|  |
| --- |
| НОУ ВО «ВОСТОЧНО – СИБИРСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ |
| И МЕНЕДЖМЕНТА» |

Специальность 38.03.02 «Управление государственным и

муниципальным сектором»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему:

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ В ОЙМЯКОНСКОМ ФИЛИАЛЕ АО «ТЕПЛОЭНЕРГОСЕРВИС»

Исполнитель студент гр. ЗМ-12 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ С.В. Крыловецкая

подпись, дата

Руководитель, доцент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Л.Л. Маркова

подпись, дата

Нормоконтролер \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

подпись, дата

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой, доцент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Л.Л. Маркова

подпись, дата

Якутск 2017

# СОДЕРЖАНИЕ

# ВВЕДЕНИЕ…………………………………………………………………………..3

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА……………………………………………..………6

1.1 Трудовые отношения в РФ……….………………………………………….…6

1.2 Трудовой потенциал: сущность, основные методологические подходы и формирование…………………………………………………………………...….12

1.3 Методики проведения анализа трудового потенциала……………………..18

2 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ ОФ АО «ТЕПЛОЭНЕРГОСЕРВИС»………………………..…………………….25

2.1 Анализ обеспеченности предприятия персоналом………….. ……..……… 25

2.2 Основные направления эффективного использования персонала предприятия ……………………………………………………………………….30

3.ПЕРСПЕКТИВЫ УЛУЧШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДППРИЯТИИ…………………………………………………………………35

3.1 Анализ фонда оплаты труда и качества исполнения фонда оплаты труда………………………………………………………….…………………….. 35

# 3.2Анализ качества (эффективности) использования персонала……………..42

3.3 Влияние основных факторов трудовой деятельности на уровень оплаты труда и разработка рекомендаций по повышению производительности труда……………………………………………………………….………………...49

ЗАКЛЮЧЕНИЕ…………………………………………………………...………...56

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ………………………………60

ПРИЛОЖЕНИЯ ………………………………………………………………...….63

ВВЕДЕНИЕ

Эффективное применение трудовых ресурсов предприятия является важнейшим пунктом повышения конкурентоспособности. В отдельно взятом предприятии это значит: что быть конкурентноспособным, оно должно работать с малыми затратами и большим качеством. Можно сделать вывод, что функция трудового потенциала (конкретно, численность и «качество» сотрудников) - обеспечение выполнения целей предприятия.

В целях принятия решений в области развития трудового потенциала предприятия необходима оценка наиболее важных, характеристик трудового потенциала и процента соответствия этих характеристик поставленным требованиям. В связи с этим, актуально проведение этого изучения, по вопросам оценки трудового потенциала.

Реформа в области экономики, включающая в себя изменение видов собственности, права предприятий на хозяйственную независимость и пользование результатами своей деятельности, представляет особые требования к методам менеджмента предприятием. Плановая структура экономики, десятилетиями действующая в Российской Федерации устанавливала ограничения возможностей предприятий. Последующее изменение в условиях экономической среды повлияло на управление в сфере бизнеса и, конкретно, к управлению персонала предприятий. Решение данной задачи влияет на эффективность деятельности предприятия, и в итоге на результаты, которое оно производит. Изучения многих специалистов выявили, что предприятия, в которых управление человеческими ресурсами поставлено более грамотно, получают большую экономическую выгоду, чем остальные.

Достижение результата предприятием во многом зависит от того, насколько высоки будут итоги его деятельности и на сколько, возрастет производительность труда. Менеджеры в предприятия должны уметь пользоваться всеми возможными методами по оценке и анализу менеджмента всеми структурами предприятия. Все вышесказанное подчеркивает актуальность выбранной темы.

Изучением оценки и оценки структуры менеджмента персоналом занимались многие ученые, такие как М.Р. Ефимова, В.Е. Адамов, Э.М. Воронина, Б.И. Башкатов, С.Д. Ильенкова, И.К. Белиевский, А.В. Квитко, А.М. Дубров, В.И. Кузнецов, В.С. Мхитарян, Г.Д. Кулагина, В.М. Проскуряков, С.А. Орехов, А.А. Романов, А.А. Френкель А.Н. Устинов, Р.А. Шмойлова и другие.

Особое внимание заслуживают адаптация и применение на практике разных методик при оценке и анализе менеджмента персоналом в организациях, функционирующих в послеплановый период экономики, шаги по моделированию структуры менеджмента персоналом, влияющей на результаты деятельности предприятия средствами стимулирования заинтересованности персонала в эффективности труда.

Изучения в сфере улучшения структуры менеджмента персоналом постоянно актуальны. Применение на практике исследований ученных необходимы во время экономических реформ или при появлении новых форм менеджмента производством. На данном этапе сфера экономики и технических решений постоянно развивается и изменяется, иногда значительно. Во время оценки и последующего моделирования менеджмента предприятием стоит обратить внимание на исследование методов производительности труда. Особое внимание следует уделить определению моментов, оказывающих влияние на эффективность структуры менеджмента, их развитие необходимо стимулировать первостепенно.

То, какие факторы будут влиять на эффективность менеджмента предприятием и как данные факторы применить сложившейся ситуации – это важные и актуальные задачи в целях экономической науки.

Объектом изучения бакалаврской работы является организация менеджмента на предприятии Оймяконского филиала АО «Теплоэнергосервис». Предметом изучения стали организационно-экономические отношения, влияние при их формировании и последующем использовании методов менеджмента предприятием.

Целью данной бакалаврской работы является оценка эффективности структуры менеджмента и оценка эффективности воздействия трудового потенциала.

Чтобы достичь поставленной цели, необходимо выполнить ряд задач:

– изучить понятие «структура менеджмента» и методы повышения ее воздействия в предприятия;

– анализ и оценка структуры менеджмента ОФ АО «Теплоэнергосервис»;

– изучение подходов к улучшению сферы менеджмента в ОФ АО «Теплоэнергосервис».

В результате проведенной оценки в труде сформулированы и обоснованы следующие положения, представленные на защиту:

–  понятие «структура менеджмента», как объекта изучения в современной экономике;

– разработана структура показателей в целях оценки структуры менеджмента.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

1.1 Трудовые отношения в РФ

Перемены в экономической и политической сферах жизни в РФ несут как определенные перспективы, так и представляют немалые угрозы в целях каждого человека, являются важными факторами, влияющими на дальнейшую жизнь. Управление персоналом в данном случае наиболее ответственная сфера предприятия штата, так как позволяет выполнить ряд вопросов, необходимых для адаптации человека к внешним условиям, выполнять учет личностного фактора в построении структуры менеджмента организацией [37]. Если обобщить факторы, оказывающие воздействие на человека в предприятия, то можно выделить следующие:

1. иерархия в штате предприятия, которая подразумевает подчинение человека, как способ воздействия на него, при помощи принуждения оказывается давление, контроль при распределении оплаты труда;
2. культурная этика в предприятия, объединяющая созданные обществом, организацией, штатом заложенные духовные ценности, нормы социального поведения, которые определяют действия сотрудника, заставляют индивида вести себя так, а не иначе, без очевидного влияния;
3. рынок, с точки зрения равноправных отношений, основой в целях которых является купля-продажа товара (услуги) и услуг, отношениях собственности, равенство интересов, как продавца, так и покупателя.

Вышеперечисленные факторы в целях воздействия на личность достаточно сложны и на практике практически не используются в отдельности. Экономическая и социальная ситуация на предприятии, складывается в зависимости от выбора одного из факторов.

Не смотря, на индивидуализм, присущий каждому, человек стремится к объединению, подразумевая, что группа - более сильная ячейка общества и имеет больше возможностей что-либо изменить. От того, как сформирована деловая культура предприятия, группа может либо стать оружием штатной защиты, либо быть единой командой. Под понятием «штат» подразумевается небольшая социальная группа людей, которые работают на одном предприятии, занимаются решением поставленных задач, в основе своей имеет общие цели. Персонал - это объединение составных частей рабочего штата предприятия, т.е. всех сотрудников, занятых производственным или управленческим процессом и занимающихся переработкой предметов труда с применением средств труда. В процессе производства в трудовом штате, по объемам участия, можем разделить на две основные части: рабочие и служащие (рис. 1.1) [4].

Персонал

Управленческий

(служащие)

Производственный

(рабочие)

специалисты

руководители

вспомогательные

основные

технические специалисты

специалисты - инженеры

функциональные специалисты

Рис. 1.1. Структура персонала предприятия

Структура менеджмента персоналом опирается (рис. 1.2):

•Всеобщую декларацию прав человека,

•Конституцию РФ,

•Гражданский кодекс РФ,

•Трудовой кодекс РФ,

•структуру менеджмента организацией,

•штатные планы развития в экономической и социальной сферах.

**СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ**

**Сегментация**

Основной персонал предприятия

Разовые эксперты

Взаимозаменяемый персонал

Персонал, не требующий повышения квалификации либо обучения при необходимости замены

**Ценностное предложение**

Имидж предприятия

Работа, должность, рабочее место

Постоянные выплаты за выполненную работу

**Стратегия поиска**

Четкая формулировка требований к кандидатам

Выбор каналов поиска

Постоянный набор

**Развитие персонала**

Заставлять работников выполнять больше, чем они могут, по их мнению.

Принятие участия работников в проектировании своих рабочих мест

Распределить ответственность за выполнение работы

Структура обратной связи.

**Удержание сотрудников**

Возможность роста работников

Механизм организационного обновления

Отлаженный процесс стимулирования

Проектирование сотрудников мест

Компенсационные выплаты

Социальные связи

Рис. 1.2. Структурный подход к управлению персонала

Принципиальное влияние на стратегию работы со штатом оказывает кадровая политика. Целями подбора персонала являются: заполнение вакансий и формирование резерва кадрового состава предприятия. Оценка персонала нужна в целях определения: подходит ли кандидат на вакантную должность или соответствует ли сотрудник занимаемой должности. Расстановка кадров обеспечивает непрерывное движение кадрового состава на основе индивидуального потенциала сотрудника, прогнозируемой служебной карьеры, цели и задач, поставленных перед организацией. Обучение персонала необходимо в целях обеспечения соответствия уровня знаний в профессии и умений сотрудников, необходимых современному уровню технологий и менеджмента.

Структура менеджмента персоналом отражена в основных локально – нормативных документах предприятия: уставе, штатном договоре, положении об оплате труда, положении о филиале, договорах с сотрудниками, должностных инструкциях, положениях о сотрудников местах, регламентах менеджмента и т.п.

В последнее время кадровая политика качественно изменилась и полностью соответствует стратегии развития предприятия. Кадровая работа сегодня – это объединение двух основных подходов [9]:

* обеспечение предприятия в целом и каждого структурного подразделения нужным и качественным персоналом;
* обеспечение мотивации персонала на получение высоких результатов от проделанного ими труда.

Необходимой частью менеджмента организацией является кадровое планирование, которое определяет стратегию, цели и задачи кадровой службы и помогает их выполнению при помощи объединения разных мероприятий. Проводится оценка состояния рынка труда и перспективы его изменения в данном периоде, в целях планирования набора персонала в требуемых специальностях и необходимых квалификаций. Важным пунктом при кадровом планировании является адаптация сотрудников к будущей экономической ситуации и переменным условиям труда. На базе выбора перспективного пути изменения кадров, условий и предпосылок в целях профессионального и должностного роста персонала, кадровое планирование создает необходимые условия. Обязательным пунктом кадрового планирования стала оценка затрат, необходимых на формирование и поддержание штата предприятия. Важную роль выделяют при планировании штатов руководящих органов.

