. Возможно, что такой путь могут позволить себе крупные компании, однако и для нашего предприятия не исключается такой вариант подбора кадров.

Предприятию ЧУП «Энергия комфорта» необходимо создавать атмосферу заинтересованности персонала в обучении: имеющим специальное образование повышать тарифные и квалификационные разряды, увеличивать заработную плату.

Одним из важнейших условий выполнения плана производства, увеличения выработки продукции на каждого члена трудового коллектива, а также рационального использования трудовых ресурсов является *экономное и эффективное использование рабочего времени.* От того, насколько полно и рационально используется рабочее время, зависят эффективность работы, выполнение всех технико-экономических показателей, доводимых трудовому коллективу. Для выявления рациональности использования рабочего времени в ЧУП «Энергия комфорта» следует проводить его анализ, в ходе которого сравнивать фактическое использование рабочего времени с нормативным.

Анализ использования рабочего времени на предприятии ЧУП «Энергия комфорта» может проводиться с помощью фотографии рабочего времени. *Фотографией рабочего времени* называется изучение затрат рабочего времени либо времени использования оборудования на протяжении рабочей смены или ее части с помощью детальной фиксации всех данных, характеризующих их продолжительность и структуру. Она проводится с целью:

-выявления недостатков в организации труда и производства, приводящих к прямым потерям и нерациональным затратам рабочего времени, а также к простоям оборудования;

-разработки организационно-технических мероприятий по устранению выявленных недостатков;

-изучения, обобщения и распространения передового производственного опыта по использованию рабочего времени;

установления норм обслуживания оборудования и нормативов численности рабочих;

получения исходных данных для разработки нормативов подготовительно-заключительного времени, времени обслуживания рабочего места, времени на отдых и личные надобности, определения оперативного времени на ручные работы в единичном и мелкосерийном производствах;

выявления причин невыполнения или значительного перевыполнения норм выработки отдельными рабочими.[3, с.203]

*Рассмотрим использование данного метода* контроля за использованием рабочего времени *на условном примере (табл. 3.3)*.

Таблица 3.3 - Наблюдательный лист для проведения индивидуальной фотографии, рабочего времени

*Лицевая сторона*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Предприятие | | ООО «Удача» | | Карта индивидуальной фотографии рабочего времени | | |
| Дата | Смена | Время наблюдения | | Монтажник | | |
| 03.04.17 | I | Начало | Конец | Фамилия Петров П.П. | Категория | 2 |
|  |  | 7.50 | 16.30 | Специальность монтажник | Стаж | 5 |
| Инв.№ | | 1346 | | Разряд работы | 4 | |
| Состояние | | Хорошее | | Норма времени | 1,68 | |
| Организация рабочего места: рабочее место организовано в соответствии с типовым проектом, обеспечено необходимой технологической и организационной оснасткой. | | | | | | |

*Оборотная сторона*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наблюдательный лист индивидуальной фотографии рабочего времени | | | | | | | |
| № п/п | Что наблюдалось | Текущее время | | Величина затрат рабочего времени, мин | Перекрываемое время, мин | Индекс | Фактическая выработка |
| 1 | 2 | 3 | | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | Пришел на рабочее место | 7.00 | |  |  |  |  |
| 2 | Получает задание | 7.04 | | 4 |  | ПЗ |  |
| 3 | Готовит инструмент | 7.10 | | 6 |  | ПЗ |  |
| 4 | Готовит материалы | 7.24 | | 14 |  | ПЗ |  |
| 5 | Осуществляет выполнение работы | 8.30 | | 74 |  | ОП | 35 |
| Итого | | | | 480 |  |  | 278 |
| Дата 03.04.17 | | | Смена I | | Наблюдал Сидоров А.П. | | |

Примечание - Источник: собственная разработка

Для получения результатов с высокой степенью достоверности наблюдения целесообразно проводить 6-8 дней. При этом следует наблюдать начало, середину и конец рабочей недели.

При установлении нормативов подготовительно-заключительного времени и времени обслуживания рабочего места наблюдения рекомендуется проводить за разными исполнителями.

Обработка результатов наблюдения состоит в вычислении продолжительности затрат рабочего времени по каждой из отмеченных категорий путем вычитания из текущего времени каждого последующего замера, текущего времени предыдущего замера. После этого по всем замерам в графе «Индекс» согласно принятой классификации проставляется краткое обозначение данного вида затрат или потерь рабочего времени. Дальнейшая обработка состоит в выборке и составлении сводки одноименных затрат времени (табл.3.4).

кадровый потенциал персонал

Таблица 3.4- Группировка одноименных затрат рабочего времени

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Индекс категории затрат рабочего времени | Повторяемость затрат | Суммарная величина затрат, мин | В т.ч. перекрываемое время, мин | Удельный вес затрат в общем времени наблюдения, % |
| 1 | Подготовительно-заключительное | 5 | 53 |  | 11 |
| 2 | Оперативное | 34 | 306 | 25 | 64 |
| 3 | Обслуживание рабочего места | 8 | 19 | 28 | 4 |
| 4 | Время на отдых и личные надобности | 4 | 32 |  | 6 |
| 5 | Время перерывов, вызванных недостатками в организации производства | 5 | 52 |  | 11 |
| 6 | Время перерывов, вызванных нарушением трудовой дисциплины | 3 | 19 |  | 4 |
| Итого | | | 480 |  | 100 |

Примечание - Источник: собственная разработка

Для анализа организации труда в ЧУП «Энергия комфорта» следует составлять фактический и нормативный баланс рабочего времени. При составлении нормативного баланса все нерациональные затраты и прямые потери рабочего времени исключаются, за счет этого увеличивается оперативное время. Подготовительно-заключительное время, время организационного и технического обслуживания, время на отдых и личные надобности рассчитывается в процентах к полученному оперативному времени по соответствующим нормативам.

