

УДК 338.24

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ АНАЛИЗА И УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ

Агапитова Е.А.

старший преподаватель

ФБГОУ ВО «Вятский государственный университет»

г. Киров, Россия

Адамайтис Л.А.

к.э.н., доцент,

ФБГОУ ВО «Вятский государственный университет»

г. Киров, Россия

Трефилова Е.С.

старший преподаватель

ФБГОУ ВО «Вятский государственный университет»

г. Киров, Россия

Аннотация. От обеспеченности предприятия персоналом и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, степень использования оборудования, машин и механизмов и как следствие - объема производства продукции, выполнения работ и оказание услуг. Фонд оплаты труда является одним из ключевых факторов в рациональном использовании рабочей силы.

Ключевые слова. Трудовые ресурсы, фонд оплаты труда, среднесписочная численность, производительность труда и их темпы роста.

THE MAIN STAGES OF THE ANALYSIS AND MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES

Agapitova E.A.

senior lecturer

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

Vyatka State University,

Kirov, Russia

Adamaitis L.A.

a candidate of economical sciences, an associate professor,,

Vyatka State University,

Kirov, Russia

Trefilova E.S.

senior lecturer

Vyatka State University,

Kirov, Russia

Annotation. The volume and timeliness of all work, the degree of use of equipment, machines and mechanisms, and as a consequence - the volume of production, performance of work and provision of services depend on the availability of personnel and the efficiency of their use. The wage Fund is one of the key factors in the rational use of the workforce.

Keyword. Labor resources, wage Fund, average headcount, labor productivity and their growth rates.

В современном мире, кроме средств производства и материальных ресурсов, живой труд является необходимым условием процесса производства и оказания услуг. От того, как эффективно персонал использует орудия труда и материальные ресурсы, зависит конечный результат деятельности предприятия. В связи с этим, возрастает роль анализа трудовых ресурсов в управлении предприятием. Исследуя причины изменения производительности труда, факторы, оказывающие влияние на использование рабочего времени, и причины изменения штатного расписания мы получаем более глубокую, комплексную оценку итогов работы предприятия.

В результате анализа получают оценку эффективности использования трудовых ресурсов, а также насколько рационально формируется и используется фонд оплаты труда.

Основными этапами анализа трудовых ресурсов и оплаты труда персонала являются [1, 2, 3, 4, 7]:

Во-первых, анализируется использование рабочей силы – обеспеченность трудовыми ресурсами и их движение (коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент текучести кадров, коэффициент постоянства кадров и др.), их виды и квалификация.

Во-вторых, проводится анализ интенсивности (использование фонда рабочего времени) и эффективности использования трудовых ресурсов (анализ годовой выработки и трудоемкости, технической оснащенности труда, факторный анализ производительности труда и трудоемкости).

В-третьих, анализируется фонд оплаты труда, а именно его формирование (состав и структура фонда оплаты труда, абсолютное и относительное изменение фонда оплаты труда) и использование (соотношение темпов роста производительности труда и его оплаты).

Рассмотрим некоторые показатели движения и эффективности использования трудовых ресурсов:

Таблица 1 – Характеристика изменения показателей I этапа анализа [6]

Коэффициент оборота по приему $k_{пр}$	Коэффициент оборота по выбытию $k_{выб}$	Коэффициент текучести	Дополнительные условия	Характеристика
Рост	Рост	Рост	$k_{пр} > k_{выб}$	Отрицательная тенденция – свидетельствует о неблагоприятном климате, сложившемся на предприятии, или недостаточном материальном и моральном стимулировании, однако обеспеченность трудовыми ресурсами возрастает.
Рост	Рост	Рост	$k_{пр} < k_{выб}$	Крайне отрицательная тенденция – свидетельствует о негативном климате, сложившемся на предприятии, или недостаточном

				материальном и моральном стимулировании, сопряжена с недостаточностью трудовых ресурсов на предприятии.
Рост	Снижение	Снижение	X	Положительная ситуация – свидетельствует о повышении обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами, улучшении климата в коллективе.
Снижение	Рост	Снижение	X	Неоднозначная ситуация – с одной стороны может свидетельствовать как о повышении обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами, с другой стороны, если наблюдается увеличение финансовых результатов, так и может свидетельствовать об оптимизации численности работников предприятия.
Снижение	Рост	Рост	X	Крайне отрицательная ситуация – увеличивается число выбывших работников на предприятии, что приводит к снижению обеспеченности трудовыми ресурсами и дополнительным материальным затратам по обеспечению новыми кадрами.
Снижение	Снижение	Снижение	X	В целом положительная ситуация – свидетельствует о стабилизации кадрового состава на предприятии.