Кадровым планированием в предприятия занимается отдел кадров, после сбора данных от структурных подразделений. Необходимость структурированного кадрового планирования увеличивается с развитием предприятия, ростом размера инвестиций в отношении на одного сотрудника. На структуру кадрового планирования существенно влияют колебания рынка производимых организацией товаров, изменения спроса на товары и услуги. Планирование должно предшествовать изменениям в жизни производимого товара или услуги и влиять на техническое продвижение производства.

Кадровое планирование вытекает из созданной структуры производства и ориентируется на выполнение поставленных задач. Но при особенных изменениях в структуре рынка товаров, приводящих к снижению объемов реализации, узкоспециализированный персонал не может быстро среагировать на изменения в промышленной области. Поэтому необходимо организовать кадровое планирование на стадии оценки инвестиций, опираясь на внедрение новшеств в производстве [10].

В целях определения нужной величины привлеченного персонала необходимо проанализировать поставленные перед организацией цели и штатною структуру предприятия (рис. 1.3).

Планирование грамотного спроса ставит задачей определение необходимой модели профессионально-квалификационной структуры кадров.

КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ

Необходимая величина трудовых ресурсов, для выполнения поставленной цели в запланированный период времени

КАЧЕСТВЕННЫЙ

Квалификация трудовых ресурсов, для выполнения поставленной цели

ВРЕМЕННОЙ

Необходимый спрос на рабочие силы, учитывая возможные изменения в различных сферах

Рис. 1.3. Планирование кадрового спроса

При заданном направлении развития предприятия нужна сцепка потребности в дополнительном персонале с графиком введения объемов производства, т.е. планирование роста кадрового потенциала в перспективе. Стандартной областью применения стратегического планирования кадров являются оценка воздействия на структуру персонала вложения и новшеств, анализированное и прогнозирование развития рынка персонала на уровне региона и организации.

Трудовые ресурсы - это та часть населения, которая имеет нужные физические данные, знания, необходимую квалификацию и основы владения специальностью в соответствующей области деятельности. Полная обеспеченность предприятий необходимыми трудовыми ресурсами, их правильное применение, высокий уровень результатов труда имеют необходимое значение в целях повышения производительности и качества производства. Особенно от наполненности предприятия кадровыми ресурсами и правильности их применения зависят результаты выполнения работ, эффективность применения машин, оборудования, механизмов, и, следовательно – объем реализации товара (услуги) (работ, услуг), ее себестоимость, полученная прибыль и другие экономические показатели, отвечающие за результат хозяйственной деятельности предприятия.

В целях расшифровки понятия «трудовые ресурсы» всех людей, согласно их возраста, разделяют на 3 группы [11]:

1) моложе трудоспособного возраста (На данном этапе – до 15 лет);

2) трудоспособный возраст (женщины от 16 до 54 лет, мужчины от 16 до 59 лет);

3) старше трудоспособного возраста (женщины достигшие 55 лет, и мужчины достигшие 60 лет).

В зависимости от фактора - способности к труду - выделяют трудоспособное и нетрудоспособное население, т.е. человек может быть нетрудоспособен в любом возрастной группе.

1.2 Трудовой потенциал: сущность, основные методологические подходы и формирование

Потенциал в области труда штата предприятия не постоянная величина. Напротив, его основные характеристики постоянно изменяются из-за возможного влияния производственных отношений, а так же принятия решений руководящих лиц.[34].

Чем выше потенциал в области труда предприятия, чем существеннее потенциальные возможности трудовых ресурсов, появляется возможность решения более значимых задач. Но это не означает, что главная цель менеджмента персонала – максимальное увеличение трудового потенциала. Здесь есть и ограничения, возможность появления трудовых ресурсов, чей потенциал будет очень высоким в целях конкретных условий предприятия, не будет соответствовать потребностям предприятия. И эта ситуация является нежелательной по некоторым причинам. Первое - набор или переподготовка работника будет обходится организации невыгодной. Второе - потенциал работника в области труда не будет использоваться в полной мере. У самих сотрудников это может вызвать неудовлетворенность от работы в данной организации, в следствии чего возникнет желание увольнения по собственному желанию.

Несоответствие трудового потенциала штата нуждам производства в условиях хозяйственной самостоятельности и инициативы трудовых штатов является большой проблемой.

Это обуславливает важность постоянно контролировать ситуацию, корректировать выбранную политику в кадровой сфере, предупреждения возможных негативных ситуаций путем постепенного управленческого воздействия на коллектив, согласно текущим и перспективным задачам изменения в развитии организации.

Кадровое планирование на начальном этапе определяет потребность в людях. При незнании необходимой численности, невозможно определить самый эффективный путь укомплектования штатов [9].

В условиях плановой структуры хозяйствования численность промышленно-производственного коллектива контролировалась министерством каждой отрасли и являлась одним из показателей. Экономисты по труду производили расчеты численности персонала по критериям: трудоемкости выпуска товара (услуги), по трудовым местам, по нормам численности и обслуживания. При этом использовались формулы, которые отражали меру влияния различных факторов на численность работников данной профессиональной группы. Плановые расчеты числа работников увязывались с планами технического прогресса, и содержали мероприятия различного характера [10], которые определяли необходимые изменения численности работников по каждой профессии.

Данный вид расчетов в основном относился к организации, работа которой длительный период оставалась относительно стабильной. Все это облегчало расчеты, и их точность устраивала предприятие. Но и тогда существовали сезонные колебания.

Переход к рынку совершенно поменял ситуацию. Самое главное, это снижение стабильности производства, а именно:

– с важностью перестройки производства, увязкой объема товара (услуги) и спроса на нее;

– с большей ориентировкой на инновации, и выпуск нового товара (услуги);

– с важностью параллельно существовать на предприятии производства освоенной товара (услуги) и процесса освоения новых видов товара (услуги), с организацией новых производств;

– с изменениями в организационной структуре самого предприятия вследствие интеграционных и дезинтеграционных процессов.

Все это определенно затрудняет расчеты нужды в людях с учетом дальних перспектив.

Поскольку расчеты численности определяют дальнейшую работу по комплектованию кадрами предприятия, к ним необходимо подходить без лишней упрощенности. Для этого проводят дополнительные аналитические исследования, с целью выявления разного рода возникших ситуаций на производстве. На практике используют методологию планирования «от достигнутого уровня». Но при этом может возникнуть вероятность автоматического переноса недостатков в применении сотрудников в отчетном периоде на плановый период. Поэтому исследования лучше дополнить анализом применения фонда рабочего времени сотрудников, составить на его основе план мероприятий, направленных на лучшее применение рабочей силы, что должно найти отражение в индексе роста производительности труда [21].

Данная оценка очень важна, когда кадровая политика предприятия ориентирована на экономию издержек на коллектив, на интенсивный путь развития производства.

Так как, исследования требуемого числа по общепринятым формулам дает возможность получить среднегодовой показатель, необходимо проанализировать, имеются ли колебания необходимости в людях в отдельные периоды, относительно, этого среднегодового показателя, вызванные различиями в выпускаемой товара (услуги).

Диапазон колебаний может быть очень значительным, если анализировать численность в профессиональном разрезе. Необходимо знать не только диапазон колебаний количества сотрудников, но и длительность периода, которому характерен излишек или не укомплектованность количества сотрудников. Проанализировав диапазон колебаний можно решать вопрос о наборе сотрудников согласно среднегодовой потребности.

Нужно также учитывать характер взаимосвязи изменения объема производства и количества сотрудников: смотреть, как эти процесса связаны во времени, всегда ли за спадом (или, наоборот, за ростом) производства сразу же идет пропорциональное изменение количества или изменение показателя количества происходит через определенный промежуток времени.

На практике, показатель изменений объема производства и количества работающих не происходит синхронно: и изменения объемов производства видны не сразу. Это потому, что производственная трудоемкость при росте или спаде производства складывается под влиянием, в первую очередь, факторов, которые связанны с организацией производственного процесса в организации.

Важность разделения труда и специализации структурных подразделений, формирование взаимосвязей выполняется исходя из условий нормального функционирования производственной структуры. А потому в короткие временные периоды при изменении объема производства (особенно при уменьшении) не будет необходимости пропорционально изменять количество сотрудников на всех этапах производственного процесса. Основные фонды во многих производствах невозможно разделить и они должны функционировать как одно целое, в целях которого и определена норма обслуживающего их коллектива. Только при углублении специализации начинает возрастать влияние факторов взаимосвязи отдельных производств. Это главный недостаток крупного специализированного предприятия: невозможна остановка какого-либо звена, при этом оставить в работе другие. Любые изменения на предприятии, необходимые для выпуска нового товара (услуги) требуют фактической реконструкции всего предприятия. При постоянном уточнении и выявлении новых обстоятельств и резервов, чтобы производство было непрерывным, при планировании необходимым требованием является трудообеспеченность [20].

Планирование производится на год, на каждый квартал отдельно (поквартально), детально делается планирование на ближайшие один-два квартала. Касаемо двух других кварталов (где возможно лишь предварительно проанализировать основные изменения объема производства и совершенствования его технического уровня) расчеты производятся укрупнено. При окончании текущего квартала проводится уточнение следующих кварталов, и поэтому первоначальные данные на последний квартал в течение года могут изменятся три раза.

Изменение объемов или технологий при производстве товаров (услуг) приводит к влиянию как на общую численность, так и на профессионально-квалификационную структуру сотрудников. В целях ее планирования используются разные подходы и методы. Можно рассчитать необходимое число сотрудников для каждой профессии (структурного подразделения), и уже исходя из этого, определить общее число сотрудников (работников), и после этого определить долю каждого структурного подразделения в общем числе.

Еще возможно проведение расчета путем определения сначала общей численности сотрудников, после чего распределить в соответствии с существующей (или планируемой) структурой по профессиям (структурным подразделениям). В первом варианте есть доля опасность, что общая сумма численности по профессиям не будет соответствовать общему количеству, полученному в результате расчетов укрупненным способом, и эти различия могут быть очень весомыми.

При выполнении расчетов путем второго варианта точность их зависит от максимально правильного определения самой профессиональной структуры в предстоящем периоде. Существуют методы расчета структуры. Первый основан на применении метода экстраполяции: производится сравнение профессиональной структуры сотрудников предприятия за большой период времени (несколько лет), выявление определенных сложившихся направлений и распространение их на дальнейший период [25].

По результатам статистических исследований профессионального состава сотрудников в промышленности, профессиональная структура довольно стабильна: обнаружить существенные изменения удалось только за большой период (от 5 – до 10лет). Исходя из этого, можно сказать, что метод экстраполяции трудно рассмотреть на примере предприятия, которое работает в условиях рынка. И поэтому нужно будет исправить структуру персонала, которую получим в результате применения данного метода: учесть внедрение техники, намечаемые изменения в производстве и в специализации предприятия в изготовлении товара (услуги).

Второй подход к расчету перспектив структуры сотрудников по профессиям опирается на оценку изменения уровня производительности труда по профессиональным подразделениям. Чем будет выше производительность труда, тем меньшая численность важна в целях выполнения того же объема работ. Предварительным условием для применения этого подхода к расчету будущей профессиональной структуры трудовых кадров стала организация учета изменения уровня производительности труда, не в целом по всем сотрудником, а по сотрудником наиболее распространенных профессий [14]. Кроме того, рост труда в области производства должен сопровождаться высвобождением излишнего числа, и следовательно изменением определенной части данной профессиональной группы сотрудников в общей количестве.