В результате сопоставления фактических затрат времени с нормативными в ЧУП «Энергия комфорта» смогут выявить излишние и подлежащие сокращению затраты подготовительно-заключительного времени, времени организационного и технического обслуживания, времени на отдых и личные надобности.

Далее, после выявления причин, вызвавших нерациональные и излишние затраты и потери рабочего времени, в ЧУП «Энергия комфорта» можно будет установить действительно необходимые затраты с учетом объема работ, который мог бы быть выполнен рабочим в течение наблюдаемого периода при отсутствии излишних затрат и потерь рабочего времени.

Таблица 3.5-Пример баланса затрат рабочего времени

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Индекс категории затрат рабочего времени | Фактический баланс | | Проектируемый баланс | | Излишние затраты | |
|  |  | мин | % | мин | % | мин | % |
| 1 | Подготовительно-заключительное | 53 | 11 | 53 | 11 | - | - |
| 2 | Оперативное | 306 | 64 | 379 | 79 | - | - |
| 3 | Обслуживание рабочего места | 19 | 4 | 19 | 4 | - | - |
| 4 | Время на отдых и личные надобности | 32 | 6 | 30 | 6 | 2 | 0,4 |
| 5 | Время перерывов, вызванных недостатками в организации производства | 52 | 11 | - | - | 52 | 11 |
| 6 | Время перерывов, вызванных нарушением трудовой дисциплины | 19 | 4 | - | - | 19 | 4 |
| Итого | | 480 | 100 | 480 | 100 | 73 | 15 |

Примечание - Источник: собственная разработка

Путем сопоставления данных фактического и нормативного балансов рабочего времени специалисты ЧУП «Энергия комфорта» рассчитают следующие коэффициенты:

а) потерь рабочего времени, зависящих от рабочего:

; (3.1)

где Тнаб - время наблюдения;

Кз= 19/73= 0,26

б) потерь рабочего времени по организационно-техническим причинам:

. (3.2)

К4 = 52/73= 0,71

Далее определяется возможное повышение производительности труда за счет устранения потерь и нерациональных затрат рабочего времени:

, (3.3)

где - оперативное время по нормативному балансу; - оперативное время по фактическому балансу.

ДП =( 6379-306)/306 =19,8 %.

Таким образом, *условный пример расчета* по выявлению и устранению потерь рабочего времени и нерациональных затрат показал возможность увеличения производительности труда на 19,8%.

Анализ данных индивидуальной фотографии рабочего времени завершается разработкой организационно-технических мероприятий по устранению причин, вызывающих потери рабочего времени, и совершенствованию организации и нормирования труда. Мероприятия должны быть оформлены ЧУП «Энергия комфорта» распоряжением или включены в план предприятия с указанием срока их выполнения и ответственных исполнителей.

Важное значение для повышения эффективности использования кадров в ЧУП «Энергия комфорта» имеет *создание условий, которые обеспечивают эффективный и безопасный* труд: совершенствование организации рабочего времени, рабочего места, устранение перебоев с обеспечением рабочих мест материалами, электроэнергией, инструментом, налаженная работа производственного оборудования.

Для исключения потерь рабочего времени работников ЧУП «Энергия комфорта» необходимо своевременно и бесперебойно обеспечивать качественными материалами в необходимом объеме.

Для этого снабженческая служба предприятия должна внимательно изучать качественные характеристики материалов от различных поставщиков, так как качество материалов оказывает свое влияние на производительность труда.

При этом специалисты службы снабжения предприятия ЧУП «Энергия комфорта» должны учитывать общие критерии, которые определяют предпочтительность выбора поставщика-изготовителя: качество продукции, соответствие его прогрессивным стандартам; возможный объем поставки, репутацию и имидж; надежность; соблюдение сроков и графиков поставки; условия поставки, упаковку; взаимоотношения с партнерами; дополнительные услуги.

На рисунке 3.2 показаны критерии выбора поставщиков, которыми должны руководствоваться менеджеры предприятия



Рисунок 3.2 - Критерии выбора поставщика материальных ресурсов

Примечание - Источник: собственная разработка

Тщательный отбор поставщиков, грамотная организация договорной работы, предусматривающая штрафные санкции за нарушение сроков, объемов и качества поставки материалов позволят предприятию ЧУП «Энергия комфорта» полноценно обеспечивать производственный процесс и исключать непроизводственные потери рабочего времени из-за простоев.

Когда ломаются инструменты, машины и оборудование - это также вызывает простои в выполнении работ и услуг. Устранению непроизводительных потерь рабочего времени в ЧУП «Энергия комфорта» может способствовать поддержание техники в исправном состоянии. Для этого следует проводить плановый ремонт модернизацию и обновление производственного оборудования.

*Проект плана* по поддержанию производственного оборудования предприятия ЧУП «Энергия комфорта» на 2018 год приведен в таблице 3.7.

Таблица 3.7 - План обновления производственного оборудования ЧУП «Энергия комфорта» на 2018 год

|  |  |
| --- | --- |
| Вид работ | План, млн.руб. |
| Ремонт технологического оборудования | 20 |
| Модернизация основных средств | 90 |
| Введение в действие приобретенного оборудования | 25 |
| Итого | 135 |

Примечание - Источник: собственная разработка

Планы ремонта и обновления производственного оборудования необходимо составлять ежегодно и контролировать их выполнение.

