

## Введение

1. Кадры предприятия, их движение и производительность труда

1.1 Кадры предприятия: классификация и показатели движения

1.2 Управление кадрами предприятия

1.3 Производительность труда: методы измерения и факторы влияния

1.4 Мотивация как фактор повышения производительности труда

2. Расчет показателей движения кадров и производительности труда (на примере СПК "Койгородок")

2.1 Общая характеристика предприятия

2.2 Расчет показателей движения кадров

2.3 Расчет показателей производительности труда

3. Пути повышения производительности труда и планирование численности работников

3.1 Планирование численности работников предприятия

3.2 Планирование производительности труда

3.3 Пути повышения производительности труда на СПК "Койгородок"

Заключение

Библиографический список

## Введение

Известно, что основными факторами производства на предприятии являются: средства труда, предметы труда и кадры.

Основная роль принадлежит кадровому потенциалу на предприятии. *Актуальность* темы данной работы в том, что именно от кадров зависит, насколько эффективно используются на предприятии средства производства и насколько успешно работает предприятие в целом. В целом эффективность производства

зависит от квалификации рабочих, их расстановки и использования, что влияет на объем и темпы прироста вырабатываемой продукции, использование материально-технических средств. То или иное использование кадров прямым образом связано с изменением показателя производительности труда. Рост этого показателя является важнейшим условием развития производительных сил страны и главным источником роста национального дохода. Поэтому *целью* данной работы является изучение кадров предприятия и производительности труда. Для достижения цели необходимо поставить следующие задачи:

рассмотреть классификацию кадров, их состав, показатели движения кадров;

дать описание производительности труда, ее методов измерения и факторов влияния;

проанализировать изменение состава кадров и производительности труда на конкретном предприятии;

изучить планирование численности работников и планирование производительности труда;

предложить пути повышения производительности труда на предприятии.

*Объектом* данного исследования являются кадры предприятия и производительность труда. Работа состоит из трех глав. В первой главе рассматривается теоретическая часть работы, во второй - практическая, т.е. расчеты по предприятию СПК "Койгородок", в третьей предложены пути повышения производительности труда и планирование численности работников.

При написании курсовой работы использовались учебная и методическая литература, монографические издания, научные статьи, справочно-информационная система КонсультантПлюс, Устав и данные СПК "Койгородок".

## **1. Кадры предприятия, их движение и производительность труда**

## **1.1 Кадры предприятия: классификация и показатели движения**

**Персонал предприятия** - совокупность физических лиц, состоящих с ним как с юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма. Он представляет собой коллектив работников с определенной структурой, соответствующей научно-техническому уровню производства, условиям обеспечения производства рабочей силой и установленным нормативно-правовым требованиям. Категория "персонал предприятия" характеризует кадровый потенциал, трудовые и человеческие ресурсы производства. Она отражает совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. [1]

Кадровый состав или персонал предприятия и его изменения имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики, которые могут быть с меньшей или большей степенью достоверности измерены и отражены следующими абсолютными и относительными показателями:

- а) списочной и явочной численностью работников предприятия и (или) его внутренних подразделений, отдельных категорий и групп на определенную дату;
- б) среднесписочной численностью работников предприятия и (или) его внутренних подразделений за определенный период;
- в) удельным весом работников отдельных подразделений (групп, категорий) в общей численности работников предприятия;
- г) темпами роста (прироста) численности работников предприятия за определенный период;
- д) средним разрядом рабочих предприятия;
- е) удельным весом служащих, имеющих высшее или среднее специальное образование в общей численности служащих и (или) работников предприятия;
- ж) средним стажем работы по специальности руководителей и специалистов предприятия;

- з) текучестью кадров по приему и увольнению работников;
- и) фондовооруженностью труда работников и (или) рабочих на предприятии и другими.

Работники подразделяются на:

промышленно-производственный персонал;

персонал не промышленных организаций - в основном работники жилищно-коммунального хозяйства, детских и лечебно-санитарных учреждений, принадлежащих предприятию.

**К специалистам** относятся лица, осуществляющие техническое и организационное обслуживание, руководство производством и обслуживанием.

**К руководителям** относят работников, занимающих должности руководителя предприятия.

**Младший обслуживающий персонал (МОП)** - это работники, выполняющие работы по поддержанию чистоты на предприятии, по обслуживанию аппарата управления, а также другие подсобные рабочие (дворник).

**К ученикам** относятся лица, проходящие производственное обучение или частично участвующие в производстве.

**Пожарно-сторожевая охрана** включает рабочих, которые охраняют предприятие (сторож).

**К рабочим** относят работников предприятия, непосредственно занятых созданием материальных ценностей или оказанием производственных и транспортных услуг. Рабочие подразделяются *на основных и вспомогательных*. К основным относят тех, кто непосредственно выполняет производственные процессы по изготовлению продукции, а к вспомогательным - рабочих, которые заняты обслуживанием оборудования, транспортировкой материалов, работающих в основных цехах.

**К служащим** относятся работники, осуществляющие финансово-расчетные, снабженческо-сбытовые и другие функции.

Квалификация работника определяется уровнем специальных знаний и практических навыков и характеризует степень сложности выполняемого им конкретного вида работы.

**Количественная характеристика трудовых ресурсов (персонала)** предприятия в первую очередь измеряется такими показателями, как списочная и среднесписочная численность работников.

Основной круг параметров или характеристик, определяющих качество труда:

- а) экономические (сложность труда, квалификация работника, отраслевая принадлежность, условия труда, трудовой стаж);
- б) личностные (дисциплинированность, наличие навыков, добросовестность, оперативность, творческая активность);
- в) организационно-технические (привлекательность труда, насыщенность оборудованием, уровень технологической организации производства, рациональная организация труда);
- г) социально-культурные (коллективизм, социальная активность, общекультурное и нравственное развитие).

**Структурная характеристика трудовых ресурсов (персонала)** предприятия определяется составом и количественным соотношением отдельных категорий и групп работников предприятия.

**Профессионально-квалификационная структура кадров** складывается под воздействием профессионального и квалификационного разделения труда. При этом под профессией подразумевается особый вид трудовой деятельности, требующий определенных теоретических знаний и практических навыков. Под специальностью - вид деятельности в пределах профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков. Специальность определяет вид трудовой деятельности в рамках одной и той же профессии. Например, экономисты (профессия) подразделяются на плановиков, маркетологов, финансистов, трудовиков (специальность) и т.д. Профессия токаря подразделяется по специальностям: токарь-карусельщик, токарь-расточник и т.д.

Работники каждой профессии и специальности **различаются уровнем классификации**, то есть степенью овладения работниками той или иной профессией и специальностью, которые отражаются в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях. Профессионально-квалификационная структура

служащих предприятия закреплена в штатном расписании - документе, ежегодно утверждаемым руководителем предприятия и представляющем собой перечень сгруппированных по отделам и службам должностей служащих с указанием разряда работ и должностного оклада. Пересмотр штатного расписания осуществляется в течении года путем внесения в него изменений в соответствии с приказом руководителя предприятия.

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Если руководство заинтересовано в успехе работника на новом рабочем месте, оно должно всегда помнить, что организация - это общественная система, а каждый работник - это личность.

Организация предъявляет требования к образованию, квалификации, производительности, дисциплине, умению работать в коллективе, готовности положительно воспринимать имеющиеся условия производства. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, протекает процесс адаптации. [2]

### **Показатели наличия и движения персонала предприятия.**

Численность персонала предприятия не остается постоянной. Она непрерывно меняется вследствие того, что предприятие в течение определенного периода осуществляет наем и увольнение работников. Поэтому различают понятия "списочный состав", "среднесписочный" и "явочный состав работников".