При прогнозировании профессиональной структуры кадров часто используют аппарат мартовских процессов. Данный метод основан на оценке вероятности межпрофессиональных переходов причиной чего служит текучесть кадров и экстраполяция сложившихся изменений. Чтобы получить оценку возможности переходов в мартовской модели, необходимо рассмотреть частности соответствующих переходов. Но для этого нужно иметь объективные факты об изменениях профессии служащих или возврате их предыдущую группу с указанием адресов «убытия» и «прибытия» по каждому конкретному эпизоду. Получение таких сведений – очень сложная и, порой невыполнимая задача [30].

Преодолеть данные трудности возможно, если расчет мартовской модели переходов производить на базе данных об изменении удельных весов профессиональных групп по причине внешней и внутрипроизводственной кадровой текучести. Для получения такого рода сведений, необходимо производить анализ профессиональной структуры сотрудников на прежних а так же новых трудовых местах. При применении этого метода нужно соблюдать необходимое требование: движение сотрудников на предприятии должно быть по возможности стабильным и инерционным, это возможно выявить, проведя предварительный анализ.

Очень большое значение имеет оценка важности применения рабочей силы, так как увеличение необходимости в новых сотрудниках постоянно может быть компенсировано применением нанимаемых рабочих (оценка применения фонда трудового времени, затраченного на работу, оценка привлечения сотрудников по профессионализму и пр.). При выполнении плановых расчетов необходимого количества сотрудников в структурных подразделениях необходимо привлекать к данной работе и руководство [16].

1.3 Методики проведения анализа трудового потенциала

Планирование в области кадров выступает важным методом, который используется в управлении коллективом. Оно испытывает на себе влияние всех изменений, которые происходят при ориентации экономики на рыночные отношения, так как составляет часть всей структуры планирования работы предприятия.

Структура планирования на предприятии состоит из разработки следующих планов:

* стратегический (определяет основные цели вперед на много лет);
* долговременный (составляется для решения определенных проблем стратегии предприятия, на ближайшие пару лет);
* текущие и оперативные (носит детальный характер и состыковывает все направления работы предприятия и его функциональных служб);
* инвестиционные;
* бизнес-план и пр.

Основой для проведения планирования в необходимости набора сотрудников служат данные о количестве рабочих мест, их числа в структуре на будущее с учетом развития предприятия. Число руководящих работников, специалистов и служащих основывается на действующей структуре менеджмента и работы по ее улучшению, штатного расписания и возможной замены вакантных мест.

Планирование на будущее вызвано необходимостью длительной подготовки нужных кадров (это может составить от 6мес. до 2лет). Если планировать необходимое число работников на малый период, то не будет возможности вовремя обеспечить подготовку нужного числа сотрудников. Ранее для обеспечения предприятия нужным количеством квалифицированными кадрами необходимо было проводить исследования на несколько лет вперед (до 3-х лет). Сейчас в условиях хорошего функционирования рынка труда у предприятия исчезла необходимость предварительно делать заявку в централизованном порядке. Предприятия имеют тесный контакт с учебными заведениями для подбора специалистов на контрактной основе, при этом программа подготовки специалистов может изменятся, с учетом специализации предприятия-заказчика [31].

Несмотря на то, что изучение в области кадров имеет перспективный характер, не стоит забывать об оперативной кадровой работе, которая обеспечивает реализацию прогнозируемых набросков, они всегда тесно связаны. Оперативная работа проявляется как ряд мероприятий связанных между собой, которые выполняются последовательно и направлены для изменения ситуации в кадрах в лучшую сторону. Нужно обратить внимание, что, сущность и цели кадрового проектирования истолковывается по-разному. Существует мнение, что «Кадровое планирование имеет целью предоставление работающим сотрудникам мест в нужное время и в необходимом количестве в соответствии с их способностями и склонностями и требованиями производства» [8].

Тут в качестве объекта проектирования выступает коллектив предприятия, и это уже нанятые сотрудники.

На самом деле, очень большая часть плановых разработок касается непосредственно коллектива предприятия. На ряду с этим, кадровое проектирование, решая задачу обеспечения предприятия специалистами, опирается в большей мере на разные внешние источники укомплектования кадрового состава и в первую очередь это учебные заведения.

Содержание кадрового проектирования очень разнообразно. На проектированной основе решаются многие проблемы формирования трудового потенциала, такие как:

– удовлетворение необходимости в коллективе (кадрах), включая его пополнение из разных источников;

– увольнение кадров;

– расходование средств на коллектив и др.

Предприятие само определяет вопросы для которых необходимы плановые проработки, чтобы предприятие нормально функционировало оно должно иметь определенную фактическую численность на каждую дату. При сравнении фактического и необходимого числа сотрудников может, выявится следующее:

* требуемое число сотрудников выше фактического (необходим набор сотрудников со стороны);
* требуемое число меньше фактического (необходимость увольнения сотрудников);
* требуемое число сотрудников и фактическое совпадают. (возможно существование проблемы по причине не соответствия требованиям производства по профессиональным данным).

Исходя из этого оценку ситуации и выбор стратегии обеспечения кадрами нужно проводить непосредственно рассматривая каждое структурное подразделение отдельно.

По какому пути пойдет предприятие будет зависеть от того какая ситуация складывается на трудовом рынке и на данном предприятии.

Действия предприятия по приведению фактического количества сотрудников в соответствии с требуемым, можно разделить на две группы:

1. количественная адаптация – увольнение лишнего количества сотрудников и проведение набора сотрудников при необходимости со стороны;
2. функциональная адаптация своих сотрудников при изменении производства, пути:

- применения нестандартных режимов трудового времени, затраченного на работу;

- организация движения специалистов внутри самого предприятия, в том числе профессиональной мобильности.

Возможно использование лизинга сотрудников. Самостоятельная организация (кредитор) передает на определенный срок своих сотрудников, с которыми она имеет трудовой договор, в распоряжение другого предприятия (заемщика), при этом кредитор обязывает сотрудников в течение срока «аренды» работать на предприятии-заемщике. Трудовой договор сотрудника с фирмой-кредитором сохраняет силу. В этих условиях лизинг коллектива постоянно выступает как форма избавления от не надежных или недостаточно перспективных сотрудников [11].

Эта форма найма сотрудников дает необходимые преимущества и предприятию-заемщику, так как облегчает процесс освобождения от сотрудников при сокращении: сотрудника возвращают на свою фирму. Практика передачи в «аренду» временно излишних сотрудников требует решения ряда юридических проблем, связанных с социальной защитой сотрудников. Поскольку, нет разработанных нормативных актов это сдерживает использования лизинга на отечественных предприятиях.

Целью стратегического менеджмента коллективом предприятия является обеспечение скоординированного и адекватного состояния внешней и внутренней среды формирование трудового потенциала при проведении расчетов на предстоящий длительный период. Поэтому предметом стратегического менеджмента коллективом выступает совокупный рабочий потенциал предприятия, его динамика развития, структуры и целевые взаимосвязи, политика в отношении, коллектива, и еще технологии и методы менеджмента, которые основанные на принципах стратегического менеджмента, менеджмента коллективом и стратегического менеджмента коллективом [29].

Оценка ряда крупных отечественных предприятий позволила сформулировать их проблемы в области менеджмента коллективом на этапе рыночных реформ и возможности их разрешения при формировании структур стратегического менеджмента коллективом [32]. Методы менеджмента коллективом это способы воздействия на штаты и отдельных сотрудников с целью осуществления координации их работы в процессе функционирования предприятия.

Методы менеджмента это способы осуществления различных управленческих воздействий на коллектив для выполнения целей менеджмента предприятием. Выделяют: экономические, административно-правовые и социально-психологические методы менеджмента, они отличаются друг от друга способами и эффективностью воздействия на коллектив. [33].

Экономические методы менеджмента представляют собой способ воздействия на коллектив на основе применения экономических законов и обеспечивают возможность в зависимости от ситуации как «поощрять», так и «наказывать». Эффективность данных методов менеджмента определяется: формой собственности и ведения хозяйственной деятельности, принципами хозяйственного расчета, структурой материального стимулирования, рынком трудовой силы, рыночным ценообразованием, налоговой структурой, структурой кредитования и т.д. Самые распространенные формы прямого экономического воздействия на коллектив: хозяйственный расчет, стимулирование материальной части и участие в прибылях посредством приобретения ценных бумаг предприятия.

Хозяйственный расчет является методом, стимулирующим коллектив в целом на: соизмерение затрат на производство с результатами объемов продаж и выручки, полное возмещение расходов на производство за счет полученных доходов, приводит к экономичному расходованию ресурсов и материальной заинтересованности сотрудников в результатах работы. Основными инструментами хозяйственного расчета выступают: самостоятельность структурного подразделения, самоокупаемость, самофинансирование, фонды оплаты работы.

Стимулирование материальной части происходит путем становления уровня оплата работы, выплаты премий, компенсаций и предоставление льгот. Оплата труда является частью валового внутреннего продукта, которая отражается в себестоимости товара (услуги) и распределяется в рыночной экономике между определенными сотрудниками, исходя из количества и качества затраченного труда, а также исходя из спроса и предложений на товар (услугу) [19]. В рыночных отношениях оплата труда является самым главным и непосредственным интересом наемных сотрудников, работодателей и государства в целом. При возникновении взаимовыгодного механизма реализации и соблюдении всех интересов данного трехстороннего партнерства становятся самым главным условием развития производства, и составляет функцию менеджмента работой и заработной платой. Оплата труда представляет собой цену трудовой силы, которая соответствует стоимости продуктов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, при этом удовлетворяя материальные и духовные потребности сотрудника и членов его семьи. Оплата труда становятся важнейшей составляющей стоимости товара (услуги):

С = М + А + З + О + Н + П,(1.1)

где С – стоимость товара (услуги);

М – стоимость материалов и сырья;

А – амортизационные отчисления;

3 – основная и дополнительная оплата труда;

О – обязательные отчисления от оплаты труда;

Н – накладные расходы;

П – прибыль.

Структура оплаты труда позволяет определить, что входит в оплату за выполненную работу сотруднику, так же в каких статьях себестоимости и прибыли они отражаются, каков удельный вес каждого элемента в общей величине, оплаты труда. Трудовой кодекс РФ определяет оплату труда как стимулирование материальной части за выполненную работу в зависимости от образования и квалификации сотрудника, на сколько сложная выполнена работа, какое количество выполнено, соответствие качества выполненной работы, и еще компенсационные и стимулирующие выплаты [32]. Трудовой кодекс РФ устанавливает перечень основных государственных гарантий по оплате за выполненную работу (труд).

2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ ОФ АО «ТЕПЛОЭНЕРГОСЕРВИС»

2.1 Анализ обеспеченности предприятия персоналом

Изучения отмечают, что оплата труда очень влияет на принятие решений человека при устройстве на работу, на количество пропусков работы по неуважительной причине на принятие решений о том, с какой силой они должны работать. Прогулы и текучесть кадров связаны, с удовлетворением сотрудников от получаемой оплаты за труд. Когда хорошая работа, которая приносит удовлетворение, количество пропусков работы по неуважительной причине снижается. Когда же работа не доставляет удовольствия, число пропусков работы по неуважительной причине значительно растет. Понятие «оплата труда» раскрывает денежное стимулирование материальной части. Планируемая оплата труда – это основной мотивационный вопрос соискателя. Она нацелена на стимулирование материальной части сотрудников за выполненную работу (реализованные услуги) и на последующую мотивацию достигнуть желаемого уровня производительности.