В ходе анализа в Главе 2 были выявлены потери рабочего времени в ЧУП «Энергия комфорта» из-за болезней работников.

Предприятия ЧУП «Энергия комфорта» необходимо усилить в трудовом коллективе работу по оздоровлению персонала:

проводить своевременную вакцинацию против гриппа и других заболеваний;

за счет средств администрации и профсоюза обеспечивать работников витаминными препаратами;

оказывать материальную помощь работникам на оздоровление;

активно пропагандировать здоровый образ жизни:

поощрять тех, кто не курит, занимается в спортивных секциях.

Рассмотрим, как может повлиять проведение предлагаемых организационных мероприятий на эффективность использования кадрового потенциала предприятия ЧУП «Энергия комфорта».

*Планомерное повышение профессионального уровня кадров*, особенно рабочих, непосредственно выполняющих работы и услуги, использование при этом всех возможных способов обучения, может способствовать повышению производительности труда на 5%. Выручка в расчете на 1 работника в 2016 году составила 876,6 млн.руб. (табл ), дневная выручка равна 3,93 млн.руб.(876,6/ 223). При повышении производительности труда на 5% годовая выручка 1 работника ЧУП «Энергия комфорта» увеличится на 43,8 млн.руб. (876,6 х0,05).

*Бесперебойное и в срок обеспечение рабочих качественными* современными материалами может ускорить выполнение работ и услуг, что в свою очередь положительно скажется на выработке рабочих ЧУП «Энергия комфорта» и увеличить их производительность труда на 2% или на 15,5 млн.руб. в год (875,6/100х2).

*Можно предположить*, что проведение мероприятий по оздоровлению работников позволит сократить заболеваемость и потери рабочего времени по причине временной нетрудоспособности на 40%. Произведем расчет возможного повышения эффективности использования персонала ЧУП «Энергия комфорта» *за счет сокращения потерь рабочего времени из-за болезней.*

В 2016 году на предприятии ЧУП «Энергия комфорта» на каждого работника в среднем пришлось по 8 дней болезни (табл.2.). Если потери рабочего времени за счет проведения мероприятий по оздоровлению персонала уменьшатся на 40%, то количество неотработанных дней уменьшится на 3,2дня (8х0,4). За счет этого годовая выручка одного работника увеличится на 12,58 млн.руб. (3,2 х 3,93), *производительность труда повысится на 1,4% (12,58х100/876,6).*

Аналогично рассчитаем экономический эффект от сокращения потерь рабочего времени *за счет уменьшения количества дней отпусков с разрешения* администрации. В 2016 году в среднем на 1 работника ЧУП «Энергия комфорта» пришлось по 3 дня. Если уменьшить число дней таких отпусков на 1 день или на 33,3% (1х100 /3), то годовая выручка на 1 работника возрастет на 3,93 млн.руб.. или на 0,5% (3,93х100/876,6).

Всего в результате осуществления предлагаемых мероприятий производительность труда на предприятии ЧУП «Энергия комфорта» *может увеличиться на* 8,9% или на 78,0 млн.руб. в расчете на 1 работника.

3.2 Мотивация персонала на эффективный и качественный труд

Как правило, наивысших результатов достигают те компании, которые в своей внутрифирменной политике успешно используют взаимосвязь между результатами работы каждого и его вознаграждением, а также умело увязывают общий результат с конкретным вкладом отдельного сотрудника.

Система мотивации всегда складывается из двух основных блоков: материального и нематериального стимулирования.

Как видно из рисунке 3.3, вторая группа стимулов (нематериальные стимулы) более многообразна и включает социальные, моральные, творческие, социально-психологические стимулы.

Рисунок 3.3 - Классификация стимулов трудового поведения

Примечание - Источник: собственная разработка

Существует ряд требований, на которые следует ориентироваться руководству ЧУП «Энергия комфорта» при создании системы стимулирования:

объективность: размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;

предсказуемость: работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;

адекватность: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации;

своевременность: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения);

значимость: вознаграждение должно быть для сотрудника значимым;

справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения.

Через систему премирования стимулируется материальная заинтересованность работников предприятия в улучшении качества выполняемых работ и услуг, росте производительности труда, сокращении затрат и увеличении прибыли.

В главе 2 в результате анализа состава и структуры фонда оплаты труда ЧУП «Энергия комфорта» было выявлено, что на предприятии оплата труда работников производится только на основе окладов для служащих и сдельных расценок для рабочих. Выплат за счет чистой прибыли на предприятии нет.

Предприятие ЧУП «Энергия комфорта» по результатам работы в 2016 получило чистую прибыль в сумме 820 млн.руб. На наш взгляд, на предприятии целесообразно разработать Положение о поощрении работников за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятия.

Основными показателями премирования могут быть:

обеспечение прироста объема выполненных работ и услуг к предыдущему периоду;

обеспечение рентабельной работы предприятия;

рост производительности труда и др.

Показатели и условия премирования необходимо дифференцировать по категориям работников с учетом характера и особенностей их труда. При этом не следует допускать множественность показателей и условий премирования. Достаточно установить не более 2-3 показателей премирования.

В системе материального стимулирования в ЧУП «Энергия комфорта» возможно так же предусмотреть:

. Повышение уровня постоянной части заработной платы, что обеспечит уверенность в завтрашнем дне, стабильность работы.