Таблица 2 – Характеристика изменения показателей II этапа анализа [6]

Производительность труда	Трудоемкость	Выручка от продаж	Численность работников	Характеристика
Рост	Снижение	Рост	Рост	Однозначно позитивная ситуация – характеризуется тем, что на фоне расширения масштабов деятельности повышается эффективность использования трудовых ресурсов.
Рост	Снижение	Снижение	Снижение	Негативная ситуация – свидетельствует об отрицательном климате и о формальном повышении эффективности использования трудовых ресурсов (за счет снижения темпов изменения численности в сравнении с темпами снижения выручки).
Рост	Снижение	Рост	Снижение	Положительная ситуация – свидетельствует об оптимизации численности работников на предприятии
Снижение	Рост	Снижение	Снижение	Однозначно отрицательная ситуация – на фоне развития кризиса снижается заинтересованность работников в результатах работы, эффективность труда снижается.

Снижение	Рост	Рост	Рост	В целом отрицательная ситуация – свидетельствует о нерациональном увеличении численности, темпы роста численности работников превышают темпы роста выручки от продаж.
----------	------	------	------	---

После анализа показателей в динамике желательно провести сравнение их со среднеотраслевыми показателями.

Третий этап предполагает проведение анализа эффективности формирования и использования фонда оплаты труда. Для этого сначала необходимо оценить динамику его изменения и причины таких изменений (увеличение окладов в связи с повышением минимальной оплаты труда или минимальных выплат работникам), а также изменения в структуре (определить абсолютное изменение фонда оплаты труда в целом и по отдельным видам выплат, а также оценить изменение удельного веса различного рода выплат). Помимо оценки изменений в динамике и структуре фонда оплаты, необходимо сравнить темпы роста производительности труда и средней оплаты труда. Если, например, темпы роста оплаты труда превышают темпы роста его производительности, то ситуацию признают негативной, так как она обычно приводит к относительному перерасходу средств фонда оплаты труда.

В заключение анализа рекомендуется провести расчет этого относительного отклонения. Он позволит количественно измерить сумму относительной экономии (перерасхода) фонда оплаты труда с учетом изменений масштабов деятельности организации – объемов производства и продаж:

$$\Delta \text{ФОТ отн} = \text{ФОТ}_1 - \text{ФОТ}_0 * \text{ТР}_N$$

$\Delta \text{ФОТ отн} > 0$ – относительный перерасход ФОТ;

$\Delta \text{ФОТ отн} < 0$ – относительная экономия ФОТ.

При этом экономия будет достигнута, если:

- темп роста выручки выше, чем темп роста среднесписочной численности работников предприятия;

- темп роста заработной платы ниже, чем темп роста среднесписочной численности работников предприятия;

- темп роста производительности труда выше, чем темп роста заработной платы.

Предложим некоторые рекомендуемые управленческие решения. В ходе анализа тщательно изучаются причины выбытия работников по инициативе работодателя (чаще всего это нарушение трудовой дисциплины) и по собственному желанию, что часто связано с нерешёнными социальными проблемами на предприятии. Возможны следующие варианты действий:

1) усиление контроля над соблюдением трудовой дисциплины, в качестве рекомендуемого решения данной проблемы возможно изменение графика работы сотрудников;

2) повышение квалификации работников, приводящее к росту производительности труда;

3) использование системы депремирования работников при нарушении ими трудовой или технологической дисциплины;

4) при снижении производительности труда, и в случаях, когда производительность труда значительно ниже среднеотраслевых показателей, следует:

- оценить оснащённость рабочего места необходимым оборудованием и проверить соответствие установленного оборудования современным требованиям;

- оценить, как осуществлялось снабжение материальными ресурсами, не было ли перебоев в снабжении, выявить причины возникших простоев,

- обеспечить наличие мест психологической разгрузки.

В случае простоев, вызванных недостаточным качеством используемого оборудования – необходимо оценить возможность его замены на более новое и современное. Если же простои из-за плохого снабжения материальными

ресурсами, то проведение мероприятий по повышению качества снабжения и использования материалов может привести к положительным результатам;

5) проведенная оценка фонда рабочего времени выявляет его потери. Такой анализ проводится по каждой категории работников, по каждому производственному подразделению и в целом по предприятию. Основными причинами могут являться: дополнительные отпуска с разрешения администрации, невыходы на работу по болезни, прогулы, производственные простои, несовершенство технологического процесса.