Предприятие не сможет набрать и удержать сотрудников, если оно не выплачивает стимулирование материальной части по конкурентоспособным ставкам. Кроме оплаты труда предприятие предлагает своим сотрудникам разные дополнительные возможности, которые ранее назывались «мелкими привилегиями». Стандартный подход к предложению дополнительных льгот заключается в том, что одинаковые возможности имеют все сотрудники одного уровня. Но при этом не берется во внимание существующие различия одного человека от другого. Но как выяснилось, не каждый сотрудник ценит эти возможности. Ценность дополнительных возможностей очень зависит от следующих факторов: возраст, семейное положение, количественный состав семьи и т.п. К примеру, человек, имеющий большую семью в большинстве случаев, очень сильно озабочены размером возможностей медицинского обслуживания и страхованием жизни; человек в возрасте возможностями, предоставленными при выходе на пенсию; молодые сотрудники быстрым получением выплат за работу. Многие сотрудники приветствуют гибкие программы предоставления возможностей. Структуры выплат за выполненную работу, можно разделить на две группы. Первая группа - традиционная структура: сдельная, повременная и подрядная структуры оплаты за выполнение работы. Они основываются на количественных показателях затраченное время на выполнение работы, количество произведенного товара (услуги) и т.п. Вторая группа – в ее основе лежат комплексные показатели, которые учитывают способы достижения результата, сложность выполненной работы, ответственность, влияние на конечный результат, требуемый уровень квалификации и пр. [14].

Переменная часть оплаты труда (премирование) практически на каждом предприятии применяется в качестве эффективной части оплаты труда сотрудников. Сегодня предприятия считают самым целесообразным (по критерию «эффективно – дешево») премировать своих сотрудников по итогам работы за год. Такое премирование удобно, когда решение о премировании основано только на данных бухгалтерского учета, в силу отсутствия реального управленческого учета.

Оценку структуры менеджмента коллективом необходимо начать с оценки обеспеченности ОФ АО «Теплоэнергосервис» персоналом. Все данные приведенные в таблице 2.1 использованы для анализа использования персонала Оймяконского филиала в 2016г.

Таблица 2.1. Обеспеченность ОФ АО «Теплоэнергосервис» персоналом

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Группы сотрудников | Планируемое количество | Фактическое количество | % обеспеченности |
| Среднесписочное количество сотрудников | 268 | 278,5 | 104 |
| Из них рабочие | 209 | 220 | 105 |
| Другие сотрудники | 59 | 58,5 | 99 |

Таблица 2.2. Возрастное распределение сотрудников

ОФ АО «Теплоэнергосервис»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Группы сотрудников по возрасту, лет | Количество сотрудников на конец года | | Удельный вес, % | |
| 2015г. | 2016г. | 2015г. | 2016г. |
| до- 20 | 15 | 19 | 6 | 7 |
| 20–30 | 15 | 27 | 6 | 10 |
| 30–40 | 88 | 98 | 35 | 35 |
| 40–50 | 80 | 83 | 32 | 30 |
| 50–60 | 39 | 34 | 15 | 12 |
| старше 60 | 15 | 17 | 6 | 6 |
| Всего: | 252 | 278 | 100 | 100 |

Таблица 2.3. Распределение сотрудников ОФ АО «Теплоэнергосервис»

согласно имеющемуся образованию

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид образования | Количество сотрудников на конец года | | Удельный вес, % | |
| 2015г. | 2016г. | 2015г. | 2016г. |
| НПО (начальное профессиональное образование) | 15 | 17 | 6 | 6 |
| незаконченное среднее | - | 1 | - | 0 |
| среднее, среднее специальное | 204 | 230 | 81 | 83 |
| высшее | 33 | 30 | 13 | 11 |
| ИТОГО: | 252 | 278 | 100 | 100 |

Чтобы посмотреть движение персонала ОФ АО «Теплоэнергосервис» произведем расчет и проведем анализ динамики следующих показателей:

Коэффициент оборота по приему сотрудников (Кпс) рассчитываем, как деление числа принятых сотрудников на работу, к списочной числу коллектива:

Kпс = 111 / 278 = 0,4 (1)

Коэффициент оборота по выбытию (Kв) рассчитываем путем деления числа уволившихся сотрудников к среднесписочному числу коллектива:

Kв = 56 / 278 = 0,2 (2)

Коэффициент текучести кадров (Ктк) рассчитываем путем деления числа уволившихся сотрудников по собственному желанию за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочной числу коллектива:

Kтк = 39 / 278 = 0,14 (3)

Коэффициент постоянства состава коллектива Оймяконского филиала (Кп) рассчитываем путем деления числа сотрудников, проработавших весь год, к среднесписочной числу коллектива:

Kп = 152 / 278 = 54,68 (4)

Теперь проведем анализ степени использования персонала ОФ АО «Теплоэнергосервис». Рассмотрим баланс времени работы одного сотрудника, приведенный в таблице 2.4.

Таблица 2.4. Баланс времени работы одного сотрудника, дней

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование показателя | План 2016г. | Факт 2016г. |
| 1 | Календарное время | 366 | 366 |
| 2 | Выходные и праздничные дни | 119 | 119 |
| 3 | Невыходы на работу: |  |  |
| 3.1 | Основные и дополнительные отпуска | 54 | 55 |
| 3.2 | По болезни | 14 | 16 |
| 3.3 | Прогулы | - | 2 |
| 3.4 | Прочие | 2 | 2 |
| 4 | Эффективный фонд времени, затраченного на работу | 177 | 172 |
| 5 | Средняя продолжительность рабочего дня | 7,5 | 7,8 |

Эффективный фонд времени, затраченного на выполнение работы (табл.) определяем путем вычитания из календарного времени выходных и праздничных дней и невыходов по причинам:

Фрв =T*к* – T*вых*  – T*не вых,*  (5)

где, T*к*– календарное время;

T*вых* – выходные и праздничные дни;

T*не вых* – невыходы по причинам.

Фрв =366-119 - (54+14+2) = 177дней (6)

Фрв = 366-119 - (55+16+2+2) = 172дня (7)

Таблица 2.5. Использование персонала

ОФ АО «Теплоэнергосервис»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2016 | | Отклонение от плана (+, –) |
| планируемое | фактическое |
| Среднегодовая численность сотрудников (ЧС) | 268 | 278 | 10 |
| Отработанно дней одним сотрудником за год (Д) | 177 | 172 | -6 |
| Отработанно часов одним сотрудником за год (Ч) | 1327,5 | 1341,6 | 14,1 |
| Средняя продолжительность рабочего дня (П) часов | 7,5 | 7,8 | 0,3 |
| Общий фонд времени, затраченного на работу (ФРВ), чел. | 355770 | 372964,8 | 17194,8 |

Не полное обеспечение ОФ АО «Теплоэнергосервис» персоналом можно снять путем более эффективного использования имеющегося персонала, интенсификации производства, внедрения автоматизированного нового оборудования, замена устаревшей техники на более новую, усовершенствования технологий производства.

2.2 Основные направления эффективного использования

персонала предприятия

Критерии качества (эффективность) менеджмента организациям находятся в тесной связи с целями предприятия, так же, как продуктивность производства связана с достижением целей производства.

От того на сколько достигнута цель мы можем говорить о полном или частичном качестве (эффективность). При сравнении ожидаемого и фактического качества можно дать оценку. Обоснование предполагаемой оценки должно включать основные результаты, и предусмотренные и непредусмотренные результаты.

Поскольку в структурных подразделениях выполняется штатная деятельность работающих, а потому поставленная цель становятся групповой. На основании этого необходимо, чтобы цель была донесена каждому сотруднику в такой форме, которая позволяет проверить ее достижение и тем самым измерять эффективность и эффективность работы штата.

Конечно, оценке подлежат и сами цели предприятия. И именно поэтому каждый руководитель предприятия концентрирует свое внимание при формировании самых существенных и важных целей чтобы достичь хороших результатов при реализации. В связи с этим цели должны удовлетворять следующим требованиям:

* пробуждать у исполнителей решительность и настойчивость для их достижения;
* быть твердыми, но иметь возможность изменения при необходимости;
* быть реальными и достижимыми;
* соответствовать фактической интенсивности работы сотрудников;
* учитывать стимулирование материальной части или депремирование по результатам их выполнения.

Задачи перед каждым структурным подразделением могут стоять разными, но основная управленческая цель остается той же в целях каждого из структурных подразделений: безусловное выполнение поставленной программы производства товара (услуги) и достижение при этом минимальных затрат материалов, труда, времени и денег. Главным фактором, который влияет на качество структуры менеджмента коллективом, являются экономические методы мотивации сотрудников.

К повышению мотивации к работе, обеспечения материальной заинтересованности сотрудников в улучшении качественных и количественных результатов работы, на предприятии используется премиальная структура работы, которая предусматривает начисление премии к установленным в трудовых договорах должностным окладам при выполнении соответствующих производственных показателей. Условия премирования различных категорий сотрудников оговорены и утверждены Положениями об оплате труда конкретных структурных подразделений предприятия [35].

Источником материального стимулирования коллектива становятся фонд оплаты труда предприятия – в части выплаты должностного оклада, премий за достижение хороших производственных результатов, надбавок и доплат, вознаграждения по итогам работы за год и прибыль предприятия – в части других стимулирующих выплат неструктурного характера.

В ходе проведения анализа структуры менеджмента Оймяконского филиала было выяснено, что недостатки структуры стимулирования коллектива предприятия наиболее явно проявляются в периоды максимального спроса на услуги предприятия. В данные периоды штат предприятия ОФ АО «Теплоэнергосервис» не справляются с требующимися объемами предоставления услуг, так как руководству привлечь сотрудников к сверхурочной работе на добровольных началах не удается, а поиск новых сотрудников с целью работы на непостоянной основе не становятся рациональным.

В процессе изучения ОФ АО «Теплоэнергосервис»был проведен опрос общественного мнения людей, с помощью которых были выявлены существующие коэффициенты.

Таблица 2.6. Мотивирующие и гигиенические факторы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы, позволяющие повисеть производительность | Мотивирующие | Гигиенические |
| Заставляют работать меня лучше, % | Делают работу более приятной, % |
| Возможность профессионального роста | 10 | 12 |
| Хорошая оплата труда | 45 | 27 |
| Оплата работы, зависящая от качества выполнения | 43 | 31 |
| Признание коллегами | 41 | 34 |
| Работа, дающая возможность совершенствовать способности | 40 | 27 |
| Работа, позволяющая мне заниматься другими делами | 37 | 33 |
| Высокая ответственность | 36 | 28 |
| Интересная работа | 36 | 35 |
| Работа, требующая творческого подхода | 35 | 31 |
| Дополнительные возможности | 27 | 45 |
| Справедливое деление труда | 24 | 45 |
| Информированность | 21 | 49 |
| Гибкий график работы | 20 | 48 |
| Хорошие отношения с руководством | 19 | 52 |
| Работа с коллегами, которые нравятся | 17 | 54 |
| Работа без напряжения и спешки | 15 | 61 |
| Чистое, спокойное рабочее место | 12 | 56 |
| Удобное расположение работы | 12 | 56 |

В Оймяконском филиале эта ситуация возникает потому, что никаких дополнительных стимулирующих льгот, кроме зачастую оплаты сотрудники за сверхурочное выполнение работы не получат. А в период повышенного спроса на услуги предприятия оплата работы сотрудников и так выше среднего, и существующие на предприятии экономические методы перестают действовать. Персонал не заинтересован в помощи своему предприятию. Эффективное стимулирование заинтересованности коллектива в повышении качества работоспособности предприятия возможно только при эффективной корректировке структуры менеджмента коллектива.