. Введение системы выплат месячных или ежеквартальных премий, определяемый в процентах от стоимости реализованной продукции и услуг - для сотрудников, способных влиять на объем реализации (начальник производства, рабочие);

. Единовременные выплаты за участие в развитии работы предприятия (предложения по внедрению новых систем учета требований клиентов, и т.п.).

. Выплата бонусов - годовых вознаграждений по результатам работы всей компании, с учетом изменения объема выручки.

При разработке системы премирования ЧУП «Энергия комфорта», как основного способа экономической мотивации персонала, важно выявить значимые компоненты мотивационные компоненты в работе сотрудников разных структурных подразделений. Важно знать, как распределяются компоненты трудовой мотивации по отдельным группам работников, так как исходя из этого, необходимо устанавливать разные системы оплаты труда, выбирать способы мотивации и поощрения.

С этой целью нами была разработана анкета «Значимые компоненты мотивационной среды» и проведено анкетирование персонала ЧУП «Энергия комфорта», в котором приняли участие 92 сотрудника.

Наиболее значимыми критериями, по мнению участников анкетирования, стали:

достойная заработная плата;

прямая связь материального поощрения с результатами труда;

уважение и признание действительных заслуг (личных и профессиональных) руководителем, одобрения и моральные поощрения.

Согласно мнению персонала предприятия ЧУП «Энергия комфорта» основными факторами повышения качества и производительности труда работников являются следующие:

оплата труда;

работа предполагает высокую степень ответственности

с начальником налажены хорошие отношения

удачен подбор сотрудников

наличие хорошего заработка

выполненная работа признана и одобрена

в коллективе хорошие отношения.

В системе мер материального поощрения в ЧУП «Энергия комфорта» целесообразно шире использоватьвозможности контрактной формы найма, особенно для руководителей, для которых в числе обязательных условий могут быть предусмотрены обеспечение роста выручки, прибыли, повышения уровня рентабельности, эффективное использование средств предприятия.

При совершенствовании системы оплаты труда в ЧУП «Энергия комфорта» следует использовать системы наказания за некачественную работу, например для этого применять штрафы и отмену премиальных выплат - в целях обеспечения экономической безопасности, возмещения причиненного ущерба предприятию в результате хищений, предоставления некачественных услуг и прогулов.

В качестве моральных стимулов в ЧУП «Энергия комфорта» могут быть применены:

)Стимулирование свободным временем. То есть по итогам работы каждого работника за определенный период могут быть предоставлены по желанию отгулы, дополнительные выходные (не более 2-х в год).

)Трудовое стимулирование - предоставление возможности продвижения по службе, повышение роли сотрудников в участии управлением предприятием.

)Предоставление хорошо проявившим себя в результатах работы сотрудникам возможности дополнительного обучения, повышения квалификации, выплата «стипендий Отличникам» - частичная (30 - 50 процентов) или полная оплата времени учебной сессии.

)Предоставление качественного медицинского обслуживания, путевок в дома отдыха как сотрудникам, так и членам их семей, налаживание работы в культурной сфере (проведение вечеров, концертов). Воспитание в сотрудниках духа гордости своей компанией, стремления трудиться на его благо - путем разработки и внедрения специальных программ.

С целью увеличения мотивирующей роли оплаты труда в ЧУП «Энергия комфорта» следует использовать принцип прямой увязки роста вознаграждения работника с ростом полученной прибыли.

Дифференциацию размеров индивидуального вознаграждения следует поставить в зависимости от полученных доходов. Предлагаемая нами дифференциация индивидуального вознаграждения работников ЧУП «Энергия комфорта» отражена в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Предложения по дифференциации индивидуального вознаграждения

|  |  |
| --- | --- |
| Группы сотрудников | % от суммы чистой прибыли |
| Директор и главные специалисты | 0,07%, процент от суммы прибыли |
| Специалисты и служащие | 0,05% от суммы прибыли |
| Рабочие | 0,06% от суммы прибыли |

Примечание - Источник: собственная разработка

Таким образом, уровень заработной платы в ЧУП «Энергия комфорта» будет напрямую зависеть от размера полученной прибыли.

Трансформируя систему мотивации труда, прежде всего, необходимо вызвать доверие сотрудников компании. Дело в том, что всякое нововведение всегда вызывает известную настороженность, и, если сотрудники не доверяют руководству, то, как правило, им кажется, что их собираются обмануть. Особенно это касается введения новой системы оплаты. Эффект от введения этой системы может быть трудно прогнозируемым даже для тех, кто ее разрабатывает. И если у персонала нет веры в менеджмент, то все последующие акции будут бесполезны, потому что люди будут считать, что все это направлено на усиление эксплуатации (а это действительно так) и ущемление их прав.

В эффективном менеджменте кроме денег используются и такие формы вознаграждения как одобрение, похвала, свободное время, продвижение по служебной лестнице, призы, предоставление самостоятельной и любимой работы, групповое принятие решений, проявление интереса со стороны руководителя.

*Нематериальное стимулирование* направлено на повышение лояльности сотрудников к компании одновременно со снижением расходов по компенсации сотрудникам их трудозатрат. Под нематериальными понимаются такие поощрения, которые не выдаются сотруднику в виде наличных или безналичных средств, однако могут требовать инвестиций со стороны компании. Основной эффект, достигаемый с помощью нематериального стимулирования, - это повышение уровня лояльности и заинтересованности сотрудников в организации.

Выделяют *три группы нематериальных стимулов*: не требующие инвестиций со стороны компании; требующие инвестиций и распределяемые безадресно, а также требующие инвестиций компании и распределяемые адресно.[ 14, с.86]

Ниже приведен перечень нематериальных стимулов, которые, на наш взгляд, целесообразно применять в ЧУП «Энергия комфорта».

