Министерство сельского хозяйства Российской Федерации

ФГБОУ ВО «КУЗБАССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

Факультет менеджмента и агробизнеса
Кафедра Менеджмента и агробизнеса
Направление 38.03.02 Менеджмент
Профиль Производственный менеджмент АПК

Студент (ка) _____
Фамилия Имя Отчество

_____
Подпись

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема: Проект мероприятий по повышению эффективности Использования рабочей силы в угледобывающих организациях (на примере АО «ЧЕРНИГОВЕЦ»)

Допущен к защите:

_____ /
Подпись

Зав. кафедрой Менеджмента и агробизнеса

«_____ _____ 20 ___ г.
»

Научный руководитель:

_____
Учёная степень, звание

_____ / _____
Подпись Фамилия Имя Отчество

«____» _____ 20 ___ г.

Кемерово 2022 г.

Содержание

Введение.....3
1 Теоретические и методические аспекты оценки эффективности использования трудовых ресурсов.....5
1.1 Понятие и виды трудовых ресурсов.....5
1.2 Показатели эффективности испоьзования трудовых ресурсов.....10
1.3 Современный подход к кадровому менеджменту.....13
2 Анализ и оценка эффективности использования трудовых ресурсов АО «Черниговец».....26
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия 26
2.2 Оснащенность основными производственными фондами и обеспеченность рабочей силой.....31
3. Проект мероприятий по повышению эффективности использования рабочей силы и оплаты труда на АО «Черниговец».....36
3.1 Анализ структуры использования рабочей силы и системы оплаты труда работников на предприятии.....36
3.2 Основные проблемы управления трудовыми ресурсами.....46
Заключение.....60
Список литературы.....63

Введение

В жизни любого предприятия есть множество неблагоприятных сторон. И одна из них – это управление трудовыми ресурсами. В нынешних условиях ведения хозяйства, требуется максимально вкладываться в трудовые ресурсы для поддержания эффективной работы. «Мой главный капитал — люди. Они для меня значат все. И собственно они делают меня богатым» - так говорил Генри Форд. Из его слов можно понять, что без трудовых ресурсов не обходится ни одно действующее предприятие. Именно трудовые ресурсы помогают им достигать действенного результата. Темой моей дипломной работы будет – «Проект мероприятий по повышению эффективности использования рабочей силы в угледобывающих организациях (на примере АО «Черниговец»)». Актуальность выбранной темы обусловлена возникшими проблемами на предприятии: текучесть кадров и старение персонала. Собственно, поэтому необходимо повышать эффективность использования трудового дела предприятия, способного разрешить проблему стратегического развития. Так как в настоящее время, Кемеровская область переживает экономический кризис. Региону необходимо инновационное развитие.

Объект исследования ВКР - АО «Черниговец». Предмет исследования - действующая система управления трудовыми ресурсами АО «Черниговец».

Цель исследования - разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления трудовыми ресурсами АО «Черниговец», чтобы повысить эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Для достижения поставленной цели в работе решались следующие задачи:

- исследовать современные подходы к управлению трудовыми ресурсами на предприятии;

- Анализировать систему управления трудовыми ресурсами АО «Черниговец»: оценка степени удовлетворенности работников, изучение их ценностной ориентации, анализ состава и структура заработной платы;

- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления трудовыми ресурсами АО «Черниговец».

Поставленные цели и задачи обусловили структуру выпускной квалификационной работы:

- в первой главе рассмотрены теоретические и методические основы управления трудовыми ресурсами предприятия;

- во второй главе выполнены анализ и оценка эффективности использования трудовых ресурсов АО «Черниговец».

За основу написания выпускной квалификационной работы (как теоретической, так и методической), я взяла, как пример, работы таких известных ученых, как А.Я.Кибанов, М.И.Бухалков, А.П.Егоршин, Т.Ю.Базаров, а также многих других российских экономистов.

Базой для исследования АО Черниговец используются настоящие данные первичного учета и отчетности, в них входит бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах предприятия.

В процессе написания выпускной квалификационной работы, были использованы следующие методы научного исследования: анализ, синтез, сравнение, группировки, планирование, прогнозирование и другие.

1 Теоретические и методические аспекты оценки эффективности использования трудовых ресурсов

1.1 Понятие и виды трудовых ресурсов

Экономическая теория выделяет одним из видов экономических ресурсов трудовые ресурсы. На рынке труда, так же, как и на любом другом рынке в условиях рыночной экономики, определяющими являются законы спроса и предложения. Можно выделить некоторые отличительные особенности рынка труда. Например, предпринимательство и труд являются не только объектами, но и субъектами хозяйственной деятельности. Любой работник может активно и существенно влиять на рынок труда – через профсоюзное движение, через стачечную борьбу, через переговорный процесс с работодателями. Это обуславливает серьезные особенности функционирования рынка труда по сравнению с остальными рынками, особенно в части государственного регулирования. В экономической науке наряду с понятием «трудовые ресурсы» используется понятие «человеческий капитал». Эти две категории тесно связаны между собой. Под человеческим потенциалом понимается накопленная стоимость всех видов расходов на образование и культуру, здоровье, подготовку и переподготовку трудовых ресурсов, т.е. на поддержание их интеллектуального и физического состояния на уровне современных требований производства. В отличие от доминировавших ранее представлений, что такого рода расходы являются издержками, в условиях необходимости инновационного развития экономики они рассматриваются как ключевые инвестиции в экономический рост. Инвестиции в человеческий капитал – это аналоги инвестиций в машины и оборудование [16, с.379].

Исторически сложилось так, что РФ владеет огромным человеческим капиталом, в особенности за счет значительного по мировым стандартам уровня образования. Однако сегодня мы сталкиваемся с проблемой

уменьшения отдачи от вложений в человеческий капитал как в форме влияния на производительность труда, так и в форме влияния на заработную плату.

В период становления в нашем государстве рыночных отношений (1992-2000 гг.) возникла тенденция деквалификации большинства высококвалифицированных кадров, т.е. элиты человеческого капитала, в частности в оборонном секторе и в сфере науки, спрос на которые в то время резко упал. Результатом явился рост эмиграции квалифицированных кадров. По разным оценкам из страны на работу за рубеж уехали от 200 до 500 тысяч ученых.

К трудовым ресурсам, согласно определению статистики, причисляется часть населения, занятая в народном хозяйстве или способная работать, но не работающая по каким-то причинам (домохозяйки, учащиеся с отрывом от производства, безработные и т.п.). В состав трудовых ресурсов подключается население в трудоспособном возрасте, фактически работающие подростки и работающие пенсионеры.

Трудовые ресурсы в организации – это объект стабильной заботы руководителей фирмы. Роль трудовых ресурсов значительно возросла в условиях рыночных отношений. Инвестиционный характер производства, его значительная наукоемкость, приоритетность вопросов качества продукции поменяли требования к сотруднику, увеличили важность творческого отношения к труду и значительного профессионализма [14, с.76-78]. Это привело к значительным изменениям в принципах, методах и социально-психических вопросах управления коллективом в организации. 7 Одной из главных проблем предпринимателя сегодня является создание команды единомышленников и партнеров, способных осмысливать, постигать и притворять в жизнь задумки начальства.

Сплоченный трудовой коллектив - залог успеха предпринимательской деятельности, выживания и процветания предприятия. Создание такого коллектива – один из сложнейших аспектов организации работы предприятия. Намного проще, как показывает практика, решать проблемы с техническими

и технологическими неполадками, чем разрешать конфликты в коллективе. Такие проблемы требуют учитывать индивидуальные склонности, личностные установки, психологические моменты. Если рассматривать трудовые отношения с позиции экономики, то можно выделить определенный круг проблем, охватывающий их.

Например, соотношение занятости населения и безработицы оказывает влияние на характер предложения рабочей силы, а уровень социального партнерства в большинстве случаев устанавливает итоги организации труда, его результативность. Все это необходимо учитывать при разработке кадровой политики. Главными ее направлениями должны стать: установление нужны в работниках, как по количеству, так и по качеству, форм привлечения рабочей силы и ее дополнения, разработка мероприятий по совершенствованию применения трудовых ресурсов. Особое внимание при разработке мероприятий необходимо уделять вопросам повышения квалификации и образованию условий для совершенного проявления стимулов к высокопроизводительному труду со стороны всех сотрудников [6, с.93-95].

Кадровая политика должна образовываться на основе фактически сформированного рынка труда и специфики производства самого предприятия. Именно рост эффективности производства должен стать критерием ее оценки. Проведение кадровой политики рассчитывает реализацию некоторого учета трудящихся в организации. В кадровом менеджменте имеются разные подходы к классификации персонала в зависимости от профессии или должности сотрудника, уровня управления категории сотрудников. Для российских предприятий базовой показывается классификация работников, предложенная Госкомтрудом РФ, согласно которой выделяют две основных категории коллектива по участию в процессе производства – рабочих и служащих.

К категории рабочих относятся работники, исполняющие трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда. Они обеспечивают выпуск продукции, ее обмен, сбыт и

сервисное обслуживание. Применительно, например, к отрасли машиностроения, существенный персонал – это трудящиеся, занятые в сборочных цехах компании, а вспомогательный персонал – это рабочие, главным образом занятые в заготовительных и обслуживающих цехах. Итогом труда производственного персонала обнаруживается продукция в вещественной форме (здания, сооружения, автомобили, мебель и пр.).

В других отраслях экономики может быть иная трактовка – например, в автотранспортных предприятиях основным производственным персоналом являются водители, а результатом их труда – оказанная транспортная услуга по перевозке грузов или пассажиров. К служащим относятся сотрудники, исполняющие трудовую активность в процессе управления производством с преобладающей частью умственного труда. Они заняты переработкой информации с внедрением технических средств управления. Важнейшим итогом их трудящийся деятельности является исследование проблем управления, образование новой информации, модифицирование её содержания либо формы, подготовка управленческих решений, а потом выбора управляющим более действенного варианта – осуществление и контроль выполнения решений.

Административный персонал (служащие) разделяется еще на две группы – руководители и специалисты. Основное различие управляющих от профессионалов содержится в юридическом праве принятия решений и наличии в руководстве остальных сотрудников. В зависимости от масштаба управления выделяют линейных управляющих, отвечающих за принятие решений по всем функциям управления, и многофункциональных управляющих, реализующих отдельные функции управления. Не считая этого, распознают управляющих верхнего уровня управления организацией (директор и его заместители), среднего уровня (начальники цехов и подразделений) и нижнего уровня (мастера, начальники участков).

Специалистов компании делят на 3 главные группы в зависимости от итогов их труда: - функциональные специалисты. Это сотрудники управления,

итогом деятельности которых проявляется управленческая информация (экономисты, референты, финансисты, бухгалтеры, маркетологи и т.п.); - специалисты-инженеры. Это сотрудники, итогом деятельности которых проявляется в конструкторско-технологической либо проектной информации в области техники и технологии изготовления (инженеры, технологи, проектировщики, строители, конструкторы и др.); - служащие – технические специалисты. Это сотрудники, исполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе (операторы, машинистки, лифтеры, курьеры, халдеи, кладовщики и др.).

Соответствие тружеников по категориям охарактеризовывает структуру трудовых ресурсов фирмы. 11 Не существует определенной «правильной» структуры сотрудников компании – постоянно нужно учитывать отраслевые индивидуальности, индивидуальности масштабов бизнеса и т.п. Основным аспектом при планировании количества, как элемента кадровой политики фирмы, является классифицирование сотрудников по профессиям, квалификациям и уровню квалификации [4, с.93].

Профессия - некоторый вид деятельности (занятий) человека, определенный комплексностью знаний и трудовых навыков, обретенных в результате особого обучения. Специальность – вид деятельности в рамках той либо иной профессии, который располагает специфическими особенностями и требует от сотрудников дополнительных особых знаний и умений. К примеру: экономист-бухгалтер, экономист-плановик, экономисттрудовик, экономист-финансист в рамках профессии экономиста. Либо: слесарь-монтажник, слесарь-наладчик, слесарь-сантехник в рамках рабочей профессии слесаря. Квалификация - степень и вид профессиональной подготовки сотрудника, присутствие у него знаний, умения и навыков, нужных для выполнения работы или функций некоторой сложности, которая отражается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях. Итак, эффективность работы любой организации (компании), в большинстве случаев зависит от компетентности, работоспособности и надежности персонала. Именно от того,

насколько квалифицированными обнаруживаются кадры, зависит рентабельность и результативность деятельности организации.