*Списочная численность работников предприятия* - это численность работников списочного состава на определенное число или дату с учетом принятых и выбывших в этот день работников. В списочный состав включаются все работники, принятые на постоянную работу, сезонную и временную работу сроком один день и более со дня зачисления их на работу. В этом списке каждый календарный день учитываются как фактически работающие, так и отсутствующие по каким-либо причинам. Трудовые книжки таких работников находятся в кадровой службе предприятия, а в приказе о назначении на работу оговорено, что речь идет о штатной должности. Выделяют совместителей, в приказе о назначении которых оговаривается, что продолжительность рабочего дня их не

должна превышать 50% установленных законом для данной категории. И еще выделяется группа работников, работающих по договорам подряда (поручения), численность которых в списочную численность не включается, но в отдельных случаях они учитываются как целые единицы, в отличие от совместителей, которые включаются в список в размере не более 0,5 единицы.

*Явочная численность* - это количество работников списочного состава, явившихся на работу. Разница между явочным и списочным составом характеризует количество целодневных простоев (отпуска, болезни, командировки и т.д.)

*Среднесписочная численность* работников за месяц определяется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день месяца, включая праздничные и выходные дни, и деления полученной суммы на количества календарных дней месяца. Среднесписочная численность работников за квартал (год) определяется путем суммирования среднесписочной численности работников за все месяцы работы предприятия в квартале (году) и деления полученной суммы на 3 (12). Качественная характеристика трудовых ресурсов персонала предприятия определяется степенью профессиональной и квалификационной пригодности его работников для выполнения целей предприятия и производимых ими работ.

Для малых предприятий допускается упрощенное определение среднесписочной численности работников как полусуммы данных об их наличии на начало и конец каждого отчетного месяца.

Как уже отмечалось, изменение в списочной численности персонала происходит вследствие приема на работу и увольнения работников. Также движение кадров обусловлено необходимостью приведения в соответствие потребностей производства с потребностью в труде определенного качества и количества.

По данным о наличии кадров в целом и по категориям и группам персонала можно рассчитывать показатели, характеризующие оборот кадров:

1) коэффициент приема кадров ( $K_{п}$ ) - отношение принятых работников ( $Ч_{п}$ ) к среднесписочному числу ( $Ч_{с}$ ):

$$K_{\Pi} = \text{Ч}_{\Pi} / \text{Ч}_{\text{с}};$$

2) коэффициент выбытия кадров ( $K_{\text{в}}$ ) - отношение числа выбывших ( $\text{Ч}_{\text{в}}$ ) к среднесписочному числу работников:

$$K_{\text{в}} = \text{Ч}_{\text{в}} / \text{Ч}_{\text{с}};$$

3) коэффициент текучести ( $K_{\text{т}}$ ) - отношение выбывших по причинам ( $\text{Ч}_{\text{вт}}$ , собственному желанию, за прогул, другие нарушения) к среднесписочному:

$$K_{\text{т}} = \text{Ч}_{\text{вт}} / \text{Ч}_{\text{с}};$$

4) коэффициент замещения ( $K_{\text{з}}$ ) - отношение разности числа принятых и выбывших к среднесписочному составу:

$$K_{\text{з}} = (\text{Ч}_{\Pi} - \text{Ч}_{\text{в}}) / \text{Ч}_{\text{с}};$$

5) коэффициент постоянства кадров ( $K_{\text{пост}}$ ) - отношение лиц, состоящих в списочном составе весь календарный год ( $\text{Ч}_{\text{к}}$ ), к среднесписочной численности:

$$K_{\text{пост}} = \text{Ч}_{\text{к}} / \text{Ч}_{\text{с}}.$$

Аналогичные показатели могут быть рассчитаны по внутренним подразделениям предприятия. [3]

## 1.2 Управление кадрами предприятия

*Управление персоналом - часть менеджмента, связанная с трудовыми ресурсами предприятия и их отношениями внутри фирмы.* Оно представляет собой особую форму функциональной деятельности, направленную на наиболее эффективное использование потенциала работников для достижения целей предприятия и их личных целей.

Управление персоналом включает в себя следующие этапы:

1. Планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.
2. Набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.
3. Отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.
4. Определение заработной платы и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.
5. Профориентация и адаптация: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.
6. Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы.
7. Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.
8. Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.

9. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров. [4]

Основными целями управления персоналом являются:

- 1) удовлетворение потребности предприятия в кадрах;
- 2) обеспечение рациональной расстановки, профессионально-квалификационного и должностного продвижения кадров;
- 3) эффективное использование трудового потенциала предприятия.

Основными принципами использования персонала фирмы являются:

1. соответствие численности работников объему выполняемых работ;
2. соответствие квалификации работника степени сложности его трудовых функций;
3. обусловленность структуры персонала предприятия объективными факторами производства;
4. максимальная эффективность использования рабочего времени;
5. создание условий для постоянного повышения квалификации и расширения производственного профиля работников.

Работу с кадрами на предприятии осуществляют все линейные руководители, а также некоторые функциональные отделы, службы и отдельные специалисты и менеджеры: отдел кадров; отдел труда и заработной платы; отдел технического обучения; отдел управления персоналом; лаборатории НОТ; управляющие (директора, менеджеры) кадрами (персоналом).

Удовлетворение потребности предприятия в рабочей силе может осуществляться в форме привлечения собственных ресурсов фирмы (рост производительности труда, сверхурочные работы, перераспределение работ и перевод работников на другую работу, квалификационный рост и др.) и в форме привлечения (найма) работников со стороны. Найм включает систему мер по привлечению работников на предприятие, процесс изучения

кандидатов и отбор из списка кандидатов лиц, наиболее подходящих для занятия вакантных мест.

**Наем работников.** Наем работников осуществляется для вновь созданных предприятий и их внутренних подразделений, отделов и служб, а также на действующих предприятиях в случае расширения объема выпускаемой продукции или выполняемых работ и замены выбывших по различным причинам и основаниям. Наем квалифицированной рабочей силы часто оказывается дорогостоящей задачей, затраты на решение которой можно уменьшить, используя наиболее рациональные процедуры приема (найма) работников. Наем работников из внешних и внутренних источников осуществляется на вновь создаваемые или освобождающиеся рабочие места - *вакансии*. Заполнение вакансий производится за счет внутренних (передвижение кадров внутри предприятия) и внешних источников (население страны или региона в трудоспособном возрасте). При этом привлечение персонала извне может осуществляться в форме набора новых работников на постоянной и/или временной основе (лизинг персонала).

Основными преимуществами внутренних источников найма являются незначительные затраты на привлечение рабочей силы, знание претендентом специфики и особенностей фирмы, наличие представлений у администрации о его навыках и способностях, возможность более быстрого заполнения вакансии и др. К недостаткам внутрифирменного привлечения рабочей силы можно отнести менее широкие возможности для выбора кандидатов, дополнительные затраты на повышение квалификации, возможность появления напряженности и обострения соперничества внутри коллектива, отсутствие возможности обеспечения дополнительной потребности в рабочей силе и др.

Основные преимущества привлечения рабочей силы со стороны связаны, прежде всего, с возможностью покрытия дополнительной потребности в трудовых ресурсах, наличием более широких возможностей выбора, возможностью использования опыта других фирм и др. Недостатки связаны с более высокими затратами (материальными и временными) на привлечение рабочей силы, отрицательным воздействием на психологический микроклимат в

организации и текучесть кадров, отсутствием знаний об особенностях производства и его организации и др.

При организации найма отделу по управлению персоналом целесообразно установить контакты с биржами труда, центрами трудоустройства, школами, колледжами, высшими и средними специальными учебными заведениями, агентствами по трудоустройству и подбору персонала. Опыт показывает, что эффективными способами найма рабочей силы являются рассылка рекламных объявлений, а также неформальные контакты с кадровыми службами родственных организаций. В процессе выбора работника из всех кандидатов используются анкетирование, собеседование, тестирование, проверка навыков в соответствующих центрах и другие процедуры.

**Расстановка (размещение) персонала.** Это распределение принятых работников по подразделениям и рабочим местам в соответствии с их способностями и принятой на предприятии системой организации труда. Использование работников в строгом соответствии с их профессией и квалификацией, обеспечение их взаимозаменяемости на основе овладения смежными профессиями, равномерная и полная загрузка персонала и обеспечение точного учета количественных и качественных результатов труда должны обеспечить слаженную деятельность коллектива по реализации основных целей и задач предприятия.