На предприятии главной целью менеджмента в сложившейся экономической ситуацией должно стать, в первую очередь, увеличение заинтересованности всего коллектива в повышении качества работы предприятия для извлечения максимальной прибыли в периоды увеличения спроса на предлагаемые услуги. Для достижения положительного эффекта нужно изменить существующую структуру менеджмента путем внедрения новых форм административных, экономических и социально-психологических методов менеджмента.

Разберем еще одну существующую в настоящий момент проблему в ОФ АО «Теплоэнергосервис». Традиционное формирование оплаты выполненной работы по принципу «базовая ставка плюс фиксированный процент» не подтверждает свое качество и нуждается в полном пересмотре. Возможности карьерного роста сотрудников очень ограничены, из-за чего к сотрудникам, которые проработали долгое время на одной должности необходимо применять совершенно новые методы стимулирования, отличительные от тех что существуют на данный момент.

Прогнозируемый трудовой потенциал у предприятия будет использован в полном объеме, за счет более полного использования имеющийся персонала, роста производительности выполняемой работы сотрудниками, внедрения автоматизированного нового оборудования, замена устаревшей техники на более новую, усовершенствования технологий производства. Фонд времени, затраченный на выполнение работы (ФРВ) на прямую, зависит от числа сотрудников, количества отработанных одним сотрудником дней, в среднем за год и приблизительной длительностью трудового дня:

ФРВ = ЧС \* Д \* П (8)

Прогнозируемый фонд рабочего времени, затраченного на выполнение работы равен плановому. В ОФ АО «Теплоэнергосервис» по предварительным прогнозам возможно снижение части потерь вызванные субъективными факторами: дополнительные отпуска с разрешения руководства, прогулы, простои производства, до минимума.

На основании вышесказанного следует вывод: при ведении правильной политики стимулирования и мотивации сотрудников, беря во внимание предложенные мероприятий, прогнозируемый показатель оборота по приему сотрудников (Kпс) значительно снизится, и это станет положительным фактором качественного менеджмента коллективом данного предприятия. Показатель оборота по выбытию (Kв) снизится, а прогнозируемый качественный фонд времени, затраченный на работу и планируемая прибыль на одного сотрудника значительно подымится. Все эти изменения станут свидетельством качества выбранных мер по улучшению структуры менеджмента в ОФ АО «Теплоэнергосервис».

3. ПЕРСПЕКТИВЫ УЛУЧШЕНИЯ ТРУДА В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА НА ПРЕДППРИЯТИИ

3.1 Анализ фонда оплаты труда и качества использования фонда оплаты труда

Все начисления оплаты труда включают в себя:

* оплату очередных отпусков;
* выплату по выслуге лет;
* оплату выходных пособий;
* оплату человеко-дней, которые использовались для выполнения государственных обязанностей;
* оплату вынужденных простоев;
* оплату командировочных и ученических отпусков,
* и другие выплаты.

Чтобы увидеть, на сколько использован фонд оплаты труда, необходимо провести оценку абсолютного и относительного отклонения фактической величины фонда от запланированной. Абсолютное отклонение фонда оплаты труда (Ф3Па) узнаем по формуле:



где, Ф3Па - абсолютное отклонение фонда оплаты

ФЗПф - фактическое использование средств на оплату

ФЗПнл - плановый фондом оплаты

При вычислении абсолютного отклонение мы не учитываем, на сколько, выполнен план по производству товара (услуги). Чтобы учесть это, необходимо произвести расчеты относительного отклонения фонда оплаты труда (ФЗПот). Необходимо умножить переменную часть фонда оплаты труда (Ф3Ппер) на показатель выполнения плана по предоставлению услуг филиалом (Кпу).

Переменная часть фонда оплаты труда состоит из выплат сотрудникам по сдельным расценкам, премии сотрудником и управленческому коллективу за достигнутые результаты, сумма выплат по отпускам, соответствующую доле переменной оплаты труда, другие выплаты, относящиеся к фонду оплаты работы, которые изменяются пропорционально объему предоставленных услуг [31].

На рис. 3.1 показана модель переменной части фонда оплаты работы с учетом возможных влияющих факторов.

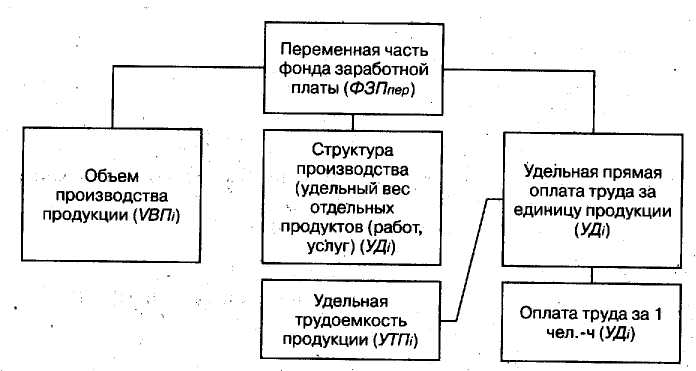


Рис. 3.1. Факторы, которые влияют на переменную часть фонда оплаты работы

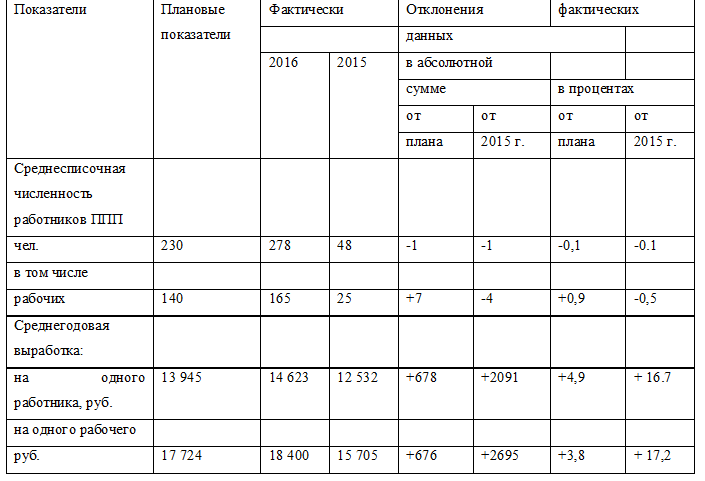
Чтобы предприятие могло получать запланированную прибыль, и было рентабельным нужно, чтобы темп роста труда в области производства опережал темп роста его оплаты. При несоблюдении данного условия будет происходить перерасход фонда оплаты труда, повышение себестоимости и, как следствие, значительно снизиться сумма прибыли.

В процессе оценки важно рассчитать и проанализировать изменение таких показателей, как производство товарной товара (услуги), сумма валовой прибыли, сумма отчислений в фонд накопления.

При анализе уровня труда в области производства применяется структура обобщающих, частных и вспомогательных факторов. К обобщающим факторам относятся: среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка товара (услуги) одним сотрудником и среднегодовая выработка на одного сотрудника в стоимостном выражении. К частным факторам можно отнести: трудоемкость товара (услуги) определенного вида в натуральном выражении за один (1) человеко-день. К дополнительным факторам отнесем: затраты времени необходимые, для выполнение единицы определенного вида работ [11].

Таблица 3.1. Показатели производительности труда

ОФ АО «Теплоэнергосервис»



На основании полученных данных можно видеть, что весь прирост обеспечен производительностью труда, по причине увеличения среднесписочной численность сотрудников в сравнении с предыдущим годом. Для полного анализа нужно просчитать каково влияние изменения труда в области производства разных категорий сотрудников на прирост или снижение объемов производства. Необходимо провести анализ в области оплаты работы на производстве.[11]

Производительность труда*–* это качество трудовой деятельности сотрудников в сфере материального производства. Уровень труда в области производства выражается количеством товара (услуги), произведенной в единицу времени: делением количества произведенной товара (услуги) к затратам живого труда, которое было затраченного на ее производство [20].

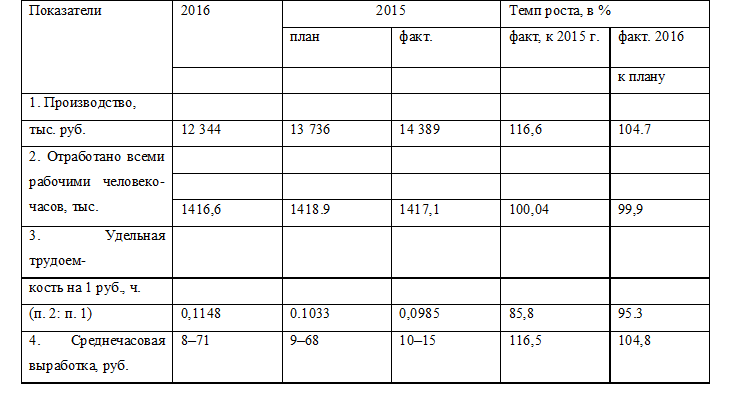
Так как, Оймяконский филиал предоставляет услуги одного вида, то показатель производительности труда вычисляется в натуральных показателях (количество произведенной тепла в единицу времени) [20]

Общим показателем уровня производительности труда будет является денежное выражение услуг, выработанной в единицу времени:



где, *qi*– продукция в натуральных измерителях;

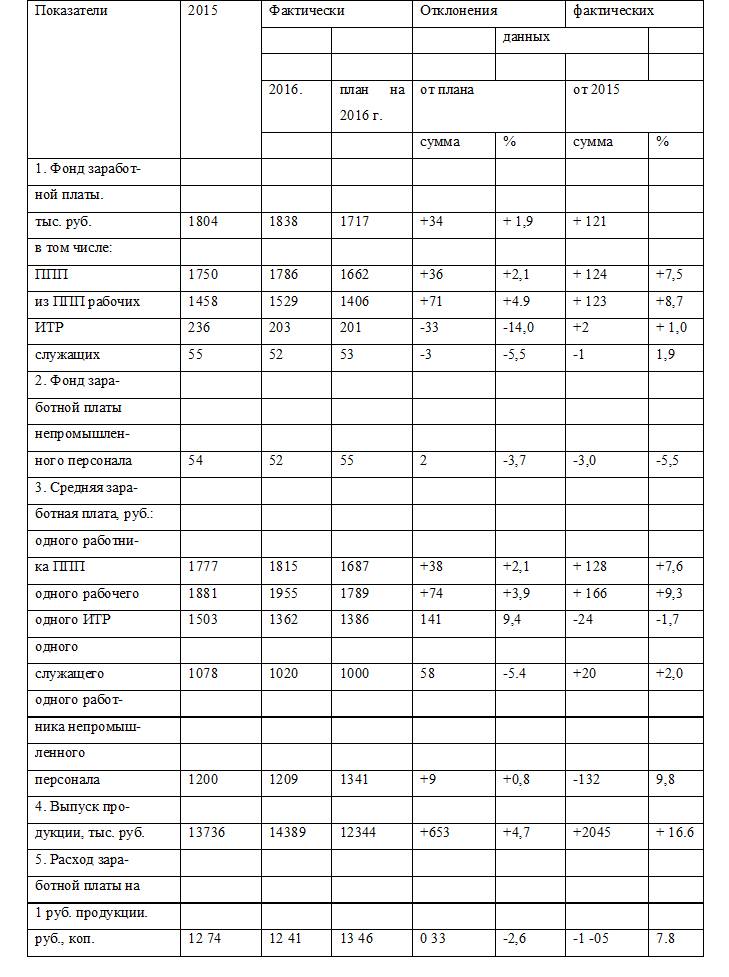
pi– цена единицы продукции.