*1.Стимулы, не требующие инвестиций со стороны компании.*

Поздравления с днем рожденья (список именинников на информационном стенде, "теплые" слова, поздравления, подарок от всех сотрудников ("в складчину")). Важно, чтобы именинника от лица компании поздравлял один из руководителей компании ЧУП «Энергия комфорта».

"Витрина успехов" или "доска почета". Можно также вывешивать вырезки из газет, где положительно отмечается работа сотрудников компании. Особенно хорошо, если достижения связываются с целями и планом ЧУП «Энергия комфорта» на текущий год.

"Листок позора" с именами тех, кто допустил сбои в работе, грубо или злостно нарушал стандарты, принятые в компании. В последнем случае можно вывешивать таблицу: "Ситуация - как поступил сотрудник "Н." - как следовало поступить". Таким образом, "листок позора" даст формализованную обратную связь и позволит другим учиться на чужих ошибках. Имена и фамилии в "листке позора" лучше шифровать, чтобы не нанести слишком сильный удар по самолюбию сотрудника.

Можно сделать значки «Лучший работник ЧУП «Энергия комфорта»», «Лучший монтажник ЧУП «Энергия комфорта»» и т.п. Эффективно, когда критерии присуждения нагрудного знака объективны, достижимы и известны всем.

"Легенды компании" - сотрудники, давно работающие в ЧУП «Энергия комфорта» и внесшие значительный вклад в еге становление и развитие или являющиеся "лицом" предприятия.

Прописанные критерии и этапы горизонтального и вертикального карьерного роста (карьерная лестница, цепочка разрядов в рамках одной должности). Назначение опытного сотрудника наставником новичку ЧУП «Энергия комфорта» также может рассматриваться как вариант карьерного роста.

Система адаптации персонала - дает новому сотруднику представление о компании, критериях успешного прохождения испытательного срока и о программе его действий на этот период. Наставник помогает новичку освоиться на новом месте. Все это повышает чувство защищенности у работника и помогает формировать лояльность сотрудников, начиная с первых дней работы в компании.

Включение сотрудников ЧУП «Энергия комфорта» в процесс принятия решений. Опросы, анкетирование, обсуждение с сотрудниками стратегических планов или информирование об их сути, рассмотрение их предложений.

Похвала. Устная на общих собраниях и праздниках, вручение грамот, "поставить в пример".

*2.Стимулы, требующие инвестиций, распределяемые безадресно*.

Главным образом подобные стимулы "работают" на повышение качества трудовой жизни. Сюда же относятся усилия компании по организации внутрифирменного обучения и корпоративных праздников.

Организация питания за счет компании.

Обеспечение работников проездными билетами.

Предоставление формы, спецодежды на конкретных рабочих местах (но не конкретным людям).

Организация качественного медицинского обслуживания (медицинская страховка).

Предоставление абонементов в фитнес-центры.

Улучшение организационно-технических условий на рабочих местах. Сюда относятся: модернизация основных средств (компьютер, автомобиль и др.), совершенствование условий труда (кондиционирование, отопление, освещение, шумоизоляция и т.п., эргономика рабочего места), улучшение дизайна и прочие эстетические аспекты (оформление офиса, рабочего места, мебель).

Организация обучения (как внутри, так и вне компании).

Корпоративные праздники. День основания ЧУП «Энергия комфорта», Новый год, профессиональные и другие праздники, которые принято отмечать в ЧУП «Энергия комфорта» (например, «День строителя»). Важно, чтобы кроме развлекательной программы была предусмотрена и официальная часть, посвященная успехам компании и сотрудников. Развлекательная часть принесет гораздо больше пользы, если будет включать элементы развития корпоративного духа.

Предоставление некоторым категориям сотрудников ЧУП «Энергия комфорта» (студентам, молодым матерям) укороченного рабочего дня, скользящего или гибкого графика.

*3.Стимулы, требующие инвестиций, распределяемые адресно.*

При построении этой части системы мотивации в ЧУП «Энергия комфорта» следует предварительно провести опрос или анкетирование персонала об их предпочтениях, о том, что каждого из них лично стимулировало бы работать еще лучше. Система в этой части может иметь два подраздела: этим может воспользоваться всякий, попавший в определенную ситуацию или выполняющий определенные требования и индивидуальные стимулы.

Предоставление беспроцентной ссуды на улучшение жилищных условий, приобретение товаров длительного пользования. В данном случае стимулом является не получаемая сумма, а возможность взять в долг у компании с меньшими бюрократическими проволочками и на более выгодных для сотрудника условиях, а также сам факт участия компании в личной жизни сотрудника, забота о нем.

Безвозмездная материальная помощь (рождение ребенка, свадьба, тяжелая болезнь ближайших родственников или их смерть).

Обучение за счет компании. 100%-ная оплата обучения малоэффективна - сотрудник может недостаточно ценить предоставленную возможность, халатно относиться к учебе. Оптимальным, на наш взгляд, является соотношение: 30% - компания, 70% - сотрудник (естественно, в том случае, когда компания заинтересована в прохождении сотрудником этого обучения).

Полная или частичная оплата проезда к месту отдыха или самого отдыха.

Оплата путевок работникам и членам их семей на лечение, отдых, экскурсии, путешествия.

Помощь в устройстве детей сотрудников в лагеря отдыха, учебные заведения (детсады, школы).

Предоставление служебного автотранспорта в необходимых случаях.

Оплата мобильных телефонов, Интернета, если сотрудник пользуется личным телефоном и домашним Интернетом в служебных целях.