1.2 Показатели эффективности использования трудовых ресурсов

Для характеристики трудового потенциала компании применяется система количественных и качественных показателей. 12 К количественным характеристикам относятся показатели списочной, явочной и среднесписочной численности сотрудников, а также показатели оборота рабочей силы. Списочная численность - это количество сотрудников списочного состава на обусловленную дату с учетом принятых и выбывших за этот день сотрудников. Явочное количество включает только сотрудников, появившихся на работе. Для определения количества тружеников за установленное время применяется показатель среднесписочной количества. Среднесписочное количество сотрудников за месяц устанавливается как частное от деления суммы всех списочных данных за каждый день на календарное количество дней в месяце. При этом в выходные и праздничные дни представляется списочное количество сотрудников за предыдущую дату [8, с.39]. Среднесписочное количество сотрудников за квартал (год) устанавливается методом суммирования среднемесячного количества сотрудников за все месяцы работы компании в квартале (году) и разделения полученной суммы на 3(12). Движение сотрудников в компании (оборот) характеризуют следующие характеристики: - коэффициент оборота по приему - это отношение кол-ва всех принятых сотрудников за этот период к среднесписочному кол-ву сотрудников за тот же период; - коэффициент оборота по выбытию - это отношение всех выбывших сотрудников к среднесписочному количеству сотрудников; - коэффициент текучести сотрудников - это отношение выбывших с компании по неуважительным причинам (согласно инициативе сотрудника, в следствии прогулов и др.) к среднесписочному количеству (устанавливается за обусловленный период). 13 Расчет численности сотрудников - это основная задача установления

аргументированной нужды в кадрах для снабжения бесперебойного производственного процесса в организации. Плановые расчеты по всем категориям работающих ведутся с использованием разных методик установления надобной их численности. Плановые подсчеты по всем категориям сотрудников ведутся с использованием разных способов определения нужной их количества.

Количество главных рабочих, занятых на ненормируемых работах, а также запасных рабочих рассчитывается согласно нормам сервиса с учетом сменности работ. Основным шагом в планировании производственной программы является составления баланса рабочего времени. При составлении баланса рабочего времени устанавливают количество дней либо часов, которое необходимо проработать всем рабочим в течение планового периода, количество дней неявок на работу, среднюю длительность рабочего дня одного среднесписочного рабочего. На основе баланса рабочего времени устанавливают календарный, номинальный и эффективный фонды рабочего времени (в человеко-днях и человеко-часах). Календарный фонд рабочего времени находится как произведение числа календарных дней планового периода на планируемую среднесписочную численность, а номинальный - при условии прерывного пр-ва за минусом выходных и праздничных дней. Номинальный фонд за вычетом неявок вследствие заболеваний, отпусков и исполнения общественных и государственных обязанностей составляет результативный фонд рабочего времени [13, с.129-132]. Количество управляющих, специалистов и рядовых сотрудников рассчитывается согласно каждой функции способом прямого нормирования либо способом корреляционной зависимости. Начальники компаний при установлении количества управленческого персонала имеют полное право руководствоваться типовыми штатными 15 расписаниями, разработанными НИИ. Количество непромышленного персонала не зависит от количества промышленно-производственного персонала и устанавливается отдельно по всем видам деятельности с учетом особенностей (жилищно-коммунальное

хозяйство, подсобное сельское хозяйство, детские учреждения, и т.п.). Главным качественным индикатором трудового потенциала показывается производительность труда. Производительность труда - это показатель, характеризующий меру результативности труда Для измерения производительности труда имеются 2 показателя: прямой – выработка, обратный - трудоёмкость. Выработка - это кол-во продукции, произведенной в единицу рабочего времени либо приходящейся на 1-го среднесрочного сотрудника в год (квартал, месяц). Трудоёмкость охарактеризовывает издержки рабочего времени на создание единицы продукции либо работы. Выработка - наиболее знакомый и универсальный показатель труда. Для её измерения применяют естественные, условно-натуральные и стоимостные (валютные) единицы измерения. Единицы трудоёмкости - нормо-часы. Труд, затраченный на формирование продукции, может быть сформулирован в человеко-часах, человеко-днях либо среднесрочным количеством работающих. В зависимости от метода выражения объёма продукции выделяют три основных способа измерения производительности труда: естественный, трудящийся и стоимостный. При естественном способе степень производительности труда рассчитывается как отношение объёма продукции в физических единицах измерения к среднесрочной численности. При трудовом способе объём продукции рассчитывается в нормо-часах. Степень производительности труда стоимостным способом 16 устанавливается методикой деления объёма продукции в валютном выражении на среднесрочную численность. В зависимости от состава издержек, включаемых в трудоёмкость продукции, выделяют: - технологическую трудоёмкость (издержки труда главных рабочих); - трудоемкость обслуживания производства (издержки труда запасных рабочих); - производственную трудоёмкость (издержки труда главных и запасных рабочих); - трудоемкость управления производством (издержки труда управляющих, специалистов и служащих); - полную трудоёмкость (издержки труда только промышленнопроизводственного персонала). В качестве факторов

повышения производительности труда принято выделять: - факторы, формирующие условия для роста производительности труда: степень развития науки, повышения квалификации сотрудников, улучшение трудовой дисциплины, ограничение текучести сотрудников и др.); - факторы, помогающие росту производительности труда: материальное и моральное стимулирование, улучшение оплаты труда, введение научно и технически обоснованных норм труда, введение прогрессивной технологии и др. - факторы, непосредственно определяющие степень производительности труда на предприятии: механизация и автоматизация производственных процессов, улучшение качества труда, ликвидация простоев, утилизация брака, совершенствование управления и организации труда и т.п. Стабильный поиск и реализация резервов роста производительности труда на базе достижений научно-технического прогресса выражается главной задачей организации. Но высокопроизводительный труд возможен лишь при высоком уровне оплаты труда, определенном стимулировании и мотивировании [3, с.562].

1.3 Современный подход к кадровому менеджменту

Кадровый потенциал, как уже было отмечено выше, показывается одним из постановляющих факторов, обеспечивающих результативность и конкурентоспособность для всех организаций. Работа с персоналом - это не только прием на работу, оформление приказов на предоставление отпуска или увольнение. Это процесс организации работы с персоналом с целью получения положительного результата в отношении любого вопроса, и в кадровой сфере тоже. Для этого необходим определенный свод правил и норм поведения, целей и представлений, конкретных мероприятий по результативному управлению персоналом в целом, т.е. необходима четко сформулированная кадровая политика. Кадровая политика организации не может возникнуть ниоткуда. Ее основные положения должны отражать политику предприятия в области производства и управления. Сегодня принято говорить о том, что

кадровая политика реализуется с помощью системы работы с персоналом. Система работы с персоналом должна включать определенные меры по управлению сотрудниками. К ним относятся кадровое планирование, рекрутинг (подбор) и расстановка сотрудников, основание кадрового резерва, создание повседневной работы, оценка работы каждого работника в отдельности и полностью отделов (департаментов, служб), мотивация и стимулирование коллектива, обучение и профессиональное развитие (повышение квалификации) работников. Объектами кадровой политики обнаруживаются планирование сотрудников, поддержание занятости, организация обучения, стиль и методы руководства, стимулирование, решение социальных проблем, обмен информацией и т.п. 18 В соответствии со статьей 196 Трудового кодекса РФ, работодатель самостоятельно устанавливает нужду профессиональной подготовки и переподготовки кадров. При этом профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации сотрудников и их обучение могут проводиться как на самом предприятии, так и в учебных заведениях. Все зависит от требований, предъявляемых законодательством к той или иной профессии или должности [5, с.641]. Единственное требование в соответствии с указанной выше статьей - работодатель должен организовывать сотрудникам нужные обстановку для совмещения труда с обучением. Концепция кадровой политики может быть разработана собственниками предприятия, его высшим руководством или кадровыми департаментами на базе анализа структуры персонала, прогнозов развития производства, состояния рынка труда. Такая ситуация обычно складывается в крупнейших компаниях. Компании меньших размеров чаще прибегают к помощи специальных консалтинговых фирм. Оплата таких услуг далеко немаленькая, но отдача, как представляют изучения, примечательно превосходит расходы. Элементами концепции кадровой политики обнаруживаются: - цели и главные направления работы с кадрами; - функции кадровых служб; - принципы оплаты труда и стимулирования; - система социальных гарантий; - механизм взаимодействия с профсоюзами и

заключение коллективных договоров; - формулирование кадровой политики фирмы реализовывается под влиянием ряда факторов, которые подразделяются на внутренние и внешние. Внешними факторами, определяющими концепцию, являются: национальное трудовое законодательство, взаимоотношение с отраслевыми 19 профсоюзами, экономическая конъюнктура, перспективы развития рынка труда. Внутренние факторы - это структура и цели компании, применяемые технологии, территориальное размещение предприятия, отношения и моральнопсихологический климат между персоналом, господствующая организационная структура. Существуют следующие подходы к образованию кадровой политики: - с позиции инструкций, технических регламентаций и т.д. (в крупных компаниях); - с позиции трудового коллектива; - с позиции компромисса между всеми участниками. В крупных организациях (особенно на Западе) кадровая политика и ее основные течения, как правило, официально провозглашаться и акцентируются в общекорпоративных документах - меморандумах, инструкциях и т.п. На небольших предприятиях она, обычно, намеренно не разрабатывается, а бытует как система неофициальных установок владельцев. Важнейшими функциями кадровой политики обнаруживаются: - обоснованность методологических принципов работы с коллективом; - определение общественных требований к персоналу и расходам на него; - выработка позиций по некоторым направлениям работы с людьми (привлечение, перемещение, оценка, увольнение, разрешение трудовых конфликтов, стимулирование, налаживание социального партнерства, адаптация, обучение, развитие и т.п.); - информационная поддержка управления человеческими ресурсами; - контроль работников. При этом разрешаются следующие определенные проблемы: - установление коллективной стратегии, целей управления 20 сотрудниками, организация идеологии и принципов кадровой работы. Образование системы мотивации на предприятии; - планирование нужды предприятия в сотрудниках, учитывая имеющийся кадровый состав; - привлечение, отбор и руководство персоналом;

- подъем квалификации персонала и его переподготовка; - образование и организация рабочего процесса, в том числе установление рабочих мест, условий труда, содержания и последовательности выполнения работ и др. На разных предприятиях имеются различные типы кадровой политики, но их можно сгруппировать по двум принципам. Классификация типов кадровой политики схематично отражена на рис. 1.3. Рассмотрим кратко выделенные на рис. 1.3 типы кадровой политики. Инициативная кадровая политика руководства организации заключается в прогнозировании развития кризисных ситуаций. При этом у предприятия есть средства для воздействия на кризисные ситуации, а служба управления сотрудниками может разрабатывать антикризисные кадровые программы, проводить анализ ситуации и вносить изменения в соответствии с корректировкой параметров внешней и внутренней среды. Активная политика может быть при этом рациональной или авантюристической. Рациональная политика базируется, как правило, на качественной системе диагностики. Результатом является аргументированный прогноз развития обстоятельств на среднесрочную, так и долгосрочную перспективу. В программах развития предприятия хранятся прогнозы потребности в персонале на любой срок, располагается долгосрочная программа кадрового развития с вариантами ее реализации в зависимости от изменяющейся ситуации

При проведении авантюристической политики у администрации отсутствуют средства прогнозирования ситуации с кадрами и диагностики сотрудников. Программы целевого развития при этом включают планы работы с кадрами, направленные на достижение целей, стоящих перед предприятием, но анализ возможного изменения ситуации отсутствует. План работы с коллективом основывается на базе интуиции руководства. Проблемы при реализации политики данного типа появляются из-за воздействия макроэкономических факторов, на которые руководство данного предприятия воздействовать не может, например, при масштабном изменении конъюнктуры рынка или глобальном экономическом кризисе. Пассивная

кадровая политика приводит к ситуации, когда организация не имеет разработанной и утвержденной программы работы с сотрудниками. Кадровая работа в этом случае сводится к ликвидации негативных последствий воздействия на организацию. Для такой политики характерно отсутствие анализа и прогноза кадровых Кадровая политика По степени непосредственного управленческого воздействия при работе с кадрами По степени открытости организации по отношению к внешней среде Активная Рациональная Авантюристическая Пассивная Превентивная Реактивная Открытая Закрытая 22 потребностей, средств деловой оценки персонала, системы диагностики мотивации работников. Руководство функционирует в режиме экстренного реагирования на появляющиеся конфликтные ситуации. Конфликты разрешаются не всегда успешно, т.к. их причины не изучаются. Превентивная кадровая политика реализовывается при наличии обоснованных прогнозы появления кризисных ситуаций в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Кадровая служба предприятия при этом не обладает средствами для влияния на негативную ситуацию. Существенная проблема предприятий, реализовывающих превентивную кадровую содержится в разработке целевых кадровых программ по развитию сотрудников. Реактивный тип политики предполагает, что руководство компании, стремится контролировать возникающие негативные ситуации в трудовых отношениях. Службы кадров на данных предприятиях, обычно, располагают средствами для выявления схожих ситуаций и принятия экстренных мер. Минусом данной политики показывается малая прогнозируемость возникновения кадровых проблем в среднесрочной перспективе деятельности фирмы. Открытая кадровая политика характеризуется тем, что компания при наборе кадров обращается к внешним источникам, бытующим на рынке труда. Любой работник может прийти работать на предприятие на любом уровне, как на низшем, так и на высшем, если он имеет соответствующую квалификацию, даже без учета работы на предприятиях данной отрасли. Такую политику проводят обычно консалтинговые фирмы. Часто на работу принимаются студенты,

обучающиеся в различных вузах, которые таким образом приобретают не только теоретические знания, но и 23 практический опыт работы [9, с.173]. Открытая кадровая политика характерна для организаций, ориентированных на стремительное завоевание рынка и быстрый рост. Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Кадровая политика такого типа характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также возможно работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов. При осуществлении закрытой кадровой политики предпочтение в вопросах мотивации и стимулирования отдается мотивации, то есть удовлетворению потребностей в социальных отношениях, стабильности, безопасности. К таким организациям относятся крупные государственные предприятия, например, Московский метрополитен, ОАО «Российские железные дороги», ОАО «Газпром» и предприятия негосударственного сектора экономики, унаследовавшие госсобственность и традиции управления персоналом, свойственные плановой экономике СССР. В современных российских условиях при выборе типа кадровой политики в каждой организации должны учитываться факторы внешней и внутренней среды предприятия. К ним относятся: стратегия организационного развития, финансовые возможности организации, определяющие допустимый уровень затрат на персонал, количественные и качественные характеристики занятого на предприятии персонала, соотношение спроса и предложения на рынке труда на рабочую силу интересующей квалификации, средний уровень заработной платы в отрасли, требования трудового законодательства. Кадровая политика должна быть: - во-первых, гибкой, то есть такой, чтобы ее можно было 24 приспосабливать к меняющейся экономической ситуации, а также к тактике развития организации. Однако в то же время важным качеством кадровой политики является стабильность. Стабильными должны

быть те моменты, которые направлены на удовлетворение ожиданий и интересов работников, например, выбранная политика заработной платы; - во-вторых, эффективной с экономической точки зрения, так как формирование квалифицированного трудового потенциала организации связано с существенными финансовыми издержками; - в-третьих, обеспечивать индивидуальный подход к различным социальным группам, работающим на предприятии, что особенно важно при осуществлении политики мотивации и стимулирования персонала. Следовательно, выбранная кадровая политика должна быть направлена на получение в работе с персоналом социально-экономического эффекта, способствующего высокопроизводительной деятельности всей организации. Она осуществляется через методы кадровой работы, что и отражает взаимосвязь между стратегией и тактикой организационного развития, т.к. кадровая политика рассчитана на долгосрочную перспективу, а кадровая работа - на оперативное решение текущих кадровых задач, Главной целью службы управления персоналом является обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие, причем кадрами, способными эффективно решать задачи организации в рыночных условиях [10, с.265]. Служба управления персоналом организации должна разработать и реализовать следующие мероприятия: - разработать кадровую политику, концепцию управления персоналом и план реформирования кадровой службы; - обновить положения о подразделениях кадровой службы; - провести необходимые перестановки в руководящем составе организации, опираясь на данные очередной аттестации (это должно коснуться главных специалистов, руководителей функциональных и производственных 25 подразделений, бригадиров); - перейти на контрактную систему найма; - ввести новые методы подбора, отбора и оценки персонала; - внедрить систему планирования деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения персонала, ротацию кадров; - разработать программы профориентации и адаптации персонала; - разработать новую систему стимулирования и трудовой

мотивации; - разработать меры по управлению трудовой дисциплиной; - создать информационную систему по законодательству; - компьютеризировать работу службы управления персоналом; - создать службу безопасности организации, если ее нет; - разработать систему разрешения конфликтов в коллективе и другие. Деятельность по реализации кадровой политики называется кадровой работой. Это единый, взаимосвязанный комплекс мероприятий, осуществляемый кадровыми службами и включающий действия по достижению соответствия персонала стратегии и текущим задачам, решаемым компанией. Система и методы кадровой работы должны периодически обновляться в связи с изменением внутренней и внешней среды организации, с тем, чтобы обеспечить в итоге необходимые условия формирования и функционирования дееспособного трудового коллектива. В рамках кадровой работы осуществляется управление движением персонала, в рамках которого решаются следующие практические задачи: - ориентация вновь поступающих работников на занятие тех должностей и рабочих мест, овладение теми профессиями и специальностями, к которым они наиболее пригодны; - укомплектование вакансий (с учетом их специфики) кадрами требуемой квалификации; - создание системы профессионального продвижения, учитывающей 26 возраст, состояние здоровья, физические и интеллектуальные возможности личности. С появлением нового подхода к понятию управление человеческими ресурсами, наиболее важным направлением в организации работы с персоналом предприятия, становится постоянное и всестороннее развитие кадров, совершенствование их знаний, профессиональных навыков и умений. Суть работы состоит в организации механизма, основанного на личном интересе работника, экономических стимулах и социальных гарантиях, побуждающих персонал подразделения постоянно повышать свою квалификацию и профессионализм, что в частности, позволит создать резерв для замещения вакантных должностей или ротации кадров в соответствии с потребностями производства [11, с.321]. Основой современного кадрового менеджмента на

предприятии должен быть системный подход. Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющих ее элементов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих элементов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину. Социально-экономические системы это открытые системы, которые характеризуются взаимодействием с внешней средой. Такой системой является управление персоналом (рис.1.4). Система управления персоналом включает следующие подсистемы: концепция управления персоналом; кадровая политика; подбор кадров; оценка персонала; расстановка персонала; адаптация персонала; обучение персонала. Исходными данными для разработки системы управления персоналом являются: Всеобщая декларация прав человека, Конституция РФ, Гражданский кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ, система управления организацией, 27 стратегический план организации, внутренние нормативные документы организации. Кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу. Государственная кадровая политика формируется парламентом, правящей партией и правительством, и в значительной степени определяется типом власти в обществе. Тип власти оказывает существенное влияние на стратегию и стиль руководства, а также требования к персоналу. Очевидно, что наиболее полно использовать творческий потенциал человека можно только в демократическом обществе. На предприятия кадровая политика формируется советом директоров, правлением и директором предприятия. Подбор персонала заключается в формировании резерва кадров за замещение вакантных рабочих мест. Подбор персонала должен включать в себя процедуры расчета потребности в персонале по категориям работников, нормативное описание профессиональных требований к рабочим и служащим, способы профессионального отбора кадров, а также общие принципы

формирования резерва кадров на вакантные должности. Таким образом, главной задачей подбора кадров является определение совокупности людей, способных в ближайшей перспективе занять новые рабочие места (должности), изменить род занятий, исходя из внутренней мотивации, материальных и моральных стимулов. Подбор персонала в значительной степени определяется требованиями к кадрам, сформированными в подсистеме кадровой политики, и моделями рабочих мест. Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантной или занимаемой должности. При замещении вакантной должности важно установить потенциал 28 работника, т.е. профессиональные знания и умения, жизненный и производственный опыт, социально-психологический тип личности, уровень общей культуры, состояние здоровья и работоспособности и ряд других характеристик. Оценка потенциала позволяет судить о перспективе применения способностей конкретного человека на определенной должности. Анализ соответствия работника занимаемой должности (аттестация) необходим по истечении определенного времени и возможен путем совместной оценки творческого потенциала и индивидуального вклада с учетом результатов труда. Расстановка персонала должна обеспечивать постоянное движение кадров исходя из результатов оценки их потенциала, индивидуального вклада, планируемой карьеры, возраста, сроков занятия рабочих мест и наличия вакантных должностей в штатном расписании предприятия. Научно обоснованная расстановка кадров предусматривает планирование служебной карьеры с учетом их жизненных интересов; рациональное сочетание назначения, конкурсности и выборности в зависимости от категорий работников и резерва кадров; планомерное движение работников аппарата (повышение, перемещение, понижение и выбытие) в зависимости от результатов оценки; определение сроков занятия должностей и возраста кадров управления; научную организацию рабочего места; определение условий и оплаты труда. Адаптация персонала – это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и

внутренней среды организации, а отдельных индивидуумов – к рабочему месту и трудовому коллективу. Адаптация работников включает такие ключевые элементы как критерии адаптации, организацию испытательного срока, адаптацию молодых специалистов, методы наставничества и консультирования, развитие человеческих ресурсов. Адаптация завершается вступлением сотрудников в должность на постоянную работу. 29 Обучение персонала предназначено для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления. Различают четыре вида обучения: 1. Первый вид - подготовка рабочих и служащих в профессиональных училищах, техникумах и вузах, предусматривающая получение базовой специальности; 2. Второй вид - повышение квалификации в учебных заведениях (центрах, школах, институтах), т.е. получение новых знаний по базовой специальности работника; 3. Третий вид - переподготовка персонала для приобретения новой специальности; 4. Четвертый вид - послевузовское профессиональное образование (магистратура, аспирантура, докторантура). Взаимодействие указанных видов обучения позволяет обеспечить возможности для непрерывного повышения образования каждого работника, своевременно регулировать соответствие между числом работников и профессионально-квалификационной структурой персонала. Система работы с персоналом должна найти отражение в таких важнейших документах как: устав организации, философия организации, правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, штатное расписание организации, положение об оплате труда, положение о подразделениях, трудовой договор с сотрудником, должностные инструкции, модели рабочих мест, регламенты управления и т.п. Таким образом, работа с персоналом должна рассматриваться как система, включающая концепции персонала, кадровую политику, подбор, оценку, расстановку, адаптацию и обучение кадров, и находить отражение в главных нормативных документах предприятия. Если система управления эффективна, то в ходе процесса преобразования

образуется добавочная стоимость выходов, таких как прибыль, увеличение 30 доли на рынке, увеличение объема продаж, рост и развитие организации. Различают две группы принципов последовательного построения системы управления персоналом: - принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом; - принципы, определяющие направления использования системы управления персоналом. Наука и практика выработали инструментарий изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации системы. В составе инструментария могут быть использованы такие методы как: 1. методы исследования персонала: интервьюирование; анкетирование; тестирование; беседы; тренинги и др.; 2. методы анализа полученной информации: системный; сравнительный; динамический; нормативный; моделирования; функциональностоимостной; 3. методы формирования системы управления персоналом: - экспертно-аналитический; аналогий; параметрический (по заданным параметрам); опытный; метод Дельфи (анонимный опрос группы экспертов); морфологический (по составным частям); - методы внедрения новой системы.

Таким образом, наибольший эффект и качество системы управления персоналом предприятия достигаются в том случае, когда перечисленные методы применяются в комплексе. В следующей главе дипломной работы проанализируем эффективность использования трудовых ресурсов нашего объекта исследования и выделим основные проблемы в управлении ими

Глава 2 Анализ и оценка эффективности использования трудовых ресурсов АО «Черниговец»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Понимая важность поиска новых путей и способов выработки решений, которые позволили бы рационализировать параметры производственной деятельности НОЯБРЬ, 2015, “УГОЛЬ” 41 ЭКОНОМИКА предприятий открытой угледобычи в соответствии с происходящими изменениям на рынках, в АО ХК «СДС-Уголь» в настоящее время проводится апробация усовершенствованных методов маржинального анализа для выработки решений по коррекции производственных параметров разреза АО «Черниговец».

В настоящее время АО «Черниговец» — одно из крупнейших угольных предприятий России. Территориально оно расположено в северо-восточной части Кедровско-Крохалевского угольного месторождения Кемеровского района Кузбасса, а также неотъемлемая часть состава АО «Холдинговая компания "Сибирский деловой союз" – российского холдинга, основанного 12 августа 2004 года. К которому также относятся и другие угольные предприятия СДС-угля, такие как:

- Шахта «Южная» (филиал АО "Черниговец");
- ООО «Шахта «Листвяжная»;
- АО «Черниговец»;
- АО «Салек» (разрез "Восточный");
- ООО «ШУ «Майское» (разрез "Первомайский");
- ООО «Торговый дом «СДС-Трейд»;
- ООО «ТВК»;
- ООО ОФ «Прокопьевскуголь»;
- ООО «СИГД».

Характеристика АО "ЧЕРНИГОВЕЦ"

Полное юридическое наименование

Акционерное общество "Черниговец"

Юридический адрес

652420, Кемеровская область - Кузбасс, г.Березовский

Виды деятельности Добыча угля, за исключением антроцита, угля коксующегося и бурого, открытым способом

Сайт http://gorodbereza.ru/chernigovec.html

ИНН/ОГРН 4203001913/1024200646887

Территориально, разрез расположен в северо-восточной части Кедровско-Крохалевского угольного месторождения Кемеровского района Кузбасса, недалеко от г.Березовского.

Свое название разрез получил от одной из близлежащих деревень — Черниговки. Его строительство проходило в два этапа: поля Черниговское (1965 г.) и Новоколбинское (1976 г.), которые позднее объединили. В день запуска в эксплуатацию на предприятии не было практически никакой инфраструктуры, но бытовые трудности не пугали работников «Черниговца». Настроенные на успех первым директором разреза Владимиром Константиновичем Михальченко, горняки были уверены: они строят крепкий фундамент предприятия, которое в будущем станет одним из самых мощных в Кузбассе. И первая пятилетка стала тому подтверждением — добыто 6 765 000 тонн угля. За годы работы горняки предприятия добыли более 180 миллионов тонн угля, отработали почти 2 миллиарда кубометров вскрыши.

Прошло 50 лет с момента основания, а разрез по-прежнему уверенно стоит на ногах, с каждым годом наращивает объемы добычи, развивается и набирает мощь. Сегодня АО «Черниговец» — одно из самых стабильных и высокотехнологичных предприятий Кузбасса и России. Имеющихся запасов угля — 200 миллионов тонн — достаточно для того, чтобы разрез продолжал стабильно работать еще как минимум 30 лет.

Нынешним же директором разреза является Зеленин Дмитрий Петрович.

А в самой структуре разреза имеются более 60 подразделений, к которым относятся более 2500 сотрудников. Одними из основных подразделений являются: руководство, автотранспортное управление (Автоколонны №1, №2, №3, №4, ремонтно-механическая мастерская), автотракторно-бульдозерный парк, обоготительные фабрики (ОФ «Черниговская», ОФ «Черниговская-Коксовая»), участок погрузки, дренажный участок, энергоучасток, энергомеханический цех, паросиловое хозяйство, склдаское хозяйство, отдел МТС, отдел ИТ, отдел экономической безопасности, отдел ПК и ОТ и др. Также, на территории разреза имеются и такие подразделения, которые не входят в состав СДС, но они арендуют помещение и ТМЦ, а также земельные участки, предоставляя свои услуги. Примером таких предприятий является ООО «ФУД-СЕРВИС», который руководит столовой и буфетом на разрезе, снабжая разрез продуктами питания, а также услугами обслуживания в столовой.

Из побочных подразделений, созданной специально для развлекательных целей и отдыха сотрудников - является Турбаза, где ежегодно проводятся «Молодецкие игры», а также и другие мероприятия, в которых работник разреза может принять участие и развлечься со своей семьей. Тем самым, это доказывает, что разрез заботится об интересах своих сотрудников, предлагая им веселье и отдых.

Помимо Турбазы, часто на разрезе проходят соревнования по футболу, хоккею и другим известным играм. Работники часто участвуют в таких

мероприятиях, а остальным не запрещено поболеть за участников и отдохнуть от рабочей суеты.

Также на разрезе есть собственный медпункт, оснащенный современными устройствами для отслеживания состояния работников.

У АО «Черниговец» довольно большая территория. Для каждого подразделения выделены отдельные земельные участки. На каждом участке имеются здания, где расположены большинство подразделений, где ежедневно ведутся работы. Они разбросаны по всей территории, и , естественно, оснащены основными фондами.

Центральная база АО «Черниговец» - это АБК (Административно-хозяйственный комплекс). Это трехэтажное здание, где распалагаются руководители подразделений и специалисты. Там же работают бухгалтерия и кадры.

На каждый участок выделено один или несколько материально-ответветственных лиц, которые в ответе за ТМЦ и основные средства. Закупкой же основных фондов и ТМЦ занимаются отдел материально-технического снабжения. Всего же объектов ОС на территории более 3000 на все участки, их закупка осуществляется ежемесячно. Но в данной мировой экономической ситуации, приобретение ОС вынуждены сократить.

Так как участков довольно много, а количество приобретенных ОС на разрез более 3000. Я выделю всего несколько участков, у которых ОС большое количество и сокращенно расскажу про остальные участки.

На данный момент Автоуправление (к которому относятся четыре автоколонны - довольно крупные участки), Автотракторно-бульдозерный парк и Обогатительные фабрики имеют большое количество ОС. Техника довольно часто приходит в негодность, поэтому МОЛы вынуждены ее списывать, а отдел МТС снабжать участки новой техникой.

В настоящее время, из-за экономических проблем, руководители просят обращаться с техникой ответственно и осторожно, и недавно было принято решение об увеличении срока эксплуатации у основных средств.

Но также, на предприятии довольно много объектов, пришедшие в негодность, которые необходимо заменить.

На разрезе открытым способом ведется добыча высококачественного энергетического и коксующегося угля марок СС и КС. Сегодня АО «Черниговец» находится в числе самых технически обеспеченных и технологически развитых предприятий международной угольной индустрии. Проводящиеся на разрезе техническая и технологическая модернизация, внедрение инноваций и обучение персонала [8, 9, 10] способствуют его стабильной работе в изменчивой конкурентной среде.

В то же время, негативные последствия экономических кризисов XXI века не обошли стороной и АО «Черниговец». Однако, в отличие от многих других угольных разрезов, в условиях кризиса на АО «Черниговец», несмотря на динамичность цен на добываемые разрезом угли, приводивших к неустойчивости рентабельности угледобычи, в период с 2005 по 2014г. последовательно росли годовые объемы вскрыши (с почти 38 до 68 млн м3) и объемы добываемого угля (с 5,04 до 6,4 млн т).

В результате анализа состояния ПХД АО «Черниговец», работающего в условиях кризисных явлений в период с 2005 по 2015г., был сделан вывод о том, что они стали причиной снижения и неустойчивости уровня рентабельности угледобычи (за счет колебания рыночных цен на уголь), но не привели к необходимости сокращения или даже прекращения угледобычи. В этих условиях для поиска рациональных вариантов коррекции параметров производственной деятельности разреза в соответствии с приведенным выше методическим подходом может быть использован только Y2-й способ оценки вариантов формирования маржинального дохода (для периодов относительной устойчивости цен, выражение

6). При этом областью применения метода маржинального подхода для разреза в таких условиях может стать решение комплекса задач, направленных на поиск рациональных вариантов коррекции параметров производственной деятельности.

В результате анализа значимых изменений в параметрах производственной деятельности АО «Черниговец» за рассматриваемый период времени было установлено несколько негативных тенденций:

— снижение коэффициента использования парка машин;

— увеличение дальности транспортировки угля и пород (увеличение износа резины, производительности и износа машин);

— увеличение численности трудящихся.

В настоящее время (на основе данных 2014 г.) максимально возможный (предельный) прирост коэффициента использования парка машин (автотранспорта) составляет 42% при условии увеличения на 287% затрат на обеспечение работоспособности оборудования (элемент затрат «ремонт оборудования»). Полученная зависимость по существу представляет условия для формирования маржинального дохода при проведении мероприятий (комплекса мероприятий), направленных на обеспечение роста работоспособности оборудования АО «Черниговец».

Так, например при увеличении существующих затрат на организационно-техническое обеспечение работоспособности оборудования на 50% (то есть до уровня примерно в 55 руб. /т), приводящих к увеличению на 12% коэффициента использования парка машин , в 2015г. маржинальный доход разреза составит около 16 руб. /т или порядка 100 млн руб.

Рассмотрение возможности решения других задач позволяет сделать вывод о том, что в них также может быть получен маржинальный доход, величина которого менее существенна и поэтому здесь детально не раскрывается.

Поэтому вполне логично может быть сделано заключение о том, что решение приведенных выше и других значимых для экономики разреза АО «Черниговец» задач не может не способствовать росту маржинальной эффективности его работы в сложных условиях кризисных явлений на современном этапе. Таким образом, приведенные выше результаты изысканий позволяют сделать вывод о том, что разработан новый методический подход к

управлению параметрами производственно-хозяйственной деятельности угольных разрезов в условиях экономического кризиса на основе методов маржинального анализа в АО «Черниговец», который позволяет повысить эффективность его работы за счет своевременности и пошаговой рационализации принимаемых решений по развитию его деятельности.

Годовая выручка АО «Черниговец» на 2020г составляет 19 987 967 руб, а на 2019г составляла 25 718 254 руб. Основное финансирование АО «Черниговец» получает из экспорта угля. Как мы видим, в 2020 поставки угля сократились, и выручка составила в динамике – 5 730 287 руб.

2.2. Горизонтальный и вертикальный анализ активов и пассивов организации

Чтобы продолжать деятельность предприятия, нужно наглядно знать изменения в основных строках бухгалтерского баланса. Справиться с этой задачей нам поможет составление горизонтального и вертикального анализа финансовой отчетности для определения дальнейших действий.

Горизонтальный анализ заключается в сопоставлении финансовых данных предприятия за два прошедших периода (года) в относительном и абсолютном виде с тем, чтобы сделать лаконичные выводы. Вертикальный анализ позволяет сделать вывод о структуре баланса и отчета о прибыли в текущем состоянии, а также проанализировать динамику этой структуры.

Таблица 1

Горизонтальный и вертикальный анализ активов и пассивов организации

Показатель	Абсолютная величина, тыс. руб.			Темп роста (снижения), %	Структура активов и пассивов, %		
	на начало	на конец года	изменение, (+,–)		на начало	на конец года	изме-нение, (+,–)
1	2	3	4	5	6	7	8
АКТИВ							

Показатель	Абсолютная величина, тыс. руб.			Темп роста (снижения), %	Структура активов и пассивов, %		
	на начало	на конец года	изменение, (+,–)		на начало	на конец года	изменение, (+,–)
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Внеоборотные активы							
1.1.Нематериальные активы	744031	663433	-80598	89,17	7,01	5,95	-1,01
1.2.Результаты исследований и разработок	-	-	-	-	-	-	-
1.3.Нематериальные поисковые активы	-	8279	8279	-	-	0,07	0,07
1.4.Материальные поисковые активы	-	-	-	-	-	-	-
1.5.Основные средства	8028353	8155918	127565	101,59	75,59	73,19	-2,4
1.6.Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-	-	-	-	-
1.7.Финансовые вложения	26568	24485	-2083	92,16	0,25	0,22	-0,03
1.8.Отложенные налоговые активы	1764696	2241907	477211	127,04	16,62	20,12	3,5
1.9.Прочие внеоборотные активы	56572	49511	-7061	87,52	0,53	0,44	-0,09
Итого по разделу I	**10620220**	**11143533**	**523313**	104,93	**100**	**100**	**0**
II. Оборотные активы							
2.1.Запасы	2027913	1130307	-897606	55,74	24,75	17,03	-7,72
2.2.Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	588770	349047	-239723	59,28	7,19	5,26	-1,93
2.3.Дебиторская задолженность	1223367	800515	-422852	65,44	14,93	12,07	-2,86
2.4.Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	822	627	-195	76,28	0,01	0,009	-0,001
2.5.Денежные средства и денежные эквиваленты	5213	13014	7801	249,65	0,06	0,20	0,14
2.6.Прочие оборотные активы	4346051	4340663	-5388	99,88	53,05	65,43	12,38
Итого по разделу II	**8192136**	**6634173**	**-1557963**	**80,98**	**100**	**100**	**0**
БАЛАНС	**18812356**	**17777706**	**-1034650**	**94,50**	**100**	**100**	**0**
ПАССИВ							
III. Капитал и резервы							
3.1.Уставный капитал (складочный	533947	533947	0	100	13,34	46,30	32,96

Показатель	Абсолютная величина, тыс. руб.			Темп роста (снижения), %	Структура активов и пассивов, %		
	на начало	на конец года	изменение, (+,–)		на начало	на конец года	изме-нение, (+,–)
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**
капитал, уставный фонд, вклады товарищей)							
3.2.Собственные акции, выкупленные у акционеров	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
3.3.Переоценка внеоборотных активов	192910	190591	-2319	98,80	4,82	16,53	11,71
3.4.Добавочный капитал (без переоценки)	2554122	2554122	0	100	63,80	221,48	157,68
3.5.Резервный капитал	26697	26697	0	100	0,67	2,32	1,65
3.6.Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	695343	-2152154	-2847497	-309,51	17,37	-186,62	-203,99
Итого по разделу III	**4003019**	**1153203**	**-2849816**	28,80	**100**	**100**	**0**
IV. Долгосрочные обязательства							
4.1.Заемные средства	2615246	5272191	2656945	201,59	70,54	83,09	12,55
4.2.Отложенные налоговые обязательства	610143	570115	-40028	93,44	16,46	8,99	-7,47
4.3.Оценочные обязательства	481902	502488	20586	104,27	13	7,92	-5,08
4.4.Прочие обязательства	-	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу IV	**3707291**	**6344794**	**2637503**	171,14	**100**	**100**	**0**
V. Краткосрочные обязательства							
5.1.Заемные средства	5754149	3861655	-1892494	67,11	51,83	37,57	-14,26
5.2.Кредиторская задолженность	3687174	4480408	793234	121,51	33,21	43,58	10,37
5.3.Доходы будущих периодов	-	-	-	-	-	-	-
5.4.Оценочные обязательства	168597	134870	**-33727**	**78,00**	**1,51**	**1,31**	**-0,2**
5.5.Прочие обязательства	1492126	1802776	**310650**	**120,82**	**13,44**	**17,53**	**4,09**
Итого по разделу V	**11102046**	**10279709**	**-822337**	**92,59**	**100**	**100**	**0**
БАЛАНС	**18812356**	**17777706**	**-1034650**	**94,50**	**100**	**100**	**0**

Формулы, использованные для расчета: картинка

- Графа 4 Изменение (+,-):
- графа 3 абсолютная величина на конец года – графа 2 абсолютная величина на начало года; (1)
- Графа 5 Темп роста (снижения): графа 3 абсолютная величина на конец года / графа 2 абсолютная величина на начало года **x** 100; (2)
- Графа 6 Структура активов и пассивов на начало года: графа 2 абсолютная величина на начало года / Всего активов (пассивов) на начало года **x** 100; (3)
- Графа 7 Структура активов и пассивов на конец года: графа 3 абсолютная величина на начало года / Всего активов (пассивов) на конец года **x** 100; (4)
- Графа 8 Структура активов и пассивов (изменение): Графа 7 Структура активов и пассивов на конец года - Графа 6 Структура активов и пассивов на начало года. (5)

Данные в таблице показали, что оборот хозяйственных средств уменьшился по сравнению с началом года на 0,95 %.

Уменьшение оборотов хозяйственных средств, произошло за счет уменьшения запасов на 897606 (7,72 %)

Кроме того, источники, формирующие имущество предприятия, в частности собственных средств (капитала и резерва) осталось неизменной. При рассмотрении структуры активов, следует обратить внимание на то, что доля оборотных средств, в составе имущества изменилась в меньшую сторону на 1557963, а доля внеоборотных активов увеличилась на 523313. Изменилась структура источников пополнения активов предприятия, уставный капитал увеличился с 13,34 % до 46,30 %, а доля заемных средств уменьшилась с 51,83% до 37,57%.

По активу, из данных аналитической таблицы следует, что возросла доля недвижимости и сохранилась доля оборотных средств.

По пассиву увеличилась собственность капитала на 32,96%.

Увеличилась доля кредиторской задолженности на 10,37%, это свидетельствует к уменьшению платежеспособности предприятия.

Используя приведенные расчеты, можно сделать вывод о том, что увеличение оборотных активов поможет предприятию справляться с трудностями кризиса на фоне COVID-19. А неизменность доли собственного капитала свидетельствует о готовности предприятия к более трудным временам.

2.3. Анализ обязательств организации

Обязательства возникают в результате совершения фирмой различных сделок и являются юридическим основанием для последующих платежей за товары и предоставленные услуги. Обычно обязательства следует регистрировать сразу при их возникновении, а в конце периода необходимо вносить корректирующие записи о начисленных и отсроченных обязательствах.

Обязательства обычно оцениваются суммой денег, необходимой для оплаты долга, или, в условиях рынка, стоимостью товаров или услуг, которые необходимо предоставить.

Краткосрочные обязательства — это обязательства, которые должны быть выполнены в течение года или обычного операционного цикла компании в зависимости от того, какой период дольше.

Долгосрочные обязательства - это обязательства, которые должны быть выполнены в период более одного года или операционного цикла после даты отчета. К краткосрочным обязательствам часто относят часть долгосрочных обязательств, которая должна быть погашена в отчетном периоде.

Таблица 2

Анализ состава и динамики обязательств

Показатель	На начало года		На конец года		Темп роста, %
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	
1	2	3	4	5	6
1. Обязательства – всего	**14809337**	**100**	**16624503**	**100**	**112,26**
1.1. Краткосрочные – всего	**11102046**	**100**	**10279709**	**100**	**92,59**
1.1.1. Краткосрочные кредиты и займы	5754149	51,83	3861655	37,57	67,11
1.1.2. Кредиторская задолженность	3687174	33,21	4480408	43,58	121,51
1.1.3. Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов	-	-	-	-	-
1.1.4. Прочие краткосрочные обязательства	1660723	14,96	1937646	18,85	116,67
1.2. Долгосрочные - всего	**3707291**	**100**	**6344794**	**100**	**171,14**
1.2.1. Долгосрочные кредиты и займы	2615246	70,54	5272191	83,09	201,59
1.2.2. Прочие долгосрочные обязательства	1092045	29,46	1072603	16,91	98,22

Данные таблицы свидетельствуют о том, что на начало года большую часть краткосрочных обязательств составляют краткосрочные кредиты и займы, в сумме, их удельный вес составляет 51,83%. На конец года уже кредиторская задолженность составляет большую часть краткосрочных обязательств, ее удельный вес составляет 43,58 %.

Из долгосрочных обязательств, большую часть составляет долгосрочные кредиты и займы, на начало года удельный вес составляет – 70,54%, а на конец года – 83,09 %

Темп кредиторской задолженности увеличился на 121,51%

Темп роста долгосрочных кредитов и займов увеличился на 201,59%. Из этого следует, что деятельность предприятия направлена на работу по сокращению задолженности.

2.4 Анализ финансового состояния предприятия

Финансовое состояние предприятия — это движение денежных потоков, обслуживающих производство и реализацию его продукции.

Между развитием производства и состоянием финансов существует и прямая, и обратная зависимость.

Финансовое состояние хозяйствующей единицы находится в прямой зависимости от объемных и динамических показателей движения производства.

Рост объема производства улучшает финансовое состояние предприятия, а его сокращение, напротив, ухудшает. Но и финансовое состояние в свою очередь влияет на производство: замедляет его, если ухудшается, и ускоряет, если увеличивается. Чем выше темпы роста производства на предприятии, тем выше выручка от реализации продукции, а следовательно, и прибыль.

Далее в этом разделе рассчитываются показатели, характеризующие финансовую устойчивость предприятия на начало и конец анализируемого периода:

- Коэффициент независимости;
- Коэффициент финансовой зависимости;
- Коэффициент финансового риска.

1.Коэффициент независимости (автономии) – показывает удельный вес собственного капитала в общей сумме капитала.

Кн = Собственный капитал / Общая сумма капитала = стр.1300 / стр. 1700 (6)

Кн н.г. = 4003019 / 18812356 = 0,21

Кн к.г. = 1153203 / 17777706 = 0,06

2.Коэффициент финансовой зависимости – показывает долю заемного капитала в общей сумме капитала.

Кфз = Заемный капитал/Общая сумма капитала =стр.1400+стр.1500)/стр.1700

(7)

Кфз н.г. = 3707291 + 11102046 / 18812356 = 0,79

Кфз к.г. = 6344794 + 10279703 / 17777706 = 0,94

3.Коэффициент финансового риска – показывает отношение заемного капитала к собственному**.**

Кфр= Заемный капитал / Собственный капитал = (стр. 1400+ стр.1500) / стр. 1300

(8)

Кфр н.г. =3707291 + 11102046 / 4003019 = 3,70

Кфр к.г. = 6344794 + 10279709 / 1153203 = 14,42

Таблица 3

Показатели, характеризующие финансовую устойчивость предприятия

Показатели	**Рекомендуемое значение**	**На начало года**	**На конец года**
1	**2**	**3**	**4**
Коэффициент независимости	>0,4	0,21	0,06
Коэффициент финансовой зависимости	<0,6	0,79	0,94
Коэффициент финансового риска	<1	3,70	14,42

Из данной таблицы можно сделать вывод, что финансовое предприятие зависимое от заемных средств.

Далее, в этом подразделе рассчитывается сумма собственных оборотных средств.

Собственные оборотные средства – собственный капитал, который находится в обороте предприятия.

Актив	Пассив
Внеоборотные активы	Собственный капитал
Собственные оборотные средства	
Оборотные активы	Заемный капитал

Рис.1 Определение величины собственных оборотных средств предприятия

Как видно из рисунка, чтобы определить, сколько собственного капитала используется в обороте предприятия необходимо из общей суммы собственного капитала вычесть сумму внеоборотных активов (разница между капиталом и резервами и внеоборотными активами).

СОС = III раздел баланса - I раздел баланса (9)

СОС на начало года = 4003019 – 10620220 = -6617201

СОС на конец года = 1153203 – 11143533 = -9990330

Расчетные данные свидетельствуют о том, что собственные оборотные средства на начало и на конец года имели отрицательные показатели.

Этот показатель характеризует чистый оборотный капитал. Его увеличение по сравнению с предыдущим периодом свидетельствует о дальнейшем развитии деятельности предприятия.

Для характеристики источников формирования запасов и затрат использовались ряд показателей.

Типы финансовой ситуации:

1.Абсолютная независимость финансового составления;

2. Нормальная независимость финансового состояния, которая характеризует платежную способность;

3. Неустойчивое финансовое состояние, сопровождается с нарушением платежеспособности на сохраняющее возможность восстановить

равновесие;

4. Кризисное финансовое состояние, при котором предприятие полностью зависело от заемных источников.

Наименование показателей	Формулы для расчетов по строки баланса	Заполнение	
		Начало года	Конец года
Наличие собственных средств (СОС)	1300-1100	-6617201	-9990330
Функционирующий капитал (КФ)	(1300+1400)-1100	-2909910	-3645536
Общая величина основных источников формирование запасов (БИ)	(1300+1400+1510)-1100	2844239	216119

1.Изменение или недостаток собственных оборотных средств ± Фс= СОС – ЗП (запасы, затраты);

2.Изменение или недостаток собственных и заемных источников формирование запасов ± Фт = КФ – ЗП;

3. Изменение или недостаток общей величины основных источников для формирования запасов ± Фо = БИ-ЗП

Абсолютная независимость: $\pm Фс \geq 0, \pm Фт \geq 0, \pm Фо \geq 0$

Нормальная независимость: $\pm Фс < 0, \pm Фт \geq 0, \pm Фо \geq 0$

Неустойчивая независимость: $\pm Фс < 0, \pm Фт < 0, \pm Фо \geq 0$

Кризисная независимость: $\pm Фс < 0, \pm Фт < 0, \pm Фо < 0$

$Фс_{н.г.}$ = - 6617201 – 2027913 = -8645114

$Фс_{к.г}$ = - 9990330 – 1130307 = -11120637

$Фт_{н.г.}$ = - 2909910 – 2027913 = -4937823

$Фт_{к.г.}$ = - 3645536 – 1130307 = -4775843

$Фо_{н.г.}$ = 2844239 – 2027913 = 816326

$Фо_{к.г.}$ = 216119 – 1130307 = -914188

-8645114 < 0, -4937823 < 0, 816326 > 0 на начало года

-11120637<0,-4775843<0,-914188<0

на конец года

Данные расчеты указывают на то, что на начало года у предприятия была неустойчивая зависимость в связи с началом пандемии в 2019 году , а в 2020, в самый разгар COVID-2019, предприятие в кризисном финансовом состоянии, при котором АО «Черниговец» стал полностью зависимым от заемных источников.

3. Проект мероприятий по повышению эффективности использования рабочей силы и оплаты труда на АО «Черниговец»

3.1 Анализ структуры использования рабочей силы и системы оплаты труда работников на предприятии

Трудовыми ресурсами обычно охарактиризовывают, как рабочую силу.

Проще говоря, «штат» - это все работники разреза, относящийся к разной группе и подгруппе (руководители, специалисты, рабочие и подсобные рабочие), относящихся к своему подразделению, а также к категориям. Есть постоянные и временные сотрудники, квалификационные и неквалификационные. Как уже и было описано, на предприятии более 2500 человек, и каждый день, текучесть людей не прекращается. Все больше и больше молодых специалистов устраиваются на работу. Но также, довольно много людей и покидают разрез. И причины на это весьма существенные. В этом то мы и постараемся разобраться.

Основная деятельность предприятия – это добыча угля, большая часть работников заняты в этой сфере.

Кроме того, разрез имеет работников, занятых в других сферах производства (медпункт, работники столовой).

Работники подразделений подразделяются на три основные группы — руководители, ИТР и рабочие. Также существует и несписочный состав, к которому относятся подсобные рабочие.

Квалификационные категории — это одновременно и показатели, характеризующие степень сложности работ. Другими качественными данными трудовых ресурсов являются: образование; возраст; квалификация; профессиональная компетентность; интеллектуальный потенциал. Все работники учреждения делятся на категории:

- Руководители - включает руководителей предприятия и структурных подразделений, в том числе и директор;

- ИТР - в основном это специалисты предприятия и структорных подразделений (например: отдел кадров, бухгалтерия, ОТИЗ и т.д)

Коэффициент стабильности кадров (КСТ) показывает соотношение числа работников, выбывших по субъективным причинам (ЧСУ), к суммарной величине среднесписочной численности и вновь принятых работников:

$$КСТ=1-(ЧСУ/(ЧСС+ЧП)) \quad (1)$$

Средний стаж работы по специальности руководителей и специалистов предприятия показывает, как долго в среднем проработал работник одной из должностей на данном рассчитывается по формуле.

$$ТСТ =T/N, \quad (2)$$

где Т - суммарное число лет работы руководителей и специалистов предприятия; N- количество сотрудников предприятия, являющихся руководителями и специалистами;

Коэффициент постоянства кадров (КПС) характеризует наличие работников, которые трудятся в данном учреждении продолжительный срок. Высокое значение данного коэффициента обычно свидетельствует о наличии единой сплоченной команды, способной с успехом достигать поставленных целей.

Численность работников предприятия

Группы работников предприятия	Среднесписочная численность, чел на 2020 г.	Среднесписочная численность, чел на 2021 г.	Удельный вес в %, 2020 г.	Удельный вес в %, 2021 г.
Руководители	169	173	6,4	6,9
Рабочие	2070	2106	83,8	83,9
Специалисты	235	219	8,8	8,7
Ученики	25	13	0,9	0,5
Итого	2499	2511	100	100

Исходя из таблицы, можно сделать вывод о том, что большую часть сотрудников на АО «Черниговец» - составляют рабочие, аж 83,9%.

Специалисты и руковдители – 15,6 %, а малую часть штатного расписания занимают ученики или стажеры – всего 0,5%

Анализ труда и заработной платы должен быть ориентирован на

решение таких целей управления, как:

- организация набора рабочей силы;
- подготовка кадров;
- правильная организация труда;
- планирование баланса рабочего времени;
- организация борьбы с потерями рабочего времени;
- нормирование труда, контроль за отклонениями от норм;
- организация оплаты труда;
- рациональное использование и борьба с непроизводительными расходами фонда оплаты труда;
- система стимулирования труда;
- производительность труда, резервы ее увеличения;
- анализ соотношения темпов роста производительности труда и заработной платы;
- эффективность использования трудовых ресурсов.

Информационная база анализа - это первичная учетная документация по труду: договоры, контракты, приказы (распоряжения) о приеме на работу и прекращении трудового договора, личная карточка, записка о предоставлении отпуска, табель учета использования рабочего времени и расчета заработной платы, наряды на выполнение работ, нормы, расценки, доплатные и простойные листки, расчетно-платежные ведомости, платежные ведомости, лицевые счета и другие документы.

Отметки в табеле учета использования рабочего времени о причинах неявок на работу, о работе неполный рабочий день, о сверхурочной работе и других отступлениях от нормальных условий работы должны быть сделаны только на основании документов, оформленных надлежащим образом (листки нетрудоспособности, листки о простоях, справки о выполнении государственных и общественных обязанностей и т.д.).

Основные планово-нормативные документы - это баланс рабочей силы, баланс рабочего времени, план снижения трудоемкости, план по фонду оплаты

труда и фонду материального поощрения, где содержатся данные о потребности в рабочей силе и источниках ее обеспечения, подготовке кадров, высвобождении рабочих, повышении квалификации работающих, повышении производительности труда по факторам, трудоемкости производственной программы, нормативы по труду и заработной плате, фонд оплаты труда по категориям, смета материальных поощрений, положения о премировании работников. Фактические показатели содержатся в отчетности предприятия: по труду и его оплате, о выполнении плана повышения эффективности производства, по трудоемкости производства, о движении средств целевого финансирования, об использовании фонда поощрения.

В процессе анализа используют сведения о среднесписочной численности персонала.

В списочный состав работников предприятия включаются все работники, принятые на постоянную, сезонную, а также временную работу на срок один день и более со дня зачисления их на работу.

Не включаются в списочный состав работники: не состоящие в штате данного предприятия, принятые на работу по совместительству и др.

Численность работников по категориям распределяется на рабочих и служащих, из последних выделяются руководители, специалисты, служащие.

Источником информации по численности, движению трудовых ресурсов является форма П-4 «Сведения о численности, заработной плате и движении работников».

Исходные данные трудовых ресурсов численности и состава представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Анализ численности и состава работающих

Показатели	2019	2020	2021		Отклонение			
					± к плану	± 2021/2020	% 2021/2020	% 2021/2019
			план	факт				
I. Среднесписочная численность	1295	1297	1314	1319	+5	+22	+1,7	+1,9
В том числе: 1.	1295	1260	1305	1309	+4	+49	+3,9	+1,1

Промышленно-производственный персонал								
Из них: 1.1. рабочие	1083	1059	1079	1101	+22	+42	+3,9	+1,7
- основные профессии	247	244	265	263	-2	+19	+7,8	+6,5
- вспомогательные профессии	836	815	814	838	+24	+23	+2,8	+0,2
1.2. ИТР	212	201	226	208	-18	+7	+3,5	-1,9
- АУП	134	128	125	77	-48	-51	-39,8	-42,5
- производственный персонал	78	73	101	131	+30	+58	+79,5	+67,9
2. Несписочный состав	-	3	5	5	-	+2	+66,7	-
3. Капстроительство	-	34	4	5	+1	-29	-85,3	-

Из данных таблицы видно, что персонал предприятия укомплектован полностью. Численность трудящихся по факту 2021 года превышает плановую численность на 5 человек, а в 2021 году превышение составило на 22 человека по сравнению с 2020 годом, в том числе по промышленно-производственному персоналу происходит увеличение численности на 4 человека по факту 2021 года, это связано с увеличением рабочих по факту 2021 года на 22 человека и снижением категории инженерно технических рабочих на 18 человек.

Внутрифирменная подготовка и переподготовка кадров в промышленно развитых странах превратилась в мощную индустрию, соизмеримую по масштабам с системой получения населения общего образования

Проанализируем состав по уровню образования. Современное производство требует более высокого уровня образования.

Таблица 5 - Образовательный уровень рабочих

Показатели	Всего	Численность по образовательному уровню			
		высшее	Среднее профессиональное	Начальное проф-ное	среднее
2019 год					
Всего	1295	85	308	223	679
Рабочие	1022	20	185	230	587
Руководители, специалисты	273	133	140	0	0
2020 год					
Всего	1297	87	308	223	679
Рабочие	1022	20	185	230	587
Руководители,	275	135	140	0	0

специалисты					
2021 год					
Всего	1319	99	316	230	674
Рабочие	1107	24	179	230	674
Руководители, специалисты	212	75	137	0	0

По уровню образования численность работников распределяется таким образом, что из всех работающих на шахте за 2019-2021 годы от 85- 99 человек имеют высшее-профессиональное образование, среднее профессиональное - от 308-316 человек, начальное образование - от 223-230 человек и среднее образование - от 674-679 человека.

Все руководители и специалисты имеют законченное высшее или среднее профессиональное образование.

Проанализируем структуру по численности и составу работающих, таблица 6.

Таблица 6 - Структура по численности и составу работающих

Показатели	Количество, чел.				Структура, %			
	2019	2020	2021		2019	2020	2021	
			план	факт			план	факт
1. Состояло по списку на начало года	1463	1137	1569	1573	112,9	87,7	119,4	119,3
2. Принято, всего	426	534	306	308	33,0	41,1	23,3	23,3
в том числе: - переведено с других предприятий	121	134	59	58	9,3	10,3	4,5	4,4
- принято самим предприятием	305	400	247	250	23,7	30,8	18,8	18,9
3. Выбыло, всего	586	366	555	558	45,3	28,2	42,2	42,3
в том числе: - по собственному желанию	201	131	139	148	15,6	10,1	10,6	11,2
- уволено за прогулы и другие нарушения	135	135	153	154	10,4	10,4	11,6	11,7
- в связи с переходом на учебу (пенсию)	250	100	263	256	19,3	7,7	20,0	19,4
4. Состояло по списку на конец года	1303	1305	1320	1323	100,6	100,6	100,5	100,3
5. ССЧ рабочих	1295	1297	1314	1319	100	100	100	100

Из таблицы видно, что наибольшая численность в составе промышленно-производственного персонала приходится на рабочих и ИТР.

Используя данные таблицы, определим коэффициенты движения кадров по следующим формулам:

. Коэффициент оборота по приему рабочих (Кпр):

$$Кпр = \frac{Количество\ принятых\ за\ год\ рабочих}{Среднесписочная\ численность\ рабочих\ за\ год}$$

. Коэффициент по выбытию рабочих (Квыб):

$$Квыб = \frac{Количество\ выбывших\ за\ год\ рабочих}{Среднесписочная\ численность\ рабочих\ за\ год}$$

. Коэффициент текучести кадров (Ктек):

$$Ктек = \frac{Количество\ уволившихся\ по\ собствен.\ желанию\ и\ за\ нарушен.\ дисцип}{Среднесписочная\ численность\ рабочих\ за\ год}$$

. Коэффициент постоянства персонала

$$Кпост = \frac{Количество\ рабочих\ проработавших\ весь\ год\ на\ предприятии}{Среднесписочная\ численность\ рабочих\ за\ год}$$

$$Кпр\ 2019 = \frac{426}{1295} * 100 = 32,9\%$$

$$Кпр\ 2020 = \frac{534}{1297} * 100 = 41,2\%$$

$$Кпр\ 2021\ пл = \frac{306}{1314} * 100 = 23,3\%$$

$$Кпр\ 2021\ ф = \frac{308}{1319} * 100 = 23,4\%$$

$$Квыб\ 2019 = \frac{586}{1295} * 100 = 45,3\%$$

$$Квыб\ 2020 = \frac{366}{1297} * 100 = 28,2\%$$

$$Квыб\ 2021\ пл = \frac{555}{1314} * 100 = 42,2\%$$

$$Квыб\ 2021\ ф = \frac{558}{1319} * 100 = 42,3\%$$

$$Ктек\ 2019 = \frac{201+135}{1295} * 100 = 25,9\%$$

$$Ктек\ 2020 = \frac{131+135}{1297} * 100 = 20,5\%$$

$$Ктек\ 2021\ пл = \frac{139+153}{1314} * 100 = 22,2\%$$

$$Ктек\ 2021\ ф = \frac{148+154}{1319} * 100 = 22,9\%$$

$$Кпост\ 2019 = \frac{1463}{1295} * 100 = 113\%$$

$$Кпост\ 2020 = \frac{1137}{1297} * 100 = 87,7\%$$

$$Кпост\ 2021\ пл = \frac{1569}{1314} * 100 = 119,4\%$$

$$Кпост\ 2021\ ф = \frac{1573}{1319} * 100 = 119,3\%$$

Сведем данные расчетов в таблицу.

Таблица 7 - Динамика показателей движения рабочей силы

Показатели	2019 год	2020 год	2021 год		Отклонение +;-		
			план	факт	к плану	2020/2019	2021/2020
Коэффициент оборота по приему	32,9	41,2	23,3	23,4	+0,1	+8,3	-17,8
Коэффициент оборота по выбытию	45,3	28,2	42,2	42,3	+0,1	-17,1	+14,1
Коэффициент текучести кадров	25,9	20,5	22,2	22,9	+0,7	-5,4	+2,4
Коэффициент постоянства персонала	113	87,7	119,4	119,3	-0,1	-25,3	+31,6

Коэффициент текучести кадров в 2020 году снизился по сравнению с 2019 годом на 5,4%, что обусловлено улучшением организации труда и ростом заработной платы на предприятии. Однако к 2021 году коэффициент текучести кадров увеличился на 2,4% по сравнению с 2020 годом.

Важным показателем является коэффициент постоянства персонала в 2020 году он снижается на 25,3% по сравнению с 2019 годом, однако к 2021 году он составляет 31,6%, что положительно характеризует кадровую работу предприятия.

Анализ использования рабочего включает в себя:

- использование баланса рабочего времени,
- внутрисменного режима времени,
- неиспользованного времени,
- причин потерь рабочего времени,
- сверхурочных часов,
- резервов лучшего использования рабочего времени и влияния потерь времени на выпуск продукции и другие показатели эффективности.

Источником информации для анализа баланса использования рабочего времени является пояснительная записка за 2019-2021 годы.

Таблица 8 - Показатели баланса использования рабочего времени

Показатели	Годы				Отклонение +;-		
	2019	2020	2021		к плану	2020/ 2019	2021/ 2020
			план	факт			
1. ССЧ работников, чел (КР)	1295	1297	1314	1319	+5	+2	+22
2. Отработано за год одним рабочим: - дней (Д)	252	251	253	246	-7	-1	-5
- часов (Ч)	1638	1556	1645	1550	-95	-82	-6
3. Средняя продолжительность рабочего дня, дни	6,5	6,2	6,5	6,3	-0,2	-0,3	+0,1
4. Фонд рабочего времени, часы	2121210	2018132	2161530	2044450	-117080	-103078	26318

Фонд рабочего времени зависит от численности рабочих, от количества отработанных дней одним рабочим в среднем за год и средней продолжительности рабочего дня.

Проведем факторную модель анализа фонда рабочего времени за 2020-2021 года

$$ФРВ = КР * Д * П$$

На данном предприятии ФРВ в 2021 году больше, чем ФРВ в 2020 году на 129145 часа. Влияние факторов на его изменение установим методом

абсолютных разниц.

$$ФРВ\ кр = (КР2021 - КР2020) * Д2020 * П2020$$

$$ФРВ\ кр = (1319-1297) * 251 * 6,2 = 34489$$

$$ФРВ\ д = КР2021 * (Д2021 - Д2020) * П2020$$

$$ФРВ\ д = 1319 * (246-251) * 6,2 = -40889$$

$$ФРВ\ п = КР2021 * Д2021 * (П2021 - П2020)$$

$$ФРВ\ п = 1319*246* (6,3-6,2) = 32718$$

$$ФРВ = ФРВ\ кр + ФРВ\ д + ФРВ\ п;$$

$$ФРВ = 34489-40889+32718=26318$$

Как видно из приведенных данных таблицы, имеющиеся трудовые ресурсы в 2021 году использовались менее эффективно, чем в 2020 году. В среднем одним рабочим отработано 246 дней, это на 5 дней меньше, чем в прошлом году, а на всех рабочих 6595 дней.

3.2 Основные проблемы управления трудовыми ресурсами

Повышение эффективности управления трудовыми ресурсами - основной источник социально - экономического роста. В решении этих проблем необходим системный подход, предполагающий рассмотрение проблем труда в тесном единстве с развитием производства, совершенствованием общественных отношений, осуществлением преобразований в системе хозяйствования и управления. Современные условия определяют ориентацию организаций на поиск рациональных систем управления трудовым потенциалом с целью максимизации эффекта от их использования и увеличивают потребность в высококвалифицированных работниках и менеджерах. В то же время, практика позывает, что значительная часть организаций, испытывая острую потребность в высококвалифицированных специалистах, повышении качества трудового потенциала, опираются на традиционные концепции управления персоналом, которые не учитывают влияние постоянно меняющихся различных факторов внешней среды и не в полной мере соответствуют современным требованием.

Ориентация на управление человеческими ресурсами меняет задачи управления, функции и структуру соответствующих служб на предприятии. Так, одной из важнейших функций управления трудовыми ресурсами в связи с возросшей ролью человеческого фактора в современном производстве становится развитие персонала, а не просто приведение его численного состава в соответствие с наличием рабочих мест [2]. Целями управления трудовыми ресурсами предприятия (организации) являются [3]: - повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях; - повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;

- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива. Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как: - обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации; - полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом; - обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству; - закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала); - обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.; - согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности).

Эффективность управления трудовыми ресурсами, наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления трудовыми ресурсами предприятия,

познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми. Широко распространенным средством воздействия на работника, на складывающиеся трудовые отношения является мотивация труда, предусматривающая [1]: - систему вознаграждения, материального и морального поощрения; - обогащение содержания труда, повышение интереса к работе; - развитие персонала, предоставление возможности профессионально-квалификационного продвижения, планирования карьеры; - улучшение социально-психологического климата в организации, поощрению инициативы, творчества и саморазвития; - активное вовлечение работников в управление трудовыми процессами, участие в прибылях и акционерном капитале фирмы и т.д. Люди являются главным ресурсом любой организации. Без них организация не сможет существовать, и, тем более, достичь своих целей. Поэтому управление трудовыми ресурсами должно осуществляться на основе системного подхода

Эффективность деятельности любой организации во многом определяется насколько грамотно используются ее трудовые ресурсы. Кадровый потенциал, наряду с техническим, следует рассматривать в качестве важнейшего производственного ресурса работы предприятия.

Нанимаясь на работу, и в процессе трудовой деятельности, работники первую очередь преследуют свои личные цели. Следовательно, эффективное управление персоналом заключается в такой организации труда, при которой работник сможет лучшим образом реализовать собственные интересы (карьера, заработная плата и социальное обеспечение) и внести наибольший вклад в конечный результат деятельности предприятия. Работа персонала определяющим образом влияет на эффективность исполнения всех остальных ресурсов.

Исходным моментом процесса управления персоналом является планирование его содержания. На крупных предприятиях оно начинается, как правило, с определения общих целей отрасли на плановый период и

соответствует плановым объемам работ. На этой основе определяется потребная численность работников предприятия по профессиям и уровням квалификации.

При планировании потребной численности обязательно необходимо учитывать мероприятия по экономии трудовых затрат, связанные с внедрением новой техники и технологии, оптимизации трудовых норм, совмещением профессий и так далее.

На нашем предприятии функции кадровой службы возложены на менеджера по кадрам, который непосредственно подчиняется директору.

Менеджер по кадрам осуществляет только непосредственный учет работников, т.е., по сути, является техническим исполнителем. Вопросы приема на работу или увольнения решаются директором по согласованию с главным бухгалтером и главным инженером. Особого документа, определяющего кадровую политику у организации нет.

Все работники без исключения находятся на повременно-премиальной системе оплаты труда, что зафиксировано в коллективном договоре. Но по сути все имеют только оклады в рамках штатного расписания, так как в разделе коллективного договора «Оплата труда работников» записано, что работники могут получать премию по результатам работы за год, но конкретный размер премии и показатели премирования в нем не указаны.

Премии выплачиваются единоличным решением собственников предприятия по представлению директора. Выводы. На основе проведенного анализа эффективности использования трудовых ресурсов и системы управления кадрами АО «Черниговец» за 2019-2021 гг. отмечаем следующее:

- деятельность предприятия является прибыльной. Темпы роста доходов за анализируемый период превысили темпы роста расходов (положительный фактор);

- численность работников увеличилась на 12,3%, а производительность труда – на 2,3%.

Рост численности, безусловно, фактор положительный, но сопоставление темпов роста численности работников и производительности труда указывает на неэффективное использование рабочей силы – фактор отрицательный;

- заработная плата в среднем увеличилась на 54%. Рост заработной платы является положительным фактором, сопоставление темпов роста заработной платы и производительности труда указывает на неэффективное управление трудовыми ресурсами – фактор отрицательный;

- доля управленческого персонала в общей численности работников уменьшилась на 6,2% - положительный фактор;

- размер коэффициента подчиненности ниже общепринятого значения в 2,5 раза – фактор отрицательный (положительной характеристикой является соответствие или превышение нормы), свидетельствующий о неэффективности управленческого труда;

- коэффициент напряженности соответствует общепринятым ограничениям (т.е. не превышает единицы), но его положительная динамика характеризует снижение эффективности управленческого труда, что также является отрицательным фактором;

- резкий рост коэффициента текучести кадров в 2020 г. свидетельствует о неудовлетворенности работников условиями труда. Кроме того, его размер превышает общепринятые нормальные ограничения в 2,5 раза – фактор отрицательный;

- показатель эффективности управленческого труда имеет положительную динамику, что является положительным фактором; - отсутствует действенная система премирования работников по результатам деятельности;

- отсутствует общий регламент, определяющий кадровую политику предприятия.

Таким образом, приходим к общему выводу о том, что в управлении кадрами АО «Черниговец» есть и положительные, и отрицательные стороны.

Поэтому в целях повышения эффективности деятельности предприятия в целом необходимо разработать мероприятия по совершенствованию системы управления кадрами

В качестве основных направлений повышения экономической эффективности управления трудовыми ресурсами нашего объекта исследования предлагается оптимизация:

- организационной структуры управления;

- организации условий труда работников; - организации материального и морального стимулирования труда

Рассмотрим предлагаемые направления более подробно. В целях оптимизации организационной структуры управления предлагается внести в штатное расписание предприятия следующие изменения.

- сократить одну ставку инженера-сметчика в производственно-техническом отделе, т.к. дальнейшая реконструкция производственной базы цементного завода проводится не собственными силами, а подрядной организацией.

Часть функций, касающихся непосредственно сметного дела передать начальнику отдела, а часть функций по формированию договоров передать экономисту с повышением окладов на 20%;

- сократить ставку инженера в отделе снабжения с распределением его функций между начальником отдела и заведующим складом также с повышением окладов на 20%;

- пересмотреть функции менеджера по кадрам.

Согласно штатного расписания на 2015 год, оклад инженера-сметчика составлял 18000 руб., оклад начальника производственно-технического отдела – 20000 руб., оклад экономиста – 15000 руб., оклад начальника отдела снабжения – 18000 руб., оклад инженера отдела снабжения – 15 000 руб., заведующего складом – 16000 руб.

Работникам аппарата управления, попадающим под сокращение штатов, может быть предложена работа по специальности на вакантные должности в

производственном подразделении предприятия. В результате оптимизации организационной структуры управления будет получена экономия в размере 299,52 тыс.руб.:

- по фонду заработной платы в размере 230,4 тыс.руб. за год: 18000·12-20000·0,2·12-15000·0,2·12+15000·12-18000·0,2·12-16000·0,2·12 = 230400;

- по страховым взносам в размере 69,12 тыс.руб. за год: 230,4·0,3=69,12.

Кроме того, при предлагаемом изменении структуры аппарата управления изменятся и показатели эффективности управленческого труда

Таким образом, как показывают результаты расчетов табл. 3.1 управленческий труд станет более эффективным:

- доля управленческого персонала уменьшится на 2,1 пункта или на 7,7%;

- коэффициент структурной напряженности уменьшится на 0,02 пункта или на 2,7%;

- коэффициент подчиненности увеличится на 0,5 пункта или на 19,2%;

- показатель эффективности управленческого труда увеличится на 268,3 тыс.руб./чел. или на 11,1%.

Рассматривая проблему оптимизации организационной структуры управления, нельзя обойти вниманием такую важную, на наш взгляд должность как менеджер по кадрам. Необходимо превратить его из технического исполнителя в действительно эффективное управленческое звено. Для этого можно добавить в его обязанности:

- мониторинг рынка труда с целью установления среднего уровня заработной платы по каждой специальности;

- осуществление оценки удовлетворенности сотрудников от работы на предприятии;

- разработку программ нематериального стимулирования;

- работу с сотрудниками в процессе адаптации при возможном увольнении. Для того чтобы решить проблему повышения эффективности

организации условий труда, на наш взгляд необходимо, прежде всего, организовать горячее питание на территории предприятия.

Идеальный вариант – строительство столовой, но его может заменить и более бюджетный вариант – заключение договора с ближайшим пунктом питания на доставку горячих обедов.

Для предприятия это будет незатратный вариант. Обязанности по ежедневному сбору заказов работников предприятия могут быть поручены любому сотруднику аппарата управления. Кроме того, немаловажным фактором, на наш взгляд при рассмотрении условий организации труда на предприятии должно быть наличие корпоративной культуры.

Поскольку понятие «корпоративный дух», а также обстановка внутри предприятия напрямую связаны с разработкой особых мер, направленных на повышение заинтересованности персонала, руководству предприятия следует постоянно применять эффективные меры. Примером могут быть: - организация корпоративных, пенсионных и сберегательных фондов; - организация совместных туристических поездок.В целях оптимизации материального и морального стимулирования предлагается:

- систему оплаты труда превратить в систему поощрения качества и производительности. Использовать принцип долевого участия работников в доходах предприятия или бонусную программу по конкретным показателям для каждого структурного подразделения. Разработку бонусной программы можно поручить экономисту и менеджеру по кадрам;

- проведение повышения квалификации и обучение работников за счет предприятия дистанционным способом.

Дистанционное обучение является в настоящее время самым доступным в материальном плане способом получения знаний. Тем более, что рабочие места всех сотрудников аппарата управления оснащены современным компьютерным оборудованием.

Для предприятия затраты на обучение составят от 5 до 45 тыс.руб. (в зависимости от программы и уровня образования) в год на человека. В

комплексе мероприятия по оптимизации организации условий труда и организации материального и морального стимулирования будут способствовать не только росту производительности труда, что, безусловно, скажется на доходах предприятия и, соответственно, доходах работников, но и снизят текучесть кадров, т.е. будут способствовать стабильности производственного процесса, повышению эффективности деятельности и конкурентоспособности АО «Черниговец».

Итак, в работе предложены рекомендации по совершенствованию системы управления трудовыми ресурсами АО «Черниговец» по трем направлениям оптимизации: организационной структуры управления, организации условий труда и материального и морального стимулирования труда работников.

В соответствии с выбранными направлениями повышения эффективности системы управления трудовыми ресурсами предприятия рекомендуется:

- сократить одну ставку инженера-сметчика в производственно-техническом отделе, т.к. дальнейшая реконструкция производственной базы цементного завода проводится не собственными силами, а подрядной организацией. Часть функций, касающихся непосредственно сметного дела передать начальнику отдела, а часть функций по формированию договоров передать экономисту с повышением окладов на 20%;

- сократить ставку инженера в отделе снабжения с распределением его функций между начальником отдела и заведующим складом также с повышением окладов на 20%;

- добавить в функции менеджера по кадрам следующие обязанности: мониторинг рынка труда с целью установления среднего уровня заработной платы по каждой специальности, осуществление оценки удовлетворенности сотрудников от работы на предприятии, разработку программ нематериального стимулирования, работу с сотрудниками в процессе адаптации при возможном увольнении.

- организовать горячее питание на территории предприятия;

- систему оплаты труда превратить в систему поощрения качества и производительности. Использовать принцип долевого участия работников в доходах предприятия или бонусную программу по конкретным показателям для каждого структурного подразделения. Разработку бонусной программы поручить экономисту и менеджеру по кадрам;

- проводить повышение квалификации и обучение работников за счет предприятия дистанционным способом.

Таким образом, экономический эффект от реализации предлагаемых мероприятий будет заключаться в следующем:

- доля управленческого персонала уменьшится на 7,7%;

- коэффициент структурной напряженности уменьшится на 2,7%; - коэффициент подчиненности увеличится на 19,2%;

- показатель эффективности управленческого труда увеличится на 11,1%;

- будет получена экономия затрат в размере 299,52 тыс.руб.

Проблемы, выявленные в результате исследования по состоянию и развитию АО «Черниговец», характеристика и предлагаемые пути по устранению в виде таблицы.

Проблемы	Варианты мероприятий (предложений) по решению проблемы, связанную с АО «Черниговец»
1. Текучесть кадров Отсутствует современная система мотивации. Молодежь неохотно идет работать, текучесть кадров среди неё высокая.	Сокращение текучести кадров: 1. Разработать план мероприятий по совершенствованию процесса мотивации. 2. Разработать систему оценки работы сотрудников по рейтинговой оценки (оценка в баллах) которая повысит уровень зарплаты работников и привлечет молодые кадры

Это связано с невысокой оплатой труда. Старые работники уходят на пенсию в связи, с чем не происходит приток молодых кадров	
2.Отсутствует внедрение системы документооборота	Необходимо разработать инструкцию по делопроизводству.
3.Недостаточный уровень в повышении квалификации	Повышать уровень в организациях дополнительного профессионального образования.
4. Отсутствуют поощрение работников стимулирующими премиями	Разработать систему оплату премий, которая будет выплачиваться лучшим работникам.
5.Недостаточная транспортная оснащенность, недостаточное количество площадей.	Необходимо закупить достаточное количество основных фондов, списав старые и пустить в металлолом. Оформление ОС в аренду, лизинг. Аренда земельных или лесных участков.
6.Слабая техническая база	Может быть решена с помощью информирования предприятия о существовании лизинговых компаний, о существующей государственной поддержке, а также кредитных возможностях.

Разрешение данных проблем направлено на усиление эффективного использование персонала вследствие чего произойдет увеличение роста производительности труда способности персонала, согласно введению новаций, увеличение эффективности управления, и повышение оплаты труда персонала. Заинтересованность в достойной оплате труда сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку оказывает непосредственное воздействие на результаты их труда и предприятия в целом.

Понятие эффективности представляет комплекс обстоятельств и критериев разумной компании работы: добросовестный труд работников; высокопроизводительный труд, который гарантирует высокий уровень производительности; результативное применение рабочего времени; благоприятные условия труда работников; формирование правильных соотношений между результатами труда и его оплатой; поощрение высококачественной работы при наименьших расходов ресурсов и материальная обязанность за некачественный труд. Рост производительности труда – один из наиболее важных способов повышения эффективности использования трудовых ресурсов.

Труд в образовательном учреждении предполагает в первую очередь умственный труд, в процессе которого не вырабатывается определенная существенная продукция или продукт жизнедеятельности человека, поэтому рост производительности труда в образовательном учреждении в основном зависит от определенных факторов связанных со спецификой умственного 57 труда, где в первую очередь поощряется: образование, интеллект, творчество которые необходимы для реализации профессиональных образовательных программ и научной работы.

Одним из наиболее действенных способов стимулирования работников является эффективная система оплаты труда. При этом средства на оплату труда следует использовать так, чтобы темпы роста производительности труда

опережали темпы роста его оплаты, что создает возможности для наращивания воспроизводства на предприятии.

Проект мероприятий по повышению эффективного использования рабочей силы и оплаты труда

Содержание мероприятий	Исполнение мероприятий за счет:	Ответственный
1. Сокращение текучести кадров	Заинтересовать работников учреждения, за счет повышения заработной платы с введением Положение о системе рейтинговой оценки трудовой деятельности сотрудников, что приведет к повышению оплаты труда и сократит текучесть кадров	Директор, отдел кадров
2. Внедрение системы документооборота	Внедрение системы документооборота	Директор, отдел кадров
3. Введение на предприятии новой системы премий	В связи с предложенной новой системы оплаты премий по итогам работы лучшим работникам: 1. Ежемесячные премии - Размер 1\3 от основной заработной платы. Дается лучшим работникам. 2. Квартальная премия - Размер равен средней фактической зарплате работника, включая премии	Директор, главный бухгалтер

	и надбавки. Выплачивается лучшим работникам 3. Годовая премия. - Выплачивается лучшему работнику за год. Сумма равна трем фактическим окладам работника	
5.Недостаточная транспортная оснащенность, недостаточное количество площадей.	Аренда земельных или лесных участков. Закупка основных фондов	Директор, отдел материально-технического снабжения
6.Слабая техническая база	Заключение договоров с лизингодателями	Директор, отдел договоров

Заключение

Изучение современных концепций управления персоналом показало, что они базируются, с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны, на концепции всестороннего развития личности и теории человеческих отношений.

Не смотря на некоторые различия подходов к управлению персоналом, практические все существующие концепции подводят нас к пониманию того, что управление персоналом конкретной организации должно представлять собой определенную систему, совокупность принципов и методов управления кадрами. По результатам анализа эффективности деятельности и использования трудовых ресурсов, а также изучения системы управления персоналом АО «Черниговец» была сделаны следующие выводы:

- деятельность предприятия является прибыльной. Темпы роста доходов за анализируемый период превысили темпы роста расходов (положительный фактор);

- численность работников увеличилась на 12,3%, а производительность труда – на 2,3%. Рост численности, безусловно, фактор положительный, но сопоставление темпов роста численности работников и производительности труда указывает на неэффективное использование рабочей силы – фактор отрицательный;

- заработная плата в среднем увеличилась на 54%. Рост заработной платы является положительным фактором, сопоставление темпов роста заработной платы и производительности труда указывает на неэффективное управление трудовыми ресурсами – фактор отрицательный;

- доля управленческого персонала в общей численности работников уменьшилась на 6,2% - положительный фактор;

- размер коэффициента подчиненности ниже общепринятого значения в 2,5 раза – фактор отрицательный (положительной характеристикой является соответствие или превышение нормы), свидетельствующий о неэффективности управленческого труда;

- коэффициент напряженности соответствует общепринятым ограничениям (т.е. не превышает единицы), но его положительная динамика характеризует снижение эффективности управленческого труда, что также является отрицательным фактором;

- резкий рост коэффициента текучести кадров в 2015 г. свидетельствует о неудовлетворенности работников условиями труда. Кроме того, его размер превышает общепринятые нормальные ограничения в 2,5 раза – фактор отрицательный;

- показатель эффективности управленческого труда имеет положительную динамику, что является положительным фактором;

- отсутствует действенная система премирования работников по результатам деятельности;

- отсутствует общий регламент, определяющий кадровую политику предприятия. Для снижения негативного влияния выявленных проблем и усиления стимулирующих факторов в целях повышения эффективности деятельности АО «Черниговец» в дипломном проекте рекомендуется:

- сократить одну ставку инженера-сметчика в производственно-техническом отделе, т.к. дальнейшая реконструкция производственной базы цементного завода проводится не собственными силами, а подрядной организацией.

Часть функций, касающихся непосредственно сметного дела передать начальнику отдела, а часть функций по формированию договоров передать экономисту с повышением окладов на 20%;

- сократить ставку инженера в отделе снабжения с распределением его функций между начальником отдела и заведующим складом также с повышением окладов на 20%;

- добавить в функции менеджера по кадрам следующие обязанности: мониторинг рынка труда с целью установления среднего уровня заработной платы по каждой специальности, осуществление оценки удовлетворенности сотрудников от работы на предприятии, разработку программ

нематериального стимулирования, работу с сотрудниками в процессе адаптации при возможном увольнении.

- организовать горячее питание на территории предприятия;

- систему оплаты труда превратить в систему поощрения качества и производительности.

Использовать принцип долевого участия работников в доходах предприятия или бонусную программу по конкретным показателям для каждого структурного подразделения. Разработку бонусной программы поручить экономисту и менеджеру по кадрам; - проводить повышение квалификации и обучение работников за счет предприятия дистанционным способом.

В результате реализации предлагаемых мероприятий будет получен экономический эффект в виде экономии затрат на сумму 299,52 тыс.руб., а также уменьшится доля управленческого персонала на 7,7%, коэффициент структурной напряженности уменьшится на 2,7%, коэффициент подчиненности увеличится на 19,2%, показатель эффективности управленческого труда увеличится на 11,1%.

Таким образом, в комплексе эти мероприятия будут способствовать не только росту производительности труда, что, безусловно, скажется на доходах предприятия и, соответственно, доходах работников, но и снизят текучесть кадров, т.е. будут способствовать стабильности производственного процесса, повышению эффективности деятельности и конкурентоспособности АО «Черниговец».

Список литературы

1. Богус, В. С. Управление трудовыми ресурсами как один из важнейших аспектов управления организацией / В. С. Богус // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. – 2020. – № 7(32). – С. 65-70. – EDN ZLWKMU.

2. Булкина Н. Диагностика системы стимулирования трудовой деятельности персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2013. – № 6. – С. 93-100.

3. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 282 с.

4. Глаз, Ю. А. Декомпозиция функций управления трудовыми ресурсами организации по элементам системы управления / Ю. А. Глаз // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2010. – № 4(36). – С. 90-98. – EDN NCCFKH.

5. Забродин, А. Н. Оптимизация управления трудовым потенциалом как фактор эффективного управления экономическими ресурсами современной организации / А. Н. Забродин // Вестник научных конференций. – 2016. – № 7-1(11). – С. 53-57. – EDN WKTAHB.

6. Иванова, О. Е. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами: различия в подходах к управлению трудовыми отношениями в организации / О. Е. Иванова, В. Н. Веснин // Актуальные проблемы менеджмента, экономики и экономической безопасности : Сборник материалов II Международной научной конференции, Костанай, 28–30 сентября 2020 года / Под редакцией Г.В. Паниной. – Костанай: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Среда», 2020. – С. 258-262. – DOI 10.31483/r-85966. – EDN BDWWNY.

7. Ивановская Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала. – М.: Проспект, 2013. – 264 с

8. Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом. – М.: Проспект, 2013. – 64 с.

9. Концевич, Г. Е. К вопросу о соотношении понятий "управление трудом" и "управление трудовыми ресурсами" / Г. Е. Концевич, Ш. Н. Эшназаров // Новая наука: Проблемы и перспективы. – 2016. – № 6-1(85). – С. 134-135. – EDN WAEYEP.

10. Лукьянченко, Н. Д. Управление трудовыми ресурсами, как один из мотивационных методов в управлении кадрами / Н. Д. Лукьянченко, Н. А. Карпенко // Конкурентоспособность предприятия, региона, национальной экономики на международных рынках в контексте инвестиционно-инновационного развития : Сборник научных трудов международной научно-практической конференции, Донецк, 15 октября 2020 года / Под общей редакцией Е.С. Шилец. – Донецк: Общество с ограниченной ответственностью "Научно-производственное предприятие "Фолиант", 2020. – С. 129-134. – EDN BFYSGS.

11. Пахомова, Ю. А. Методы управления персоналом в системе управления трудовыми ресурсами организации / Ю. А. Пахомова, В. Ю. Алтухова // Приоритеты экономического роста страны и регионов в период постпандемии : Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции, Курск, 19–20 ноября 2020 года / Под редакцией О.Н. Пронской. – Курск: Курский государственный университет, 2020. – С. 191-196. – EDN OJLFQA.

12. Попова, Э. М. Управление трудовыми ресурсами как главный аспект управления организацией / Э. М. Попова, С. Н. Шалыгина // Современные прикладные исследования : материалы Национальной российской конференции, Шахты, 19–21 апреля 2017 года / Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М.И. Платова. – Шахты: Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М.И. Платова, 2017. – С. 310-313. – EDN ZTVYVJ.

13. Флек, М. Б. Управление трудовыми ресурсами и управление персоналом предприятия: взаимосвязь и отличия / М. Б. Флек, Е. А. Угнич // Современные технологии управления. – 2020. – № 2(92). – С. 19. – EDN АРННХВ.