В этом случае действия администрации должны быть направлены на снижение потерь рабочего времени. Здесь можно рекомендовать мероприятия, направленные на совершенствование технологической дисциплины и укрепление здоровья работников. К последним можно отнести: оплату медицинских осмотров, профилактических мероприятий (прививки и т. д.), возможна оплата абонементов на посещение работниками спортивных залов, проведение различных соревнований внутри предприятия и т. п. Можно также рекомендовать использовать поощрение работников, которые не отсутствовали на работе по причине болезни.

Если выясняется, что работник остается незаинтересованным в результатах своей работы, то менеджеру по кадрам необходимо провести беседу о причинах такого отношения к труду, а также рассмотреть вопрос перевода работника на другое место;

б) по результатам анализа фонда оплаты труда, прежде всего, принимаются управленческие решения в части контроля над нужным соотношением темпов роста производительности труда (ТРпт) и его оплаты (ТРот).

В случае если $ТРпт < ТРот$, то в той или иной степени (в зависимости от методики расчета Δ ФОТ отн, а также соотношения постоянной и переменной части ФОТ) имеет место относительный перерасход ФОТ, т.е. «проедание»

доходов в относительно большой степени, чем сами эти доходы приросли. Длительное сохранение такой ситуации имеет крайне негативные последствия вплоть до банкротства организации. При отсутствии возможности существенного повышения доходов (или тем более – прогнозируемом их снижении) необходимы достаточно жесткие управленческие решения, не смотря на их непопулярность. Это может быть сокращение численности определенных категорий работников и расширение круга обязанностей оставшегося персонала, снижение оплаты труда работников (в первую очередь за счет экономии на премиальных и иных аналогичных выплатах).

Если имела место относительная экономия фонда оплаты труда – это значит рост масштабов деятельности и получаемых при этом доходов. В таком случае производительность труда, возможно, и не возростала или ее рост не был в необходимой степени привязан к результатам ведения бизнеса, но с позиции менеджмента ситуация может быть оценена положительно.

Любой руководитель стремится к экономии затрат, в т.ч. и в части оплаты труда (при этом, кстати, сокращается и размер начисляемых на ФОТ очень значительных взносов во внебюджетные фонды). Однако следует иметь в виду и отрицательные последствия сохранения большого разрыва между темпами роста производительности труда и заработной платы. Такой разрыв на протяжении длительного времени ведет к потере материальных стимулов к труду и дальнейшему росту бизнеса, но со стороны персонала – текучесть материально и морально неудовлетворенного персонала и т.п.

Возможно, следует разработать новую систему оплаты труда и моральных стимулов, при которой работник будет более заинтересован в результатах своего труда и деятельности компании в целом. Желательно периодическое, пусть и столь незначительное, но повышение заработной платы, в том числе за счет выплат стимулирующего характера. К числу моральных

стимулов можно отнести поощрение работников за успехи в работе грамотами и именными подарками;

7) Проведение анализа психологического климата в коллективе и принятие мер по его улучшению.

Рациональное использование персонала (трудовых ресурсов) – это один из основных факторов, обеспечивающий бесперебойность процесса производства и залог успешного функционирования организации в будущем.

Библиографический список

1.Бариленко В.И. Комплексный анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учебник/ В.И.Бариленко и др. – М.: Юрайт, 2016. – 456 с.

2.Басовский Л.Е., Басовская Е.Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст]:учебник/ Л.Е.Басовский, Е.Н.Басовская. – М.: Инфра-М, 2014. – 336 с.

3. Елистратова Ю.Е. Теоретико-методические аспекты анализа трудовых ресурсов предприятия // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. № 12

4.Ендовицкий, Д. А. Комплексный экономический анализ деятельности управленческого персонала [Текст]: научное издание / Д. А. Ендовицкий, Н. Н. Беленова. – Москва :КноРус, 2013. – 191 с.

5.Зонова. А. В., Адамайтис, Л.А. Бухгалтерский учет и анализ[Текст]: учебное пособие. – М.: Магистр: ИНФРА– М, 2016. – 576 с.

6.Зонова. А. В., Адамайтис, Л.А., Бауринская И.Н. Бухгалтерский учет и анализ: Комплексный подход к принятию управленческих решений – М.: Эксмо, 2009. – 576 с.

7.Экономический анализ: Основы теории. Комплексный анализ хозяйственной деятельности организации [Текст]: учебник / под ред. Н.В. Войтоловского. – 3– е изд., перераб. и доп. – М. :Юрайт, 2013. – 548 с.

Оригинальность 70%