Одной из форм нематериального стимулирования труда в последние годы стал так называемый «социальный пакет».

*Социальный пакет* - это набор специальных льгот, которые организация предоставляет своим работникам. «Содержимое» социального пакета определяет предприятие. Это может быть оплата питания, обучения, проезда, медицинских услуг, иногда проживания.

Кроме перечисленного, некоторые организации включают в соцпакет премии по результатам года, помощь в первоначальном обустройстве и поиске жилья для работников, приехавших из других городов; обеспечение транспортом для сотрудников, работающих в ночные смены, и пр. Таким образом, предоставляемые работодателями льготы могут быть компенсационными, то есть направленными на возмещение средств, затрачиваемых сотрудником в процессе выполнения своих обязанностей, - к примеру, оплата мобильной связи и транспорта. Наряду с этим, некоторые льготы носят исключительно мотивационный характер (в частности, бесплатное питание или путевки в дома отдыха), что формирует лояльность работника.[18 ]

Наличие соцпакета, как гарантии социальной защищенности, становится все более определяющим при выборе места работы, и при двух равных предложениях, сотрудник выберет компанию, гарантирующую получение льгот.

В социальный пакет ЧУП «Энергия комфорта» могут входить:

медицинское обслуживание (бесплатные лекарства при амбулаторном лечении);

получение денежных кредитов;

бесплатное питание в офисе;

повышение квалификации за счет компании;

льготные путевки для сотрудников или их детей, а также бесплатные путевки на лечение в санаторий;

оплачиваемая мобильная связь и проезд в транспорте, предоставление абонемента в фитнес-центры и т.п.

При приеме на работу руководители ЧУП «Энергия комфорта» должны разъяснять сотрудникам суть социального пакета и знакомить с полным перечнем льгот - при условии, естественно, если они заинтересованы удержать потенциального работника и привлечь его к работе.

В таблице 3.7 приведено *примерное содержание социального пакета* в ЧУП «Энергия комфорта».

Таблица 3.7 - Содержание соцпакета в ЧУП «Энергия комфорта»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стимулы | Категория работников | Сумма в год, млн.руб. |
| Оплата мобильной связи | Руководители и специалисты | 1,5 |
| Оплата питания | Все сотрудники | 15,0 |
| Оплата транспорта | Руководителям | 5,0 |
| Добровольное медицинское страхование для родственников и детей сотрудников | Все сотрудники | 1,0 |
| Оплата отдыха и оздоровления | Все сотрудники | 10,4 |
| Частичная компенсация стоимости детских санаторных путевок | Все сотрудники | 2,0 |
| Посещение бассейна, солярия, фитнес клуба, тренажерный зал | Все сотрудники | 3,0 |
| Оплата охраняемой автостоянки | Тем, чья работа связана с разъездами | 2,0 |
| Итого |  | 39,5 |

Примечание - источник: собственная разработка

Социальный пакет определяется в зависимости от должности и значимости работы сотрудника для компании, и наиболее внушительными льготами обеспечиваются, в первую очередь, менеджеры среднего и высшего звена и другие представители управленческих структур. Большие затраты на соцпакет работников низшего звена, среди которых большая текучесть кадров, считаются невыгодными.[18]

Затраты на социальный пакет в плане обеспечения здоровья сотрудников также выгодны самим работодателям - снижается необходимость в оплате больничных. Учитываются и психологические факторы: в частности, для сплочения сотрудников весьма эффективными является и организация корпоративных мероприятий и совместные выезды на природу. В качестве дополнения к основному соцпакету методы организации коллективного досуга являются весьма действенными, особенно если к участию в мероприятиях привлекаются члены семьи работника. Это повышает значимость сотрудника в его собственных глазах и в глазах его близких, что не может не отразиться на уровне его лояльности.[19]

Затраты на соцпакет в ЧУП «Энергия комфорта» лучше воспринимать не как обязательную трату денег, а как инвестиции в свое же собственное дело и в людей, от которых зависит процветание компании. Естественно, во многих случаях оценить реальную отдачу, полученную от предоставления соцпакета, достаточно сложно. Если, к примеру, после введения медицинской страховки можно подсчитать экономию на оплату больничных листов <http://vakant.ru/article/64.html>, то для оценки результатов нематериальной мотивации денежные эквиваленты не всегда применимы. Во всех случаях, соцпакет на сегодняшний день - это непременное условие ведения бизнеса и залог успеха компании в любой сфере деятельности, а для работников - важнейшие социальные гарантии, позволяющие полноценно жить и работать.

В таблице 3.8 отразим экономический эффект от использования всех предлагаемых мероприятий по повышению эффективности труда персонала

Таблица 3.8-Предполагаемый экономический эффект от мероприятий по повышению эффективности использования персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мероприятие | Размер эффекта | |
|  | Млн.руб. | % |
| Рост производительности труда за счет: |  |  |
| 1. повышения профессионального уровня кадров | 43,8 | 5,0 |
| 2.бесперебойное и своевременное обеспечение рабочих качественными материалами | 15,5 | 2,0 |
| 3. мероприятия по оздоровлению работников | 12,58 | 1,4 |
| 4.уменьшение количества дней отпусков с разрешения администрации | 3,39 | 0,5 |
| Итого | 78,0 | 8,9 |

Примечание - Источник: собственная разработка.