**Профессиональное обучение, подготовка и переподготовка работников.** Профессиональное обучение персонала предприятия связано с необходимостью обеспечения максимального соответствия способностей и возможностей работника характеру и содержанию работы, а также с необходимостью максимального использования и развития всех его способностей. Занятые на производственных предприятиях работники постоянно находятся в процессе обучения, поскольку появляется новое оборудование, применяются новые технологические процессы, осуществляется реорганизация производства и управления и т.д.

Основными причинами, обуславливающими необходимость профессионального обучения и переподготовки персонала, являются:

недостаток квалифицированной рабочей силы на национальном или региональном уровне;

увеличивающаяся стоимость рабочей силы как важнейшего производственного ресурса;

конкуренция, требующая сокращения затрат и более эффективного использования трудовых ресурсов;

технологические изменения, предполагающие овладение новыми знаниями и переподготовку работников;

появление новых производственных процессов;

укрупнение производства, требующее новых навыков управления и координации деятельности внутренних подразделений предприятия;

подготовка к занятию новой, более высокой должности;

развитие потенциала работников;

рост объема производства и реализации продукции;

социальная ответственность предприятия за своих работников.

Выделяют две основные формы обучения персонала - внутрипроизводственную (непосредственно на рабочем месте) и внепроизводственную. *Внутрипроизводственное обучение* осуществляется в процессе работы непосредственно на рабочем месте. Эту форму подготовки отличает тесная связь с повседневной деятельностью предприятия и его внутренних подразделений, оперативность и более низкие затраты.

Важнейшими методами обучения на рабочем месте являются производственный инструктаж, направленное приобретение опыта, смена (ротация) рабочего места, делегирование части функций и ответственности и др.

Обучение вне рабочего места (*внепроизводственное обучение*) связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от выполнения служебных обязанностей, однако, зачастую является более эффективным за счет проведения занятий опытными специалистами, использования современного оборудования и информации. Как правило, методы профессиональной подготовки вне рабочего места предназначены,

прежде всего, для приобретения теоретических знаний, обучения решению проблем, принятию решений и др.

В процессе обучения следует выделять образование, подготовку и профессиональное развитие кадров. *Образование* связано с получением теоретических знаний и осуществляется в школах, высших и средних специальных учебных заведениях, *подготовка* связана с использованием и применением знаний к той или иной конкретной работе, а *профессиональное развитие кадров* - с повышением уровня (степени) овладения приемами и навыками применительно к конкретной профессии.

На большинстве предприятий руководство подготовкой и повышением квалификации кадров возлагается на главного инженера. В его подчинении находятся отделы или бюро технического обучения или отдельные работники, выполняющие аналогичные функции, а также соответствующие учебные подразделения (курсы, школы, учебно-производственные комбинаты и др.). Специалисты по техническому обучению имеются и в крупных цехах. Кроме того, значительную работу по обучению персонала осуществляют линейные руководители предприятия, особенно мастера и старшие мастера.

Обучение, подготовка и переподготовка кадров на предприятии осуществляется с учетом категорий и групп работающих. Обучение рабочих на производстве является преобладающей формой их подготовки. Обычно выделяются три основных вида подготовки: подготовка новых рабочих (ранее не имевших профессий), переподготовка и обучение рабочих вторым профессиям (в случае их высвобождения, расширения их профиля или потребностей производства) и повышение квалификации (последовательное совершенствование профессиональных знаний и навыков по имеющейся профессии). При этом подготовка осуществляется обычно по курсовой, групповой и индивидуальной системам обучения. Обучение служащих на производстве осуществляется в форме самостоятельной работы, для чего на предприятиях создаются библиотеки и бюро технической и экономической информации, а также в вечерних высших и средних специальных учебных заведениях и на специальных курсах по тем или иным проблемам управленческой деятельности. В процессе обучения работников предприятия применяются и такие способы и методы

обучения, как инструктаж, использование тренажеров, ролевые игры, изучение прецедентов, лекции, дискуссии, фильмы и телепередачи, ротация кадров, создание кадрового резерва.

**Карьера.** Под *карьерой* обычно понимается индивидуально осознанное продвижение работника вверх по служебной лестнице. Планирование карьеры представляет собой заранее спроектированное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей и рабочих мест с момента принятия работника на работу и до его предполагаемого увольнения. Управление карьерой осуществляется через программы продвижения и высвобождения персонала.

*Программы профессионально-квалификационного продвижения* работников представляют собой предлагаемую фирмой совокупность форм, методов и средств планомерного и заранее спроектированного обучения и перемещения работников от простого к сложному, более содержательному труду. Основными формами профессионально-квалификационного продвижения работников является внутрипрофессиональное или квалификационное, межпрофессиональное, административное и социальное продвижение работника.

*Высвобождение персонала* - это процесс сокращения персонала, излишнего с количественной, качественной, временной или территориальной точек зрения. Он носит объективный характер и зависит от целого ряда внутренних и внешних факторов, связанных с деятельностью фирмы. При этом выделяют частичное высвобождение персонала, при котором уменьшаются объемы выполняемой работы без сокращения численности работников (отмена сверхурочных, сокращенное рабочее время, уход в неоплачиваемые отпуска и др.), и абсолютное (сокращение штатов, досрочный выход на пенсию, увольнение).

**Условия труда.** Это совокупность взаимосвязанных психофизиологических, санитарно-гигиенических и эстетических факторов производственной среды, оказывающих влияние на здоровье и работоспособность работников предприятия в процессе осуществления трудовой деятельности. Они определяются особенностями производственных процессов, применяемого оборудования и технологии, тяжестью и напряженностью труда,

воздействием внешней среды на организм работников, режимом труда и отдыха, а также психологическим климатом в коллективе. В соответствии с действующими санитарно-гигиеническими критериями оценки условия труда подразделяются на четыре класса: нормальные, допустимые, вредные и опасные (экстремальные).

Неблагоприятные условия труда вредно отражаются на здоровье работников и могут привести к потерям рабочего времени в связи с заболеваниями. Улучшение условий труда обеспечивает сохранение здоровья работников, снижение их заболеваемости и исключение производственного травматизма, повышение производительности труда и качества работы. В целях совершенствования, облегчения условий труда на предприятии необходимо специально разрабатывать и реализовывать мероприятия по уменьшению влияния вредных воздействий на организм работников, соблюдению санитарных норм, обеспечению благоприятной производственной обстановки, соблюдению рациональных годовых, недельных и внутрисменных режимов труда и отдыха, техники безопасности и экологических характеристик производства.

*Режим труда и отдыха - установленный на предприятии распорядок, регламентирующий рациональное чередование времени работы и отдыха в течение рабочей смены, недели, месяца и года в целях обеспечения наиболее полного использования средств производства, высокой работоспособности персонала и полного восстановления его работоспособности во время отдыха.* Под режимом труда и отдыха понимают чередование периодов работы и перерывов на отдых или другой вид деятельности, отличной от постоянной работы.

*Время работы* на предприятии определяется правилами внутреннего трудового распорядка, утвержденными администрацией по согласованию с выборным профсоюзным органом (с учетом специфики работы, мнения трудового коллектива) и нормами действующего законодательства. В России нормальная продолжительность рабочего времени рабочих и служащих не может превышать 40 часов в неделю.

Сокращенная продолжительность рабочего времени установлена для рабочих и служащих в возрасте от 16 до 18 лет, работников, занятых на работах с вредными условиями труда и т.д.

Работодатель может установить отдельным работникам режим работы на условиях неполного рабочего времени, вводить суммированный учет рабочего времени, в напряженные периоды увеличивать продолжительность рабочей смены до 10 часов.

При этом продолжительность рабочего времени за учетный период не должна превышать нормального числа рабочих часов.

Администрация предприятия обязана устанавливать неполный рабочий день или неполную рабочую неделю отдельным категориям работников.