Таблица 3.2. Методика трудоемкости ОФ АО «Теплоэнергосервис»

При изучении трудоемкости филиала можно сделать вывод: трудоемкость продукции уменьшилась в сравнении с планом до 4,7% , а в сравнении с предыдущим годом до 14,2%. Данные показатели подтверждают, что в филиале существует качественное использование персонала. На производство горячей воды в 2015г. тратили 0,1148 чел.-ч, а в 2016г. – 0,0985, или на 0,0163 чел.-ч меньше. А это означает, что возросла среднечасовая выработка – показатель, обратный трудоемкости.

Уменьшение трудоемкости и увеличение труда в области производства приводит к увеличению выпуска товара (услуги) без дополнительных вложений в сотрудников, что приводит к росту качества развития предприятия в целом. Проводя оценку фонда оплаты труда просчитывается его изменения по сравнению с предыдущим годом, предшествующим планом. И только после этого высчитывается средняя оплата труда по категориям сотрудников и возможное ее изменение.

Таблица 3.3. Методика анализа фонда оплаты труда



Проведя анализ, можно сказать, что по филиалу фонд оплаты труда в отчетном году увеличился по сравнению с предыдущим на 7%, а это составило 121тыс.руб., и был выше плана на 34тыс.руб., или на 1,9%. Еще необходимо обратить внимание па численность работников и среднюю заработную плату по сравнению с тем годом. У нас общая численность сотрудников увеличилась только на одного сотрудника, а это говорит о том, что рост фонда на оплату работы был вызван повышением средней заработной платы.

Когда оцениваем среднюю заработную плату нам нужно сравнить темпы ее роста с темпами роста производительности труда, а значить проверить обоснованно ли повешение средней зараб/платы. Чтобы снизить зарплатоемкость и качественное использование средств фонда оплаты труда, необходимо добиться, чтобы темпы роста производительности труда были выше темпов роста заработной платы. Данные табл. 3.4 дают возможность оценить соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы сотрудников Оймяконского филиала.

Таблица 3.4. Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2016г. | | % выполнения плана |
|  | Планируемая | Фактическое |  |
| Среднегодовая выработка на одного работника, тыс. руб.  Среднегодовая заработная плата на одного работника, тыс. руб. | 13 945  1777 | 14623  1815 | 104,9  102,1 |

Темпы роста производительности труда сотрудников Оймяконского филиала немного выше темпов роста их средней заработной платы. Можно сделать вывод: увеличение средней заработной платы сотрудников ОФ АО «Теплоэнергосервис» обоснованно.

# 3.2 Анализ качества (эффективности) использования персонала

Оценка трудовых показателей – это один из основных анализов производства филиала. Основными задачами оценки качества использования персонала являются:

– анализ и оценка обеспеченности филиала и его структурных подразделений персоналом;

– анализ и изучение показателей текучести специалистов;

– необходимость определения резервов рабочих ресурсов, максимально полного и качественного их использования.

Качество использования производственных ресурсов дает отпечаток на все эффективные коэффициенты работы филиала – себестоимость, прирост и т.п.

При проведении общего анализа использования персонала необходимо учитывать такие коэффициенты:

– обеспеченность филиала персоналом;

– характеристика движения сотрудников;

– социальная защищенность всего штата;

– освоение фонда времени, необходимого на выполнение работы;

– производительность труда;

– рентабельность персонала;

– трудоемкость предоставляемых услуг;

– оценка фонда оплаты труда;

– оценка качества использования фонда оплаты труда;

Сейчас в связи с не очень стабильной экономикой фактическая потребность филиала в коллективе определенных категорий постоянно меняется из-за внутренних и внешних факторов. Поэтому определение реальной необходимости в людях и прогноз ее изменения должны стать основой совершенствования менеджмент коллективом на предприятия[13].

Качественное использования человеческого ресурса можно определить такими параметрами:

* объемом времени, затраченного на работу сотрудника;
* загруженностью времени, затраченного на работу сотрудника;
* объем всей выполненной работы);
* качество выполненной работы;
* степенью согласованности действий работника с действиями совместителей.

Все эти параметры определяются следующим:

* необходимое наличие объема знаний;
* наличием необходимого опыта и подготовки для проведения определенных работ;
* оптимальным уровнем вдохновения, который можно определить в материальном и нематериальном стимулирования сотрудников, а также обеспечением необходимых условий для более приятной работы.

Проведем анализ планируемых показателей выполнения работы ОФ АО «Теплоэнергосервис», которые ожидаются, если провести необходимый ряд мероприятий. Изучив движение персонала в филиале, приведенное в таблице 3.5.

Таблица 3.5. Прогнозируемые данные о движении персонала

ОФ АО «Теплоэнергосервис»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели движения персонала | 2016г. | 2017г. | 2018г. |
| Число сотрудников на начало года | 260 | 280 | 280 |
| Число принятых на работу сотрудников | 50 | 80 | 8 |
| Число уволенных сотрудников | 20 | 60 | 8 |
| в том числе: |  |  |  |
| по собственному желанию | 10 | 20 | 5 |
| за нарушение трудовой дисциплины | 2 | 8 | 3 |
| Число сотрудников на конец года | 280 | 280 | 280 |
| Среднесписочная численность персонала | 253 | 278,5 | 278,5 |
| Коэффициент оборота по приему сотрудников – Кпр | 0,3 | 0,3 | 0,03 |
| Коэффициент оборота по увольнению сотрудников | 0,12 | 0,2 | 0,03 |
| Коэффициент текучести кадров | 0,07 | 0,14 | 0,03 |
| Коэффициент постоянства кадров | 0,77 | 0,7 | 1 |

В ходе принятых мер по менеджменту персоналом в Оймяконском филиале улучшились показатели движения: снизилась текучесть кадров, были приняты на работу новые сотрудники, из них 4 человека – инженерно-технические работники, что обеспечило инженерно-техническими работниками на 100%. По семейным обстоятельствам уволились 5 человек, 3 человека было уволено за систематические опоздания. Данную динамику можно будет считать положительной оценкой качественного менеджмента коллективом филиала.

Прогнозируемый коэффициент оборота по приему сотрудников (Kпс)

Kпр = 8 / 280 = 0,03

Коэффициент оборота по выбытию (Kв)

Kв = 8 / 280 = 0,03

Коэффициент текучести кадров (Kтк)

Kтк = 8 / 280 = 0,03

Коэффициент постоянства состава персонала предприятия (Kп)

Kп= 280 / 280 = 1

Таблица 3.6. Прогнозируемый баланс времени работы одного сотрудника, дней

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Планировано 2015г. | Фактически 2016г. | Прогнозирование 2017г. |
| 1. Календарное время | 365 | 366 | 365 |
| 2. Выходные и праздничные дни | 92 | 92 | 92 |
| 3. Невыходы: |  |  |  |
| основные и дополнительные отпуска | 32 | 38 | 38 |
| Больничный лист | 14 | 15 | 15 |
| Прогулы | - | 2 | - |
| Прочие | 2 | 2 | 2 |
| 4. Эффективный фонд рабочего времени | 225 | 215 | 217 |
| 5. Средняя продолжительность рабочего дня, час. | 7,5 | 7,8 | 7,8 |

При расчете эффективного фонда рабочего времени количество прогулов принимаем равным нулю, так как считаем, что благодаря правильной политике руководства ОФ АО «Теплоэнергосервис» прогулов на предприятии не будет. Эффективный фонд рабочего времени будет равен:



В результате прогнозируемый фонд рабочего времени увеличится.

Таблица 3.7. Использование персонала ОФ АО «Теплоэнергосервис»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | 2017 г. | |
| прогнозирование | план |
| Среднегодовая численность сотрудников (ЧР) | 280 | 290 |
| Отработано дней одним сотрудником за год (Д) | 217 | 217 |
| Отработано часов одним сотрудником за год (Д) | 1692,6 | 1692,6 |
| Средняя продолжительность рабочего дня (П) часов | 7,8 | 7,8 |
| Общий фонд рабочего времени (ФРВ), чел. | 473928 | 490854 |

Прогнозируемые трудовые ресурсы в Оймяконском филиале будут использованы в полном объеме, это возможно за счет полного использования имеющийся рабочей силы, а также роста труда в области производства сотрудников, внедрения автоматизированного нового оборудования, замена устаревшей техники на более новую, усовершенствования технологий производства.

Фонд времени, затраченного на работу (ФРВ) зависит от числа сотрудников, количества отработанных одним сотрудником, в среднем за год и примерной длительностью рабочего дня.

ФРВ = ЧР \* Д \* П

Сокращение потерь рабочего времени – один из резервов увеличения производимых услуг.

ΔВП = ПРВ \* ЧВплан = (2033 + 278) \* 284,9 = 658 тыс. руб.

Таблица 3.8. Прогнозирование производительности выполнения работ в 2017г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | планируемое | фактическое | прогнозирование |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Среднегодовая численность производственного персонала (чел.) | 200 | 200 | 220 |
| в том числе: |  |  |  |
| рабочих | 164 | 164 | 164 |
| работников | 0,8 | 0,82 | 0,82 |
| Отработано дней одним рабочим за год (дн.) | 225 | 215 | 217 |
| Отработано часов всеми рабочими (часов) | 280800 | 264450 | 277586,4 |
| Производство продукции в плановых ценах (тыс. руб.) | 7,8  – 800000 | 7,5  – 83600 | 7,8  – 900000 |
| Выработка рабочего: |  |  |  |
| Среднегодовая тыс. руб. | 500 | 509,8 | 548,8 |
| Среднедневная, руб. | 2222,2 | 2371 | 2529 |
| Среднечасовая, руб. | 284,9 | 316,13 | 324,2 |

Таблица 3.9. Прогнозные данные для факторного анализа рентабельности персонала ОФ АО «Теплоэнергосервис» в 2017г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Прогнозирование | Планирование | Отклонение |
| Прибыль от реализации услуг, тыс. руб. | 17417 | 20000 | 2583 |
| Валовый объем предоставления услуг в текущих ценах отчетного года, тыс. руб. | 100320 | 120500 | 20320 |
| Среднесписочное число сотрудников, чел. | 220 | 220 | 0 |
| Рентабельность продаж, % | 18,04 | 20 | 1,6 |
| Среднегодовая выработка продукции одним сотрудником (в текущих ценах, тыс. руб.) | 509,8 | 548,8 | 101,6 |
| Прибыль на одного сотрудника, тыс. руб. | 87,085 | 99,58 | 12,5 |

Прогнозируемая прибыль на одного сотрудника увеличилась, относительно плановой на 12,5 тыс. руб.

Проведя все расчеты можно сделать такие выводы:

При проведении политики стимулирования и мотивации в филиале, беря во внимание рассмотренные выше мероприятий, прогнозируемый коэффициент оборота по приему персонала (Kпр) снизится в 10 раз, а это очень положительный фактор качественного менеджмента коллективом данного филиала, коэффициент оборота по увольнению (Kу) снизится в 5 раз, а вот прогнозируемый эффективный фонд трудового времени и прогнозируемая прибыль на одного сотрудника подымится.

Можно определить главные причины низкого качества использования потенциала людей в ОФ АО «Теплоэнергосервис», а именно:

* трата большого количества времени по дороге на работу и с работы, что приводит к наличию малого объема времени;
* из-за очень низкого уровня владения и использования информационных технологий и компьютеров, возможно выполнение малой части работы за выделенное время;
* не всегда четкое согласование действий персонала между собой, а так же с Исполнительной дирекцией;
* малый объем знаний у персонала;
* малый объем знаний в информационной структуре филиала;
* отсутствие необходимых навыков для выполнения разного рада поставленных задач;
* низкий уровень энергии происходит перегруженность сотрудников негативными эмоциями, эмоциональное опустошение, не хватает хороших, положительных эмоций и т.п.

Складывается впечатление, что подавляющее большинство руководителей предприятий не могут максимально полно и эффективно использовать человеческий капитал – неординарной потенциал людей предприятия.

В общем, в достижения эффективного повышения качества использования человеческого ресурса, или творческого потенциала, сотрудника необходимо предпринять следующее:

* значительно увеличить объем рабочего времени, фактически отводимый для работы, за счет как более рационального использования времени в общем и более рациональной предприятия дня, так и за счет перехода к более интеллектуальной деятельности. Всегда есть на предприятии неординарное сотрудники, которые способны думать о работе практически постоянно, а это повысит важность их работы и использования их творческого потенциала;
* увеличить качество выполненной работы (по показателю «затраты / результаты» с точки зрения финансов, сил и т.п.);
* качественно улучшить согласованность действий людей между собой, с действиями других коллег и с важнейшими целями филиала;
* качественно изменить в сторону улучшения согласованность действий сотрудника с его способностями, возможностями, интересами, знаниями, навыками и опытом;
* поднять уровень профессиональные и личностные знания и навыки сотрудника и пр.

Все это в совокупности можно назвать настоящим освобождением труда от всего, что мешает максимально полному развитию и раскрытию творческого потенциала каждого сотрудника филиала – от генерального директора до сторожа.

3.3 Влияние основных факторов трудовой деятельности на уровень заработной платы и разработка рекомендаций по повышению производительности труда

Результаты изучения рынка труда лежат в основе формирования кадровой политики по различным направлениям.

1. Политика поощрения сотрудников. При исследовании заработной платы видно место предприятия на рынке труда, его положение по сравнению с конкурирующими предприятиями. Оптимизация фонда оплаты труда (ФОТ) в соответствии со среднерыночными показателями зачастую позволяет добиться экономического эффекта в управлении персоналом. Произведем несложный расчет для филиала – ОФ АО «Теплоэнергосервис»: если мы «переплачиваем» административно – управленческому персоналу (далее – АУП) в среднем на 10%, так как процент премии для АУП составляет 40%, а для остального персонала - 30%, доля ФОТ таких сотрудников составляет примерно 40%, то тогда предприятие теряет 4% от общего фонда оплаты труда. В пересчете на год данная сумма сравнима с годовым бюджетом на обучение, либо бюджетом на проезд персонала за год.

2. Политика подбора персонала. На основе информации о спросе и предложении рабочей силы следует разрабатывать стратегию привлечения новых сотрудников, в том числе с учетом фактора сезонности на рынке труда. В ОФ АО «Теплоэнергосервис» действует такая политика. В разрезе оплаты труда, она выглядит следующим образом – на предприятии действует суммированный учет рабочего времени, т.е. сменный персонал приступает к работе в начале отопительного сезона и до конца отопительного сезона (примерно, с сентября по май). Накопленные за это время переработанные часы, сотруднику компенсируют днями отдыха, предоставляя их в летний период.

3. Корректировка требований к сотрудникам и формирование политики оценки персонала. Исследования рынка труда позволяет отследить изменения в требованиях к должностям, т.к. развитие промышленности и технологий требует появления дополнительных компетенций и профессиональных навыков. Это, в свою очередь, приводит к совершенствованию методов оценки персонала. Требования, предъявляемые к соискателю вакантной должности, существенно изменились даже в разрезе пяти лет, если раньше на должность, например, машиниста (кочегара) котельной на угле мог пойти практически любой человек в трудоспособном возрасте и ограничения могли быть только по медицинским показателям, то теперь для поступления на данную должность необходимо соответствующее образование.

4. Политика развития персонала. Изучая то, как меняются требования к сотрудникам, и прогнозируя развитие ситуации на рынке труда, руководству необходимо принимать решение о подготовке кадрового резерва. Это позволяет заблаговременно подготовить преемников для большинства ключевых сотрудников. Данная информация также учитывается при разработке плана обучения сотрудников предприятии. В ОФ АО «Теплоэнергосервис» ежегодно утверждается план по обучению персонала, согласно графика сотрудники направляются в УМЦ в г. Якутск.

5. Политика удержания персонала. Информация по рынку труда помогает спрогнозировать кадровые риски в случае ухода ключевых сотрудников. Кроме того, конкурентоспособный компенсационный пакет способствует уменьшению текучести. Соответственно снижаются потери, связанные с незапланированным уходом сотрудников из предприятия.

Основой данных показателей является то, что существует два типа факторов, влияющих на трудовое поведение работников – факторы, связанные с внешними условиями, и факторы, связанные с содержанием труда. Факторы, влияющие непосредственно на удовлетворение физиологических запросов человека, называется – гигиеническими факторами. К ним относятся - величина заработной платы, межличностные отношения в коллективе, политика руководства, степень контроля за работой персонала, а также комфортабельность рабочих мест сотрудников. По мнению Герцберга, гигиенические факторы не влияют на мотивацию трудовой деятельности, хотя их низкий уровень или отсутствие являются источником неудовлетворения работой. В ОФ АО «Теплоэнергосервис» конфликты внутри коллектива или задержки с выплатой заработной платы, не способствуют желанию трудиться эффективно, и возникают инциденты, связанные с конфликтом с руководством, изменениями в расчёте оплаты труда (например, снижение доплат сотрудникам за работу с вредными и (или) опасными условиями труда, которое произошло в филиале после проведения специальной оценке условий труда в 2015 г.) или, как крайняя мера, обращения в трудовую инспекцию.

Вторая группа факторов - влияющие на мотивацию работников и способствующие повышению эффективности их труда. Эти факторы у Герцберга получили название как мотивирующие. Они удовлетворяют более высокие, чем физиологические, потребности человека: потребности в признании и уважении, эстетические и познавательные, в реализации своих возможностей и развитии собственной личности. В Оймяконском филиале АО «Теплоэнергосервис» применение на практике данных факторов не практикуется, и это, на мой взгляд, не дает сотрудникам раскрыть в полной мере свой потенциал, как следствие, грамотные и перспективные работники, проработав недолгое время, покидают предприятие в поисках новой работы, где их потенциал будет оценен и раскрыт в полной мере.

К факторам – мотиваторам, Герцберг отнес успех деятельности сотрудника, признание и одобрение результатов его работы, продвижение по служебной лестнице, высокую степень ответственности, возможности для творческого и делового роста. Именно эти факторы настраивают сотрудника к эффективной работе. Как мотивацию он рассматривал и оплату труда, если таковая зависит от результата деятельности работника. Руководителям нужно знать, что отсутствие или недостаточность мотивирующих факторов не приводят к неудовлетворенности работой. Сотрудников вполне может устраивать ситуация, когда они мало за что отвечают, но. не ожидая повышений, и предпочитают творческой рутинную работу, используя свои знания только крайней необходимости.

По Герцбергу, руководитель, чтобы мотивировать работников, должен обеспечивать наличие влияющих инструментов, выяснив предварительно, каковы приоритетные нужды подчиненных. Важную роль в мотивации играет осознание успеха в работе, стимулирующее на дальнейшую интеллектуальную работу, способное изменить ситуацию в коллективе. Необходимо выделить идею Герцберга о том, что подчиненные начинают обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда считают их реализацию недостаточной или несправедливой.

Чтобы более точно представить эти группы факторов в Оймяконском филиале АО «Теплоэнергосервис», изложим их в следующем виде:

1. Мотивирующие факторы сотрудника:

А. Самореализация в максимальном объеме

Б.  Ответственность.

В. Признание

Г. Успех.

Д. Повышение по должности

2. Гигиенические Факторы:

А. Отношения с руководством

Б. Отношения с другими сотрудниками

В. Стиль руководства.

Г. Политика проводимая в филиале.

Д. Хорошие условия труда.

Е. Благополучная личная жизнь.

3. И то и другое:

А. оплата труда.

Б. перспектива развития как филиала, так и личные.

В. Повышение статуса.

Из вышеизложенного можно сделать вывод, что если руководитель хочет добиться заметного повышения производительности труда, он должен сконцентрироваться на «мотиваторах» и изменить содержание труда. Если его волнуют проблемы неудовлетворенности работников, низкой дисциплины, текучестью кадров – следует обратить внимание на факторы другого вида и улучшить внешнюю сторону труда.

Расчеты с сотрудниками, как штатными, так и привлеченными, по всем операциям, связанным с оплатой труда, проводится с применением счета 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда». Предприятие вправе самостоятельно разрабатывать методы оплаты труда, при этом оно обязано соблюдать трудовое законодательство, в котором регламентируются следующие основные принципы:

1) ежемесячная оплата труда не должна быть ниже минимального размера оплаты труда (МРОТ), установленного государством. В филиале АО «Теплоэнергосервис» действует Положение об оплате труда работников промышленно – производственного персонала АО «Теплоэнергосервис», а размер МРОТ закреплен в Коллективном договоре и индексируется с периодичностью раз в полгода (на данный момент он составляет 6500 руб.).

2) работы в сверхурочные, праздничные и выходные дни должны оплачиваться дополнительно. В ОФ АО «Теплоэнергосервис» оплата работы в сверхурочные, праздничные и выходные дни происходит в соответствии с трудовым законодательством, на основании Положения об оплате труда (Приложение А);

3) работники должны иметь оплачиваемый отпуск (в соответствии со ст. 115 ТК РФ) продолжительностью 28 календарных дней. В ОФ АО «Теплоэнергосервис» дополнительно к основному работники также имеют дополнительный отпуск за работу в условиях Крайнего Севера;

4) оплата работ с вредными условиями должна быть повышенной. Что также применяется в ОФ АО «Теплоэнергосервис» на основании Специальной оценки условий труда, где определены профессии, которым положена дополнительная к основной заработной плате доплата за вредные условия труда;

5) время, за которое согласно законодательству сохраняется заработная плата, должно быть оплачено, что также применяется в Оймяконском филиале.

Все выплаты работникам относятся к трем основным видам: фонд заработной платы, выплаты социального характера и прочие выплаты, не входящие ни в фонд заработной платы, ни в состав выплат социального характера. Такое деление принципиально важно для расчетов размеров платежей в социальные фонды.

В ближайшее время предприятия смогут платить зарплату сотрудникам один раз в месяц. Такая поправка в Трудовой кодекс будет внесена в Госдуму. Сейчас предприятия обязаны выплачивать ее не реже чем раз в полмесяца, в ОФ АО «Теплоэнергосервис» заработная плата начисляется следующим образом:

- за первую половину месяца – до 29 числа текущего месяца;

- расчет за месяц – 14 числа месяца, следующего за расчетным.

На многих предприятиях из-за сезонности производства отпуска работникам предоставляют в течение года неравномерно. Поэтому для более точного определения себестоимости продукции суммы, выплачиваемые работникам за отпуска, относят на издержки производства в течение года равномерными долями независимо от того, в каком месяце эти суммы будут выплачиваться. Тем самым создается резерв для оплаты отпусков работникам. Организация может создавать резерв на выплату вознаграждений за выслугу лет. Данные положения также применяются в ОФ АО «Теплоэнергосервис» и при составлении бизнес-плана на будущий год учитываются и резервы на предстоящие отпуска и резервы на выплат за выслугу лет.

Формирование кадрового резерва предприятия способствует выявлению потенциала персонала, а также помогает в случае экстренной необходимости закрыть кадровые «дыры». На ОФ АО «Теплоэнергосервис» работа в этом направлении не ведется и, поэтому часто возникают ситуации, когда при увольнении сотрудника его место остается вакантным в течение длительного времени, что негативно сказывается на работе как отдела, так и всего предприятия.

На наш взгляд, для работы с персоналом нужно учитывать следующее: наивысшую ценность представляют не те, кто обладает особенными знаниями, а те, кто способен постоянно обучаться новому и применять свои знания на практике. Кроме того, узкие специалисты часто замыкают весь процесс на себе, и в случае, если они увольняются из предприятия, работу в течение некоторого времени некому выполнять, так как они выполняли все сами и не обучали других. Поэтому нельзя выстраивать работу в расчете на конкретного специалиста, иначе есть опасность стать его заложником.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что работа в данном направлении должна вестись постоянно, целенаправленно и регулироваться Положением о кадровом резерве предприятия, которое должно быть разработано и применено на практике.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного в работе изучения можно сделать следующие выводы:

Эффективность менеджмента предприятия определяется эффективностью функционирования и использования каждого элемента структуры менеджмента– рациональностью структуры, применением научных, передовых подходов менеджмента, скоростью, качеством информационного обслуживания, квалификацией менеджеров, их умением неординарно подходить к решению конкретных проблем менеджмента.

Критерии качества (эффективности)менеджмента находятся в плотной связи с целями предприятия. Особенность менеджмента состоит в том, что разработка целей становятся функцией самого менеджмента, а их осуществление становятся как в рамках функционирования менеджмента, так и в рамках управляемого объекта.

На данном этапе единого подхода к оценке качества (эффективности)менеджмента организациям нет. Из-за того, что на практике размерность оценок велика, а количественные сравнения параметров управляемого объекта (предприятия) часто провести невозможно, оценить все аспекты менеджмента не удается. Основными направлениями оценки и проектирования структуры менеджмента хозяйствующих субъектов являются: ориентация в стратегических подходах и внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, активное развитие экономических и социально-психологических методов стимулирования в современных условиях

Предложено на предприятии ОФ АО «Теплоэнергосервис» ввести почасовую оплату труда и зависимость от процентного премирования, т.е. нужно разработать программу, в которой будет зафиксирован каждый показатель, важный в целях полного и качественного производства и, соответственно, от этого будет премирование. В этом случае будет отражен труд каждого сотрудника, их индивидуальный подход к работе.

В предложенной в целях Оймяконского филиала АО «Теплоэнергосервис»улучшенной структуре менеджмента организациям определяющими факторами стимулирования коллектива будут структура материального стимулирования и методы социально-психологической мотивации. Программа менеджмента карьерным развитием носит вспомогательный, хотя и не менее важный характер.

Проведенная в данной работе оценка деятельности ОФ АО «Теплоэнергосервис» показал, что, организация развивается, обладает высоким техническим потенциалом. Оценка структуры менеджмента в филиале показала, что управление коллективом филиала должно осуществляться с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов менеджмента.

Основа структуры стимулирования коллектива закладывается применением организационно-технических методов, которые оптимизируют построение структуры менеджмента эффективностью труда. Основными слабыми сторонами существующей структуры менеджмента ОФ АО «Теплоэнергосервис» являются следующие:

– при определении размера оклада и премиальных не уделяется внимание дополнительно отработанному времени коллектива, что значительно снижает заинтересованность и производительность труда людей;

– некоторых случаях используется повременная оплата труда, притом, что в конечном итоге важен количественный результат. Это также приводит к значительному снижению труда в области производства;

– индивидуальные профессиональные качества количественными характеристиками содержательно (количественно и качественно) не определены. Начисление КТУ проводит руководитель, опираясь лишь на свое субъективное мнение;

– квалификация сотрудника определена не в целях всех категорий коллектива;

– отсутствуют корпоративные методы менеджмента. Руководство принимает решение без обсуждения с штатом;

– социально-психологические методы мотивации (Доска почета, награждение почетной грамотой и т.п.) на предприятии не применяются.

Недостатки структуры менеджмента организациям наиболее явно проявляются в периоды максимального спроса на продукцию предприятия, что выражается в том, что не удается мобилизовать коллектив.

Из проведенных в практической части работы расчетов можно видеть, что применённые методы оценки качества (эффективности)менеджмента коллективом и на этой основе коррекция и изменение структуры менеджмента на предприятии дают добиться следующих результатов:

– прогнозируемый показатель оборота по приему людей (Kпр) уменьшится, что становятся положительным фактором эффективного менеджмента коллективом предприятия;

– показатель оборота по выбытию (Kв) уменьшится;

– прогнозируемый эффективный фонд времени, затраченного на работу и прогнозируемая прибыль на одного сотрудника увеличится, а, следовательно, увеличится прибыль предприятия.

Эти изменения свидетельствуют об качества (эффективности) выбранных мер по управлению организациям ОФ АО «Теплоэнергосервис» и качества (эффективности)менеджмента коллективом.

Предложенные в дипломной работе решения оценки качества (эффективности)менеджмента коллективом и на этой основе коррекция и изменение политики стимулирования и мотивации на предприятии дают расширить арсенал современных методов повышения качества (эффективности)менеджмента.

В работе предложена программа тренинга с младшим обслуживающим коллективом, позволяющая увеличить производительность труда.

Руководству предприятия можно также предложить усовершенствовать отдел кадров, дополнив его до «отдела менеджмента и предприятия труда», в целях оценки структуры менеджмента и проектирования мотивационной структуры.

В целях совершенствования структуры менеджмента карьерой на предприятии необходимо создать основы функционирования структуры развития карьеры людей на основе внедрения менеджмента по целям, обучения и менеджмента адаптацией и профессиональной ориентацией, работы с резервом на выдвижение, личностного психологического консультирования по вопросам карьеры, создания хорошей коммуникационной структуры на предприятии, публичного структурного информирования о вакансиях на предприятии.

В целом, хорошо сформулированные усилия по развитию структуры менеджмента карьерой на предприятии могут помочь сотрудникам в определении их собственных потребностей к продвижению, дать информацию о подходящих возможностях карьеры внутри предприятия и сочетать необходимости и цели сотрудника с целями предприятия. Формирование такой структуры может уменьшить устаревание людских ресурсов, которые так дорого обходятся предприятию. Кроме того, структура карьерного консультирования способна оказать немалую помощь руководству предприятия в части понимания структуры мотивации своих людей и осуществления корректировки используемых методов и структур мотивации.

В целом можно сделать вывод, что внедрение предложенных мероприятий по оценке и проектированию структуры менеджмента позволит увеличить заинтересованность людей в результатах своего труда и эффективность всей структуры менеджмента организациям, а дальнейший оценка и проектирование структуры менеджмента становятся перспективным направлением развития менеджмента в современных условиях.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. №197-ФЗ
2. Бигель Дж. Управление производством. Количественный подход. – М.: Мир, 2014.
3. Брасс А.А. Основы менеджмента. – Мн.: Экоперспектива, 2014.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 4-е изд. – М.: Гардарика, 2015.
5. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. В целях руководителя-практика: Пер. с англ. – М.: Дело, 2013.
6. Голубков Е.П. Какое принять решение? – М.: Экономика, 2013.
7. Гунин В.Н., Баранчеев В.П., Устинов В.А., Ляпина С.Ю. Управление инновациями: 17-модульная программа в целях менеджеров «Управление развитием предприятия». Модуль 7 М.: ИНФРА-М, 2013.
8. Десслер Г. Управление коллективом – М.: Изд-во БИНОМ, 2013.
9. Дитрих Я. Проектирование и конструирование: Структурный подход: Пер. с польск. – М.: Мир, 2014.
10. Друкер П. Инновация и предпринимательство. Практика и теория. – Нью-Йорк, 2015.
11. Ильин А.И.изучениие на предприятии: Учеб. пособие: В 2 ч. Ч. 1. Стратегическое проектирование. Мн.: Новое знание, 2014.
12. Как добиться успеха: Практические советы деловым людям/ Под общ. ред. В.Е. Хрупкого. – М.: Республика, 2013.
13. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. – Мн.: Беларусь, 2013.
14. Киллен К. Основы менеджмента. – М.: Экономика, 2015.
15. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Стратегическое управление коллективом: Учебно-практическое пособие в целях студентов заочного образования. – М.: ИНФРА-М, 2014.
16. Коей С.Р. Семь навыков эффективных людей. Возврат к Этике Характера: Пер. с англ. – М.: Вече, Персей, ACT, 2013.
17. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2014.
18. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: структурный и ситуационный анализ управленческих функций. – М.: Прогресс, 2013. Т. 1, 2.
19. Мескон М.X., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 2015.
20. Общий и специальный менеджмент: Учебник / Общ. ред. А.Г. Гапоненко, А.П. Панкрухина.М.: Издательство РАГС, 2014.
21. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках: Учебник в целях вузов/ Б.В. Прыкип, Л.В. Прыкина, Н.Д. Эрнашвили, З.А. Усман; Под ред. проф. Б.В. Прыкина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015.
22. Основы менеджмента и маркетинга/ Под ред. Р.С. Седегова. – Мн.: Вышэйш. шк., 2015.
23. Основы управления/ Под ред. В.П. Радугина. – М.: Высш. шк., 2016.
24. Роджерс Ф.Дж.IBM. Взгляд изнутри: человек – фирма – маркетинг: Пер. с англ., М.: Прогресс, 2014.
25. Седегов Р.С., Кабушкин Н.И., Кривцов В.Н. Управлениеколлективом. Сотрудники как фактор успеха предприятия. – 2014.
26. Структуры качества: Сборник нормативно-методических документов. М.: Издательство стандартов. 2014.
27. Сорокин П. Человек. Цивилизация. Общество. – М.: Политиздат, 2013.
28. Теория структурного менеджмента: Учеб, пособие. Структура менеджмента / Под общ. ред. В.Н. Кривцова, Р.С. Седегова, В.Г. Янчевского. – Мн.: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2014.
29. Управление коллективом предприятия: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2014.
30. Управление коллективом. СЕРИЯ: Классика Harvard Business Review Издательство Альпина, 2016.
31. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, 3. П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2003.
32. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособностьпредприятия в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М.: ИКЦ «Маркетинг», 2013.
33. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2014.
34. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Дело, 2015.
35. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М.: «Интел-Синтез»,2016.
36. Фатхутдинов Р.А. Организация производства: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2014.
37. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управлениеколлективом предприятия. – М.: Издательство «Экзамен», 2014. – 368 с.
38. Юсквярав Р.К. Управленческое консультирование: теория и практика. – М., 2015.
39. Якокка Л. Карьера менеджера: Пер. с англ. Р.И. Столпер. – Мн.: Парадокс, 2016.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А - Положение об оплате труда работников ППП АО «Теплоэнергосервис».

Приложение Б - Положение о премировании работников ППП филиалов АО «Теплоэнергосервис» в новой редакции.

Приложение В – Общий свод начислений и удержаний за 2016 г.

Приложение Г – Отчет о составе средств на оплату труда и численности персонала по ОФ АО «Теплоэнергосервис» за 2016г. И 2015г.

Приложение Д – Плановый фонд оплаты труда ОФ АО «Теплоэнергосервис» на 2017г.

Приложение Е – Средняя заработная плата за отчетный период.