За счет роста производительности в расчете на 1 работника на 78 млн.руб., выручка предприятия ЧУП «Энергия комфорта» в целом может увеличиться на 8658 млн.руб. (78 млн.руб. х 111 чел). За счет этого может увеличиться и чистая прибыль предприятия, расчет роста которой произведем, используя данные таблицы 2.2 за 2016 год: 820/97300 х 8658 = 72,7 млн.руб.

Таким образом, можно утверждать, что благодаря новой системе материального и морального стимулирования труда на предприятии ЧУП «Энергия комфорта» повысится эффективность использования кадрового потенциала.

От внедрения предложенных мероприятий, направленных на повышение эффективности использования кадров, по активному стимулированию труда на предприятии ЧУП «Энергия комфорта» вырастет производительность труда, увеличатся объем выручки от реализации работ и услуг, чистая прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия станет больше на 72,7 млн.руб.

Реализация предложенных нами мероприятий будет способствовать обеспечению конкурентоспособности предприятия ЧУП «Энергия комфорта» и даст возможность удержать ценных работников от ухода в другую компанию, стимулируя их на долгосрочное сотрудничество.

В целом предложенные в дипломной работе возможности совершенствования и повышения эффективности действующей системы мотивации труда направлены на обеспечение оптимальных пропорций между поддержанием благоприятных условий для профессиональной деятельности персонала и повышением эффективности деятельности предприятия ЧУП «Энергия комфорта».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог исследованию, проведенному в данной дипломной работе можно сделать следующие выводы.

.Кадры играют ведущую роль в производственном процессе, именно от них зависит, насколько эффективно используются на предприятии средства производства и насколько успешно работает предприятие в целом. Они соединяют материальные и финансовые факторы производства и на уровне предприятия.

.От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, и, как результат, объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

3.Персонал предприятия классифицируется в зависимости от выполняемых функций, по характеру участия в производственной деятельности, по категориям, профессиям, специальностям и уровню квалификации. Структурная характеристика персонала производственного предприятия определяется составом и количественным соотношением отдельных категорий и групп работников.

.Анализ кадрового потенциала и эффективности его использования включает в себя исследование следующих показателей: структура численности персонала; профессиональный состав; уровень квалификации персонала; образовательный уровень; возрастной состав персонала; текучесть кадров; полнота использование рабочего времени; эффективность использования персонала. Численность персонала анализируется в разрезе категорий: рабочие, руководители, специалисты, служащие. Качественная характеристика персонала предприятия определяется степенью профессиональной и квалификационной пригодности его работников для достижения целей предприятия.

5.Важное значение для определения эффективности использования персонала имеет полнота использования рабочего времени, которое различается по видам: рабочий день и рабочая неделя.

.Каждоепредприятие в первую очередь стремится повысить производительность труда, но наступает определенный момент, когда ее рост возможен лишь при достаточной мотивации труда персонала.

.Для оценки эффективности использования персонала применяется система обобщающих показателей производительности труда, которая определяется количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени, либо затратами труда на единицу произведенной продукции или выполненных работ.

.На эффективность труда оказывают влияние различные факторы: возрастной и образовательный состав персонала, организация труда, использование рабочего времени, механизация и автоматизация производственных процессов, система мотивации персонала.

При оценке эффективности использования персонала необходимо проанализировать насколько эффективно расходуются средства на оплату труда, определить рентабельность персонала.

Мотивация эффективного труда персонала это один из способов повышения производительности труда <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C\_%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%B0>. Мотивация <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F> труда персонала <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB> является ключевым направлением кадровой политики <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F\_%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0> любого предприятия <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%8F%D1%82%D0%B8%D0%B5>. Основным материальным стимулом труда и для подавляющего большинства людей основным источником дохода является заработная плата. Кроме материальных стимулов, существуют стимулы моральные.

Основным видом деятельности ЧУП «Энергия комфорта» является выполнение работ и услуг по ремонту жилых и офисных помещений, в том числе по установке натяжных потолков.

Анализ основных экономических показателей хозяйственной деятельности предприятия показал, что предприятие развивается, имеет рост выручки и прибыли.

Численность персонала за исследуемый период увеличилась, в структуре персонала наибольший удельный вес занимают рабочие, непосредственные исполнители работ и услуг.

Квалификационный состав высокий, подавляющее число рабочих имеет шестой разряд, более половины персонала ЧУП «Энергия комфорта» имеют средне - специальное образование.

Наибольший рост непроизводительных потерь рабочего времени в ЧУП «Энергия комфорта» вызван временной нетрудоспособностью и предоставлением отпусков с разрешения администрации.

На предприятии ЧУП «Энергия комфорта» применяется повременная форма оплаты труда для служащих и сдельная для рабочих. Фонд оплаты труда ЧУП «Энергия комфорта» на 100% состоит из расходов на оплату труда, входящих в себестоимость работ и услуг. Выплаты за счет чистой прибыли не производятся.

Предприятие ЧУП «Энергия комфорта» эффективно использует средства на оплату труда. Темпы роста производительности труда опережают темпы роста оплаты труда.

Показатели эффективности использования персонала (производительность труда и рентабельность) положительные и имеют тенденцию к росту.

Для повышения эффективности использования кадров предприятия ЧУП «Энергия комфорта» целесообразно осуществление организационных мероприятий направленных на:

планирование кадрового потенциала;

подбор и расстановку кадров;

повышение квалификации и профессионального мастерства;

создание условий для производительного труда.

На предприятии необходимо формирование системы мотивации труда, включающей в себя материальные и нематериальные (моральные) стимулы.

С целью увеличения мотивирующей роли оплаты труда в ЧУП «Энергия комфорта» следует использовать принцип прямой увязки роста вознаграждения работника с ростом полученной прибыли.