*Время отдыха* включает такие составляющие, как перерывы в течение рабочего дня, выходные и праздничные дни, отпуска.

Продолжительность еженедельного непрерывного отдыха должна быть не менее 42 часов. [5] Управление персоналом является составной и наиболее сложной частью управления предприятием в целом.

### **1.3 Производительность труда: методы измерения и факторы влияния**

Эффективность использования человеческих ресурсов фирмы характеризует ***производительность труда***, которая определяется количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени, или затратами труда на единицу произведенной продукции или выполненной работы.

Основными показателями производительности труда на уровне предприятия являются показатели выработки (В) и трудоемкости (Т<sub>р</sub>) продукции, рассчитываемые по следующим формулам:

$$B = q / Ч_{\text{сп}},$$

$$T_p = T / q,$$

где  $q$  - объем произведенной продукции или выполненной работы в натуральных или условно-натуральных единицах измерения;  $Ч_m$  - среднесписочная численность работающих;  $T$  - время, затраченное на производство всей продукции, норма-часов.

Различают натуральный, трудовой и стоимостной методы измерения производительности труда. *Натуральный* метод характеризует выработку продукции в натуральной форме в единицу рабочего времени.

Натуральными показателями производительности труда являются тонны, штуки, метры и т.д. Данный метод имеет ограниченное применение. В основном он используется при сопоставлении показателей производительности труда бригад, звеньев и рабочих, оценке эффективности проектных решений, а также при определении норм выработки и уровня их выполнения. При этом применяются показатели трудоемкости выполнения работ, представляющие собой отношение общего количества затраченного рабочего времени на весь объем работ к числу выполненных единиц работ, то есть нормы времени. Они используются для анализа фактических затрат рабочего времени, определения интенсивности труда рабочего, бригады или звена.

*Трудовой* метод измерения производительности труда характеризует отношение нормативных затрат рабочего времени к фактическим. Данный метод также имеет ограниченное применение из-за сложности расчета. Он не позволяет учесть влияние роста механовооруженности рабочих и уровня механизации работ в связи с тем, что на механизированные и ручные работы разрабатываются различные нормы, которые с развитием технического прогресса периодически пересматриваются. Трудовой метод применяется для определения эффективности использования труда рабочих по сравнению с нормами, уровня выполнения норм выработки или степени сокращения нормативного времени рабочего.

*Стоимостной* метод измерения производительности труда нашел широкое применение в промышленности, так как он позволяет сравнить разнообразные виды работ и привести их к единому измерителю. В качестве основного показателя для планирования и учета производительности труда применяется выработка в

стоимостном выражении на одного работника, занятого в производстве. Вместе с тем этот метод не всегда правильно отражает уровень производительности труда, так как на ее стоимостное выражение влияет структура работ и материалоемкость продукции.

Показатели производительности труда зависят не только от метода исчисления объема производства, но и единицы рабочего времени. В этой связи различают часовую, дневную, месячную, квартальную и годовую производительность труда.

Часовая производительность труда определяется отношением объема производства продукции на число часов, отработанных всеми работниками в данном периоде. Дневная производительность труда рассчитывается делением объема продукции на количество человеко-дней, отработанных работниками предприятия. Месячная (квартальная, годовая) производительность труда рассчитывается отношением объема произведенной продукции на плановую среднесписочную численность работников за соответствующий период. [6]

Производительность будет повышаться, если:

- продукция (П) растет, а затраты (З) снижаются;
- продукция растет быстрее, чем затраты;
- продукция остается без изменений, в то время как затраты снижаются

(в результате реализации программ по сокращению издержек);

- продукция растет при неизменных затратах;
- продукция снижается более медленными темпами, чем затраты.

Производительность является важнейшим показателем экономического роста, т.е. показателем, обеспечивающим рост реального продукта и дохода.

**Факторы, оказывающие влияние на производительность труда:**

технический прогресс (ТП);

фондовооруженность;

количество рабочей силы;

эффективность распределения различных ресурсов, их сочетание и управления ими;

здоровье населения;

профподготовка, образование;

повышение заинтересованности работников в результатах деятельности;

обеспеченность машинами и оборудованием, природными ресурсами;

организация производства и управления;

перемещение рабочей силы в более эффективные отрасли.

2/3 производительности труда обеспечивается за счет ТП. Он включает в себя не только новые методы производства, но и новые формы управления. ТП - это открытие новых знаний, позволяющих по-новому комбинировать данные ресурсы с целью увеличения выпуска конечного продукта. Он влечет за собой инвестиции в новые машины и оборудование, т.е. производительность труда работника будет повышаться, если он будет использовать больше основного капитала (т.е. его фондовооруженность будет больше).

Замедление темпов роста производительности труда может быть связано с недостатком вложений в инфраструктуру (транспорт, дороги, аэропорты и т.д.). Инвестиции в человеческий капитал - важное средство повышения производительности труда. Основным показателем качества рабочей силы является уровень образования. Часть роста производительности труда, а значит и часть ВНП зависит от уровня квалификации (=30%).

**Условия труда** оказывают влияние на отношение человека к труду, на климат в коллективе и его стабильность. С сокращением доли тяжелого ручного и физического труда обеспечивается большая безопасность работы, но появились новые производства, виды энергии, вещества, материалы, увеличились мощности и скорости, что может оказать неблагоприятное воздействие на человека. Однако до сих пор сохранилась не полная механизация и автоматизация производства, где много монотонных и малосодержательных операций и работ, отрицательно влияющих на

работоспособность человека. Улучшение бытовых условий, которые также влияют на производительность труда - это сокращение потерь рабочего времени, вызванных различными заболеваниями, улучшение климата в коллективе, укрепление дисциплины и т.п.

Производительность труда - показатель динамичный. Она постоянно изменяется под воздействием множества причин и факторов, одни из них способствуют повышению производительности труда, другие - снижают ее.

На уровень и динамику производительности труда влияют условия: природно-климатические;

общественные (формы собственности на средства производства, производственные отношения и т.д.).

Производительность труда зависит от:

производительной силы труда;

интенсивности труда;

использования рабочего времени.

*Производительная сила труда (ПСТ)* - это потенциальная возможность выпуска определенного количества продукции или производства объема работ в единицу времени. Величина производительной силы труда зависит от уровня технической вооруженности производства, применения достижений науки, от уровня профподготовки рабочих, от природных, санитарных условий труда.

*Интенсивность труда (ИНТ)* - измеряется затратами нервной и мускульной энергии человека в единицу рабочего времени, она не должна отрицательно влиять на организм человека, а затраты энергии должны полностью восстанавливаться за счет питания и отдыха.

Использование рабочего времени (ИРВ) = отработанное время (с выходными) / номинальный фонд времени (для данного вида работ)

На уровень и динамику производительности труда влияет множество факторов. Факторами называют движущие силы или

причины, под воздействием которых изменяется производительность труда.

1. На уровне отдельного предприятия или организации факторы делятся на *внутренние* и *внешние*.

*Внутренние факторы* - это уровень технической вооруженности предприятия, эффективность применяемой технологии, организация труда и производства, действенность систем стимулирования, повышение квалификации, улучшение структуры кадров, т.е. *все зависящее от коллектива самого предприятия и его руководителей*.

*Внешние факторы* - это изменение ассортимента продукции и ее трудоемкости в связи с изменением госзаказов или спроса и предложения на рынке, социально-экономические условия в обществе и регионе, уровень кооперации с другими предприятиями, надежность материально-технического снабжения, природные условия.

2. По своему внутреннему содержанию и сущности все факторы принято делить на 3 основные группы.

*Материально-технические факторы* роста производительности труда - это повышение технико-энергетической вооруженности труда (это механизация производства переходящая в автоматизацию, увеличение мощностей машин и оборудования, химизация производства в ряде отраслей промышленности и сельского хозяйства, создание новых технологий, обеспечивающих сокращение затрат живого труда).

В результате действия материально-технических факторов возрастает производительная сила труда и снижается технологическая трудоемкость продукции (Т). Рост производительности труда определяется по формулам:

$$П_T = (П_{ст} * 100) / (100 - П_{ст}) \text{ или } П_T = (C_T * 100) / (T_{исх} - C_T);$$

где  $П_T$  - повышение производительности труда, %;

$P_{ст}$  - снижение трудоемкости единицы продукции, %;

$C_T$  - снижение трудоемкости единицы продукции, чел/час;

$T_{исх}$  - исходная трудоемкость, необходимая для выполнения работ по изготовлению единицы продукции до внедрения мероприятия, чел/час.

*Организационные факторы роста* производительности труда - это *организация производства* на уровне предприятий, отраслей и народного хозяйства в целом (размещение предприятий по территории РФ, организаций транспортных связей как внутри страны, так и с зарубежными странами, организация материально-технического снабжения, энергоснабжения и т.д.).

Это и организация труда по следующим направлениям:

рациональное разделение и кооперации труда, организация и обслуживание рабочих мест, улучшение санитарно-гигиенических условий труда, устранение производственных опасностей;

подготовка и переподготовка кадров, распространение передовых методов труда.

Все эти направления сводятся в систему научной организации труда.

И наконец, это организация управления производством:

на уровне управления народного хозяйства - создание отраслевых и территориальных органов управления предприятием, обеспечение их эффективного взаимодействия;

на уровне отдельного предприятия - создание действенной управленческой структуры, улучшение структуры кадров, правильная расстановка персонала и т.д.

*Социально-экономическими факторами*, влияющими на производительность труда, являются:

материальная и моральная заинтересованность в результатах труда;

уровень квалификации работников, качество их профессиональной подготовки, отношение к труду, трудовая дисциплина;

изменение форм собственности на средства производства и результаты труда;

3. В условиях рынка существующие классификации необходимо дополнить еще двумя факторами роста производительности труда: расходом текущих затрат прошлого труда (сырья, материалов, энергии и т.п., непосредственно входящих в продукт производства и каждом производственном цикле);

экономным и эффективным использованием основных и неосновных производственных фондов (машин, механизмов, технологического оборудования, аппаратуры, транспортных средств, производственных зданий и сооружений). [7]

#### **1.4 Мотивация как фактор повышения производительности труда**

Понятие "**мотивация**" (от греч. motif, от лат. moveo - двигаю) представляет собой внешнее и внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения определенных целей, наличие интереса к такой деятельности и способов ее инициирования, побуждения. Необходимо добиться, чтобы такое воздействие носило постоянный характер.

Мотивацию нельзя сводить только к стимулированию. В настоящее время стимулирование ориентировано на краткосрочные экономические цели, на достижение определенного результата за установленный период. Такой подход не обеспечивает заинтересованности работников в постоянном повышении своей квалификации, в самосовершенствовании. В этом случае вряд ли возможно успешно использовать данную систему как важный резерв повышения эффективности производства.

В своей деятельности руководители предприятия должны рассматривать мотивацию как силу, побуждающую к действию. Перед каждым предприятием стоит задача создать такую систему побужденных мотивов поведения работников, которая будет заставлять его (побуждать) поступать определенным образом. Очень важно мотивацию рассматривать как процесс формирования у работников мотивов к деятельности в интересах достижения целей предприятия.

Исследования свидетельствуют, что истинные причины, побуждающие отдавать работе все силы, очень сложны и многогранны. Основными из них являются потребности, интересы, мотивы и стимулы.

Мотивационный процесс предусматривает использование таких понятий, как "потребность" и "вознаграждение". В этом процессе необходимо на основе мотивации воздействовать на интересы участника трудового процесса для достижения наилучших результатов деятельности и создания на этой основе условий для удовлетворения потребностей работника. Любые установки извне о целях не вызывают заинтересованности работника в активизации своих усилий до тех пор, пока они не станут целью этого работника. Поэтому следует обеспечить сочетание целей работника с целями предприятия.

Потребности работника не поддаются непосредственному изменению и о них судят по поведению людей. В реальной жизни выделяют первичные потребности (в еде, воде, одежде, жилище и т.п.) и вторичные (вырабатываемые в ходе познания и обретения жизненного опыта). Через *вознаграждение* решаются вопросы удовлетворения потребностей. Однако люди по-разному оценивают свои потребности и поэтому различаются их оценки вознаграждения. Очень важно создать условия, при которых человек ощущает значимость своего труда, испытывая чувство причастности к определенному коллективу, доволен общением и дружескими отношениями с коллегами. И решающая роль принадлежит здесь внешнему признанию значимости труда через заработную плату, продвижение по службе - символы служебного статуса и престижа.

Для усиления роли оплаты труда в системе мотивации необходимо обеспечить ее непосредственную связь с итогами труда. Каждый работник должен видеть устойчивую связь между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда, величиной своей заработной платы и результатами, достигнутыми предприятием (цехом). Многие свидетельствуют о необходимости создания на предприятиях механизма мотивации повышения эффективности труда. Речь идет об использовании совокупности методов и приемов воздействия на работников со стороны системы управления предприятия, обеспечения побуждения их к

определенному поведению в процессе труда для достижения целей предприятия. Основа этих преобразований - необходимость удовлетворения личных потребностей работников. Улучшение мотиваций включает в себя целый комплекс мер, связанный с материальным стимулированием (совершенствования оплаты труда, премирование и т.п.), совершенствованием организации труда (улучшение условий труда, проведение ротации, использование гибких графиков и т.д.), улучшением качества рабочей сила (повышение квалификации и др.), вовлечением в процесс управления персонала, использованием моральных факторов поощрения.

## **2. Расчет показателей движения кадров и производительности труда (на примере СПК "Койгородок")**

### **2.1 Общая характеристика предприятия**

Сельскохозяйственный производственный кооператив "Койгородок" создан в соответствии решения организационного собрания уполномоченных членов кооператива протокол №1 от 14 декабря 2001 года, на основании Федерального закона "О сельскохозяйственной кооперации" и Гражданского Кодекса Российской Федерации.

Организационно-правовая форма:

полное - сельскохозяйственный кооператив "Койгородок" Койгородского района Республики Коми.

сокращённое - СПК "Койгородок".

Юридический адрес кооператива: 168170 Республика Коми, Койгородский район, село Койгородок, улица Советская, д.45.

Правовое положение кооператива:

Сельскохозяйственный производственный кооператив - организация, осуществляющая свою деятельность в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации, Федеральным

Законом "О сельскохозяйственной кооперации", земельным законодательством Российской Федерации, другими Федеральными Законами и иными нормативными правовыми актами Республики Коми и Уставом СПК "Койгородок".

Кооператив является юридическим лицом, отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, несёт обязанности быть истцом и ответчиком в суде, Арбитражном Суде, имеет самостоятельный баланс, печати, штампы, расчётные и другие счета в банке.

Сельскохозяйственный производственный кооператив создаётся гражданами на основе добровольного членства в целях совместного производства сельскохозяйственной и другой продукции, её переработки и реализации с учётом рационального использования земли и других ресурсов, получения на этой основе прибыли для повышения благосостояния членов кооператива, улучшение условий их труда и быта.

Основные виды деятельности кооператива:

1. производство молочно-мясной и растениеводческой продукции, её переработка и реализация;
2. выращивание племенного скота;
3. обобщение и внедрение отечественного и зарубежного опыта, использование достижений науки техники в производстве.

Порядок и условия вступления в кооператив:

Членом кооператива могут быть граждане Российской Федерации, достигшие 16 лет, признающие Устав кооператива и принимающие личное трудовое участие в его деятельности, внёсшие паевой взнос и принятые в кооператив с правом голоса.

Время работы членов сельскохозяйственного производственного кооператива засчитывается в общий трудовой стаж на основании записей в трудовых книжках. Не допускается установление условий, ухудшающих положение членов кооператива по сравнению с нормами установленными законодательством о труде Российской Федерации и Республики Коми (минимальный размер оплаты труда, продолжительность отпуска и другие).

Имущество и фонды Кооператива:

Кооператив формирует собственные средства за счёт имущественных паев членов кооператива, неделимого фонда, доходов от собственной деятельности, а также за счёт доходов от размещения своих средств в банках, от ценных бумаг и других источников. Допускается использование заёмных средств, размер которых не должен превышать 60% от общего объёма средств кооператива. Кооператив является собственником имущества, переданного ему в качестве имущественного пая его членами, неделимого и резервного фонда, а также имущества, произведённого и приобретённого кооперативом в процессе его деятельности.

О землепользовании:

В соответствии с действующим законодательством Республики Коми земельные участки переданы кооперативу в общую долевую собственность бесплатно, в бессрочное (постоянное) пользование. Общая площадь земель составляет 11127 га, в том числе сельскохозяйственных угодий - 4643 га, из них пашни - 1726 га, сенокосов - 1668 га, пастбищ - 1254 га.

Порядок распределения прибыли и убытков:

Порядок распределения прибыли кооператива должен быть утверждён на общем собрании членов кооператива в течение трёх месяцев после окончания финансового года. Финансовый год совпадает с календарным годом и начинается 1 января и заканчивается 31 декабря.

Прибыль кооператива, определяемая по бухгалтерскому балансу, распределяется следующим образом:

1. На пополнение резервного фонда.
2. Для осуществления в соответствии с действующим законодательством платежей в бюджет.
3. На кооперативные выплаты.

Общее собрание членов кооператива является высшим органом управления кооперативом и полномочно решать любые вопросы, касающиеся деятельности кооператива.

Председатель кооператива:

Для повседневного руководства кооперативом общим собранием членов кооператива избирается председатель кооператива сроком на 2 года, он же является одновременно и председателем правления кооператива. Председатель управляет кооперативом под свою ответственность. При этом он должен соблюдать ограничения, установленные Уставом.

Учёт и отчётность:

Исполнительный орган ежегодно не позднее 25 марта следующего за отчётным годом предоставляет членам кооператива отчёты о финансовом положении кооператива, включая баланс и расчёт прибыли и убытков. Кооператив в лице администрации ведёт бухгалтерский учёт и отчётность в соответствии с установленным законодательством Российской Федерации и Республики Коми и несёт ответственность на её достоверность.

Кооператив вносит отчисления, налоговые платежи в порядке, установленном законодательством Российской Федерации и Республики Коми. [8]

## **2.2 Расчет показателей движения кадров**

На СПК следующий *состав персонала*:

1. производственный персонал - трактористы-машинисты, операторы машинного доения, скотники крупного рогатого скота, работники коневодства, рабочие сезонные и временные, руководители, специалисты, рабочие, занятые в подсобных промышленных промыслах;
2. непроизводственный персонал.

*Аппарат управления* состоит из: председателя СПК, главного бухгалтера, главного экономиста, главного инженера, инженера по кадрам, инженера по охране труда.

Расчет показателей движения кадров предприятия произведен по данным из *таблицы 1* за 2003 - 2005 гг. с помощью формул из п.1.1 данной работы.

### *Таблица 1*

Данные по численности работников СПК "Койгородок"

Года	Среднесписочная численность	Уволено	Уволено за прогулы, по собственному жел-ю
2003	137	42	22
2004	127	26	13
2005	113	35	14

*Расчет показателя коэффициента выбытия:*

2003 г: Коэффициент выбытия =  $42/137 = 0,306$

2004 г: Коэффициент выбытия =  $26/127 = 0,205$

2005 г: Коэффициент выбытия =  $35/113 = 0,31$

С каждым годом среднесписочная численность работников предприятия уменьшается. Это связано с тем, что у каждого работника должна быть максимальная нагрузка для увеличения производительности труда. В 2004 г. по сравнению с 2003 г. коэффициент выбытия уменьшился, а в 2005 г. опять возрос и стал выше коэффициента 2003 г. Работники в основном увольняются по собственному желанию вследствие низкой заработной платы и неблагоприятных условий труда.

*Расчет показателя коэффициента принятия:*

2003 г: Коэффициент принятия =  $26/137 = 0,19$

2004 г: Коэффициент принятия =  $16/127 = 0,126$

2005 г: Коэффициент принятия =  $21/113 = 0,186$

В 2004 г. коэффициент принятия кадров стал ниже по сравнению с 2003 г., а в 2005 г. возрос и стал почти на уровне 2003 г.

*Расчет показателя коэффициента текучести:*

Под *текучестью кадров* понимают отношение числа уволенных по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины работников за определенный период времени к среднесписочной их численности за тот же период.

2003 г: Коэффициент текучести =  $22/137 = 0,16$

2004 г: Коэффициент текучести =  $13/127 = 0,102$

2005 г: Коэффициент текучести =  $14/113 = 0,124$

В 2004 г. коэффициент текучести оказался самым низким, а в 2003 г. - самым высоким. Работники, как указывалось выше, увольняются по собственному желанию.

*Расчет показателя коэффициента постоянства состава:*

Лица, состоящие в списочном составе весь календарный год = среднесписочная численность за год - численность принятых за год.

2005 г: Коэффициент постоянства кадров =  $(137 - 26) / 137 = 0,81$

2004 г: Коэффициент постоянства кадров =  $(127 - 16) / 127 = 0,874$

2003 г: Коэффициент постоянства кадров =  $(113 - 21) / 113 = 0,814$

Коэффициент постоянства кадров был примерно одинаков на протяжении трех лет, лишь в 2004 г. он был выше. Чем ближе коэффициент к 1, тем выше стабильность кадров. Это подтверждает и коэффициент текучести кадров в 2004 г.

*Расчет показателя коэффициента замещения:*

2003 г: Коэффициент замещения =  $(26 - 42) / 137 = - 0,116$

2004 г: Коэффициент замещения =  $(16 - 26) / 127 = - 0,079$

2005 г: Коэффициент замещения =  $(21 - 35) / 113 = - 0,124$

Самый низкий коэффициент замещения оказался в 2005 г., самым высоким - в 2004 г. Однако на протяжении трех лет он отрицательный, что говорит о превышении числа выбывших над числом прибывших за определенный период (за год).

Наилучшая ситуация наблюдается в 2004 г. Состав кадров изменился, но немного. Характерна небольшая текучесть кадров, однако число принятых в этот период оказалось наименьшим.

### **2.3 Расчет показателей производительности труда**

Расчет показателей производительности труда произведен по данным из *Приложения* (см. прил) за 2003 - 2005 гг. Для расчета применялись формулы из п.1.3 данной работы.

*Расчет показателя выработки:*

2003 г: Производительность труда (валовая продукция на 1 работника, занятого в сельскохозяйственном производстве) - 61115 руб.

Среднесписочная численность работников - 137 чел.

$$B = 61115/137 = 446,09 \text{ (руб / чел)}$$

2004 г: Производительность труда (валовая продукция на 1 работника, занятого в сельскохозяйственном производстве) - 68659 (руб).

Среднесписочная численность работников - 127 (чел).

$$B = 68659/127 = 540,62 \text{ (руб / чел)}$$

2005 г: Производительность труда (валовая продукция на 1 работника, занятого в сельскохозяйственном производстве) - 83993 (руб).

Среднесписочная численность работников - 113 (чел).

$$B = 83993/113 = 743,3 \text{ (руб / чел)}$$

С каждым годом показатель выработки возрастает, что говорит о росте производительности труда. Это связано с сокращением численности предприятия и увеличением нагрузки каждого работника.

*Расчет показателя трудоемкости:*

2003 г: Трудоемкость (отработано за год всеми работниками) - 325000 (чел - час)

Среднесписочная численность работников - 137 (чел).

$$1 \text{ человек за год отработал} = 325000/137 = 2372,26 \text{ (часов)}$$

$$T = 2372,26/61115 = 0,039 \text{ (час / руб)}$$

2004 г: Трудоемкость (отработано за год всеми работниками) - 300000 (чел - час)

Среднесписочная численность работников - 127 (чел).

$$1 \text{ человек за год отработал} = 300000/127 = 2362,2 \text{ (часов)}$$

$$T = 2362,2/68659 = 0,034 \text{ (час / руб)}$$

2005 г: Трудоемкость (отработано за год всеми работниками) - 286000 (чел - час)

Среднесписочная численность работников - 113 (чел).

1 человек за год отработал =  $286000/113 = 2530,97$  (часов)

$$T = 2530,97/83993 = 0,03 \text{ (час / руб)}$$

Наблюдается снижение трудоемкости на получение 1 руб. с изготовленной продукции. Это говорит об уменьшении затрат человеческого труда, что может привести к снижению себестоимости выпускаемой продукции, а соответственно к увеличению дохода.

### **3. Пути повышения производительности труда и планирование численности работников**

#### **3.1 Планирование численности работников предприятия**

Главной целью планирования показателей по труду и его оплате на промышленном предприятии является определение оптимальной численности работников, которая позволит обеспечить выполнение обязательств по реализации продукции потребителям при экономном использовании средств на оплату труда и снижении трудовых затрат на единицу продукции.

*Норма численности (Нч)* - это установленная численность работников определенного профессионально-квалификационного состава, необходимого для выполнения конкретных производственных, управленческих функций или объемов работ.

По нормам численности определяются затраты труда по профессиям, специальностям, группам или видам работ, отдельным функциям, в целом по предприятию, цеху или его структурному подразделению.

После обоснования плана реализации и производства продукции первостепенное значение имеет определение показателей плана по труду и его оплате.

Разработка плана по труду начинается с установления численности по структурным подразделениям предприятия, профессиям и видам работ. Этот процесс упрощается в тех предприятиях, где имеются нормы выработки, обслуживания станков и оборудования, численности работников. Очень часто предприятия анализируют численность работников по структурным подразделениям и с учетом ожидаемых изменений объема реализации и производства, специализации, механизации и автоматизации вносят необходимые уточнения в сложившуюся численность и таким образом определяют ее на предстоящий период.

По основным рабочим (занятым в основной деятельности) численность (Ч) определяют путем деления плановых объемов производства (Оп) продукции на норму выработки (Нв)

$$Ч = Оп / Нв$$

По вспомогательным рабочим (выполняющим функции по обслуживанию основного производства) численность определяют исходя из количества рабочих мест и в процентах к числу основных рабочих.

Определение потребности в персонале на предприятии (фирме) ведется отдельно по группам промышленно-производственного и непромышленного персонала. Исходными данными для определения численности работников являются: производственная программа; норма времени, выработки и обслуживания; плановый (эффективный) бюджет рабочего времени за год; мероприятия по сокращению затрат труда и т.д.

Основными методами расчета количественной потребности в персонале являются расчеты (см. табл.2):

по трудоемкости производственной программы;

по нормам выработки;

по нормам обслуживания;

по рабочим местам.

Численность работников непромышленного персонала планируется отдельно, вне зависимости от численности работников промышленно-производственного персонала, отдельно по каждому виду деятельности и объекту с учетом их особенностей. [9]

### Таблица 2

#### Методы расчета численности персонала предприятия

Метод расчета	Формула расчета
1. По трудоемкости производственной программы	$N_{ч} = (T_{пл} / \Phi_{н}) / K_{вн},$ <p>где <math>T_{пл}</math> - плановая трудоемкость производственной программы (нормо-час); <math>\Phi_{н}</math> - нормативный баланс рабочего времени одного рабочего в год (час); <math>K_{вн}</math> - коэффициент выполнения норм времени (выработки) рабочими.</p>
2. По нормам выработки	$N_{ч} = (O_{пл} / N_{выр}) / K_{вн},$ <p>где <math>O_{пл}</math> - плановый объем продукции (выполненных работ) за определенный период времени; <math>N_{выр}</math> - плановая норма выработки в тех же единицах измерения за тот же период времени.</p>
3. По нормам обслуживания	$N_{ч} = K_{о} / N_{о} * C * K_{сп},$ <p>где <math>K_{о}</math> - количество единиц установленного оборудования; <math>N_{о}</math> - норма обслуживания единиц; <math>C</math> - количество рабочих смен; <math>K_{сп}</math> -</p>

коэффициент перевода явочной численности рабочих в списочную.

4. По рабочим местам  $Nч = M * C * Kсп$ , где  $M$  - число рабочих мест.

Установленная численность должна обеспечивать высокие и устойчивые темпы роста производительности труда, опережающие темпы прироста производительности труда по сравнению с темпами прироста средней заработной платы, улучшение структуры персонала (повышение доли рабочих в общей численности работников, увеличение числа высококвалифицированных специалистов и рабочих и т.п.). При обосновании показателей численности и производительности необходимо учитывать влияние таких основных факторов, как: структурные сдвиги в производстве; повышение технического уровня производства; совершенствование управления, организации производства и труда; изменение объемов реализации и производства; отраслевые факторы; ввод в действие и освоение новых производств (цехов, участков). Влияние указанных факторов находит свое выражение в снижении трудовых затрат на единицу продукции.

### **3.2 Планирование производительности труда**

*Планирование мероприятий в области управления производительностью труда* - это сложная задача, не зависящая от величины и структуры организационной системы; процесс, определяющий, что должно быть сделано для повышения эффективности производства.

Рост производительности труда должен планироваться на базе следующих принципов.

*Принцип единства.* Планирование должно иметь системный характер, учитывать совокупность элементов. Должны быть

обеспечены взаимосвязь и наличие единого направления развития всех элементов планирования, в качестве которых выступают отдельные подразделения, входящие в организацию, и отдельные части процесса планирования.

*Принцип участия.* Каждый член организации становится участником плановой деятельности, независимо от должности и выполняемой функции. Планирование, основанное на принципе участия, называется партисипативным. Личное участие приводит к тому, что планы, программы организации становятся личными планами, программами работающих, а участие в достижении целей организации обеспечивает удовлетворение собственных потребностей работников.

*Принцип непрерывности.* Планирование на предприятиях (в организациях) должно осуществляться постоянно, а разработанные планы и программы должны непрерывно сменять друг друга.

*Принцип гибкости.* Придание планам, программам и процессу планирования способности менять свою направленность в связи с непредвиденными обстоятельствами. Программы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить изменения, увязывая их с изменяющимися внутренними и внешними условиями.

*Принцип точности.* Планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности предприятия.

*Процесс планирования производительности труда* - величина затрат труда на производство единицы продукции, установленная на основе наиболее прогрессивных организационно-экономических решений, принятых в проекте.

Качество процесса планирования на ранних стадиях разработки программ управления производительностью имеет существенное значение для успеха долгосрочных программ управления.

Интерактивное планирование - планирование, основанное на принципе участия и максимальной мобилизации творческих способностей участников организации. Оно предполагает, что будущее подвластно контролю и в значительной мере является

продуктом созидательных действий участников. Цель такого планирования - проектирование будущего.

Стратегическое планирование - процесс, обеспечивающий соответствие между целями, задачами и потенциальными возможностями фирмы. Оно обеспечивает обоснование направлений деятельности предприятия, его задач, целей структурных подразделений и координацию функциональных служб, рациональное распределение ресурсов, выбор альтернативных действий и критериев оценки результатов деятельности.

*Восемь последовательных этапов процесса стратегического планирования применительно к проектированию и разработке программы управления производительностью труда.*

### **Этап 1. Внутренняя стратегическая оценка**

На данном этапе стратегического планирования внимание должно быть сконцентрировано на внутренних аспектах организационной системы, для которой разрабатывается программа. При этом следует ответить на вопрос: какие внутренние факторы (слабые и сильные стороны проблемы, возможности и наличие других программ) следует учитывать при проектировании, разработке и осуществлении мероприятий в области управления производительностью труда?

### **Этап 2. Внешняя стратегическая оценка**

Внимание должно быть уделено внешним условиям деятельности организационной системы, которые способны повлиять на проектирование и разработку программы. Следует ответить на вопрос: какие внешние факторы (тенденции, другие организационные системы, проблемы, ограничения, возможности, поставщики, технологии, конкуренты люди и т.д.) следует учитывать или включать в процесс в ходе проектирования и разработки мероприятий в области управления производительностью труда?

### **Этап 3. Формулирование предпосылок плана**

На данном этапе необходимо сосредоточить внимание на главных предпосылках плана. Из множества внешних и внутренних предпосылок следует отобрать наиболее существенные и

конкретные, которым необходимо присвоить свой номер. Затем предпосылки в соответствии с их номером следует разместить в матрицу важности факторов.

#### **Этап 4. Стратегическое планирование**

На этом этапе обеспечивается согласование целей или задач программы управления производительностью труда.

Предполагается задача в следующей постановке: выделить стратегические (рассчитанные на 2-5 лет) цели и задачи, которые призваны реализовать поставленную программу управления производительностью. Следует сосредоточить внимание на том, чтобы получить краткие, но четкие формулировки целей. На данном этапе полезно отделить первоочередные, или "обязательные", цели (задачи) от "желательных".

#### **Этап 5. Разработка критериев результативности программы**

Следует сосредоточить внимание на разработке конкретных критериев, по которым в дальнейшем будут оценивать программу управления производительностью труда. Предлагается указать конкретные измерители, критерии, нормативы, по которым следует оценивать результативность (действенность, экономичность, качество, новаторство, выгоды, затраты) мероприятий в области управления производительностью. Результаты используются на более поздней стадии разработки программы.

#### **Этап 6. Планирование мероприятий**

На этом этапе внимание концентрируется на разработке конкретных мероприятий, под которые следует выделить ресурсы в следующем году для проектирования и разработки программы управления производительностью. Нужно заметить, что речь идет не обязательно о шагах, которые следует осуществить в течение года. Это могут быть мероприятия стратегического характера, на выполнение которых уйдет 2-5 лет, но приступить к ним следует в будущем году. Выдвигается задача: сформулировать и перечислить конкретные программы, мероприятия и планы, под которые следует выделить ресурсы на следующий год, для того чтобы успешно начать осуществление программы.

#### **Этап 7. Планирование проектов**

На данном этапе перечень первоначальных (на первый год) мероприятий в области управления производительностью, сформулированных и согласованных на этапе 6, классифицируется и детализируется на конкретные мероприятия. Затем разрабатывается проект, включающий последовательность выполнения работ, оценку затрат, функции исполнителей, вопросы управления проектом, анализ издержек и выгод. Значительную часть программы на данном этапе можно считать завершенной. Остается свести воедино все результаты планирования, проанализировать их, объединить в один общий план и привлечь соответствующих работников к конкретным вопросам внедрения.

### **Этап 8. Рассмотрение и оценка программы**

Данный этап представляет собой продолжение работы на этапе 5. **Цель** заключается в том, чтобы свести воедино результаты, полученные от различных групп менеджеров.

Планирование повышения производительности труда

Производительность труда в плановом году определяют как в абсолютном выражении, так и в относительном - в виде роста се в процентах к базисному году. Для определения роста производительности труда (%) в планируемом году необходимо рассчитать:

а) численность работающих в плановом году по выработке базисного года:

$$Ч_6 = V_{пл} / П_6,$$

где  $V_{пл}$  - объем производства продукции в плановом году;  $П_6$  - уровень производительности труда в базисном году;

б) уменьшение (экономия) численности работающих на основе задания по росту производительности труда в плановом году:

$$Ч_{пт} = (P_n / (100 + P_n)) * Ч_6,$$

где  $P_n$  - рост производительности труда в плановом году, %;

в) уменьшение (экономия) численности работающих за счет внедрения организационно-технических мероприятий в плановом году;

г) соотношение планируемой экономии численности работающих и экономии численности работающих в соответствии с ростом производительности труда в базисном году;

д) рост производительности труда в плановом году (%):

$$P = (Ч_Т * 100) / (Ч_б - Ч_Т) \text{ или } P = (П_в / П_б) * 100 - 100,$$

где  $П_в$  - производительность труда в плановом году, рассчитываемая по формуле

$$П_в = В_Т / Ч_Т = В_Т / (Ч_б - Ч_Т). \text{ [10]}$$

### **3.3 Пути повышения производительности труда на СПК "Койгородок"**

Всего выделено 4 группы факторов, влияющих на производительность труда:

- 1) повышение технологического уровня;
- 2) совершенствование управления организацией производства и труда; концентрация и специализация производства;
- 3) изменение объема и структуры производства; рост объема производства и относительное уменьшение численности ППП;

#### 4) отраслевые факторы.

Основными направлениями улучшения организации труда, создания условий для повышения его производительности на каждом рабочем месте являются: улучшение условий труда; механизация и автоматизация трудоемких процессов; осуществление мер по сокращению применения ручного труда; совершенствование организации и обслуживания рабочих мест (оснащение всеми видами оборудования, улучшение технологии и т.д.); углубление специализации и разделение труда; внедрение прогрессивных форм и систем оплаты труда и т.д.

Основные направления повышения производительности труда на СПК "Койгородок":

1. Уменьшение среднесписочной численности работников для увеличения выработки каждым работником. Нагрузка на одного работника будет максимальной, и следовательно увеличится производительность труда и заработная плата;
2. Следует совершенствовать материальное стимулирование качественного труда: проводить аттестацию на повышение классности, увеличивать по возможности размеры премий за перевыполнение плана, за качество продукции и так далее. Материальное стимулирование оказывает огромное влияние на повышение производительности труда, на рост культурно-технического уровня кадров. Необходимо не допускать уравнительной оплаты труда, так как этим сдерживается инициатива, тормозится производительность труда. Оплата труда должна находиться в полном соответствии с его результатами, с количеством и качеством созданной продукции, проделанной работы.
3. Для повышения производительности труда нужно внедрять новое оборудование и технологии, направленные на уменьшение использования труда рабочих. Например, в кооперативе на данный момент механизирован процесс раздачи кормов. Для полной механизации этого процесса необходимо внедрение нового оборудования, позволяющего облегчить работу доярок и направить их труд на качество кормления. На предприятии планируется реконструкция скотного двора: будут приобретены новое

оборудование, молокопровод, кормовые и навозные транспортеры. Для этих целей планируется взять кредит.

## **Заключение**

Кадры, являющиеся наиболее ценной и важной частью производительных сил, подразделяются по группам в зависимости от множества факторов, причем для каждой отрасли промышленности характерен особый состав работников, который постоянно изменяется и совершенствуется по мере технического прогресса и повышения общего культурного уровня населения.

Это приводит к облегчению управления, большей производственной эффективности и повышению качества продукции.

Для правильной же организации работ и подготовки кадров существует квалификационное разделение труда, основанное на дифференциации сложности производственного процесса.

Управление персоналом является составной и наиболее сложной частью управления предприятием в целом.

Деятельность, труд людей характеризуется показателем производительности труда.

Основными показателями производительности труда на уровне предприятия являются показатели выработки и трудоемкости продукции.

Повышение эффективности труда является важной задачей на любом предприятии. Основными факторами, влияющими на повышение производительности труда, являются повышение технологического уровня, совершенствование управления на производстве, изменение объема и структуры производства, различные отраслевые факторы.

Вместе с тем, труд работника сказывается на результатах работы предприятия. Поэтому очень важно, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста заработной

платы. Для повышения производительности труда на предприятиях необходимо создавать механизм мотивации повышения эффективности труда.

Кадры предприятия и производительность труда - это понятия, которые тесно связаны между собой. На каждом предприятии должен разрабатываться план по труду и заработной плате, цель которого - изыскание резервов по улучшению использования рабочей силы и на этой основе повышение производительности труда.

Таким образом, рассмотренные показатели представляют собой неразрывную цепь главных элементов производства, и их соотношение и регулирование прямым образом влияет на снижение или рост эффективности работы предприятий любой отрасли.