Целесообразно введение на предприятии «Соцпакета», как гарантии социальных льгот для работника на конкретном предприятии.

Осуществление предлагаемых в дипломной работе мероприятий может повысить эффективность использования персонала. Экономический эффектом может стать увеличение производительности труда на 8,9%, рост выручки на 8658млн.руб. и чистой прибыли на 72,7 млн.руб.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Крум, Э.В. Экономика организации / Э.В. Крум. - Мн.: ТетраСистем, 2010. - 310 с.

. Персонал предприятия [Электронный ресурс] - Режим доступа: - http://center-yf.ru/data/Kadroviku/Personal-predpriyatiya.phpДата доступа: 18.03.2017.

. Тебекин, А. В. Управление персоналом: учебник. - М.: КНОРУС - 2009. - 624 с

. Карасёв М.А. Персонал организации: понятие, структура и методы управления // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №5 (2015) [Электронный ресурс] - Режим доступа:http://naukovedenie.ru/PDF/57EVN515-Дата доступа: 22.03.2017.

. Русак, Е.С. Экономика предприятия / Н.А. Русак. - Мн.: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2009. - 322с.

. Яркина, Т.В. Основы экономики предприятия / Т.В. Яркина. - М.: Дело АНХ, 2014. - 172с.

. Трудовой кодекс Республики Беларусь от 26 июля 1999 г. N 296-З, принят Палатой представителей 8 июня 1999 года, одобрен Советом Республики 30 июня 1999 года // Эталон Беларусь [Электронный ресурс]/Нац. Центр правовой информации Республики Беларусь. - Минск, 2017.

. Постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 09 ноября 2016 г. № 912 **«**Об установлении расчетной нормы рабочего времени на 2017 год»// Эталон Беларусь [Электронный ресурс]/Нац. Центр правовой информации Республики Беларусь. - Минск, 2017.

. Владимирова, А.П. Экономика труда: Учеб.пособие/А.П. Владимирова - М.: Дашков и К, 2008. - 397с.

. Клочкова, Е. Экономика предприятия / Е. Клочкова. - М.: Юрайт, 2014. - 448с

. Щадилова С.Н. Расчет заработной платы на предприятиях всех форм собственности: Практическое руководство. М.: Издательство «Дело и Сервис», 2013 -240с.

. Положение о порядке и условиях заключения контрактов нанимателей с работниками", утвержденное постановлением Совета Министров от 25.09.1999 г. № 1476. // Эталон Беларусь [Электронный ресурс]/Нац. Центр правовой информации Республики Беларусь. - Минск, 2017.

. Майкл Армстронг Практика управления человеческими ресурсами. - М., Изд.Центр «Академия», 2014. - 848с

. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика/Е. Ветлужских - М: Альпина Паблишер, 2016 . - 158с.

. Финансовая отчетность и данные предприятия ЧУП «Энергия комфорта».

. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 12 декабря 2011 г. N 1672 "Об определении критериев оценки платежеспособности субъектов хозяйствования"».//Эталон Беларусь [Электронный ресурс]/Нац. Центр правовой информации Республики Беларусь. - Минск, 2017.

. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 2013. - 352с.

. Скрибцова Е. Козырная «социалка» /[Электронный ресурс]. - Режим доступа:http://www.kadrovik.ru/modules.php- дата доступа: 15.02.2017.

. Кожеватова Е. Соцпакет на работе [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.rabota.ru/guide/rights/sotspaket\_na\_rabote.html.- Дата доступа: 12.03.2017.

. Батурина О. Большой «пакет» для маленькой компании/[Электронный ресурс] - http://www.kadrovik.ru/modules.php?=News&file - Дата доступа: 14.02.2017.

. Глухих, Л.Г. Мотивация труда [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.b17.ru/article/46574/- Дата доступа: 16.02.2017.

. Демин Ю.М. Управление кадрами в кризисных ситуациях. - СПб.: Питер, 2012 -- 219 с.

23. Ермолаева А.В. Секреты нематериальной мотивации - [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<http://www.radrovik.ru>. / guide - Дата доступа: 12.02.2017.

. Казнадей Т.А., Кислая Т.И. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс. - Мн.: Частное учреждение образования Институт предпринимательской деятельности, 2008. - 129с.

. Комисарова Т.А. Действия компаний направленные на повышение эффективности труда персонала в условиях кризиса. //Маркетинг в России и за рубежом. - 2015, - № 1, -с. 18 - 23.

. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учеб. - М.: Изд. дом Инфра-М, 2012. - 437с.

. Никифорова, М. Управленческий анализ / М. Никифорова. - М.: Юрайт, 2012. - 448с.

. Оплата труда. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://mintrud.gov.by/ru/oplata\_truda2017- Дата доступа: 16.04.2017

. Организация труда. Под общ. ред. Л.В. Мисниковой. Минск, - «Вышэйшая школа», 2007. - 275с.

. Погонина М. От каких компенсаций и в каком объеме отказываются компании [Электронный ресурс].-http://www.rabota.ru/guide/rights/sotspaket) - Дата доступа: 15.03.2017.

. Романова, А. Как разработать эффективную систему оплаты труда. Примеры из практики российских компаний/А.Романова - М: Альпина Паблишер, 2016 . - 201с.

. Структура человеческой мотивации- [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=179> - Дата доступа: 15.02.2017.

. Соболев М. Как разработать систему материального стимулирования персонала. //Финансовый директор. - 2014. - № 11. - 15-19.

34. Савицкая Г.В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Г.В. Савицкая. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 544 с.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |