

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**ГОСУДАРСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И
ТОРГОВЛИ
ИМЕНИ МИХАИЛА ТУГАН-БАРАНОВСКОГО»**

Кафедра экономики предприятия



УТВЕРЖДАЮ:

Первый проректор

Л.А. Омелянович

« 30 » 09 2020 г.

Производственная (преддипломная) практика

(Электронный ресурс)

Рабочая программа и методические рекомендации

Укрупненная группа	38.00.00 Экономика и управление
Направление подготовки	38.03.03 Управление персоналом
Институт	Экономики и управления
Форма обучения	Очная/заочная
Курс	4 (очная), 5(заочная)

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**ГОСУДАРСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ И ТОРГОВЛИ
ИМЕНИ МИХАИЛА ТУГАН-БАРАНОВСКОГО»**

Кафедра экономики предприятия

Производственная (преддипломная) практика

(Электронный ресурс)

Рабочая программа и методические рекомендации
для студентов 4 курса очной, 5 курса заочной форм обучения
направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом
образовательной программы высшего профессионального образования –
программы бакалавриата

Производственная (преддипломная) практика: рабочая программа и методические рекомендации для студентов 4 курса очной, 5 курса заочной форм обучения, направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом.

Разработчики: Бакунов А.А., канд. экон. наук, профессор, Смирнов Е.Н., канд. экон. наук, доцент, Баранцева С.М., канд. экон. наук, доцент, Ващенко В.Н., д-р экон. наук, профессор, Защук М.С., канд. экон. наук, доцент, Кравченко Е.С., канд. экон. наук, доцент, Сергеева А.В., канд. экон. наук, доцент, Кравченко Ю.А., ст. препод.

Производственная (преддипломная) практика: рабочая программа и методические рекомендации для студентов 4 курса очной, 5 курса заочной форм обучения, направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом рассмотрены и одобрены на заседании кафедры экономики предприятия (протокол № 3 от «16» 09 2020 года)

Зав. кафедрой экономики
предприятия

А.А. Бакунов

Производственная (преддипломная) практика: рабочая программа и методические рекомендации для студентов 4 курса очной, 5 курса заочной форм обучения, направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом рассмотрены и одобрены на заседании методической (экспертной) комиссии по направлениям подготовки института экономики и управления (протокол № 1 от «24» 09 2020 года)

Председатель методической
(экспертной) комиссии



Е.В. Стельмашенко

«СОГЛАСОВАНО»

зав. учебно-методической лабораторией
инновационных технологий и качества
образования

«30» 09 2020 года

Л.Д. Стародубцева

Одобрено на заседании Учебно-методического Совета Университета
(протокол № 2 от «30» 09 2020 года)

Председатель

Л.А. Омелянович

УДК [658:005.95/.96]:378.147(076.5)

ББК 65.291.6я73+74.480.276я73

П 84

Рецензенты:

Донец Л.И., к.э.н, профессор кафедры экономики предприятия
Стельмашенко Е.В., к.э.н, доцент кафедры маркетингового менеджмента

Авторы:

Бакунов Александр Алексеевич, канд. экон. наук, профессор

Смирнов Евгений Николаевич, канд. экон. наук, доцент

Баранцева Светлана Михайловна, канд. экон. наук, доцент

Ващенко Наталья Валерьевна, д-р экон. наук, профессор

Защук Марина Сергеевна, канд. экон. наук, доцент

Кравченко Елена Сергеевна, канд. экон. наук, доцент

Сергеева Александра Валерьевна, канд. экон. наук, доцент

Кравченко Юлия Александровна, ст.препод.

П 84 Производственная (преддипломная) практика: рабочая программа и метод. рекомендации для студентов 4 курса очной, 5 курса заочной форм обучения, направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом образовательной программы высшего профессионального образования – программы бакалавриата / А.А. Бакунов, Е.Н. Смирнов, С.М. Баранцева, и др.; М-во образования и науки ДНР, ГО ВПО «Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского», каф. экон. пред. и коллектив авторов. – Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ», 2020. – 117 с.

Производственная практика является завершающим этапом практической подготовки студентов направления подготовки 38.03.03 Управления персоналом образовательной программы бакалавриат очной и заочной форм обучения. Она служит важным средством приобретения необходимых практических навыков по управлению персоналом, экономическому анализу и планированию основных показателей по труду и заработной плате, обоснованию и выбору оптимальных хозяйственных решений и разработке различных видов кадровых стратегий предприятия.

Программа предусматривает плановое усвоение студентами практических навыков и применение в реальных условиях теоретических знаний, полученных при изучении дисциплин блока профессиональной подготовки бакалавров по направлению 38.03.03 «Управления персоналом».

УДК [658:005.95/.96]:378.147(076.5)

ББК 65.291.6я73+74.480.276я73

© Коллектив авторов, 2020.

© ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», 2020

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1. Цели и задачи практики	7
2. Структурно-логическая схема практики	11
3. Организация и руководство практикой	15
4. Базы практики	15
5. Права и обязанности студента	16
6. Информационное обеспечение производственной практики	18
7. Содержание практики и методические рекомендации по подготовке отчета по практике	19
7.1. <i>Общий экономический анализ хозяйственно-финансовой деятельности предприятия</i>	19
7.2. <i>Анализ действующей системы управления персоналом предприятия</i>	22
7.3. <i>Анализ показателей по труду и заработной плате</i>	29
7.3.1. <i>Анализ обеспеченности предприятия персоналом</i>	29
7.3.2. <i>Анализ эффективности использования рабочего времени</i>	31
7.3.3. <i>Анализ движения персонала</i>	35
7.3.4. <i>Анализ эффективности и производительности труда</i>	39
7.3.5. <i>Анализ фонда оплаты труда и заработной платы</i>	42
7.4. <i>Анализ и оценка трудового потенциала предприятия</i>	48
7.5. <i>Анализ конкурентоспособности персонала</i>	49
7.6. <i>Разработка стратегии развития персонала предприятия</i>	52
7.7. <i>Разработка плана по труду и заработной плате</i>	55
7.7.1. <i>Планирование численности персонала</i>	56
7.7.2. <i>Планирование производительности труда</i>	57
7.7.3. <i>Планирование заработной платы и фонда оплаты труда</i>	59
7.7.4. <i>Разработка плана по труду и заработной плате</i>	59
7.8. <i>Обоснование решений в управлении трудовыми процессами и оценка кадровых рисков</i>	60
7.9. <i>Индивидуальное задание</i>	61
7.10. <i>Выводы и предложения</i>	62
8. Требования к оформлению отчета по практике	63
9. Подведение итогов практики	65
10. Критерии оценки качества производственной практики	67
11. Примерный график прохождения производственной практики	69
Список рекомендуемой литературы	70
Приложения	75

ВВЕДЕНИЕ

Производственная практика является одним из важных элементов в системе организационных форм и методов обучения, обеспечивающих высококачественную подготовку студентов. Именно в процессе прохождения практики реализуется принцип неразрывной связи высшей школы с жизнью, с передовой научно-технической и хозяйственной практикой.

Производственная практика студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, является составной частью основной образовательной программы и завершающим этапом в практической подготовке студентов образовательной программы бакалавриата.

Производственная практика направлена на всестороннее ознакомление студентов с условиями и особенностями их будущей профессиональной деятельности: овладение современными технологиями управления персоналом предприятия, методами экономического анализа и планирования основных показателей по труду и заработной плате в реальных рыночных условиях, обоснования и выбора оптимального хозяйственного решения и методиками разработки различных видов кадровых стратегий предприятия.

Практика направлена на подготовку студентов к будущей самостоятельной трудовой деятельности путем объединения в учебном процессе теоретических знаний и конкретной хозяйственной практики, что обеспечивает активную познавательную деятельность студента.

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКИ

Производственная практика – вид учебной деятельности, направленной на формирование, закрепление, развитие практических навыков и компетенции в процессе выполнения определенных видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Главной целью производственной практики является систематизация, закрепление и углубление теоретических знаний по профилирующим дисциплинам, и их практическое применение при решении конкретных управленческих, экономических и организационных задач на действующем предприятии или организации.

В процессе производственной практики студенты знакомятся с реальной работой предприятия, изучают и анализируют опыт предприятия в части создания и развития системы и структуры управления персоналом, обеспечения эффективности организационных, экономических и социальных компонентов процесса управления персоналом, приобретают навыки самостоятельного решения задач по анализу и планированию показателей по труду в реальных производственных условиях.

В процессе производственной практики ставятся следующие **задачи**:

- ознакомление с предприятием, его историей и структурой как объектом производственной практики;
- сбор и систематизация данных о финансово-хозяйственной деятельности предприятия, анализ основных финансово-экономических показателей деятельности предприятия;
- ознакомление со статистическими формами отчетности по персоналу предприятия, управленческой и кадровой документацией, касающейся социально-трудовых отношений и организации труда, приобретение навыков по их заполнению;

- изучение структуры службы управления персоналом, ее задач и функциональных обязанностей сотрудников;
- приобретение практических навыков по всему циклу технологии управления персоналом: «подбор и отбор персонала – оценка и аттестация персонала – адаптация персонала – вознаграждение и стимулирование персонала – развитие персонала – продвижение и высвобождение персонала»;
- проведение экономического анализа основных показателей по труду, обоснование резервов роста производительности и эффективности труда на предприятии;
- анализ эффективности применения методов мотивации и стимулирования труда персонала, в том числе эффективности организации оплаты труда, форм и систем заработной платы;
- проведение оценки трудового потенциала и интеллектуального капитала предприятия, отдельного работника;
- приобретение навыков оценки конкурентоспособности трудовых ресурсов предприятия, отдельного работника;
- применение на практике методов планирования основных показателей по труду и заработной плате;
- изучение технологий принятия решений в управлении трудовыми процессами и анализ специфических и рыночных рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом;
- приобретение практических навыков по разработке стратегии развития персонала предприятия.

В результате прохождения производственной практики студент должен **знать:**

- основные статистические формы отчетности по персоналу, виды управленческой и кадровой документации, касающейся социально-трудовых отношений и организации труда на предприятии;
- современные методы управления персоналом по всему циклу: «подбор и отбор персонала – оценка и аттестация персонала – адаптация персонала –

вознаграждение и стимулирование персонала – развитие персонала – продвижение и высвобождение персонала»;

- основные показатели по труду, в том числе показатели производительности и эффективности труда, обеспеченности персоналом, текучести и движения кадров;

- содержание методов экономической и социальной эффективности управления персоналом;

- этапы анализа трудового потенциала и интеллектуального капитала предприятия, отдельного работника;

- методы организации мониторинга и оценки конкурентоспособности человеческих ресурсов на рынке труда;

- методы прогнозирования и определения потребности в персонале, планирования показателей по труду и затрат на оплату труда, в том числе проектирования форм и систем оплаты труда, формирования и использования фонда оплаты труда;

- специфические и рыночные риски, связанные с деятельностью по реализации функций управления персоналом, методы обоснования оптимальных хозяйственных решений в соответствии с существующими принципами и критериями;

- виды и технологии разработки стратегии развития персонала;

уметь:

- анализировать основные статистические формы отчетности по персоналу, рассчитывать показатели по труду, выявлять резервы роста производительности и эффективности труда;

- оценивать экономическую и социальную эффективность управления персоналом;

- организовывать мониторинг и проводить оценку конкурентоспособности человеческих ресурсов на рынке труда;

- прогнозировать потребность организации в персонале, планировать затраты на оплату труда, проектировать формы и системы оплаты труда, оценивать эффективность формирования и использования фонда оплаты труда;

- разрабатывать программы мотивации и стимулирования труда, оценивать уровень лояльности персонала;

- анализировать специфические и рыночные риски, связанные с деятельностью по реализации функций управления персоналом;

владеть:

- современными технологиями управления персоналом организации (найма, отбора, приема и расстановки персонала; деловой оценки и аттестации персонала; профессионального развития, трудовой, профессиональной и социальной адаптации, вознаграждения и стимулирования персонала, высвобождения персонала);

- методами и инструментами анализа трудового потенциала и интеллектуального капитала предприятия, отдельного работника;

- современными технологиями бюджетирования затрат на персонал (планирования затрат на оплату труда, проектирования форм и систем оплаты труда, формирования и использования фонда оплаты труда);

- методами прогнозирования потребности организации в персонале, планирования численности профессионального состава персонала;

- методами и инструментами разработки и реализации стратегии развития персонала, обоснования оптимальных хозяйственных решений в управлении персоналом.

2. СТРУКТУРНО-ЛОГИЧЕСКАЯ СХЕМА ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКИ



Рис. 2.1. Структурно-логическая схема производственной практики

3. ОРГАНИЗАЦИЯ И РУКОВОДСТВО ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКОЙ

Программой практической подготовки студентов по направлению 38.03.03 Управление персоналом образовательной программы бакалавриата предусмотрено прохождение производственной практики в течение 2-ти недель – для очной формы обучения; 2-х недель – для заочной формы обучения. Общая трудоемкость производственной практики составляет 3 зачетных единицы (108 ч.).

Учебно-методическое руководство производственной практикой осуществляет кафедра экономики предприятия, а также должностные лица, отвечающие за проведение практики и назначенные ректором университета.

Направление студентов на практику проводится на основании приказа ректора университета. Непосредственное руководство практикой возлагается на преподавателей кафедры экономики предприятия. Кафедра проводит инструктаж о порядке прохождения практики, ее программе, назначает каждому студенту преподавателя-руководителя, определяет порядок проверки и защиты отчетов по практике, подведения итогов практики.

Перед началом практики кафедра экономики предприятия проводит организационное собрание, на котором до сведения студентов доводится приказ о прохождении практики, разъясняются цели, задачи и порядок прохождения практики; сообщаются даты начала и окончания практики; требования к отчету о практике, порядок и сроки его сдачи на кафедру и защиты.

На собрании студенты знакомятся с руководителями практики от университета, получают дневник, который они обязаны заполнить, получить соответствующие подписи у руководителя практики от университета.

На предприятии студент обязан явиться к руководству и представить направление на практику. После оформления для прохождения практики на предприятии он обязан сообщить об этом руководителю практики от кафедры.

Руководство предприятия–базы практики назначает из числа квалифицированных опытных специалистов непосредственного руководителя практики студента. Предприятие организует рабочие места практикантам, оказывая помощь в получении необходимой информации с целью своевременного и полного выполнения программы практики.

Студент в момент его приема на практику, приказом по предприятию зачисляется практикантом, подчиняется действующему режиму работы, соблюдает принятые на базе практики правила охраны труда и противопожарной безопасности с обязательным прохождением инструктажа.

Руководитель практики от кафедры контролирует и несет ответственность за:

- общее руководство программой практики;
- уровень профессионального становления студента в ходе всей практики;
- выдачу необходимых указаний, и обеспечение того, чтобы все заинтересованные стороны выполняли свои функции;
- координацию программы прохождения практики студентами;
- установление контактов с руководителем практики от предприятия с целью обеспечения высокого качества ее прохождения по программе;
- контроль обеспечения нормальных условий труда студентов, проведения с ними обязательных инструктажей по охране труда и техники безопасности;
- руководство работой студентов с целью своевременного и полного выполнения программы практики;
- консультации студентов по вопросам программы практики и оказание помощи в получении необходимой информации;
- учет работы студентов, которая фиксируется в дневнике по практике, проверка отчета.
- организацию и проведение защиты отчетов студентов по практике.

Руководитель практики от предприятия:

- организует рабочие места студентам-практикантам и знакомит студентов с организацией работы предприятия;
- проводит инструктаж по технике безопасности;
- контролирует соблюдение студентами правил внутреннего трудового распорядка, трудовой дисциплины и правил безопасности;
- руководит работой студентов с целью своевременного и полного выполнения программы практики;
- консультирует студентов по вопросам программы практики и оказывает помощь в получении необходимой информации;
- ведет учет работы студентов, которая фиксируется в дневнике по практике, проверяет отчет, составляет письменный отзыв (рецензию) об их работе. В случае положительной оценки – ставит свои подписи на титульном листе и в дневнике, которые заверяются печатью.

4. БАЗЫ ПРАКТИКИ

Производственная практика бакалавра по управлению персоналом проводится в организациях различных форм собственности и направлений деятельности, имеющих развитую структуру и систему управления персоналом.

Базой практики могут быть государственные и местные органы управления, банки, торговые организации, промышленные корпорации, службы занятости и социальной защиты населения регионов и городов, кадровые и рекрутинговые агентства, консалтинговые фирмы, организации системы высшего и дополнительного профессионального образования, научно-исследовательские организации и другие структуры.

Направление студентов на практику производится на основании: договоров, заключенных между образовательной организацией и базой практики, а также гарантийных писем от предприятий, образец которых приведен в **ПРИЛОЖЕНИЕ А**.

Распределение студентов на базы практики осуществляется кафедрой на основе рейтинга студента и выбранной им темы выпускной квалификационной работы. Место для прохождения практики бакалавры могут искать самостоятельно. Для студентов заочной формы обучения базами практики могут являться организации, в которых они работают.

Производственная практика бакалавра по управлению персоналом может проводиться на базе ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» в условиях специализированных аудиторий кафедры экономики предприятия, которая предоставляет необходимые материалы, статистическую и бухгалтерскую отчетность базы практики – реального предприятия, организации или учреждения, осуществляющего свою деятельность в соответствующей сфере и отрасли экономики страны.

5. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ СТУДЕНТА

На производственную практику допускается студент, полностью выполнивший учебный план.

В период прохождения практики **студент имеет право:**

- получить место для прохождения производственной практики;
- пользоваться статистической и бухгалтерской отчетностью, технической и другой документацией на предприятии.

Во время прохождения практики **студент обязан:**

- принять участие в организационных мероприятиях перед началом практики, получить необходимую документацию по прохождению практики, индивидуальное задание, консультации по оформлению всех необходимых документов;
- своевременно прибыть на базу практики;
- согласовать с руководителем практики от предприятия график выполнения программы и строго его придерживаться;
- согласовать с руководством предприятия место практики, должности, которые будут занимать студент во время ее прохождения;
- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, требования трудового законодательства, предусмотренные для работников базы практики;
- изучить и строго соблюдать правила охраны труда, техники безопасности и производственной санитарии;
- регулярно общаться с руководителем практики от кафедры, выполнять его распоряжения и рекомендации;
- в полном объеме выполнить все задания, предусмотренные программой практики и задачи руководителя практики кафедры;
- вести дневник практики, записывать выполненную работу;

- не позднее, чем за день до окончания срока практики, получить оценку руководителя практики от предприятия (организации);
- написать, оформить и защитить отчет по практике.

До начала практики **студент должен получить:**

- направление на практику;
- дневник практики;
- рабочую программу практики и методические рекомендации по подготовке отчета по практике;
- индивидуальное задание.

При составлении отчета по практике **следует использовать:**

- действующее законодательство Донецкой Народной Республики в области управления хозяйственной деятельностью предприятий, экономики труда и социально-трудовых отношений;

- теорию и методику экономического анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия, показателей по труду и заработной плате; оценке трудового потенциала предприятия, отдельного работника; оценке конкурентоспособности трудовых ресурсов предприятия; текущего кадрового планирования; стратегического развития персонала, анализа кадровых рисков и др.

В отчете по практике отражаются результаты прохождения практики, выводы и предложения по разделам, копии документов статистической отчетности.

По окончании срока практики студент обязан получить отзыв-характеристику своей работы во время практики от руководителя практики от предприятия. Отчет подписывается руководителем и заверяется печатью. Подписанный отчет представляется руководителю от университета для проверки и защиты в установленные сроки.

6. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКИ

Информационным обеспечением производственной практики является рабочая программа практики, учебно-методическая литература, официальные источники массовой информации, уставные документы предприятия, а также финансовая (статистическая) отчетность предприятия и другие внутренние документы, которые не являются коммерческой тайной.

7. СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИКИ И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ ОТЧЕТА ПО ПРАКТИКЕ

Результатом производственной практики является составление отчета, который должен быть оформлен в соответствии с требованиями стандартов и содержать: титульную страницу, содержание, основную часть (которая содержит расчетные таблицы и экономическую интерпретацию полученных результатов по каждой таблице).

В помощь студенту для выполнения заданий производственной практики предлагаются шаблоны расчетных таблиц, которые при необходимости могут быть изменены в соответствии с требованиями расчетов и по согласованию с руководителем практики.

Особенное внимание в ходе и выполнение расчетов по каждому разделу производственной практики студенту необходимо обращать на рекомендации, которые отмечены значком:



- сущность и теоретические указания по заданию;



-практические рекомендации по выполнению задания.

7.1. ОБЩИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННО-ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Студент должен изучить Устав и учредительные документы предприятия, организационно-правовые принципы построения его деятельности. В отчете студент должен отразить: полное название предприятия, его местонахождение, форму собственности, вид, основные направления, цели и задачи его деятельности.

При проведении общего экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия необходимо проанализировать основные показатели хозяйственной деятельности предприятия в отчетном периоде по сравнению с предыдущим, сформулировать выводы о тенденциях изменения показателей, выявить проблемы.



*Необходимо рассчитать основные показатели хозяйственной деятельности предприятия за последние 2 года, или за последние 4 квартала и (или) последние 6-12 месяцев. В зависимости от отраслевой принадлежности исследуемого предприятия анализ оформляется в виде таблиц, форма которых приведена в **ПРИЛОЖЕНИИ Б, таблицы Б.1 и Б.2.***

Для дальнейшего анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия необходимо оценить эффективность использования ресурсов в хозяйственной деятельности предприятия, сделать выводы и выявить проблемы.



*Необходимо дать оценку специфических и обобщающих показателей эффективности использования ресурсного потенциала предприятия: материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Результаты представить в виде **таблицы 7.1.***

Необходимо проанализировать эффективность использования основных фондов предприятия, для этого определить динамику изменения фондоотдачи, фондоемкости, рентабельности основных фондов, рассчитать интегральный показатель эффективности использования основных фондов предприятия.

Проанализировать эффективность использования оборотных активов предприятия, для этого определить динамику изменения коэффициента оборачиваемости оборотных активов, продолжительность одного оборота в днях, рентабельности оборотных активов.

Проанализировать эффективность использования персонала предприятия, определив динамику показателей производительности труда, трудоемкости, выручки от реализации на 1 руб. фонда оплаты труда, прибыли на 1 руб. фонда оплаты труда.

Показатели эффективности использования ресурсного потенциала

(название предприятия)					
Показатели	Ед. изм.	Прошлый период	Отчетный период	Темп роста %	Отклонение (+;-)
1	2	3	4	5	6
ОБОБЩАЮЩИЕ ПОКАЗАТЕЛИ					
Ресурсоотдача совокупных ресурсов	коэф.				
Ресурсоотдача хозяйственных ресурсов	коэф.				
Рентабельность совокупных ресурсов	%				
Рентабельность хозяйственных ресурсов	%				
Интегральный показатель эффективности использования ресурсов	коэф.				
СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ					
Показатели эффективности использования основных фондов					
Фондоотдача	коэф.				
Фондоемкость	коэф.				
Рентабельность основных фондов	%				
Интегральный показатель эффективности использования основных фондов	коэф.				
Показатели эффективности использования оборотных активов					
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	оборотов				
Продолжительность одного оборота оборотных активов	дни				
Рентабельность оборотных активов	%				
Показатели эффективности использования персонала					
Производительность труда	тыс.руб./ чел				
Трудоёмкость	коэф.				
Выручка на 1 руб. фонда оплаты труда	руб.				
Прибыль на 1 руб. фонда оплаты труда	руб.				

Также необходимо указать причины отклонений, факторы, которые влияют на изменение уровня эффективности использования отдельных видов ресурсов, возможные резервы и пути повышения эффективности их использования.

7.2. АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Студент должен проанализировать и отразить в отчете действующую систему управления персоналом на основании изучения соответствующей документации, регламентирующей работу кадровой службы; исследования организационной структуры; оценки системы управления персоналом в организации по основным кадровым процессам; определения эффективности системы управления персоналом на предприятии.

Анализ действующей системы управления персоналом предприятия студенту следует начать с *изучения и анализа документов, характеризующих систему управления персоналом и регламентирующих работу кадровой службы на предприятии.*

Для этого необходимо:

- ознакомиться с трудовым законодательством, регламентирующим работу кадровой службы и соответствующую документацию;
- проанализировать, какие функции выделены в управлении персоналом на предприятии и какая документация сопровождает каждую из них.

Результаты анализа следует оформить в виде **таблицы 7.2.**

Таблица 7.2

Функции по управлению персоналом на предприятии

№ п/п	Функции управления персоналом	Характеристика	Документальное сопровождение
1	Подбор и отбор персонала		
2	Обучение персонала		
...			

Также необходимо определить какие функции, стоило бы развить или дополнить к существующему сегодня набору, обосновать почему.

Далее студенту следует провести *исследование организационной структуры системы управления персоналом предприятия и оценку ее рациональности.*

Для этого необходимо:

- рассмотреть штатное расписание предприятия и функциональные обязанности кадровой службы;
- изучить состав подразделений и должностных лиц, их иерархическую структуру, подчиненность, факторы, определяющие организационную структуру управления персоналом;
- исследовать функции на основе «Положения об отделе» (состав функций, их распределение между бюро, группами и работниками отдела, функциональные взаимосвязи отдела с другими подразделениями предприятия);
- ознакомиться с должностными инструкциями работников отделов и специалистов по управлению персоналом; исследовать наличие и качество должностных инструкций по отделам предприятия, а также специалистов по управлению персоналом и соответствия передовому опыту, имеющих должностных инструкций.
- составить схему организационной структуры службы управления персоналом, оценить ее рациональность.

На следующем этапе студенту необходимо *оценить систему управления персоналом на предприятии по основным кадровым процессам.*



Оценку проводится по всему циклу технологии управления персоналом: «подбор и отбор персонала – оценка и аттестация персонала – адаптация персонала – вознаграждение и стимулирование персонала – развитие персонала – продвижение и высвобождение персонала».

1. Подбор и отбор персонала.

Составить матрицу ответственности для предприятия и определить, что в процессе подбора будут делать специалисты по управлению персоналом вовлеченные в этот процесс (пример представлен в **таблице 7.3**).

Таблица 7.3

Матрица ответственности по подбору персонала

№ п/п	Этап процесса подбора	Менеджер
1	Определение потребности в человеческих ресурсах				
2	Анализ и проектирование вакансии/должности				
3	Анализ и выбор оптимальных источников рабочей силы				
4	Первичный отбор соискателей				
5	Собеседование/встреча с соискателем				
6	Получение/проверка полученной информации о соискателе				
7	Направление соискателю подтверждения условий найма и даты выхода на работу				
8	Подготовка рабочего места нового сотрудника				

Проанализировать, какие вакансии чаще всего открываются на предприятии или в подразделении. Какие инструменты отбора используются сейчас, и какие можно порекомендовать использовать в будущем, составить **таблицу 7.4.**

Таблица 7.4

Оценка отрываемых вакансий

Наиболее часто открываемые вакансии в моем подразделении	Инструменты отбора персонала, используемые сейчас	Инструменты отбора персонала, которые целесообразно использовать в будущем

Определить требования к первичному и вторичному отбору на планируемую вакансию на предприятии (**таблица 7.5**).

Таблица 7.5

Требования к отбору персонала на открываемую вакансию на предприятии

Название и краткое описание позиции	Требования
1. Требования к первичному отбору (не более 5 самых существенных требований к соискателю)	
2. Требования вторичного отбора (те качества соискателя, которые Вы сами при проведении интервью должны обязательно оценить)	

Составить профиль необходимого сотрудника предприятию по направлениям, представленным в **таблице 7.6**.

Таблица 7.6

Профиль необходимого сотрудника

Задачи и основные обязанности	Профессиональные требования	Личностные требования	Результативность и вознаграждения	Перспективы развития	Ограничения

Используя составленный профиль кандидата, разработать 20 вопросов, чтобы оценить его по схеме «хочет – может – безопасен – управляем».

2. Адаптация персонала.

Студенту необходимо проанализировать систему адаптации предприятия, ответив на следующие вопросы:

- кто отвечает за процесс адаптации нового сотрудника на предприятии?
- кто отвечает за процесс адаптации сотрудника в новой должности?
- как происходит подготовка к приходу нового сотрудника?
- по каким критериям руководитель подразделения принимает решение о назначении наставника для новичка?

- кто, как и когда подводит итоги работы нового сотрудника в период испытательного срока?
- как и кем оценивается эффективность проведенных адаптационных мероприятий?

Составить **таблицу 7.7** по распределению функции по адаптации новых сотрудников между службой по управлению персоналом, руководителем и наставниками.

Таблица 7.7

Распределение функции по адаптации новых сотрудников

Функции службы управления персоналом	Функции руководителя нового сотрудника	Функции наставника (если он есть)

Указать, как должны быть распределены функции по адаптации новых сотрудников между службой по управлению персоналом, руководителями и наставниками в идеальной ситуации.

Наметить план мероприятий, необходимых для повышения эффективности системы адаптации на предприятии.

3. Оценка и аттестация персонала.

Провести оценку и аттестацию сотрудников. Основная цель оценки – оценить эффективность работы сотрудников, чтобы затем повышать эффективность каждого путем обучения, а также построить прозрачную систему мотивации.



*Аттестация сотрудников предприятия проводится методом анкетирования (сотрудники дают оценку своей работе и работе своих коллег, а руководители, помимо этого оценивают и своих подчиненных. Контингент оцениваемых лиц: весь состав предприятий, кроме рабочих). Аттестационный лист и анкета представлены в **ПРИЛОЖЕНИИ В**.*

4. Система вознаграждений и стимулирования персонала.

Необходимо проанализировать систему вознаграждений и стимулирования персонала:

- рассмотреть какие методы стимулирования персонала на предприятии используются;
- изучить какая система или форма оплаты труда на предприятии применяется, в чем ее преимущества и недостатки;
- исследовать какая система вознаграждений применяется на предприятии и за какие виды работ или квалификационный уровень работников.

5. Развитие потенциала и обучение персонала.

Сформулировать цели обучения, выберите категории сотрудников, определить основные темы программ и формат обучения в соответствии со стратегической целью предприятия.

Спроектировать цели и задачи на предстоящий год, включая задачи в области обучения и развития для одного из сотрудников предприятия по схеме: «цели компании – цели подразделения – цели работника, включая собственное развитие» (таблица 7.8).

Таблица 7.8

Цели компании – цели подразделения – цели работника, включая собственное развитие

Цели компании	Цели подразделения
1.	1.
2.	2.
3.	3.
Личный план сотрудника	
Ожидаемые результаты, задачи на _____ год	Цели по саморазвитию, достичь которые необходимо для обеспечения результатов
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Далее следует сформировать структуру бюджета затрат на обучение (таблица 7.9).

Таблица 7.9

Структура затрат на обучения персонала предприятия

Уровень подразделения (специалиста)	Ед. объема обучения	Количество единиц	Цена за единицу	Сумма
Итого:				

Также необходимо определить эффективность обучения персонала для предприятия.

Далее студенту необходимо определить *эффективность системы управления персоналом на предприятии.*

Задача оценки эффективности управления персоналом предприятия состоит в определении:

- 1) *экономической эффективности* (характеризует достижение целей деятельности предприятия за счет рационального использования трудового потенциала);
- 2) *социальной эффективности* (отражает выполнение ожиданий и удовлетворение потребностей и интересов работников предприятия);
- 3) *организационной эффективности* (оценивает целостность и организационную структуру предприятия).



*Комплексная эффективность управления персоналом предприятия рассчитывается как отношение фактически достигнутых соответствующих показателей к базисным значениям конечных результатов деятельности предприятия, взвешенных с помощью весовых коэффициентов значимости функций управления относительно нормативного значения эффективности, равного 100 баллам. Содержание оценки комплексной эффективности управления персоналом предприятия представлено в **ПРИЛОЖЕНИИ В.***

7.3. АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПО ТРУДУ И ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЕ

7.3.1. Анализ обеспеченности предприятия персоналом

При изучении обеспеченности предприятия персоналом необходимо проанализировать изменение структуры персонала основной деятельности; оценить уровень обеспеченности, сопоставив фактическую численность персонала с предыдущим периодом и плановой численностью отчетного периода по всем по категориям, профессиям и классификационным группам персонала.



Уровень обеспеченности предприятия персоналом определяется путем сравнения фактического количества работников (по категориям, профессиям и квалификации) с плановыми показателями.

В процессе анализа следует проанализировать соотношение между группами и категориями работников, тенденции изменения этого соотношения, составить **таблицу 7.10**.

Таблица 7.10

Анализ численности, структуры и уровня обеспеченности предприятия персоналом

№	Категория персонала	Прошлый период		Отчетный период		План		Уровень обеспеченности, %	Отклонение, (+;-)	
		чел.	% к сред.ч.исл.	чел.	% к сред.ч.исл.	чел.	% к сред.числ.		чел.	% к сред.числ.
1	Среднеуčetная численность персонала, в том числе:									
2	Персонал основной деятельности, из них:									
2.1	рабочие, в том числе:									
	- основной персонал									
	- вспомогательный персонал									
2.2	служащие, в том числе:									
	- руководители									
	- специалисты									
	- технические исполнители									
3	Персонал неосновной деятельности									

Дальнейший анализ обеспеченности предприятия персоналом предполагает анализ качественного состава персонала. Для этого используется система абсолютных и относительных показателей.

Абсолютные показатели качественного состава персонала характеризуют группы сотрудников по возрасту, по образованию, трудовому стажу и сводятся в таблицы 7.11-7.13.

Таблица 7.11

Анализ возрастной структуры персонала предприятия

№	Группы сотрудников по возрасту	Прошлый период		Отчетный период		Отклонение, (+;-)	
		чел.	% к итогу	чел.	% к итогу	чел.	% к итогу
1	До 18 лет						
2	От 18 до 30 лет						
3	От 30 до 60 лет						
4	Свыше 60 лет						
5	Средний возраст сотрудников по предприятию						
6	<i>Итого:</i>						

Таблица 7.12

Анализ образовательной структуры персонала предприятия

№	Группы сотрудников по образованию	Прошлый период		Отчетный период		Отклонение, (+;-)	
		чел.	% к итогу	чел.	% к итогу	чел.	% к итогу
1	Со средним образованием						
2	Со средним специальным образованием						
3	С высшим образованием						
4	<i>Итого:</i>						

Таблица 7.13

Анализ трудового стажа персонала предприятия

№	Группы сотрудников по трудовому стажу	Прошлый период		Отчетный период		Отклонение, (+;-)	
		чел.	% к итогу	чел.	% к итогу	чел.	% к итогу
1	До 5 лет						
2	От 5 до 10 лет						
3	От 10 до 15 лет						
4	От 15 до 20 лет						
5	Свыше 20 лет						
6	<i>Итого:</i>						

Относительные показатели качественного состава персонала сводятся в **таблице 7.14.**

Таблица 7.14

Анализ относительных показателей качественного состава персонала
предприятия (коэф.)

№	Показатели	Прошлый период	Отчетный период	Темп роста, %	Отклонение, (+;-)
1	Коэффициент соотношения численности основного и вспомогательного персонала				
2	Коэффициент соотношения численности производственных и управленческих работников				
3	Коэффициент численности высококвалифицированных и квалифицированных работников в общей их численности				
4	Коэффициент соответствия квалификации работников уровню сложности выполняемых работ				

7.3.2. Анализ эффективности использования рабочего времени

Анализ эффективности использования рабочего времени проводится с целью оценки напряженности труда, выявления непроизводительных потерь рабочего времени и определения на базе этого возможных резервов повышения эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

При изучении показателей использования рабочего времени необходимо проанализировать фонд рабочего времени за определенный период (год, квартал, месяц), который измеряют в человеко-днях или человеко-часах.



*Величина фонда рабочего времени зависит от числа рабочих, продолжительности рабочего периода в днях и продолжительности рабочего дня (смены). Информационной базой для анализа являются: баланс рабочего времени одного рабочего, данные отдела кадров о численности персонала, фотографии рабочего дня, хронометражные наблюдения, статистическая отчетность. Результаты анализа следует представить в виде **таблицы 7.15.***

Анализ фонда рабочего времени

№	Показатели	Ед. изм.	Прошлый период	Отчетный период	Темп роста, %	Отклонение, (+;-)
1	Среднесписочная численность рабочих	чел				
2	Количество часов, отработанных одним рабочим	ч				
3	Количество дней, отработанных одним рабочим	дни				
4	Количество дней, отработанных всеми рабочими	чел.-дней				
5	Средняя продолжительность рабочего дня	ч				
6	Фонд рабочего времени (или время, отработанное всеми рабочими в часах)	чел.-ч				
7	в том числе сверхурочно отработанное время	чел.-ч				

Дальнейший анализ использования рабочего времени предполагает анализ потерь рабочего времени и анализ баланса рабочего времени одного рабочего (таблица 7.16).



Баланс рабочего времени – это система показателей, характеризующих ресурсы рабочего времени штатных сотрудников, их распределение по видам затрат и использования. Составляется по предприятию, цеху, участку, иногда даже по группе рабочих, имеющих одинаковый график работы и одну и ту же продолжительность очередного отпуска. Рассчитывается как в человеко-днях, так и в человеко-часах. Баланс рабочего времени составляется с целью выявления резервов роста производительности труда за счет более рационального использования фонда рабочего времени и определения численности рабочих. Баланс рабочего времени состоит из двух разделов: ресурсы рабочего времени; использование рабочего времени.

Таблица 7.16

Анализ баланса рабочего времени одного рабочего

№	Показатели	Ед. изм.	Прошлый период	Отчетный период	Темп роста, %	Отклонение, (+;-)
1	Календарный фонд времени	дни				
	<i>в том числе</i>					
	выходные дни (воскресенья и субботы)					
	праздничные дни					
2	Номинальный (табельный) фонд рабочего времени	дни				
3	Неявки на работу, всего	дни				
	<i>в том числе</i>					
	ежегодные отпуска					
	отпуска по учебе					
	отпуска по беременности и родам					
	дополнительные отпуска (выходные дни), предоставляемые по решению администрации					
	неявки по болезни					
	прогулы					
	простои					
4	Явочный фонд рабочего времени	дни				
5	Номинальная продолжительность рабочего дня	ч				
6	Бюджет рабочего времени	ч				
7	Внутрисменные простои	ч				
8	Льготное время подросткам	ч				
9	Сокращенные предпраздничные дни	ч				
10	Полезный фонд рабочего времени в год	ч				
11	Средняя продолжительность рабочего дня (рабочей смены)	ч				
12	Сверхурочное отработанное время	ч				
13	Непроизводительные затраты рабочего времени	ч				

Анализ баланса рабочего времени позволяет выявить причины целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени. Анализ потерь рабочего времени проводится на основе данных по учету рабочего времени и направлен на выявление целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени (таблица 7.17).

Таблица 7.17

Анализ потерь рабочего времени, чел.-ч.

№	Показатели	Прошлый период	Отчетный период	Темп роста %	Отклонение, (+;-)
1	Фонд рабочего времени, всего (строка 3 + строка 3)				
2	Отработанное время				
3	Неотработанное время (сумма строк с 4 по 10)				
4	из них по причинам ежегодных отпусков (основных и дополнительных)				
5	временной нетрудоспособности				
6	отпусков без сохранения заработной платы по согласию сторон				
7	других отпусков без сохранения заработной платы (на период прекращения выполнения работ)				
8	перевод по экономическим причинам на неполный рабочий день (неделю)				
9	массовых невыходов на работу (забастовок)				
10	других причин				

Необходимо тщательно проанализировать причины потерь рабочего времени, разработать мероприятия по их снижению. Снижение потерь рабочего времени по причинам, зависящим от предприятия, является резервом увеличения объема выполняемых работ.

Далее необходимо проанализировать эффективность использования номинального (табельного) и явочного фондов рабочего времени, выявить причины целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени, разработать мероприятия по их снижению.



Для оценки эффективности использования рабочего времени рассчитываются коэффициенты использования номинального (табельного) фонда рабочего времени, использования бюджета рабочего времени и коэффициент абсентеизма. Алгоритм анализа эффективности использования рабочего времени представлен в **ПРИЛОЖЕНИИ Г, рисунок Г.1**. Результаты анализа следует представить в виде **таблицы 7.18**.

Таблица 7.18

Анализ эффективности использования рабочего времени

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	Прошлый период	Отчетный период	Темп роста, %	Отклонение, (+;-)
1	Календарный фонд рабочего времени	дни				
2	Номинальный (табельный) фонд рабочего времени	дни				
3	Явочный фонд рабочего времени	дни				
4	Бюджет рабочего времени	ч				
5	Полезный фонд рабочего времени в год	ч				
6	<i>Коэффициент использования номинального фонда рабочего времени</i>	коэф.				
7	<i>Коэффициент использования бюджета рабочего времени</i>	коэф.				
8	<i>Коэффициент абсентеизма</i>	коэф.				

7.3.3. Анализ движения персонала

В процессе анализа студенту необходимо изучить и отразить в отчете динамику изменения списочной численности персонала (движения персонала), дать оценку текучести кадров за определенный период (месяц, квартал, год), проанализировать причины выбытия и источники комплектования персонала, рассчитать абсолютные и относительные показатели движения персонала.



Движение персонала – направление и скорость изменения (обновления) трудового коллектива, за счет внешнего (увольнение, прием на работу новых сотрудников, уход на пенсию, в армию) и внутреннего оборота персонала (перевод на другие должности, оформление отпусков, обучения).

Исследование следует начать с анализа изменения списочной численности персонала организации. Изменения списочной численности персонала характеризуется системой абсолютных и относительных показателей движения.

Абсолютные показатели движения персонала сводятся в **таблицу 7.19** (численность принятых и выбывших работников показывается в ней укрупненно).

Таблица 7.19

Абсолютные показатели движения персонала (чел.)

№	Показатели	Прошлый период	Отчетный период	Темп роста, %	Отклонение, (+;-)
1	Списочная численность работников на начало отчетного периода				
2	Численность работников, принятых за период				
2.1	<i>из них на вновь созданные рабочие места</i>				
3	Численность работников, выбывших за период				
3.1	<i>из них по причинам: планового выбытия</i>				
3.2	<i>внепланового выбытия (текучести кадров)</i>				
4	Списочная численность работников на конец периода				
5	Среднеучетная численность работников				
6	Постоянная численность работников*				

Далее студенту необходимо подробно проанализировать источники комплектования и причины выбытия, расшифровав их в **таблицах 7.20 и 7.21.**

Таблица 7.20

Анализ причин выбытия персонала (чел.)

№	Показатели	Прошлый период	Отчетный период	Темп роста, %	Отклонение, (+;-)
1	Численность работников, выбывших за период – всего				
	<i>в том числе по причинам выбытия:</i>				
2	<i>плановые причины:</i>				
2.1	увольнение в связи с окончанием срока трудового договора				
2.2	уход на пенсию по возрасту				
2.3	сокращение штатов				
2.4	другие причины				
3	<i>внеплановые причины (текучесть кадров):</i>				
3.1	по собственному желанию				
3.2	по согласованию сторон				
3.3	за нарушения трудовой дисциплины				
3.4	уход на пенсию по состоянию здоровья				
3.5	другие причины				



Причины выбытия персонала могут быть плановыми и внеплановыми, связанными с текучестью кадров. К плановым причинам выбытия относятся: переход на учебу, призыв на военную службу, увольнение в связи с окончанием срока договора, уход на пенсию по возрасту, увольнение по сокращению численности или штатов, в результате изменений в организации производства и труда (реорганизация, сокращения численности или штата), другие аналогичные причины. К внеплановым причинам относят: увольнение по собственному желанию (по инициативе работника), увольнение по инициативе администрации за различные нарушения, уход на пенсию по состоянию здоровья, другие аналогичные причины.

Таблица 7.21

Анализ источников комплектования персонала (чел.)

№	Показатели	Прошлый период	Отчетный период	Темп роста, %	Отклонение, (+;-)
1	Численность работников, принятых за период, всего				
1.1	<i>в том числе по источникам комплектования:</i> организованный набор работников				
1.2	направленные службой занятости				
1.3	переводы с других предприятий				
1.4	другие источники				



Источниками комплектования персонала могут быть: плановый набор, организованный предприятием в связи с расширением объемов производства или заменой работников, выбывших по плановым причинам; набор, организованный предприятием для замены работников, выбывающих по внеплановым причинам; направление на работу службой занятости; переводы с других предприятий; другие источники комплектования.

Далее проводится расчет и анализ относительных показателей движения персонала предприятия.



*Относительные показатели движения персонала включают показатели обновления и стабильности трудового коллектива. Алгоритм расчета показателей представлен в **ПРИЛОЖЕНИИ Г**, рисунки Г.1 и Г.2. Результаты анализа следует представить в виде таблицы 7.22.*

Таблица 7.22

Анализ относительных показателей движения персонала (коэф.)

№	Показатели	Прошлый период	Отчетный период	Темп роста, %	Отклонение, (+;-)
Показатели обновления персонала					
1	Коэффициент оборота по приему				
2	Коэффициент оборота по увольнению				
2.1	<i>плановому</i>				
2.2	<i>внеплановому</i>				
3	Коэффициент общего оборота персонала				
4	Коэффициент замещения персонала				
Показатели стабильности персонала					
5	Коэффициент текучести персонала				
6	Коэффициент стабильности персонала				
7	Коэффициент постоянства персонала				

После анализа абсолютных и относительных показателей движения персонала, расшифровки источников комплектования персонала и причин выбытия работников, формулируется окончательный вывод о движении персонала, его стабильности, преобладающих причинах выбытия работников.

7.3.4. Анализ эффективности и производительности труда

В зависимости от отраслевой принадлежности исследуемого предприятия студенту необходимо изучить и отразить в отчете динамику среднегодовой, среднедневной и среднечасовой выработки работников, проанализировать полную трудоемкость производства продукции (товаров, работ, услуг), трудоемкость товарооборота, степень воздействия на производительность труда различных факторов, влияние производительности труда персонала на эффективность деятельности предприятия.

Информационной базой для анализа служат данные годового и периодических отчетов по труду (статистическая, бухгалтерская отчетность, данные отдела кадров, акты ревизий и проверок и т.п.).



*Расчет и последующий анализ показателей производительности и эффективности труда персонала следует проводить с учетом отраслевой принадлежности исследуемого предприятия. Особенности расчета показателей производительности труда для предприятий сферы производства и торговли представлены в **ПРИЛОЖЕНИИ Г, таблица Г.1**. Анализ производительности труда предприятия с учетом его отраслевой принадлежности оформляется в виде таблиц, форма которых приведена в **таблицах 7.23-7.24**.*

При анализе динамики производительности труда персонала на производственном предприятии необходимо рассчитать и проанализировать

показатели средней выработки работников за единицу рабочего времени (среднегодовой, среднедневной и среднечасовой выработки на 1-го работника). Проанализировать трудоемкость производства продукции (товаров, работ, услуг) в зависимости от состава трудовых затрат всех категорий промышленно-производственного персонала предприятия (таблица 7.23).

Таблица 7.23

Анализ производительности труда на производственном предприятии

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	Прошлый период	Отчетный период		Отклонение, (+;-)		
				в текущих ценах	в сопоставимых ценах	общее изменение	в том числе:	
							за счет изменения производительности	за счет изменения цен
1	Выработка 1-го работника в единицу времени в натуральном выражении	тыс. шт./чел.						
2	Выработка 1-го работника в единицу времени в стоимостном выражении, в т.ч.:							
2.1	<i>среднегодовая выработка</i>	тыс. руб./чел.						
2.2	<i>среднедневная выработка</i>	тыс. руб./день						
2.3	<i>среднечасовая выработка</i>	тыс. руб./час						
3	Трудоемкость производства, в т.ч.:							
3.1	<i>технологическая трудоемкость</i>	чел.-час./шт.						
3.2	<i>трудоемкость обслуживания</i>	чел.-час./шт.						
4	Трудоемкость управления производством	чел.-час./шт.						
5	Полная трудоемкость производства продукции	чел.-час./шт.						

Анализ производительности труда персонала на торговом предприятии включает определение величины товарооборота и чистого дохода от реализации в расчёте на одного сотрудника предприятия в единицу времени (в час, день, год); анализ трудоемкости товарооборота с учетом состава и величины трудовых затрат торгового-оперативного персонала предприятия (таблица 7.24).

Таблица 7.24

Анализ производительности труда на торговом предприятии

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	Прошлый период	Отчетный период		Отклонение, (+;-)		
				в текущих ценах	в сопоставимых ценах	общее изменение	в том числе:	
							за счет изменения производительности	за счет изменения цен
1	Товарооборот в расчёте на одного работника в единицу времени, в т.ч.:							
1.1	<i>в час</i>	тыс. руб./чел.						
1.2	<i>в день</i>	тыс. руб./день						
1.3	<i>в год</i>	тыс. руб./час						
2	Доход от реализации в расчёте на одного работника	чел.- час./руб.						
3	Трудоёмкость товарооборота	чел.- час./руб.						

Для оценки влияния производительности труда персонала на эффективность деятельности предприятия необходимо выявить возможности экономии средств на оплату труда за счет роста производительности труда и снижения трудоемкости. Для этого следует рассчитать размер абсолютной и относительной экономии (перерасхода) за счет изменения

производительности труда работников, представив результаты в виде **таблицы 7.25.**

Таблица 7.25

**Анализ влияния производительности труда на эффективность
деятельности предприятия**

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	Прошлый период	Отчетный период	Темп роста, %	Отклонение, (+;-)
1	Размер абсолютной экономии (перерасхода) за счет изменения производительности труда	тыс. руб.				
2	Размер относительной экономии (перерасхода) за счет изменения производительности труда	%				

Далее необходимо количественно оценить влияние факторов на изменение среднегодовой выработки одного работника исследуемого предприятия.



*Количественная оценка влияния факторов на изменение среднегодовой выработки одного работника исследуемого предприятия проводится на основе использования метода абсолютных разниц. Структурно-логическая модель факторного анализа производительности труда предприятия в зависимости от отраслевой принадлежности показана в **ПРИЛОЖЕНИИ Г, рисунки Г.4, Г.5**. Исходные данные и результаты факторного анализа производительности труда следует представить в виде таблиц, форма которых приведена в **ПРИЛОЖЕНИИ Г, в таблицах Г.2-Г.5**.*

7.3.5. Анализ фонда оплаты труда и заработной платы

В процессе анализа студенту необходимо изучить и отразить в отчете действующие системы и формы оплаты труда, их недостатки; состав фонда оплаты труда, заработной платы и других выплат, проанализировать эффективность использования фонда оплаты труда, провести факторный анализ.

При изучении состав фонда оплаты труда необходимо проанализировать структуру расходов на оплату труда в разрезе основных составляющих. По

итогам анализа сделать обоснованные выводы об изменениях в структуре фонда оплаты труда исследуемого предприятия (таблица 7.26, таблица 7.27).



Фонд оплаты труда включает: основную заработную плату, дополнительную заработную плату, поощрительные и компенсационные выплаты. **Основная заработная плата** – это вознаграждение за выполненную работу в соответствии с установленными нормами труда (нормы времени, выработки, обслуживания и тому подобное, а также должностные обязанности). Она устанавливается в виде тарифных ставок (окладов) и сдельных расценок для рабочих и должностных окладов для служащих. **Дополнительная заработная плата** – это вознаграждение за работу сверх установленных норм, за трудовые успехи, инновационность и за особенные условия труда. К **поощрительным выплатам** принадлежат: премии, вознаграждения материальная помощь, надбавки и доплаты и трудовые и социальные льготы, премии, денежные выплаты сверх основной заработной платы как поощрения за успешную трудовую деятельность. **Компенсационные выплаты** имеют целью компенсировать работнику материальные расходы, которые он несет из-за выполнения своих трудовых обязанностей.

Таблица 7.26

Состав фонда оплаты труда и другие выплаты (тыс. руб.)

№	Показатели	Прошлый период	Отчетный период	Темп роста, %	Отклонение, (+;-)
1	Фонд оплаты труда, всего (строка 2 + строка 3 + строка 6)				
2	Фонд основной заработной платы				
3	Фонд дополнительной заработной платы				
4	из него: доплаты и надбавки к тарифным ставкам и должностным окладам				
5	премии и вознаграждения, носящие систематический характер (ежемесячные, ежеквартальные)				
6	Поощрительные и компенсационные выплаты				
7	из них: материальная помощь				
8	премии, вознаграждения, трудовые и социальные льготы, которые имеют индивидуальный характер				
9	Оплата за неотработанное время (из строк 3 и 6)				

Анализ структуры фонда оплаты труда и заработной платы

№	Показатели	Ед. изм.	Прошлый период	Отчетный период	Темп роста, %	Отклонение, (+;-)
1	Фонд заработной платы, в том числе:	тыс. руб.				
1.1	<i>основная заработная плата</i>	тыс. руб.				
1.2	<i>дополнительная</i>	тыс. руб.				
1.3	<i>поощрения и компенсационные выплаты</i>	тыс. руб.				
2	Структура фонда заработной платы, всего	%				
2.1	в том числе: <i>основная заработная плата</i>	%				
2.2	<i>дополнительная</i>	%				
2.3	<i>поощрения и компенсационные выплаты</i>	%				
3	Среднемесячная заработная плата	руб.				
3.1	в том числе по категориям персонала: <i>рабочие</i>	руб.				
3.2	<i>руководители</i>	руб.				
3.3	<i>специалисты</i>	руб.				
3.4	<i>обслуживающий персонал</i>	руб.				
4	Среднеучетная численность персонала	чел.				

Дальнейший анализ предполагает анализ формирования и использования фонда оплаты труда всех категорий основного и вспомогательного персонала предприятия (таблица 7.28).



Постоянная часть оплаты труда не изменяется при увеличении или спаде объема производства (зарплата рабочих по тарифным ставкам, зарплата служащих по окладам, все виды доплат, оплата труда работников непромышленных производств и соответствующая им сумма отпускных). **Переменная часть** расходов на оплату труда включает оплату по сдельным расценкам, выплаты премий сдельщикам и повременщикам за достижение лучших количественных или качественных показателей по выпуску продукции и часть отпускных, относящихся к переменной части оплаты труда. Указанные виды оплат прежде всего зависят от объема выпущенной продукции: чем он больше, тем больше заработная плата, начисляемая рабочим.

Анализ формирования и использования фонда оплаты труда предприятия
(тыс. руб.)

№	Показатели	Прошлый период	Отчетный период	Темп роста, %	Отклонение, (+;-)
1	Переменная часть оплаты труда рабочих				
1.1	По сдельным расценкам				
1.2	Премии за производственные результаты				
2	Постоянная часть оплаты труда рабочих				
2.1	Повременная оплата труда по тарифным ставкам				
2.2	Доплаты, из них:				
	<i>за сверхурочное время работы</i>				
	<i>за стаж работы</i>				
	<i>за простои по вине предприятия</i>				
3	Всего оплата труда рабочих без отпускных				
4	Оплата отпусков рабочих				
4.1	Относящихся к переменной части				
4.2	Относящихся к постоянной части				
5	Оплата труда служащих				
6	Оплата труда специалистов				
7	Оплата труда управленческого персонала				
8	Общий фонд заработной платы в том числе:				
	переменная часть				
	постоянная часть				
9	Удельный вес в общем фонде				
	переменной части				
	постоянной части				

Далее необходимо проанализировать эффективность использования фонда оплаты труда на предприятии при помощи системы относительных показателей.



Расчет и последующий анализ показателей эффективности использования фонда оплаты труда следует проводить с учетом отраслевой принадлежности исследуемого предприятия. Особенности расчета показателей эффективности использования фонда оплаты труда для предприятий сферы производства и торговли представлены в **ПРИЛОЖЕНИИ Г., в таблице Г.6.** Анализ производительности труда предприятия с учетом его отраслевой принадлежности оформляется в виде таблиц, форма которых приведена **в таблицах 7.29-7.30.**

Таблица 7.29

Анализ эффективности использования фонда оплаты труда
производственного предприятия

№	Показатели	Ед. изм.	Прошлый период	Отчетный период	Темп роста, %	Отклонение, (+;-)
1	Объем производства продукции	тыс. руб.				
2	Чистая выручка от реализации продукции	тыс. руб.				
3	Прибыль от реализации	тыс. руб.				
4	Чистая прибыль	тыс. руб.				
5	Фонд оплаты труда	тыс. руб.				
6	Уровень фонда оплаты труда в % к выручке (зарплатоемкость)	%				
7	Объем производства на рубль фонда оплаты труда (зарплатоотдача)	коэф.				
8	Чистый доход от реализации на рубль фонда оплаты труда	коэф.				
9	Прибыль от реализации на рубль фонда оплаты труда (зарплаторентабельность)	коэф.				
10	Чистая прибыль на рубль фонда оплаты труда (зарплаторентабельность)	коэф.				
11	Интегральный коэффициент эффективности использования фонда оплаты труда	коэф.				

Анализ эффективности использования фонда оплаты труда торгового
предприятия

№	Показатели	Ед. изм.	Прошлый период	Отчетный период	Темп роста, %	Отклонение, (+;-)
1	Товарооборот	тыс. руб.				
2	Доход от реализации продукции	тыс. руб.				
3	Прибыль от реализации	тыс. руб.				
4	Чистая прибыль	тыс. руб.				
5	Фонд оплаты труда	тыс. руб.				
6	Уровень фонда оплаты труда в % к товарообороту (зарплатоемкость)	%				
7	Товарооборот на рубль фонда оплаты труда (зарплатоотдача)	коэф.				
8	Валовый доход на рубль фонда оплаты труда	коэф.				
9	Прибыль от реализации на рубль фонда оплаты труда (зарплаторентабельность)	коэф.				
10	Чистая прибыль на рубль фонда оплаты труда (зарплаторентабельность)	коэф.				
11	Интегральный коэффициент эффективности использования фонда оплаты труда	коэф.				

Далее необходимо количественно оценить влияние факторов на изменение эффективности использования фонда оплаты труда исследуемого предприятия.



Количественная оценка влияния факторов на изменение эффективности использования фонда оплаты труда исследуемого предприятия проводится с использованием метода абсолютных разниц, на основе одного из вариантов последовательности расчета, которые представлены в ПРИЛОЖЕНИИ Г, на рисунках Г.6-Г.9.

По каждому из факторов проводится методическое изложение порядка расчета показателей, приводятся необходимые таблицы, выводы о направлении и размере влияния факторов.

7.4. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Рассчитать трудовой потенциал работников предприятия по категориям. На основе полученных результатов сгруппировать работников в соответствии с полученными значениями, определить шкалу оценивания и предложить управленческие решения по стимулированию и мотивации персонала к увеличению их трудового потенциала.



Оценка трудового потенциала предприятия и отдельного работника осуществляется при помощи коэффициентной методики оценки, которая предполагает расчет специальных коэффициентов, интегрированных в отдельные группы:

- *показатели профессиональной компетентности;*
- *показатели творческой активности;*
- *показатели количества, качества и оперативности выполненных работ;*
- *показатели трудовой дисциплины;*
- *показатели коллективной работы и т.п.*

После расчета коэффициентов профессиональной компетенции и выполнения работ рассчитываются интегральные коэффициенты по этим направлениям.

Интегральный коэффициент будет иметь вид:

$$I_{\text{к проф.}} = \sqrt[m]{a_1 * a_2 * \dots * a_m} \quad (7.1)$$

$$I_{\text{к раб.}} = \sqrt[m]{b_1 * b_2 * \dots * b_m} \quad (7.2)$$

где m – количество использованных коэффициентов для расчета;

a – значение коэффициентов, определяющих профессиональную компетентность;

b – значения коэффициентов, определяющих выполнение работ или творческую активность работника.

После расчета интегральных коэффициентов определяется весомость (d_i , d_j) каждого из показателей. Весомость показателей определяется исходя из специфики выполняемой работы конкретного работника или работы предприятия в целом.

Определение уровня трудового потенциала отдельного работника определяется как сумма интегральных коэффициентов с учетом значимости коэффициентов:

$$P_{\text{труд}} = I_{\text{к проф.}} * d_i + I_{\text{к раб}} * d_j (7.3)$$



Система количественной оценки трудового потенциала работников предприятия согласно коэффициентной методике оценки включает показатели, представленные в **ПРИЛОЖЕНИИ Д, в таблице Д.1.**

7.5. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Студенту необходимо самостоятельно провести оценку конкурентоспособности персонала предприятия с использованием расчетно-статистических и расчетно-графических методов оценки; разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности персонала исследуемого предприятия.



Оценка конкурентоспособности персонала предприятия проводится с использованием расчетно-статистических и расчетно-графических методов оценки конкурентоспособности, а именно: метода рангов, метода расстояний и метода «многоугольника конкурентоспособности». Алгоритмы применения указанных методов оценки представлены на **рисунках 7.1-7.3.**



Метод рангов или метод «суммы мест» предусматривает сравнение объекта с группой конкурентов путем предварительного ранжирования каждого из них в зависимости от уровня исследуемых показателей. Он позволяет наглядно продемонстрировать место объекта в конкурентной борьбе, опережающие факторы успеха, а также его слабые стороны. **Метод расстояний** строится на определении так называемого таксономического расстояния (от греческого «таксис», что означает расположение, порядок и «номос» – закон, правило, принцип), т.е. расстояния между точками многомерного пространства, размерность которого определяется количеством признаков, характеризующих изучаемый объект. **Метод многоугольника конкурентоспособности** представляет собой графические соединения оценок положения объекта и конкурентов по наиболее значимым направлениям деятельности,

представленных в виде векторов-осей. Накладывая многоугольники конкурентоспособности различных объектов друг на друга, можно выявить их сильные и слабые стороны.

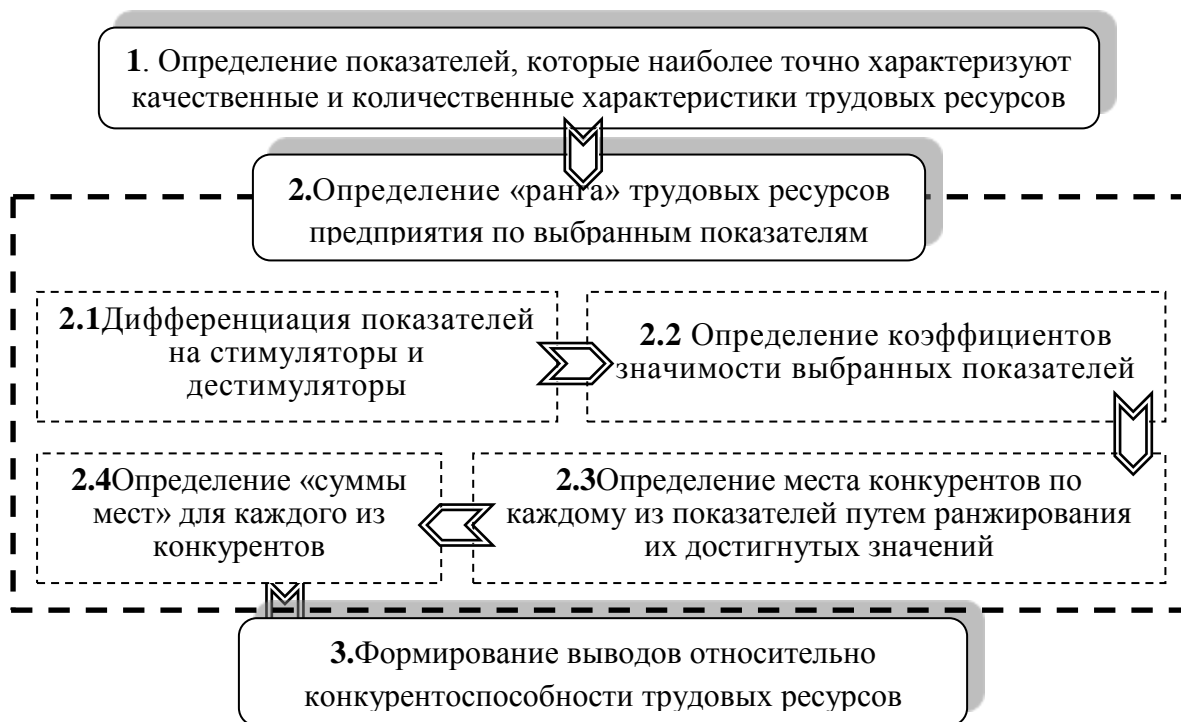


Рис. 7.1. Метод рангов или метод «суммы мест»



Рис. 7.2. Метод «расстояний»



Рис. 7.3. Метод «многоугольника конкурентоспособности»



По каждому из перечисленных выше методов проводится методическое изложение порядка расчета, приводятся необходимые таблицы, обоснование полученных результатов. Для получения обоснованных выводов студенту следует использовать несколько методов оценки конкурентоспособности трудовых ресурсов. В результате прохождения производственной практики студент должен разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности персонала исследуемого предприятия.

7.6. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Студенту необходимо самостоятельно разработать и отразить в отчете проект миссии, корпоративной и кадровой стратегии исследуемого предприятия с обоснованием выбора.

Обоснование кадровой стратегии предприятия следует начать с формирования миссии исследуемого предприятия по Эшриджской модели, которая должна включать четыре основных элемента: цель, ценности, стандарты поведения и стратегия.

Далее студентам необходимо обосновать корпоративную стратегию развития исследуемого предприятия (сокращения, стабилизации или роста), основываясь на стадии жизненного цикла.



*Для определения стадии жизненного цикла предприятия студенту следует воспользоваться двумя методами: **графическим**, на основании данных не менее 3-х лет, используя график производительности труда и рентабельности деятельности; **расчетным**, на основании необходимых данных.*

Для оценки фаз жизненного цикла расчетным методом следует использовать систему индикаторов на основе ретроспективной информации по периодам анализа – Xt , в том числе (таблица 7.31).

Таблица 7.31

Система индикаторов стадии жизненного цикла

Обозначение	Характеристика
X1	Прибыль до вычета налогов и процентов по займам и кредитам. Выбор данного показателя, а не чистой прибыли, обусловлен необходимостью обеспечить единую размерность между суммой средств прибыли с суммой дебиторской задолженности и остатков оборотных средств на счетах и в кассе предприятия.
X2	Краткосрочная дебиторская задолженность и денежные средства на счетах предприятия. Дебиторская задолженность показывает возможные дополнительные источники формирования чистого дохода. Денежные средства на счетах после разнесения их по статьям баланса также используются для формирования чистого дохода.
Am	Суммы амортизации на основные средства. Суммы амортизации входят в состав чистого дохода без изменений, однако их учитывают в индикаторах для учета прироста (или спада) суммы всех возможных средств, формирующих впоследствии чистый доход.
X3	Производительность труда среднесписочного работника, выражаемая как частное от деления выручки (или поступлений) предприятия на среднесписочную численность персонала. Данный параметр является мультипликатором денежных средств, направляемых на формирование чистого дохода, и в нем заложена информация о тенденции увеличения (или снижения) переменных и постоянных затрат предприятия.

При наличии данных индикаторов есть возможность отследить три фазы жизненного цикла предприятия:

1. **Рост**, когда текущее значение индикатора на $t + 1$ -м периоде больше его среднего значения за предыдущий, t -й период:

$$(X_{t+1} - X_t) > 0, \text{ где: } X_t = X_{3t} / X_{3t-1} * (X_{1t} + X_{2t} + A_{mt}) \quad (7.4)$$

2. **Стагнация**, когда текущее значение индикатора практически не отличается от его значения за предыдущие отчетные периоды: $(X_{t+1} - X_t) \approx 0$.

3. **Кризис**, когда текущее значение индикатора меньше его значения за предыдущие отчетные периоды: $(X_{t+1} - X_t) < 0$.

Введено понятие «Приближение к нулю в пределах $_ \%$ от X_t ». Оно означает, что, если индикатор $(X_{t+1} - X_t)$ находится в пределах $x\% * X_t > (X_{t+1} - X_t) > x\% * X_t$, то это значит ≈ 0 (приближено к нулю). Параметр $x\%$ устанавливается самостоятельно и означает процент допустимого отклонения от первоначального параметра X_t . Под параметром $x\%$ рекомендуется использовать показатель инфляции за период или усреднено 10%.

После обоснования корпоративной стратегии сформировать кадровую стратегию предприятия с обоснованием выбора, выбирая из таких видов:

- стратегия предпринимательства;
- стратегия быстрого и динамичного роста организации;
- стратегия прибыли;
- стратегия ликвидации;
- стратегия круговорота.

Основываясь на предыдущем анализе эффективности деятельности персонала, провести исследование «портфеля человеческих ресурсов» по категориям, согласно которого работники предприятия разделяются на четыре вида (**рисунок 7.4**).



Рис. 7.4. «Портфель человеческих ресурсов»

В результате анализа студент должен определить позицию, которую предприятие занимает на настоящее время при наличии имеющихся кадровых ресурсов.

7.7. РАЗРАБОТКА ПЛАНА ПО ТРУДУ И ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЕ

Студенту необходимо самостоятельно разработать и отразить в отчете проект плана по труду и заработной плате на плановый период по всем его разделам; разработать рекомендации по улучшению плановой деятельности и повышению эффективности работы предприятия и использования его ресурсов.



План по труду и заработной плате – это структурированный по разделам директивный документ, разрабатываемый не менее чем на один год и формирующий условия целенаправленного подбора кадров, их включения в производственный и торговый процесс, организацию трудовых отношений на взаимовыгодных условиях. Основные разделы плана по труду и заработной плате представлены на рисунке 7.5.



Рис. 7.5. Структура плана по труду и заработной плате



По каждому из перечисленных выше пунктов проводится методическое изложение порядка разработки показателей (желательно использование нескольких методов планирования), приводятся необходимые таблицы, обоснование запланированных показателей, выводы об эффективности разработанных планов в сопоставлении с показателями предпланового периода.

7.7.1. Планирование численности персонала

Студенту необходимо самостоятельно разработать и отразить в отчете проект плана численности работников отдельных должностей, профессий и уровней квалификации; определить потребность и источники пополнения численности работников.



Планирование численности работников отдельных должностей, профессий и уровней квалификации предусматривает установление планового количества работников предприятия при помощи различных методов планирования (рисунок 7.6). Детальная характеристика методов определения плановой численности работников представлена в **ПРИЛОЖЕНИИ Ж**.



Рис. 7.6. Основные этапы и способы определения плановой численности персонала



Определение потребности в персонале представляет собой расчет необходимого числа работников по их квалификации, времени занятости и расстановке в соответствии с текущими и перспективными задачами предприятия. Расчет производится на основе сравнения потребности в персонале и фактического состояния обеспеченности на определенную дату и представляет собой информационную основу для принятия управленческих решений в области привлечения персонала, его подготовки и переподготовки.

Для определения потребности и источников пополнения численности работников студенту необходимо принять решение о пополнении или сокращении штатов. Расчеты осуществляют с помощью балансовой формулы:

$$Ч_{Н} + Ч_{\text{попол}} = Ч_{\text{выб}} + Ч_{К}$$

отсюда

$$\begin{aligned} Ч_{К} - Ч_{Н} &= \Delta Ч = Ч_{\text{попол}} - Ч_{\text{выб}} \\ Ч_{\text{попол}} &= \Delta Ч + Ч_{\text{выб}} \end{aligned}$$

$Ч_{Н}, Ч_{К}$ – численность персонала соответственно на начало и на конец планового периода;

$Ч_{\text{попол}}, Ч_{\text{выб}}$ – план пополнения и высвобождения численности персонала;

$\Delta Ч$ – плановый прирост численности персонала;

7.7.2. Планирование производительности труда

Студенту необходимо рассчитать возможный темп роста производительности труда работников предприятия и ее величину в плановом периоде; обосновать резервы роста производительности труда персонала предприятия.



Для планирования производительности труда персонала исследуемого предприятия студенту необходимо рассчитать темп изменения производительности труда в плановом году с учетом:

- изменения объемов производства или реализации продукции и изменения численности работников;
- взаимозависимости темпов изменения производительности труда и трудоемкости продукции;
- факторов, влияющих на производительность труда.

Детальная характеристика методов определения плановой численности работников представлена в **ПРИЛОЖЕНИИ Ж, таблица Ж.1.**

Сводный расчет повышения производительности труда за счет основных технико-экономических факторов оформляется в виде **таблицы 7.32.**

Таблица 7.32

Планирование роста производительности труда

Факторы роста производительности труда	Изменение численности работников предприятия, чел.	Удельный вес отдельных факторов в общей экономии численности, %	Тема прироста производительности труда по факторам, %
Итого		100,0	

Поиск и оценка возможных резервов роста производительности труда персонала данного предприятия осуществляется на основе ее анализа. При проведении такого анализа используется избранная для оценки система основных и вспомогательных показателей производительности труда (**рисунок 7.7**).

Резервы роста производительности труда - неиспользованные еще возможности экономии затрат живого и овеществленного труда

обусловлены

совершенствованием и наиболее эффективным использованием техники и рабочей силы, сокращением рабочего времени, экономией сырья и материалов, рациональным использованием оборудования

включают

резервы снижения трудоемкости, улучшения и использования рабочего времени, совершенствования структуры кадров, экономии предметов труда и экономии средств труда

Рис. 7.7. Резервы роста производительности труда работников на предприятии

7.7.3. Планирование заработной платы и фонда оплаты труда

Студенту необходимо самостоятельно рассчитать и отразить в отчете проект плана по заработной плате и фонду оплаты труда персонала для исследуемого предприятия.



Для планирования фонда заработной платы персонала исследуемого предприятия студенту необходимо использовать один из приведенных представленных на **рисунке 7.8** методов, детальная характеристика которых приведена в **ПРИЛОЖЕНИИ Ж**.



Рис. 7.8. Методы планирования фонда заработной платы

7.7.4. Разработка плана по труду и заработной плате

На основании проведенных плановых расчетов студентов необходимо сформировать план по труду и заработной плате исследуемого предприятия на будущий период.



Составление плана по труду является итогом управления трудовыми ресурсами предприятия. План по труду и заработной плате оформляется в виде **таблицы 7.33**.

План по труду и заработной плате предприятия

Показатели	Ед. изм.	Отчетный период	Планный период	Отклонение (+,-)	Темп роста, %
Чистая выручка от реализации продукции	тыс.руб				
Объем выпуска продукции	тыс.руб				
1. Численность					
1.1. Общая в том числе	чел.				
1.2. промышленно- производственный персонал из него	чел.				
1.3. рабочие	чел.				
2. Производительность труда					
2.1. 1-го работника предприятия	тыс.руб				
2.2. 1-го промышленно- производственного работника	тыс.руб				
2.3. 1-го рабочего	тыс.руб				
3. Фонд заработной платы	тыс.руб				
3.1. Фонд заработной платы					
3.2. Средняя заработная плата 1-го работника за год	руб.				
3.3. Уровень фонда заработной платы (в торговле)	%				

7.8. ОБОСНОВАНИЕ РЕШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ТРУДОВЫМИ ПРОЦЕССАМИ И ОЦЕНКА КАДРОВЫХ РИСКОВ

На заключительном этапе производственной преддипломной практики на основе разработанной стратегии развития персонала студент должен обосновать эффективность разработанных хозяйственных решений и предлагаемых мероприятий по совершенствованию трудовых процессов на предприятии

(например, повышение производительности труда работников, совершенствование системы мотивации, оптимизация расходов на оплату труда и др.).



*Студенту необходимо самостоятельно разработать не менее двух альтернативных вариантов для каждого хозяйственного решения по совершенствованию управления трудовыми процессами (обязательное требование) с учетом специфики темы выпускной работы и выбрать оптимальную альтернативу с использованием различных критериев и методов обоснования решений, характеристика которых представлена в **ПРИЛОЖЕНИИ 3**.*

Для снижения степени и размера потерь в управлении трудовыми процессами на предприятии необходимо провести оценку кадровых рисков с помощью существующих методов оценки.



*Оценка кадровых рисков осуществляется с помощью статистического или экспертного методов оценки (по выбору руководителя и студента), характеристика которых представлена в **ПРИЛОЖЕНИИ 3**.*

В завершении данного раздела необходимо представить расчет возможного эффекта от разработанных мероприятий по совершенствованию трудовых процессов с помощью соответствующих теме дипломной работы бакалавра показателей эффективности. Также необходимо определить, как повлияют разработанные кадровые решения на динамику финансовых показателей хозяйственной деятельности предприятия в плановом периоде (объем производства, выручку от реализации, доходы, расходы, прибыль и т.д.).

7.9. ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ

Каждый студент в соответствии с темой выпускной квалификационной работы на период практики должен получить индивидуальное задание от преподавателя-руководителя.

В индивидуальном задании конкретизируется информация, необходимая для выполнения выпускной квалификационной работы из официальных отчетных документов; дается задание для сбора дополнительной информации из оперативных, расчетно-аналитических документов, полученных путем специальных обследований (выборочного учета, анкетирования, опросов и т.д.); перечень проблемных вопросов, которые студент должен выяснить за период практики; подготовка информации для экономико-математического моделирования, либо проведения экономического эксперимента; подготовка расчетов по повышению эффективности исследуемых в выпускной квалификационной работе процессов; сбор информации для научных исследований кафедры; сбор информации для подготовки студенческих научных докладов и научных статей и т.д.

Содержание заданий определяется кафедрой экономики предприятия. Выполнение индивидуальных заданий является составной частью отчета по практике и качество их выполнения влияет на итоговую оценку.

7.10. ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

В данном разделе студент должен обобщить весь изученный материал, сделать выводы и практические рекомендации по каждому из разделов практики.

8. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ ОТЧЕТА ПО ПРАКТИКЕ

Отчет о производственной практике следует выполнять на стандартных листах писчей бумаги, соблюдая поля: сверху – 20 мм, слева – 25-30 мм, справа – 15 мм, снизу – 20 мм. Нумерация страниц сквозная, начиная с титульного листа (номер страницы на титульном листе не ставится) и располагается в верхнем правом углу листа без точки, арабскими цифрами.

Написание каждого раздела следует начинать с новой страницы, а подразделов – продолжать ее. Название разделов и подразделов располагается в середине строки без точки в конце и не подчеркивается. Если заголовок включает несколько предложений, их разделяют точками. Перенос слов в заголовках не допускается.

При написании отчета студент должен самостоятельно разработать все необходимые аналитические и плановые таблицы.

Таблицы должны быть пронумерованы и озаглавлены. Рекомендуется сквозная нумерация таблиц по разделам. Слово «таблица» и ее номер без символа «№» располагают с правой стороны над таблицей. Название таблицы помещается ниже ее номера. Оно должно быть кратким, но четко раскрывать содержание таблицы. В таблице обязательно должны указываться единицы измерения. Таблица должна быть заполнена по всем строкам и графам. Если показатели отсутствуют, то ставится прочерк. В дробных числах после запятой ставится одинаковое количество знаков. Если размер таблицы превышает размер стандартного листа, то часть его переносится на следующий лист с пометкой «Продолжение таблицы __», либо «Окончание таблицы __». Ссылки на таблицу в тексте указываются в скобках, например, (табл. 1.1).

Отчет должен быть оформлен в папку, все страницы скреплены скоросшивателем, либо прошиты, чтобы не рассыпался.

Титульная страница отчета должна быть оформлена по образцу представленном в **ПРИЛОЖЕНИИ К**. На отдельном листе должно быть указано «Содержание отчета» с перечнем разделов и подразделов и с номером их страниц в отчете (см. **ПРИЛОЖЕНИЕ Л**).

В конце отчета должна быть запись руководителя практики от предприятия: «Отчет выполнен на материалах предприятия (название предприятия)», его подпись, заверенная печатью.

9. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ ПРАКТИКИ

После завершения срока практики студенты отчитываются о выполнении программы и индивидуального задания. Форма отчетности – подача письменного отчета, подписанного и оцененного непосредственным руководителем от предприятия-базы практики.

Письменный отчет вместе с другими документами (дневник, характеристика) подаются на рецензирование руководителю практики от кафедры.

Отчет должен содержать сведения о выполнении студентом всех разделов программы практики с выводами и предложениями, иметь приложения – все формы статистической отчетности и другой информации, использованной студентом при написании отчета. Оформляется отчет по общим требованиям, установленным стандартом для оформления текстовых документов.

По результатам проверки отчета руководитель принимает решение о допуске его к защите или возвращает студенту на доработку.

К защите отчета по практике допускаются студенты, которые:

- полностью выполнили программу практики;
- подали письменный отчет по установленной форме;
- подали надлежащим образом заполненный дневник.

После рецензирования отчета студенты сдают дифференцированный зачет (защищают отчет) комиссии, назначенной заведующим кафедрой. В состав комиссии входят: руководитель практики от кафедры и, по возможности, от предприятия, а также преподаватели кафедры, которые преподавали дисциплины профессионального цикла.

Комиссия принимает зачет у студентов на предприятиях-базах практики в последние дни ее прохождения или в университете, в соответствии с утвержденным графиком.

Оценка за практику вносится в зачетно-экзаменационную ведомость, в зачетную книжку и индивидуальный план студента за подписью председателя комиссии.

Студент, не выполнивший программу практики без уважительных причин, или получивший неудовлетворительную оценку на итоговом зачете не допускается к дальнейшему обучению по образовательной программе.

Студенту, не выполнившему программу практики без уважительных причин может быть предоставлено право прохождения практики повторно при выполнении определенных условий, поставленных университетом.

10. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ПРАКТИЧЕСКОЙ ПОДГОТОВКИ

Студент-практикант должен подтвердить соответствующую подготовку и оценку способностей и навыков выполнения производственных функций.

При оценивании отчета от практики учитывается:

- содержание отчета по практике (степень выполнения вопросов программы практики).
- качество оформления отчета по практике.
- навыки студента во время защиты отчета по практике.

Окончательное оценивание уровня подготовленного отчета и его защиты осуществляется по 100-балльной шкале, учитывающей:

- 1) предварительное оценивание качества подготовленного отчета научным руководителем – 0-40 баллов;
- 2) оценка защиты отчета – 0-60 баллов.

Оценивания отчета проводится по разработанным кафедрой критериям, которые представлены в табл. 10.1.

Таблица 10.1

Система оценивания качества практической подготовки студентов

Параметры оценки	Баллы	Критерии оценки для балльной шкалы
1	2	3
<i>Оценивание качества подготовки отчета (0 – 60 баллов)</i>		
1. Соответствие содержания отчета программа практики	0-15	0 – содержание отчета не соответствует программе практики
		8 – содержание более чем наполовину соответствует программе практики
		15 – содержание полностью соответствует требованиям программы практики
2. Качество аналитических расчетов, использование методологических инструментов, формируя выводы	0-20	0 – аналитические таблицы не соответствуют информационной базе, есть ошибки в расчетах, аналитических выводов не делает.
		10 – аналитические таблицы на основе реальной информационной базы, правильно выбраны формулы, но студент допускает определенные ошибки, нарушает логику расчетов, недостаточно формулирует выводы
		20 – аналитические таблицы логически связаны с информационной базой данных и между собой, верно выполнены расчеты по правильной выбранной формуле, аналитические выводы обоснованы

Продолжение таблицы 10.1

1	2	3
3. Обоснованность выводов по результатам аналитических расчетов	0-20	0 – нет выводов по результатам расчетов
		10 – выводы по результатам расчетов сделаны поверхностно, отсутствует обоснование причин динамики показателей
		20 – расчеты обоснованы в полном объеме
4. Соответствие оформлению отчета предъявляемым требованиям	0-5	0 – текстовый отчет со значительными нарушениями установленных требований
		3 – текст отчета с незначительными нарушениями установленных требований
		5 – отчет, подготовленный в соответствии с установленным требованиям
Оценивание защиты отчета (0-40 баллов)		
5. Способность четко и лаконично изложить основные результаты	0-15	0 – студенту не удалось ясно и кратко представить основные результаты исследования
		7 – студент не четко излагает основные результаты исследования
		15 – студент четко и кратко представляет основные результаты исследования
6. Полнота, глубина и достоверности ответов на вопросы	0-25	0 – студент не в состоянии дать ответы на поставленные вопросы
		10 – студент дает не полные, поверхностные, не обоснованные ответы на вопросы
		15 – студент дает достаточно полные ответы на вопросы, но творчество не проявляет
		25 – студент дает полные, глубокие, обоснованные ответы на вопросы заданные, дает аргументированные выводы

Итоговая оценка знаний студентов производится по балльной системе с учетом общих положений ECTS (табл. 10.2).

Таблица 10.2

Шкала оценок

отлично	A	90-100 баллов
хорошо	B	80-89 баллов
	C	75-79 баллов
удовлетворительно	D	70-74 баллов
	E	60-69 баллов
неудовлетворительно	FX с возможностью повторной сдачи	35-59 баллов
	F с обязательным повторным изучением	0-34 баллов

**11. ПРИМЕРНЫЙ ГРАФИК ПРОХОЖДЕНИЯ
ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКИ
(ОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ)**

Количество рабочих дней	Разделы программы практики и выпускной квалификационной работы
1-3	Знакомство с программой практики, календарным графиком и методическими указаниями Получение исходных данных, статистической и бухгалтерской отчетности предприятия, индивидуального задания Общий экономический анализ хозяйственно-финансовой деятельности предприятия
4	Анализ действующей системы управления персоналом предприятия
5-6	Анализ показателей по труду и заработной плате: 1) анализ обеспеченности предприятия персоналом; 2) анализ движения персонала; 3) анализ эффективности использования рабочего времени; 4) анализ эффективности и производительности труда; 5) анализ фонда оплаты труда и заработной платы.
7	Анализ и оценка трудового потенциала предприятия
8	Анализ конкурентоспособности персонала
9	Разработка стратегии развития персонала предприятия
10	Разработка плана по труду и заработной плате
11	Обоснование решений в управлении трудовыми процессами и оценка кадровых рисков
12	Выполнение индивидуального задания, формирование выводов и предложений, оформление и защита отчета по практике

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Донецкой Народной Республики 14.05.2014. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://dnr-online.ru/konstituciya-dnr/>
2. Закон Донецкой Народной Республики «О бухгалтерском учете и финансовой отчетности» №14-ИНС от 27.02.2015. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyaty/zakony/>
3. Закон Донецкой Народной Республики «О налоговой системе» №99-ИНС от 25.12.2015. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyaty/zakony/>
4. Закон Донецкой Народной Республики «Об оплате труда» №19-ИНС от 06.03.2015. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyaty/zakony/>
5. Закон Донецкой Народной Республики «О занятости населения» № 50-ИНС от 29.05.2015. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyaty/zakony/>
6. Закон Донецкой Народной Республики «О защите прав потребителей» № 53-ИНС от 05.06.2015 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyaty/zakony/>
7. Закон Донецкой Народной Республики «О таможенном регулировании в Донецкой Народной Республике» № 116-ИНС от 25.03.2016. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyaty/zakony/>
8. Закон Донецкой Народной Республики «О лицензировании отдельных видов хозяйственной деятельности» №I-70П-НС от 20.03.2015. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://dnrsovet.su/zakon-dnr-o-litsenzirovanii/>

9. Закон Донецкой Народной Республики «О рынках и рыночной деятельности» № 121-ИНС от 08.04.2016. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://https://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyaty/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-o-rynках-i-rynchnoj-deyatelnosti/>
10. Алексеева Н.И. Оценка имущества предприятия [Текст]: учеб. пособие / Н.И. Алексеева, Д. А. Забарина. - Донецк: ДонНУЭТ, 2017. - 149 с.
11. Алексеева Н.И. Прикладное программное обеспечение экономической деятельности предприятия [Текст]: учеб. пособие / Н.И. Алексеева. - Донецк: ДонНУЭТ, 2017. – 163 с.
12. Бабкин Д.А. Капитал предприятия: формирование и использование [Текст]: учебное пособие / Д.А. Бабкин. - Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ», 2019. - 110 с.
13. Бакунов А.А. Ценовые стратегии: учебное пособие для самостоятельного изучения дисциплины для студентов направления подготовки 38.04.01 «Экономика» (профиль «Экономика предприятия») уровня высшего профессионального образования «магистратура» очной и заочной форм обучения / А.А. Бакунов, Е.Н. Смирнов. – Донецк: ГО ВПО «Донец.нац. ун-т экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского», 2017. – 132 с.
14. Бакунов А.А. Ценообразование во внешней торговле [Текст]: учеб. пособие / А. А. Бакунов, Т. В. Лиходеев. — Донецк : ДонНУЭТ, 2019 . — 128 с.
15. Донец Л.И. Мотивация труда [Текст]: учеб. пособие / Л.И. Донец – Донецк: ФЛП Кириенко С.Г., 2017. – 324 с.
16. Донец, Л. И. Анализ и планирование показателей по труду [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов, обучающихся по программе высшего профессионального образования бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом очной и заочной форм обучения / Л. И. Донец, Т. В. Лиходедова; Кафедра экономики

- предприятия, Министерство образования и науки Донецкой Народной Республики (ДНР), Государственная организация высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» (ГО ВПО «ДонНУЭТ»). — Донецк : ДонНУЭТ, 2019 . — 174 с.
17. Забарина Д. А. Теория и практика кадровой политики государства и организации [Текст]: учеб. пособие / Д. А. Забарина. — Донецк : ДонНУЭТ, 2019. — 184 с.
18. Защук М.С. Бизнес-планирование инновационных проектов: учебное пособие / М.С. Защук. — Донецк: ДонНУЭТ, 2019. — 150 с.
19. Защук М.С. Моделирование экономических процессов [Текст]: учеб.-метод. пособие / М.С. Защук, А.В. Сергеева. - Донецк: ДонНУЭТ, 2018. - 142 с.
20. Защук М.С. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс]: учеб.-метод. пособие для студентов направления подготовки 38.04.01 Экономика (профиль Экономика предприятия) / М. С. Защук. - Донецк: [ДонНУЭТ], 2018. - Локал. компьютер. сеть НБ ДонНУЭТ.
21. Защук М.С. Социальная ответственность бизнеса [Текст] : учебное пособие / М.С. Защук. - Донецк: ДонНУЭТ, 2017. — 350 с.
22. Ковалева И.В. Управление затратами: учебное пособие / И.В. Ковалева. — 2018. — 200 с.
23. Кравченко Е.С. Планирование и контроль на предприятии [Электронный ресурс]: учебник для студентов направления подготовки 38.03.01 «Экономика», профиль «Экономика предприятия», оч. и заоч. форм обучения / Е.С. Кравченко. - Донецк: [ДонНУЭТ], 2018. — 460 с. - Локал. компьютер. сеть НБ ДонНУЭТ.
24. Кравченко Ю.А. Предпринимательство и бизнес-культура [Электронный ресурс]: электронный конспект лекций для студентов направлени подгот. Экономика (профиль Экономика предприятия) / Ю.А. Кравченко; ГОВПО «Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. Михаила Туган-

- Барановского», Каф. экономики предприятия. - Донецк: [ДонНУЭТ], 2017.
- Локал. компьютер. сеть НБ ДонНУЭТ.
25. Кравченко Ю.А. Экономика малого бизнеса [Электронный ресурс]: учебное пособие / Ю.А. Кравченко. - Донецк: [ДонНУЭТ], 2018. – 150 с.
26. Лебеденко Е.А. Экономическая диагностика [Текст]: учеб. пособие для студ. напр. подг. 38.04.01 Экономика (профиль Экономика предприятия) ОУ «Магистратура» очной и заочной формы обучения / Лебеденко Е.А. – Донецк: ДонНУЭТ, 2017. – 125 с.
27. Сергеева А.В. Обоснование решений в управлении трудовыми процессами и кадровые риски [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.В. Сергеева. - Донецк: ДонНУЭТ, 2019 – 130 с.
28. Сергеева А.В. Стратегии экономического развития предприятия. [Электронный ресурс]: учеб. пособие для студентов по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика» (профиль Экономика предприятия) / А.В. Сергеева. - Донецк: ДонНУЭТ, 2017 – 350 с.
29. Сергеева А.В. Стратегическое партнерство [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.В. Сергеева. - Донецк: ДонНУЭТ, - 2018. – 120 с.
30. Смирнов Е.Н. Коммерческая тайна предприятия: учебное пособие для самостоятельного изучения дисциплины для студентов направлений подготовки 38.03.01 «Экономика» и 38.03.03 «Управление персоналом» очной и заочной форм обучения / Е.Н. Смирнов. – Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ имени Михаила Туган-Барановского», 2017. – 255 с.
31. Смирнов Е.Н. Конкурентоспособность трудовых ресурсов предприятия: учебное пособие для самостоятельного изучения дисциплины для студентов направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом очной и заочной форм обучения / Е.Н. Смирнов. – Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ имени Михаила Туган-Барановского», 2019. – 178 с.
32. Смирнов Е.Н. Рекрутинг: учебное пособие для самостоятельного изучения дисциплины для студентов, обучающихся по образовательной программе бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 «Управление

- персоналом» очной и заочной форм обучения: [Текст] / Е. Н. Смирнов Д.А. Забарина. – Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ», 2018. – 105 с.
33. Смирнов Е.Н. Экономика труда и социально-трудовые отношения [Текст]: учебное пособие в структурно-логических схемах / Е.Н. Смирнов. - Донецк: ДонНУЭТ, 2018. – 200 с.
34. Ценообразование и ценовая политика [Электронный ресурс]: учебное пособие для самостоятельной работы для студентов очной и заочной форм обучения / А.А. Бакунов, С.М. Баранцева, Е.Н. Смирнов, Т.В. Лиходедова. – Донецк: ГО ВПО «Донец.нац. ун-т экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского», 2018. – 259 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Образец гарантийного письма от предприятия-базы практики

от _____ № _____

Заведующему кафедрой
экономики предприятия
Бакунову А.А.

Гарантийное письмо

Администрация ООО «Донхолод» согласно принять для прохождения производственной практики в период с _____ по _____ студентку (та) 4-го курса ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом _____.

Условия для прохождения практики и предоставления информации гарантируем.

Финансовые претензии к университету предъявляться не будут.

Директор

ООО «Донхолод»

И.И. Иванов

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Образец формы для анализа основных показателей финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия

Таблица Б.1

Основные показатели хозяйственной деятельности

_____ за _____
(название предприятия) (анализируемый период)

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	Годы		Темп роста, %	Отклонение, (+/-)
			20__	20__		
1	Выпуск продукции	нат. пок.				
2	Чистая выручка от реализации продукции	тыс.руб.				
3	Себестоимость реализованной продукции					
	в сумме	тыс.руб.				
	в % к чистой выручке	%				
4	Прибыль валовая					
	в сумме	тыс.руб.				
	в % к чистой выручке	%				
5	Другие операционные доходы	тыс.руб.				
6	Административные расходы	тыс.руб.				
7	Расходы на сбыт	тыс.руб.				
8	Прочие операционные расходы	тыс.руб.				
9	Финансовый результат от операционной деятельности					
	сумма	тыс.руб.				
	в % к чистой выручке	%				
10	Результат от участия в капитале	тыс.руб.				
11	Результат от финансовой деятельности	тыс.руб.				
12	Прочие доходы	тыс.руб.				
13	Прочие расходы	тыс.руб.				
14	Финансовый результат от обычной деятельности до налогообложения					
	сумма	тыс.руб.				
	в % к чистой выручке	%				
15	Чистый финансовый результат					
	сумма	тыс.руб.				
	в % к чистой выручке	%				
16	Среднеучетная численность работников предприятия	чел.				
17	Производительность труда	тыс.руб.				
18	Фонд заработной платы	тыс.руб.				
19	Средняя заработная плата одного работника в месяц	руб.				
20	Средняя стоимость основных средств	тыс.руб.				
21	Фондоотдача	тыс.руб.				
22	Средняя стоимость оборотных активов	тыс.руб.				
23	Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	об.				

Образец формы для анализа основных показателей финансово-хозяйственной деятельности торгового предприятия

Таблица Б.2

Основные показатели хозяйственной деятельности

_____ за _____
(название предприятия) (анализируемый период)

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	Годы		Темп роста, %	Отклонение, (+/-)
			20__	20__		
1	Товарооборот					
	в текущих ценах	тыс.руб.				
	в сопоставимых ценах	тыс.руб.				
2	Чистый доход от реализации товаров					
	в сумме	тыс.руб.				
	в % к товарообороту	%				
3	Издержки обращения					
	в сумме	тыс.руб.				
	в % к товарообороту	%				
4	Прибыль (убыток) от реализации					
	в сумме	тыс.руб.				
	в % к товарообороту	%				
5	Другие операционные доходы	тыс.руб.				
6	Административные расходы	тыс.руб.				
7	Расходы на сбыт	тыс.руб.				
8	Прочие операционные расходы	тыс.руб.				
9	Финансовый результат от операционной деятельности					
	сумма	тыс.руб.				
	в % к товарообороту	%				
10	Результат от участия в капитале	тыс.руб.				
11	Результат от финансовой деятельности	тыс.руб.				
12	Прочие доходы	тыс.руб.				
13	Прочие расходы	тыс.руб.				
14	Финансовый результат от обычной деятельности до налогообложения					
	сумма	тыс.руб.				
	в % к товарообороту	%				
15	Чистый финансовый результат					
	сумма	тыс.руб.				
	в % к товарообороту	%				
16	Среднеучетная численность работников предприятия	чел.				
17	Производительность труда	тыс.руб.				
18	Фонд заработной платы	тыс.руб.				
19	Средняя заработная плата одного работника в месяц	руб.				
20	Средняя стоимость основных средств	тыс.руб.				
21	Фондоотдача	тыс.руб.				
22	Средняя стоимость оборотных активов	тыс.руб.				
23	Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	об.				
24	Торговая площадь	м ²				
25	Товарооборот на 1м ² торговой площади	тыс.руб.				

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Образец оценочного листа _____ (для оценки руководителями подчинённых и оценки коллегами друг друга)

АТТЕСТАЦИЯ

Подразделение: _____

Ф.И.О. и должность аттестуемого: _____

Анкету заполнил: _____

Дата: _____

Оцените сотрудника по следующим критериям:

1. Насколько Вы удовлетворены результатами работы аттестуемого (нужное подчеркнуть)

Удовлетворен

Не удовлетворен

Результаты превзошли ожидания

2. Какие, конкретно, результаты работы аттестуемого и почему Вы бы отметили особо? (Как положительные, так и отрицательные).

3. С какими задачами, поручениями аттестуемый справляется легко, быстро и качественно? Как Вы думаете, почему?

4. Какие работы выполняются с затруднениями? Как Вы думаете, почему?

5. Выполнение каких задач, и по каким причинам лучше не поручать аттестуемому?

6. В какой должности, по Вашему мнению, использование данного сотрудника было бы наиболее эффективным?

7. Чему он должен научиться для того, чтобы лучше работать? По каким темам необходимо обязательно пройти обучение в текущем году?

8. Возникают ли у Вас трудности в общении с аттестуемым? Какие, и как Вы их преодолеваете?

9. Влияет ли поведение аттестуемого на общий «климат» в отделе? Если да, то как? Как это сказывается на работе отдела?

10. Следующие критерии просим оценить, вписывая соответствующие комментарии в правой графе – напротив каждого вопроса (просьба давать ответы в развернутом виде).

1. Способность организовать собственный труд, самостоятельность в работе.	
2. Способность брать на себя ответственность в решениях по производственным вопросам.	
3. Трудолюбие и работоспособность.	
4. Качество результатов работы.	
5. Профессиональная грамотность составления документов.	
6. Скорость выполнения заданий.	
7. Степень инициативности (ждет напоминаний или сам активно «продвигает» вопрос).	
8. Способность находить оригинальные решения возникающих проблем.	
9. Умение аргументировано доказать свою точку зрения.	
10. Умение быстро и понятно сформулировать суть проблемы.	
11. Способность воспринять позицию собеседника, найти взаимоприемлемые варианты решения.	
12. Умение вести переговоры и конструктивно сотрудничать со сторонними организациями.	
13. Объективность оценки коллег.	
14. Отношение к критике со стороны.	
15. Самокритичность в оценках своих действий и поступков.	
16. Устойчивость к стрессовым ситуациям, способность решать задачи в кризисных ситуациях.	
17. Стремление к повышению профессионального уровня (в чем выражается?).	
18. Стиль поведения (с коллегами, с сотрудниками других отделов в Компании, клиентами): доброжелательность, выдержанность и тактичность при любых обстоятельствах, приветливость, располагающая манера общения.	
19. Лояльность компании.	
20. Готовность помочь коллегам.	
21. Культура речи.	
22. Внешний вид: опрятный, подтянутый.	

11. Какие задачи Вы ставите перед аттестуемым на текущий год?
(Укажите, что нужно изменить сотруднику в своем поведении, в отношении к

работе и коллегам, чему и в какие сроки научиться, какие новые задачи ему предстоит выполнять.).

12. Что еще Вы хотели бы сообщить о данном сотруднике, либо рекомендовать ему?

Образец анкеты предприятия _____ (для самооценки)

АНКЕТА

Фамилия, имя, отчество _____

Подразделение:

Дата: _____

1. Составьте отчет о достигнутых Вами результатах в этом году. (Укажите конкретные результаты проделанных работ, причины, повлиявшие на результат (любые: связанные с наличием знаний, опыта, объемом работ, количеством заданий и т.п.). Какие из результатов имеют для Вас наибольшее значение?).

2. Насколько Вы удовлетворены результатами своей работы за год (нужное подчеркнуть).

Удовлетворен

Не удовлетворен

Результаты превзошли ожидания

Комментарии:

3. Оцените свой профессиональный уровень в соответствии с занимаемой должностью.

4. Какие из ставящихся перед Вами задач Вы можете выполнять легко и уверенно? Почему?

5. Какие из задач вызывают затруднения? Почему?

6. Над какими из ставящихся задач, и по каким причинам Вам не хотелось бы работать?

7. Выполнение каких функций Вы могли бы с уверенностью дополнительно взять на себя? С чем это связано? Что этому мешает?

8. Что можно или необходимо изменить в организации Вашей работы? (Круг обязанностей, сроки выполнения работ, конкретизация ставящихся задач,

объемы стоящих задач, техническое оснащение, обеспечение материалами и средствами, возможность получения информации и т.п.).

9. С сотрудниками каких подразделений работать легко, а с кем затруднительно? Почему?

10. Насколько полно в настоящее время используется Ваш потенциал? Если потенциальные возможности используются не полностью то, как Вы думаете, что нужно сделать, чтобы они использовались максимально?

11. Чему бы Вы хотели научиться для того, чтобы повысить свой профессиональный уровень?

12. Приведите, пожалуйста, 2-3 достижения из любой сферы Вашей жизни, которые характеризуют Вас зрелым человеком.

13. Если можно, назовите свои стратегические цели на 2-3 года из любой сферы Вашей жизни.

14. Какие базовые ценности (из тех, что имеете или хотели бы иметь) актуальны для Вас на данном этапе Вашей жизни (имеются ввиду нематериальные ценности, связанные как с личными качествами, так и с работой)?

15. Удовлетворены ли Вы существующей в Компании системой вознаграждения за работу? Если нет, то почему? Обоснуйте.

16. Заинтересованы ли Вы в таком виде поощрения за хорошую работу как предоставление корпоративной клубной карты для занятий спортом? Если да, то какие занятия Вас интересуют (игровые виды, тренажерный зал, бассейн и т. п.)?

17. Какие задачи Вы перед собой ставите на текущий год? Как Вы планируете их решать? (Укажите, каких конкретно результатов Вы хотите добиться, в какие сроки, что и как будете делать для достижения этих результатов).

18. Как вы оцениваете организацию работы в Компании? Есть ли у Вас предложения по улучшению организации работы и улучшению деятельности Компании в целом?

Содержание оценки комплексной эффективности управления персоналом предприятия

1. С помощью метода экспертных оценок и корреляционного анализа определяется перечень экономических, социальных и организационных показателей, которые характеризуют конечные результаты деятельности предприятия.

Перечень таких показателей устанавливается на основе изучения нормативно-законодательных актов, материалов предприятия, форм и инструкций по составлению статистической и оперативной отчетности (**рисунок В.1**).

2. Задаются критерии достижения определенных конечных результатов с наименьшими затратами ресурсов и высоким качеством товаров (формула В.1).

Числовые значения таких критериев определяются из финансовых документов, форм статистической и оперативной отчетности и рассчитываются в виде процентного отношения фактического значения конечного результата к базисному:

$$Xi = \frac{P\phi_i}{P\phi_i} \times 100\% , \quad (B.1)$$

где Xi – процентное отношение i -го частного показателя эффективности, %;

$P\phi_i$ – фактическое значение i -го показателя конечного результата за отчетный период;

$P\phi_i$ – базисное значение i -го показателя конечного результата (план, норматив, факт предыдущего периода) за отчетный период.

3. С помощью указанных показателей-критериев и весовых коэффициентов, определенных методом экспертных оценок и ранговой корреляции, рассчитывается комплексный показатель эффективности, в котором сравниваются разные экономические, социальные и организационные показатели с учетом их важности.



Рис. В.1. Показатели оценки эффективности системы управления персоналом предприятия

Комплексный показатель эффективности определяется путем суммирования частных показателей эффективности, которые отражают конечные результаты деятельности предприятия, использование ресурсов, социальную деятельность и организационную результативность работы персонала предприятия.

Частные показатели определяются по результатам выполнения экономических, социальных и организационных показателей путем умножения процентов их выполнения на весовые коэффициенты значимости функций управления:

$$ЧП_i = Пi \times B_i, \quad (B.2)$$

где $ЧП_i$ – значения i -го частного показателя эффективности управления персоналом предприятия, баллы;

$Пi$ – выполнение экономических, социальных и организационных показателей, %;

B_i – весовой коэффициент i -го частного показателя, уд. вес.

Весовой коэффициент показывает относительную важность соответствующего показателя в общей совокупности показателей комплексной эффективности.

Он также вводится для устранения расхождения интересов предприятия, трудового коллектива и каждого работника. Весовые коэффициенты прямо пропорционально влияют на величину частных показателей эффективности работы.

Они определяются методом экспертных оценок, путем ранжирования показателей с присвоением им удельных весов. При этом для отдельных показателей конечных результатов деятельности предприятия целесообразно зафиксировать определенное значение уд.веса в размере не менее 0,5, оставив на показатели результативности работы, организационной и социальной эффективности удельный вес 0,5.

Комплексный показатель эффективности управления персоналом предприятия ($Э_{уп}$, в баллах) определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_{yn} = \frac{\sum_{i=1}^n \Pi_i \times B_i}{\sum_{i=1}^n B_i} \times 100, \quad (\text{B.3})$$

где n – число частных показателей эффективности.

Оценка итогового значения комплексного показателя эффективности управления персоналом предприятия зависит от его числового значения:

- если оно менее 95 баллов, то управления персоналом предприятия неудовлетворительное;

- если оно находится в диапазоне 95 - 100 баллов, то управление персоналом предприятия удовлетворительное (но не использованы все возможности);

- если оно в диапазоне 100 - 105 баллов и выполнены все частные показатели, то управление персоналом предприятия хорошее;

- если оно более 105 баллов, то общая оценка эффективности управления персоналом предприятия отличная.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

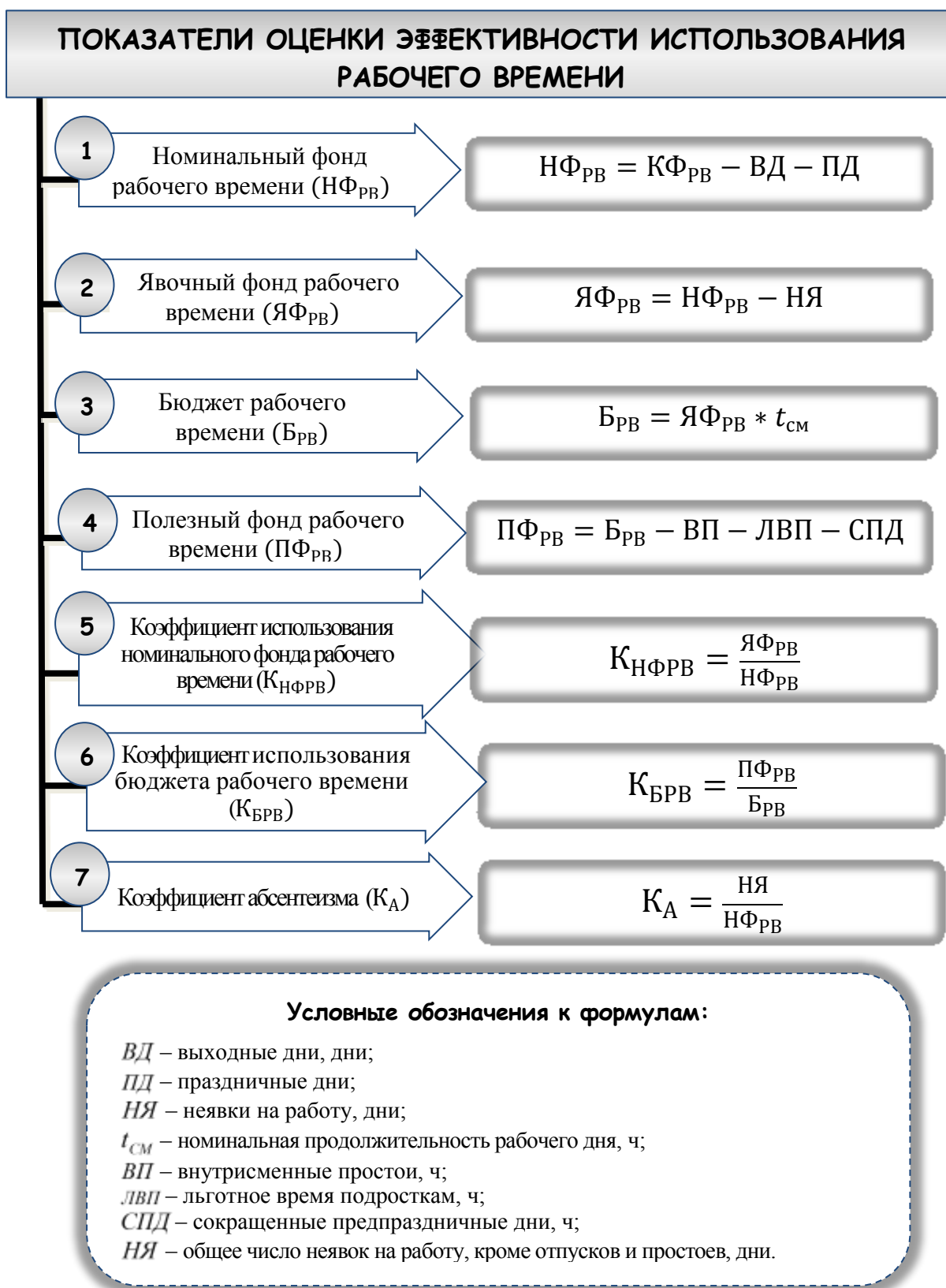


Рис. Г.1. Алгоритм анализа эффективности использования рабочего времени

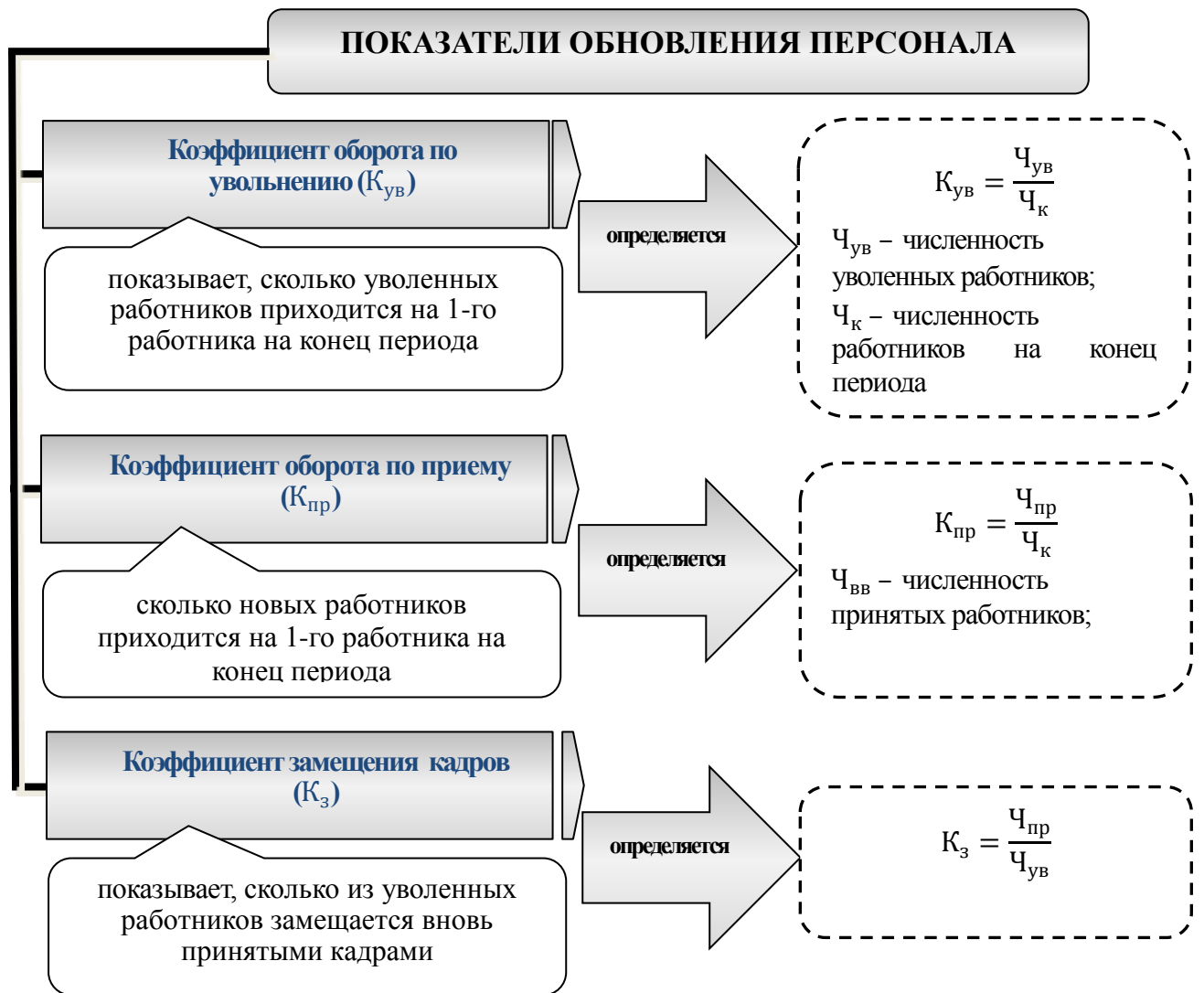


Рис. Г.2. Алгоритм расчета показателей обновления персонала предприятия



Рис. Г.3. Алгоритм расчета показателей стабильности персонала предприятия

Таблица Г.1

Показатели производительности и эффективности труда

№ п/п	Наименование показателя	Формула расчёта
1	2	3
<i>Для производственного предприятия</i>		
1	Выработка 1-го работника в единицу времени в натуральном выражении	$\frac{\text{Объём производства продукции}}{\text{Среднеучетная численность персонала}}$
2	Выработка 1-го работника в единицу времени в стоимостном выражении	
2.1	<i>среднечасовая</i>	$\frac{\text{Чистая выручка от реализации продукции}}{\text{Количество затраченного труда (чел. – часы)}}$
2.2	<i>среднедневная</i>	$\frac{\text{Чистая выручка от реализации продукции}}{\text{Количество затраченного труда (чел. – дни)}}$
2.3	<i>среднеднегодовая</i>	$\frac{\text{Чистая выручка от реализации продукции}}{\text{Среднеучетная численность персонала}}$
3	Полная трудоемкость работ, услуг, товаров	Производственная трудоемкость + трудоемкость управления
4	Производственная трудоемкость	Технологическая трудоемкость + трудоемкость обслуживания
4.1	<i>трудоемкость обслуживания</i>	Тех. трудоемкость * $\frac{\text{Численность основных раб.}}{\text{Численность вспомогательных раб.}}$
4.2	<i>технологическая трудоемкость</i>	$\frac{\text{Количество затраченного труда (чел. – часы)}}{\text{Объём производства продукции}}$
5	Трудоемкость управления	$\frac{\text{Произв. трудоемкость} * \text{Численность упр. раб.}}{\text{Численность осн. раб.} + \text{Численность вспом. раб.}}$
<i>Для торгового предприятия</i>		
6	Товарооборот в расчёте на одного работника в единицу времени	
6.1	<i>в час</i>	$\frac{\text{Товарооборот}}{\text{Количество затраченного труда (чел. – часы)}}$
6.2	<i>в день</i>	$\frac{\text{Товарооборот}}{\text{Количество затраченного труда (чел. – дни)}}$
6.3	<i>в год</i>	$\frac{\text{Товарооборот}}{\text{Среднеучетная численность персонала}}$
7	Доход от реализации в расчёте на одного работника	$\frac{\text{Доход от реализации}}{\text{Среднеучетная численность персонала}}$
8	Трудоёмкость товарооборота	$\frac{\text{Количество затраченного труда (чел. – часы)}}{\text{Товарооборот}}$

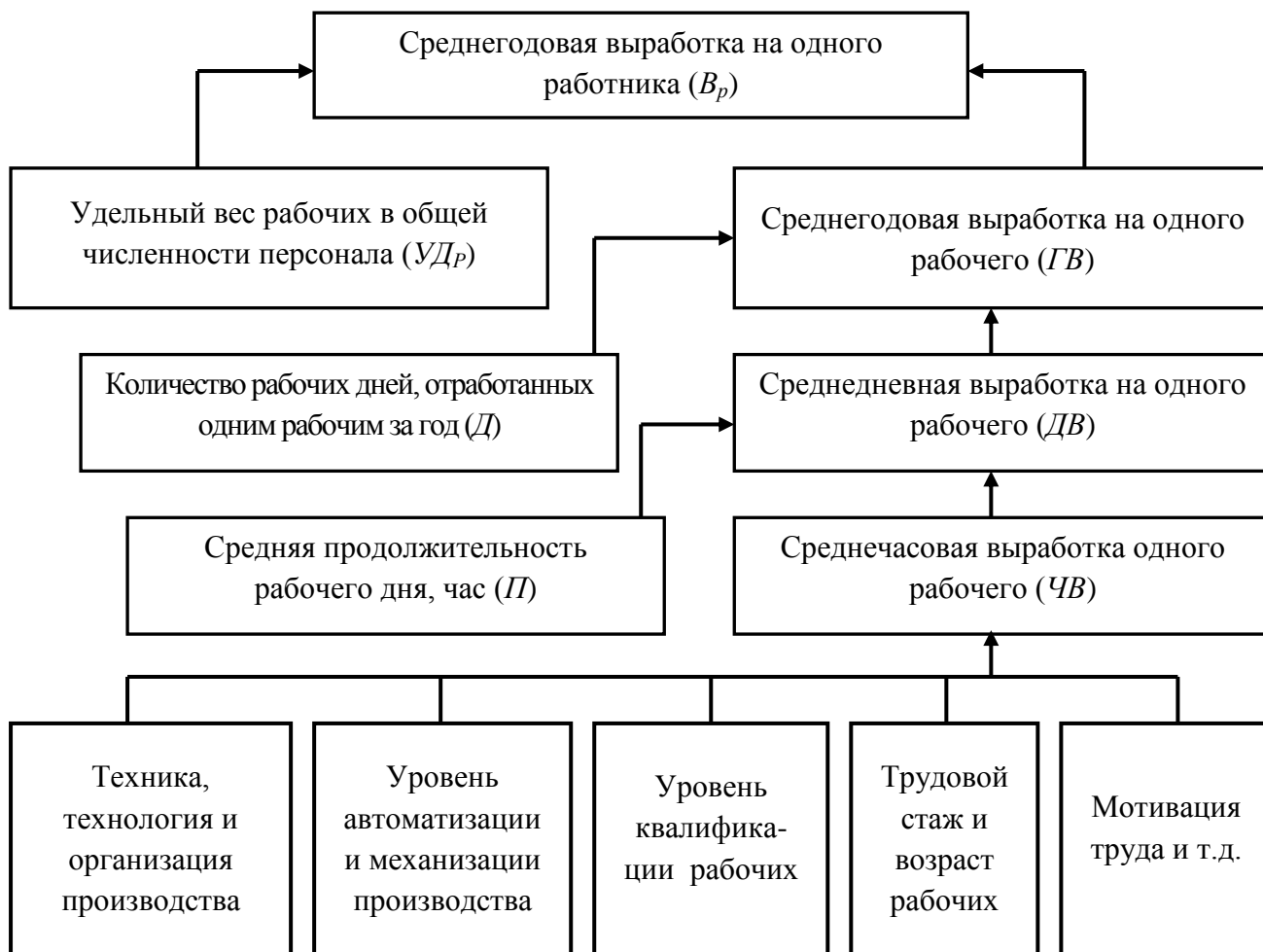


Рис. Г.4. Структурно-логическая модель факторного анализа производительности труда производственного предприятия

Таблица Г.2

Исходные данные для факторного анализа производительности труда
производственного предприятия

Показатели	Ед. изм.	Прошлый период	Отчетный период	Отклонение
Чистый доход от реализации продукции	тыс. руб.			
Среднеучетная численность работников, всего	чел.			
в том числе численность рабочих	чел.			
Удельный вес рабочих в общей численности работников ($УД_p$)	%			
Число рабочих дней, отработанных одним рабочим за год (D)	дни			
Средняя продолжительность рабочего дня ($П$)	часы			
Общее количество отработанного времени:				
- всеми рабочими за год	тыс. час			
- одним рабочим за год	чел.-часы			
Среднегодовая выработка:				
- одного работающего (B_p)	тыс. руб.			
- одного рабочего (B')	тыс. руб.			
Среднедневная выработка одного рабочего ($ДВ$)	тыс. руб.			
Среднечасовая выработка одного рабочего ($ЧВ$)	тыс. руб.			

Таблица Г.3

Анализ влияния факторов на производительность труда производственного
предприятия

№	Показатели	Ед. изм.	Прошлый период	Отчетный период	Отклонение	Влияние на производительность труда
1	Среднегодовая выработка, в т.ч.:	тыс. руб./чел.				-
1.1	- на одного работающего	тыс. руб./чел.				-
1.2	- на одного рабочего	тыс. руб./чел.				-
2	Удельный вес рабочих в общей численности персонала	коэф.				
3	Количество рабочих дней, отработанных одним рабочим за год	дни				
4	Средняя продолжительность рабочего дня	ч				
5	Среднечасовая выработка одного рабочего	тыс. руб./час.				

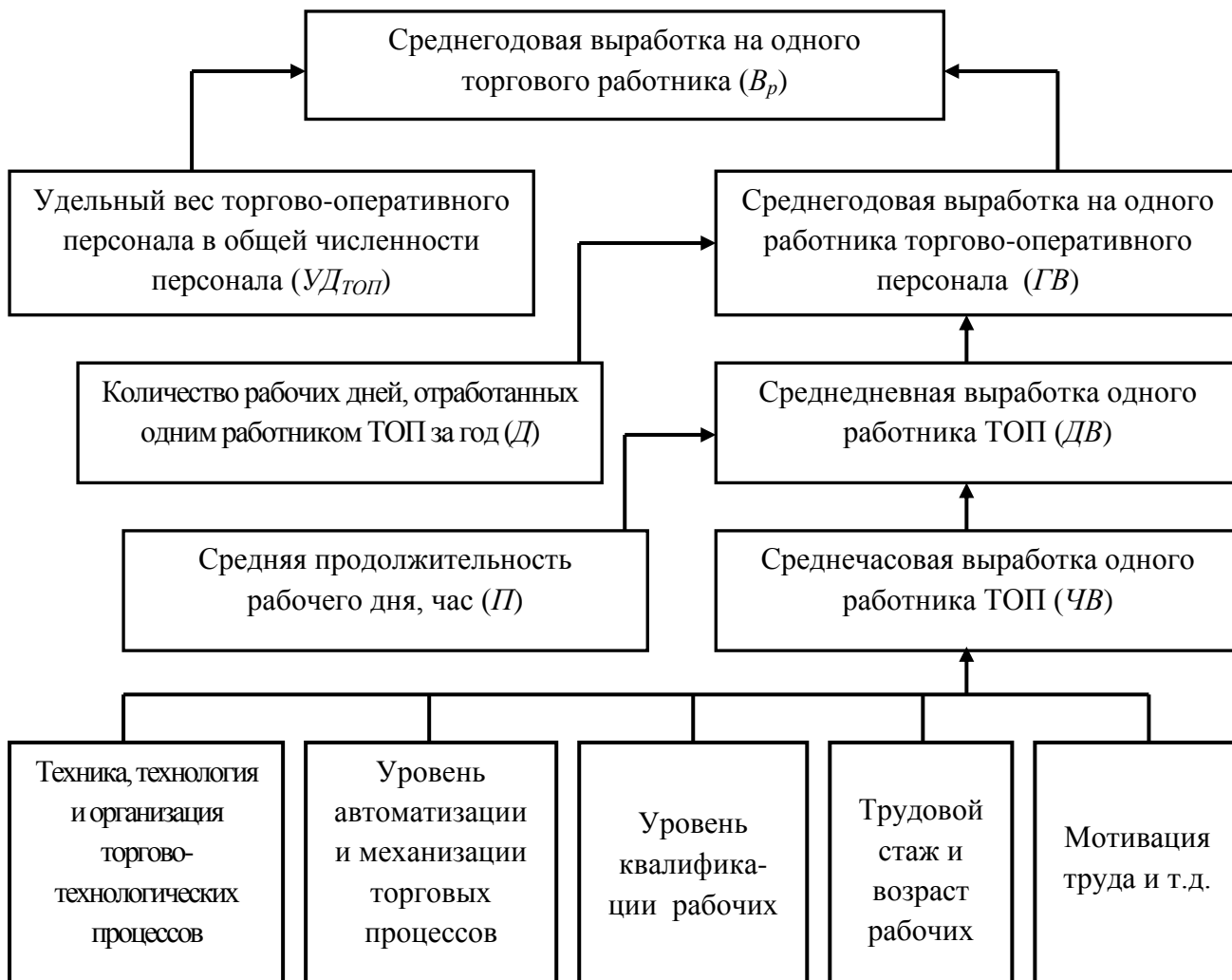


Рис. Г.5. Структурно-логическая модель факторного анализа производительности труда торгового предприятия

Таблица Г.4

Исходные данные для факторного анализа производительности труда торгового
предприятия

Показатели	Ед. изм.	Прошлый период	Отчетный период	Отклонение
Товарооборот	тыс. руб.			
Среднеучетная численность работников, всего	чел.			
в том числе численность ТОП	чел.			
Удельный вес ТОП в общей численности работников ($УД_{ТОП}$)	%			
Число отработанных одним работником ТОП дней за год ($Д$)	дни			
Средняя продолжительность рабочего дня ($П$)	часы			
Общее количество отработанного времени:				
- всеми работниками ТОП за год	тыс. час			
- одним работником ТОП	чел.-часы			
Среднегодовая выработка:				
- одного работающего (B_p)	тыс. руб.			
- одного работника ТОП (B')	тыс. руб.			
Среднедневная выработка одного работника ТОП	тыс. руб.			
Среднечасовая выработка одного работника ТОП ($ЧВ$)	тыс. руб.			

Таблица Г.5

Анализ влияния факторов на производительность труда торгового предприятия

№	Показатели	Ед. изм.	Прошлый период	Отчетный период	Отклонение	Влияние на производительность труда
1	Среднегодовая выработка, в т.ч.:	тыс. руб./чел.				-
1.1	- на одного работающего	тыс. руб./чел.				-
1.2	- на одного работника ТОП	тыс. руб./чел.				-
2	Удельный вес ТОП в общей численности персонала	коэф.				
3	Количество рабочих дней, отработанных одним работником ТОП за год	дни				
4	Средняя продолжительность рабочего дня	ч				
5	Среднечасовая выработка одного работника ТОП	тыс. руб./час.				

Показатели эффективности использования фонда оплаты труда предприятия

Показатель	Формула расчета
Коэффициент оборота по приему (K_{np})	K_{np} = количество принятого на работу персонала / среднесписочная численность персонала
Коэффициент оборота по выбытию (увольнению) $K_{ув}$	$K_{ув}$ = количество уволенных работников / среднесписочная численность персонала
Коэффициент общего оборота трудовых ресурсов ($K_{об}$)	$K_{об}$ = принято работников + уволено работников / среднесписочная численность работников
Коэффициент постоянства трудовых ресурсов ($K_{пост}$)	$K_{пост}$ = количество работников, отработавших на предприятии год / среднесписочная численность работников
Коэффициент текучести трудовых ресурсов ($K_{тк}$)	$K_{тк}$ = количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины / среднесписочная или численность работников
Коэффициент стабильности трудовых ресурсов ($K_{ск}$)	$K_{ск} = 1 - (P_{ув} / с) * 100$, где, $P_{ув}$ - численность уволившихся работников по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за отчетный период; P - среднесписочная численность работников на данном предприятии в отчетный период.
Коэффициент обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами ($K_{об}$)	$K_{об}$ - среднесписочная численность работников / рассчитанная (нормативная) потребность предприятия в персонале

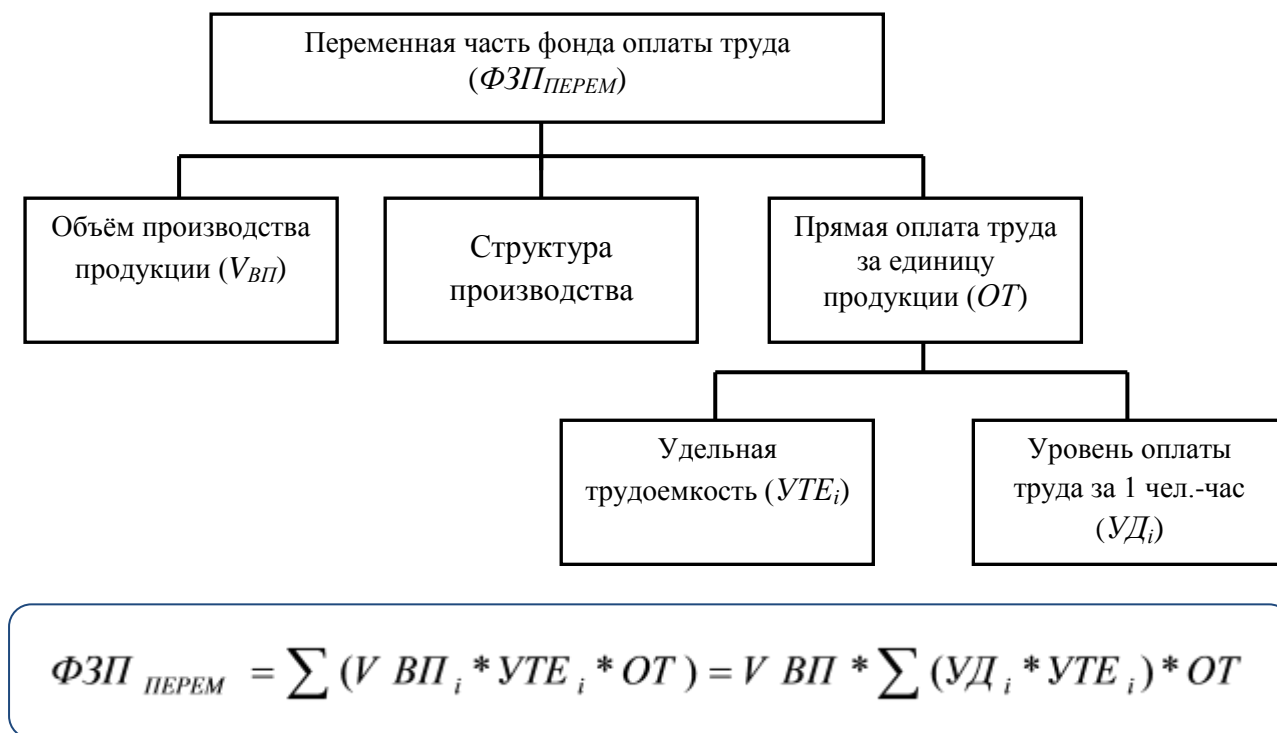


Рис. Г.6. Структурно-логическая модель факторного анализа переменной части фонда оплаты труда

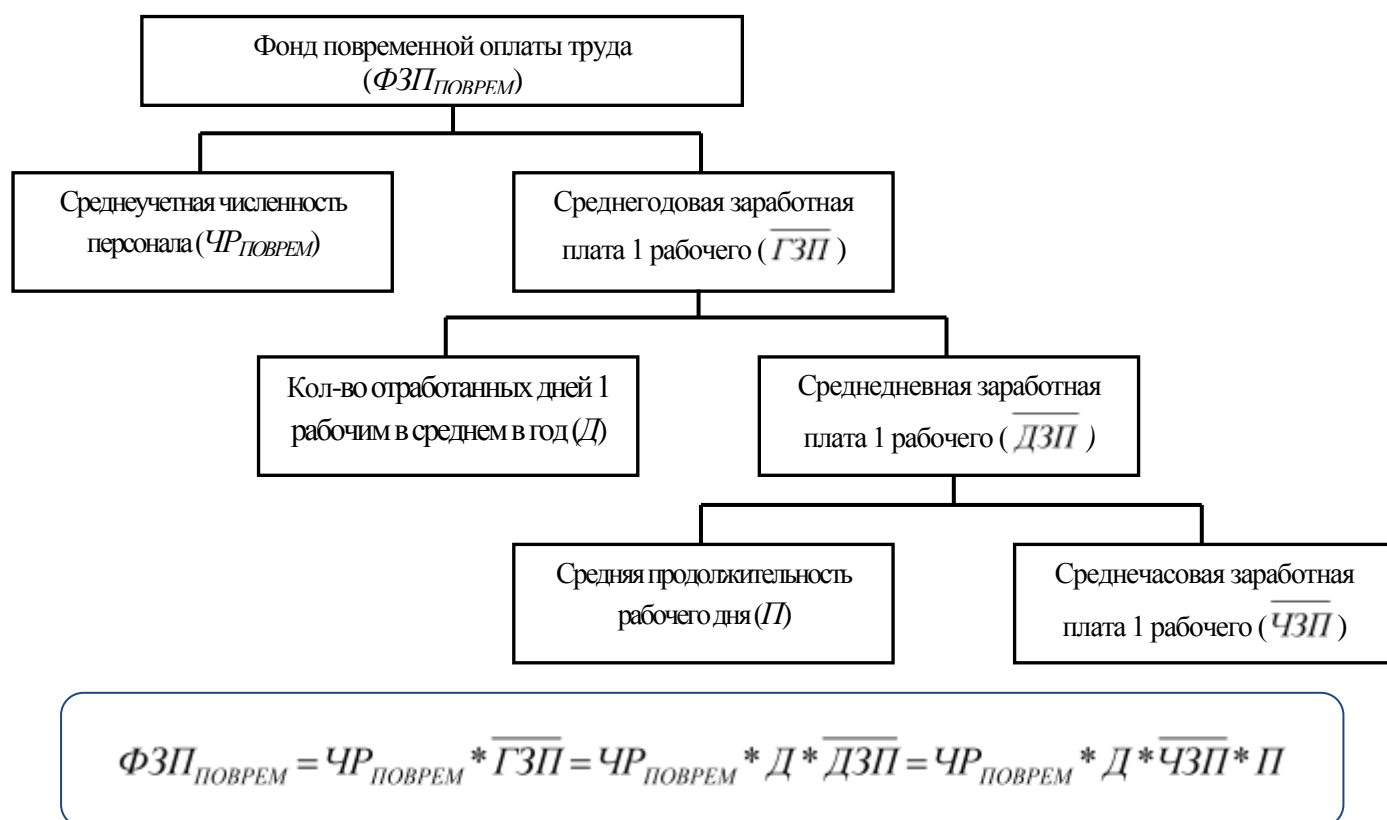


Рис. Г.7. Структурно-логическая модель факторного анализа фонда повременной оплаты труда

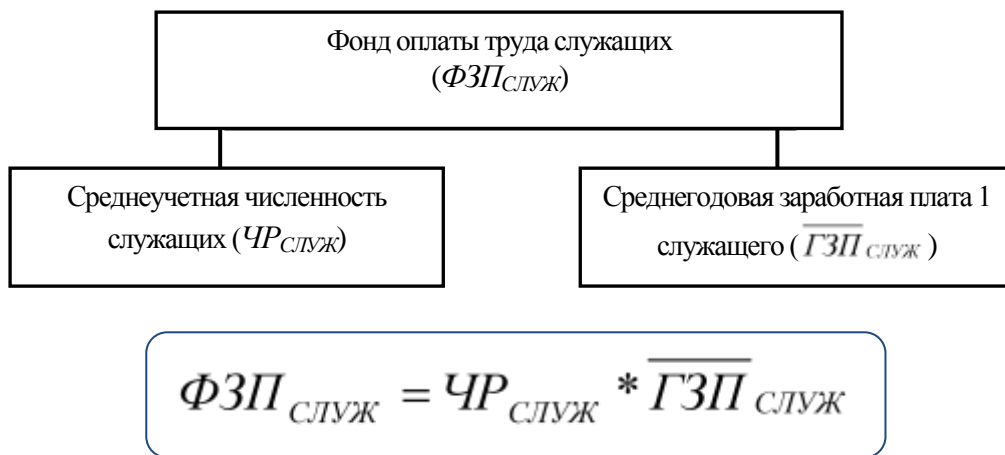


Рис. Г.8. Структурно-логическая модель факторного анализа фонда оплаты труда служащих

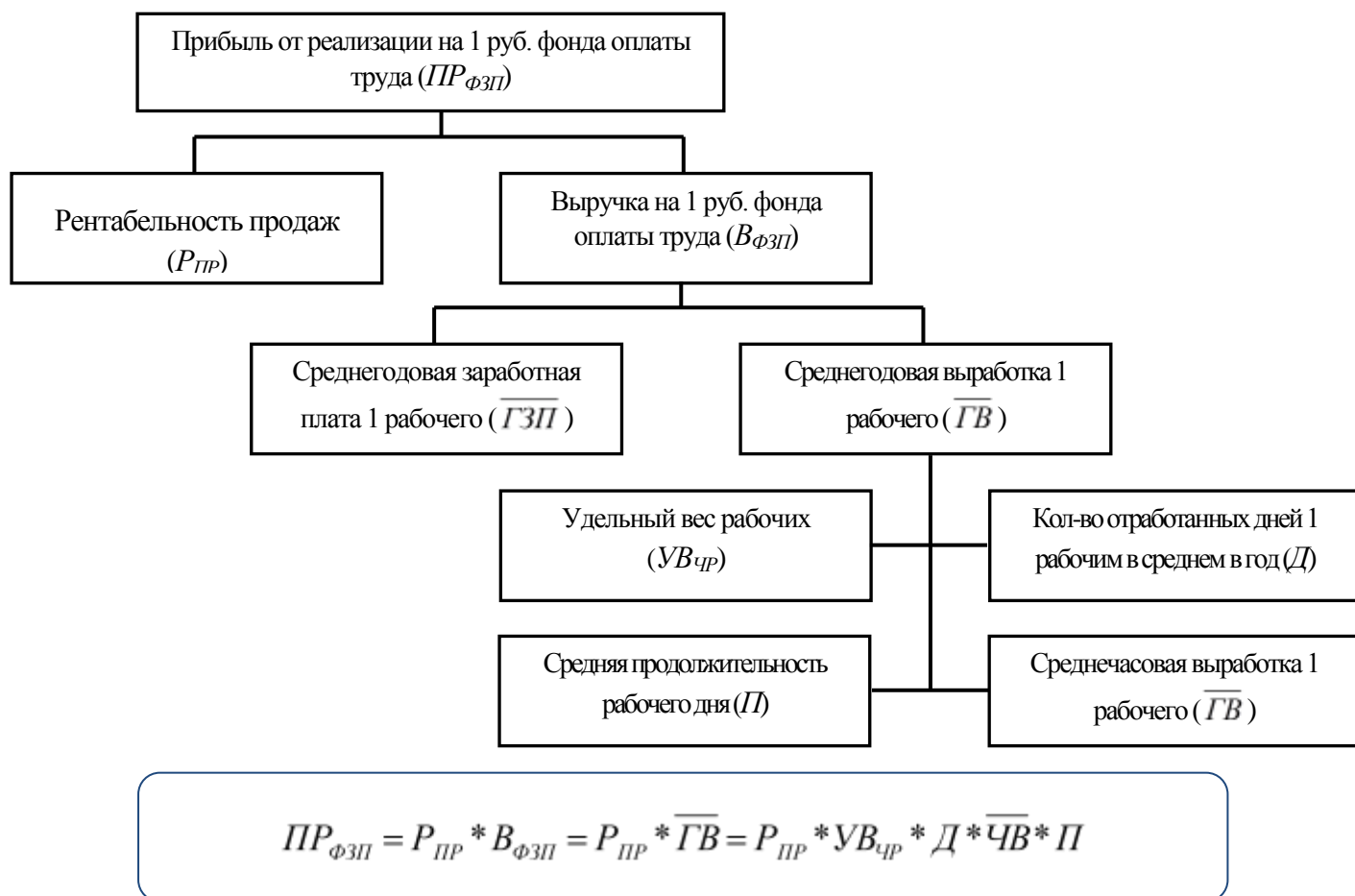


Рис. Г.9. Структурно-логическая модель факторного анализа эффективности использования фонда оплаты труда рабочих

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

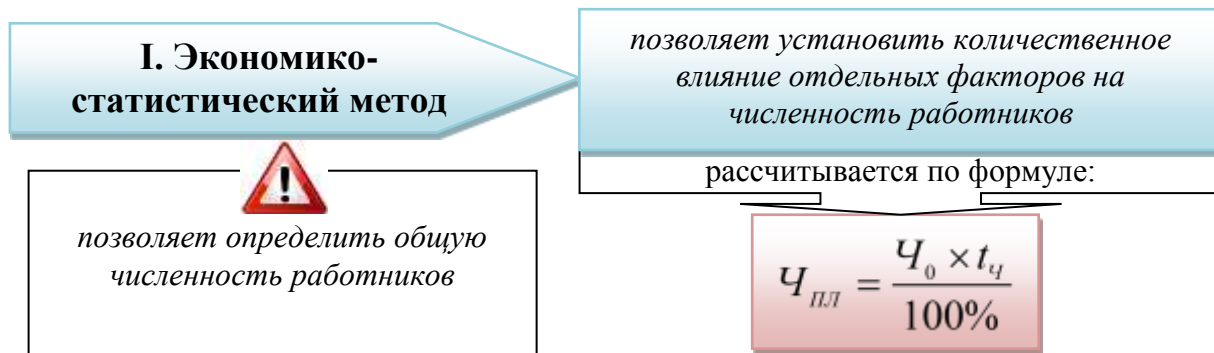
Таблица Д.1

Показатели оценки трудового потенциала работников согласно
коэффициентной методике

№ п/п	Наименование показателя	Формула расчёта
1	2	3
1	Коэффициент образования ($K_{обр}$)	$K_{обр} = \frac{A}{60}$ <p>A – длительность работы работника по специальности, определенной в дипломе (за анализируемый период с учетом отпуска), месяцев; 60 – максимальная нормативная длительность работы по специальности, определенной в дипломе о высшем образовании, месяцев.</p>
2	Коэффициент должностного опыта ($K_{опыта}$)	$K_{опыта} = \frac{B}{60}$ <p>B – опыт работы в определенной должности, месяцев (за анализируемый период с учетом отпуска); 60 – максимальная нормативная длительность работы в определенной должности, месяцев.</p>
3	Коэффициент повышения квалификации ($K_{квал}$)	$K_{квал} = \frac{H}{ПН}$ <p>H – фактическая длительность учебы по повышению квалификации за период работы по специальности, месяцев; $ПН$ – нормативная длительность учебы по повышению квалификации (исходя из предположения относительно необходимости ежегодной учебы длительностью 0,5 месяца), месяцев.</p>
4	Коэффициент рационализаторской активности ($K_{ра}$)	$K_{ра} = \frac{РП \times 12}{СП}$ <p>$РП$ – число рационализаторских предложений и изобретений, генерируемых сотрудником на протяжении срока работы по специальности; $СП$ – длительность работы работника по специальности, месяцев.</p>
5	Коэффициент оперативности выполнения работ ($K_{опр}$)	$K_{опр} = \frac{M}{P}$ <p>M – фактическое количество работ, выполненных в установленные сроки; P – количество работ, фактически выполненных за анализируемый период.</p>

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Характеристика методов определения плановой численности персонала



где $Ч_0$ – среднеуčetная численность отчетного года;
 $t_ч$ – темп изменения численности в плановом периоде (%).

Темп изменения численности в плановом периоде ($t_ч$) может быть рассчитан следующими методами:

<p>на основе коэффициента эластичности численности работников от объема выпуска или реализации продукции</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ определяем коэффициент эластичности численности работников предприятия от объема выпуска или реализации продукции (КЭ): $КЭ = \frac{Ч_0 - Ч_{пл}}{Ч_{пл}} \div \frac{T_0 - T_{пл}}{T_{пл}}$ где $Ч_{пл}$ - среднесписочная численность прошлого года; $T_0, T_{пл}$ - товарооборот (выпуск продукции) отчетного и прошлого года. ▪ темп прироста численности работников в плановом периоде: $\Delta t_ч = КЭ \times \Delta t_т$ где $\Delta t_т$ - темп прироста выпуска продукции или товарооборота в планируемом периоде согласно стратегии развития предприятия $t_ч = \Delta t_{тч} + 100\%$
<p>на основе индекса трудоемкости выпуска или реализации продукции</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ определяем индекс трудоемкости выпуска продукции или товарооборота $I_{тп} = \frac{100 \pm \Delta Y_з}{100}$ где $\Delta Y_з$ - изменение уровня затрат производства (реализации), %, согласно стратегии развития предприятия ▪ индекс изменения численности работников предприятия $I_ч = I_т \times I_{тп}$ где $I_ч$ - индекс изменения численности работников предприятия; $I_т$ - индекс изменения объема выпуска (товарооборота) в планируемом году. ▪ темп изменения численности работников предприятия $t_ч = I_ч \times 100$
<p>на основе прогноза темпа изменения производительности труда</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ индекс изменения численности работников предприятия $I_ч = I_т \times I_{пт}$ где $I_{пт}$ – индекс изменения производительности труда в плановом периоде; ▪ темп изменения численности работников предприятия $t_ч = I_ч \times 100$ либо использоваться может предполагаемая производительность труда (ПТ пл): $Ч_{пл} = T_{пл} : ПТ_{пл}$

II. На основе прогнозного фонда заработной платы

$$Ч_{пл} = \frac{\Phi ЗП_{пл}}{З_{плср}}$$



Применение этого метода планирования численности связано с формированием и прогнозированием фонда заработной платы предприятия

где $\Phi ЗП_{пл}$ – фонд заработной платы на плановый год;
 $З_{плср}$ – средняя заработная плата 1-го работника предприятия в плановом году.

Нормативный метод

каждое предприятие проводит расчеты **самостоятельно** на основе имеющихся норм затрат труда



Чаще этот метод используют для определения численности обслуживающего и технического персонала исходя из зон обслуживания, норм выработки

III. На основе режима работы предприятия и количества аттестованных рабочих мест

определяют численность производственного персонала (в торговле - торгово-оперативных работников)

- ✓ Явочной численности ($Чя$)
- ✓ Среднеучетной численности ($Чсч$)

Явочная численность ($Чя$)

количество работников, которые должны постоянно находится на рабочих местах при соответствующем режиме работы предприятия

$$Ч_{я} = \frac{K_{рм} \times (t_{д} + t_{подг}) \times D_{н}}{t_{п}}$$

где $K_{рм}$ - количество аттестованных рабочих мест на предприятии;

$t_{д}$ - время работы предприятия в день;

$t_{подг}$ - время на подготовку рабочих мест в день;

$D_{н}$ - количество рабочих дней предприятия в неделю;

$t_{п}$ - продолжительность рабочей недели работника предприятия по трудовому законодательству - 40 час.

Среднеучетная
численность ($Ч_{сп}$)

общая численность работников, которая необходима предприятию с данным режимом работы с учетом замены работников в связи с их временным отсутствием

$$Ч_{сп} = Ч_{я} \times K_{ув}$$

$$K_{ув} = \frac{365 - 104 - 9}{252 - 21 - 9} = \frac{252}{222} = 1,14$$

где $K_{ув}$ - коэффициент увеличения явочной численности на замену временно отсутствующих работников, который определяется путем деления номинального числа рабочих дней в году одного работника на реальное число его рабочих дней.

Численность
плановая ($Ч_{пл}$)

это численность работников с учетом их замены руководящим составом ($Ч_з$)

$$Ч_{пл} = Ч_{сп} - Ч_з$$

**IV. Метод
прямого
счета**

Этим методом определяется численность руководящих работников, счетно-вспомогательного персонала по типовому штатному расписанию с учетом производственной целесообразности и улучшения качества выполнения работ, оказания услуг

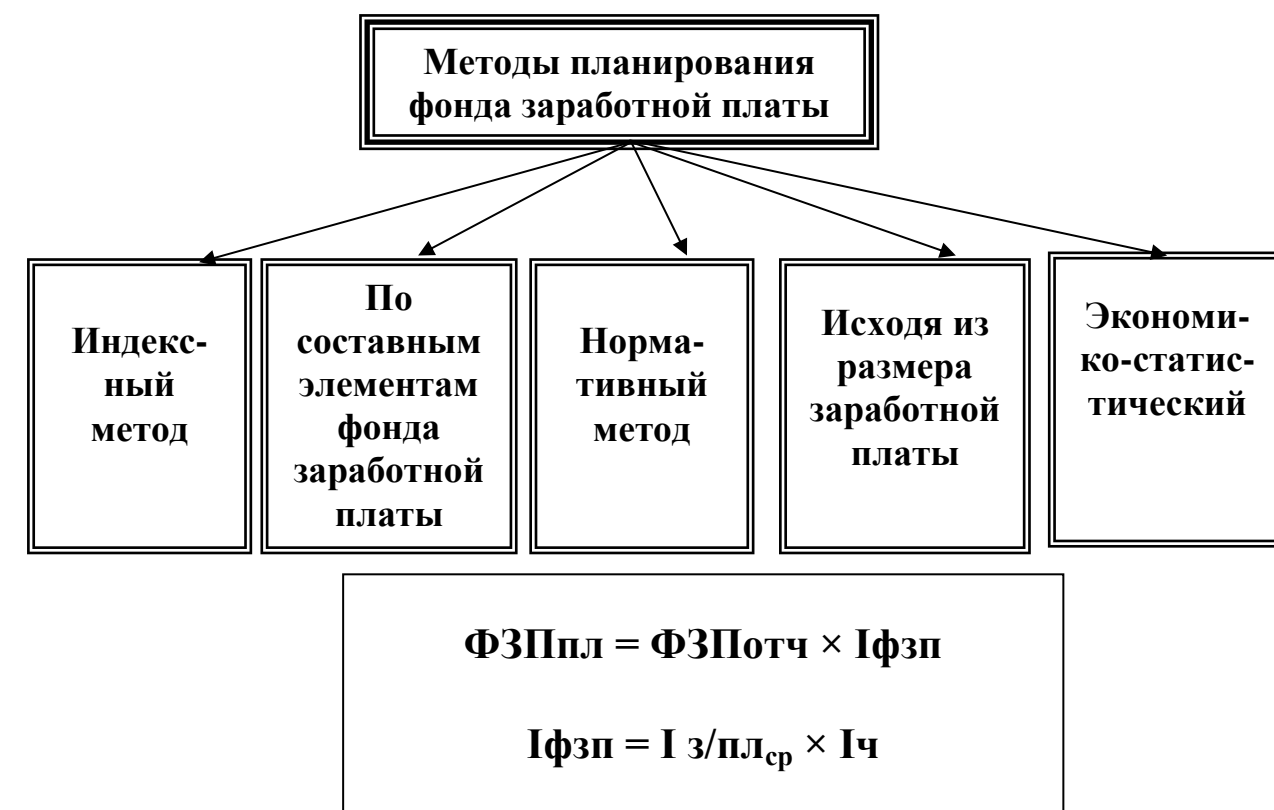
Способы расчета темпа изменения производительности труда в плановом году ($\Delta t_{\text{ПТ}}$)

Способ расчета	Алгоритм расчета
1	2
1. Изменения объемов производства или реализации продукции и изменения численности работников	$\Delta t_{\text{ПТ}} = \frac{100 + \Delta t_{\text{T}}}{100 + \Delta t_{\text{ч}}} \times 100 - 100$ <p>где Δt_{T} – темп прироста выпускаемой или реализованной продукции в плановом году; $\Delta t_{\text{ч}}$ – темп снижения численности работников предприятия в плановом году.</p>
2. Взаимозависимости темпов изменения производительности труда и трудоемкости продукции	$\Delta t_{\text{ПТ}} = \frac{\Delta t_{\text{ТР}} \times 100}{100 - \Delta t_{\text{ТР}}}; \quad \Delta t_{\text{ТР}} = \frac{\Delta t_{\text{ПП}} \times 100}{100 - \Delta t_{\text{ПТ}}}$ <p>где $\Delta t_{\text{ПТ}}$ – темп снижения трудоемкости продукции, % $\Delta t_{\text{ТР}}$ – прирост производительности труда в расчете на одного работника, %.</p>
3. Факторов, влияющих на производительность труда	$\Delta t_{\text{ПТ}} = \frac{\Delta \text{Ч}}{\text{Ч}_{\text{Б}} - \Delta \text{Ч}} \times 100$ <p>где $\Delta \text{Ч}$ – экономия численности в целом или по факторам, чел.; $\text{Ч}_{\text{Б}}$ – численность предприятия в базисном периоде, чел.</p>
3.1. Влияние отдельных факторов на рост производительности труда в плане предприятия определяется путем подсчета относительной экономии численности работников предприятия ($\Delta \text{Ч}$)	<ul style="list-style-type: none"> увеличение объема производства ($\Delta \text{Ч}_{\text{о.п}}$): $\Delta \text{Ч}_{\text{о.п.}} = \text{Ч}_{\text{б-осн}} \times \frac{\Delta t_{\text{чвсп}} - \Delta t_{\text{в}}}{100}$ <p>где $\text{Ч}_{\text{б-осн}}$ – численность работников предприятия без основных производственных работников в базисном году; $\Delta t_{\text{чвсп}}$ – темп прироста численности вспомогательных работников и других категорий персонала, % $\Delta t_{\text{в}}$ – темп прироста объема производства продукции, %</p>
	<ul style="list-style-type: none"> повышение технического уровня производства $\Delta \text{Чт} = (\text{ТР}_1 - \text{ТР}_2) \times \text{Вр}_{\text{ч}} \times \text{Д}$ <p>где $\text{ТР}_1, \text{ТР}_2$ – трудоемкость продукции (численность работающих на 1000 руб. продукции) до и после внедрения технического мероприятия; $\text{Вр}_{\text{ч}}$ – чистая выручка от реализации продукции (товарооборот) по плану, тыс.руб.; Д – часть планового периода, в течение которого будет действовать данный фактор.</p>

Продолжение таблицы Ж.1

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ изменение удельного веса отдельных видов продукции (структурного сдвига) $\Delta Ч_{с.с.} = \frac{Чб \times Д_{ппп} \times (ТТР - ТР_{пл})}{ТРб \times 100}$ <p>где ТРб, ТРпл – средняя трудоемкость продукции базисного и планового периодов в одних и тех же единицах удельной трудоемкости (количество нормо-часов или среднесписочная численность работников на единицу продукции в стоимостном выражении);</p> <p>Д_{ппп} – доля промышленно-производственного персонала (торгово-оперативного) в общей численности работников предприятия, %.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ совершенствование нормирования труда $\Delta Ч_{н} = \left(\frac{Нв \times Дс}{100 + Нв} + \frac{Но \times Дп}{100 + Но} \right) \div 100 \times Чб$ <p>где Нв, Но – средний прирост норм выработки и норм обслуживания, %;</p> <p>Дс, Дп - удельный вес в базисном периоде рабочих-сдельщиков и рабочих-повременщиков, %.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ сокращение внутрисменных простоев $\Delta Ч_{в.п} = \frac{Чб \times Д_{ппп}}{100} \times \frac{ВПб - ВПпл}{100 - ВПпл}$ <p>где ВПб, ВПпл – внутрисменные простои основных рабочих в базисном и плановом периодах, %.</p>

Характеристика методов планирования фонда заработной платы предприятия



Планирование средств на оплату труда по составным элементам фонда заработной платы

- рассчитывается основная зарплата всех работников по штатному расписанию (см. табл. Штатное расписание);
- определяется дополнительная зарплата исходя из плановых доходов и чистой прибыли;
- расчет резерва на оплату труда.

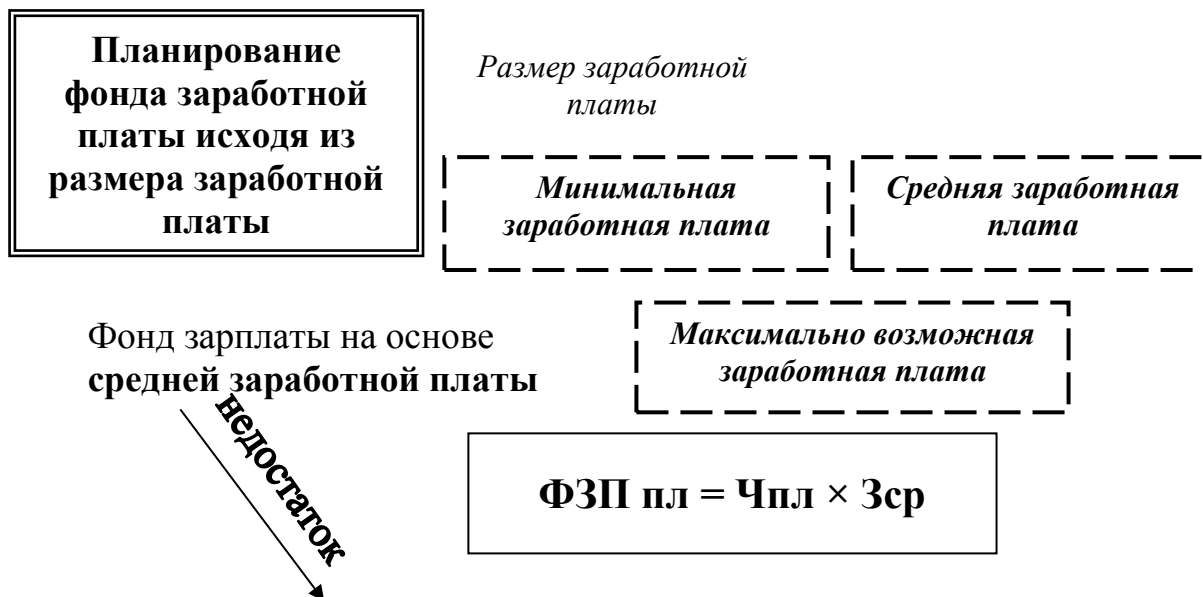
Нормативный метод

действенен при наличии следующих условий

- нормативы должны быть стабильные, долговременные изменяться лишь в случае влияния на объем производства (товарооборота) факторов, не связанных с трудовыми условиями коллектива;
- нормативы формирования фонда оплаты труда должны быть не индивидуальные, а групповые.

В практике нормативный метод используется в двух модификациях.

<p>На основе установленных норм расхода заработной платы на гривну произведенной продукции и ее объема (товарооборота) определяется плановый фонд оплаты труда</p>	$\text{ФЗПпл} = \frac{\text{Тпл} \times \text{Nфзп}}{100}$ <p>где <i>Nфзп</i> - норма расхода заработной платы, %, рассчитывается по формуле:</p> $\text{Nфзп} = \frac{\text{ФЗПб}}{\text{Тб}} \times \frac{100 + \Delta t_{\text{зср}}}{100 + \Delta t_{\text{пт}}} \times 100$ <p>где <i>ФЗПб</i>, <i>Тб</i> - фонд заработной платы и товарооборот (выпуск продукции) отчетного периода, руб.;</p> <p><i>Δt_{зср}</i>, <i>Δt_{пт}</i> - плановый темп прироста средней заработной платы и производительности труда, %.</p>
<p>Фонд заработной платы состоит из двух частей. Первая часть - фонд заработной платы в базисном периоде. Вторая - прирост фонда заработной платы по стабильному нормативу за каждый процент прироста объема производства (товарооборота)</p>	$\text{ФЗПпл} = \text{ФЗПб} + \frac{\text{ФЗПб} \times (\Delta t_{\text{т}} \times \text{Nфзп})}{100}$ <p>где <i>Δt_т</i> - темп прироста объема производства (товарооборота), %</p>



состоит в том, что он

- не нацеливает на рациональное использование живого труда, т.к. при большей численности работающих будет больше фонд заработной платы
- не обеспечивает прямой связи не только с конечным результатом труда коллектива, но даже с объемом производства

Фонд зарплаты на основе минимальной заработной платы

$$\text{ФЗПмин} = \text{ЗПмин} \times \text{Ч}$$

установленный государством размер заработной платы, ниже которого не может осуществляться оплата за фактически выполненную работником полную месячную норму труда или рабочего времени.

В нее не включаются доплаты, надбавки и компенсации.

Максимально возможный
фонд заработной платы
(ФЗП_{max})



на основе распределения
доходов предприятия

Если ФЗП_{max} < ФЗП_{мин}

необходимо принимать решения о
сокращении численности работников.

Размер сокращения численности определяется исходя из минимальной или средней зарплаты:

$$Ч_{пл} = \frac{\Phi ЗП_{max}}{ЗП_{мин}}; \quad Ч_{пл} = \frac{\Phi ЗП_{max}}{ЗП_{ср}}$$

Размер сокращения численности работников

$$\Delta Ч = Чф - Ч_{пл}$$

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Критерии и методы оптимальности принятия хозяйственного решения в условиях частичной и полной неопределенности

Таблица 3.1

Критерии оптимальности принятия хозяйственного решения в условиях частичной и полной неопределенности

№	Название критерия	Формула расчета
в условиях полной неопределенности		
1.	Критерий Вальда	$\alpha_{\hat{A}} = \max_i \min_j a_{ij}.$
2.	Критерий оптимизма	$\alpha_o = \max_i \max_j a_{ij}.$
3.	Критерий пессимизма	$\alpha_{\Pi} = \min_i \min_j a_{ij}.$
4.	Критерий Севиджа	$\alpha_{\tilde{N}} = \min_i \max_j r_{ij}.$
5.	Критерий Гурвица	$\alpha_{\tilde{A}} = \max_i \left\{ \lambda \min_j a_{ij} + (1 - \lambda) \max_j a_{ij} \right\}$
в условиях частичной неопределенности		
6.	Критерий Байеса	$\max M(Q_i) = \max \sum_{j=1}^n q_{ij} p_j$
7.	Критерий Бернулли-Лапласа	$\max M(Q_i) = \frac{1}{n} \max \sum_{j=1}^n q_{ij}.$

Метод построения «дерева решений» при обосновании оптимальной альтернативы хозяйственного решения предприятия

Пример. Руководство компании решает проблему повышения квалификации персонала. Существует две альтернативы решения проблемы: проведение внутренних тренингов с привлечением внешних специалистов, самообучение и переобучение персонала за пределами компании. Размер выигрыша, который компания может получить от повышения квалификации персонала, зависит от благоприятного или неблагоприятного состояния рынка (таблица 3.2).

Таблица 3.2

Исходные условия примера

№ п/п	Действия компании	Выигрыш при состоянии экономической среды, д.е.	
		Благоприятном	Неблагоприятном
1	Переобучение персонала за пределами компании	200 000	-180000
2	Проведение внутренних тренингов с привлечением внешних специалистов	100000	-20 000
3	Самообучение	10000	10000

С помощью дерева решений предоставить рекомендации по принятию хозяйственного решения относительно повышения квалификации персонала.

Решение. На основе данной таблицы выигрышей (потерь) можно построить «дерево решений» (рисунок 3.1).

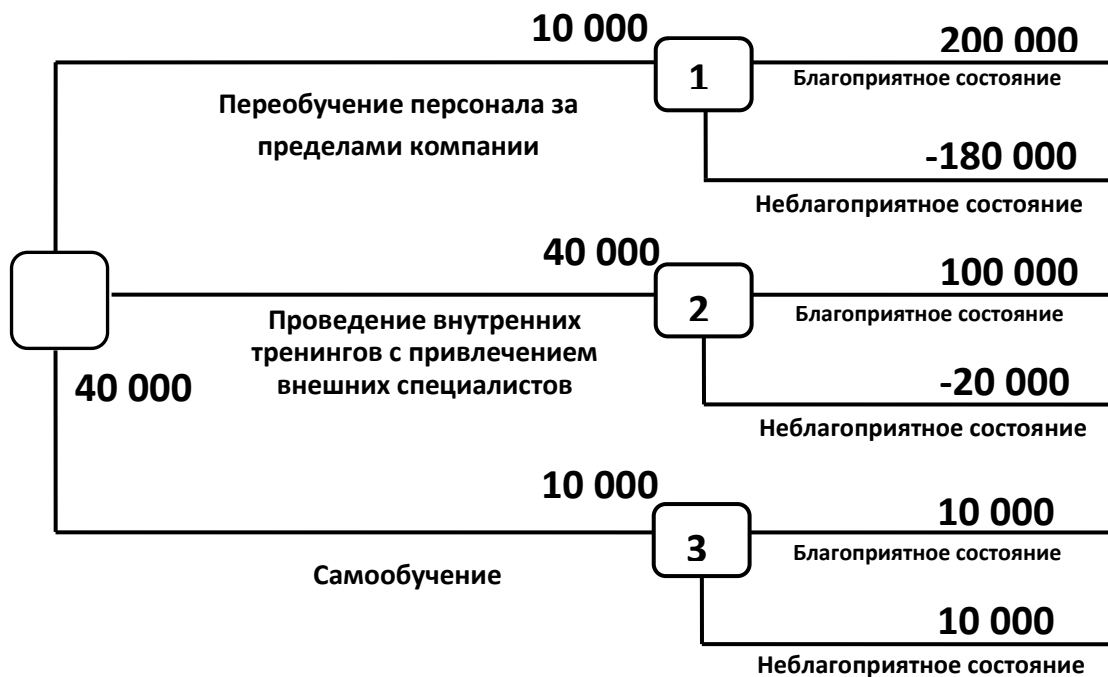


Рис. 3.1. Дерево решений для рассматриваемого примера

Вероятность благоприятного и неблагоприятного состояний экономической среды равняется 0,5. Процедура принятия хозяйственного решения заключается в вычислении для каждой вершины дерева ожидаемых денежных оценок, отбрасывании бесперспективных альтернатив и выборе той, которой отвечает максимальное значение ОДО.

Рассчитаем средний ожидаемый выигрыш, то есть ОДО

для вершины 1:

$$ОДО = 200000 \cdot 0,5 + (-180000) \cdot 0,5 = 10000 \text{ (д.е.)};$$

для вершины 2:

$$ОДО = 100000 \cdot 0,5 + (-20000) \cdot 0,5 = 40000 \text{ (д.е.)};$$

для вершины 3:

$$ОДО = 10000 \cdot 0,5 + 10000 \cdot 0,5 = 10000 \text{ (д.е.)}.$$

Сравнив рассчитанные ОДО, можно сделать такой вывод.

Наиболее целесообразно выбрать стратегию 2, то есть проводить внутренние тренинги с привлечением внешних специалистов, а ветви (стратегии) 1 и 3 дерева решения можно отбросить. ОДО наилучшего решения равняется 40000 д.е.

Методы оценки кадровых рисков

Статистический метод оценки кадровых рисков

Статистический метод заключается в изучении статистики кадровых потерь и прибыли, которые имели место на данном или аналогичном предприятии, с целью определения вероятности появления события, установки величины кадрового риска. Вероятностные задачи характеризуются тем, что эффективность решений, которые принимаются, зависит не только от детерминированных факторов, но и от вероятностей их появления, то есть известный закон распределения управляемых факторов, то есть случайной величины X в виде:

Таблица 3.3

Ряд распределения случайной величины X

X	x_1	x_2	...	x_n
P	p_1	p_2	...	p_n

где x_i – возможные значения случайной величины X , $i = \overline{1, n}$;

p_i – вероятность возможного значения, $i = \overline{1, n}$.

Как *мера кадрового риска* принимается математическое ожидание соответствующей случайной величины X :

$$M(X) = \sum_{i=1}^n x_i p_i. \quad (3.1)$$

Как *степень кадрового риска* (мера возможного разногласия с прогнозным значением) принимается среднеквадратическое отклонение случайной величины X :

$$\sigma(X) = \sum \sqrt{(X_i - M(X))^2 * p_i} . \quad (3.2)$$

Степень кадрового риска в относительном выражении определяется с помощью коэффициента вариации:

Коэффициент вариации может изменяться от 0 до 100%. Чем больший коэффициент, тем более сильное колебание. Соответственно, чем выше колебание, тем больше риск.

Для коэффициента вариации используют шкалы, что помогает ориентироваться в возможных разбросах его значений, например, шкала, поданная в **таблице 3.4**.

Таблица 3.4

Шкала градации кадрового риска по коэффициенту вариации

Величина коэффициента вариации	Градация риска
меньше 10%	Слабый
10% – 25%	Умеренный
более 25%	Высокий

Метод экспертный оценки кадровых рисков

Для экспертный оценки кадровых рисков проводится анкетный опрос, составляется оценочный лист и шкала оценки. При этом обязательно кроме, самого кадрового риска или вероятности появления рисков ситуации, предусматривается оценка веса влияния каждого фактора на показатели риска. Пример оценочного бланка приведен в **таблице 3.5**.

Таблица 3.5

Оценочный бланк экспертной оценки риска

Событие (действие, операция)	Вес (В)			Оценка риска (Р)					Итоговая оценка (В x Р)
	1	2	3	1	2	3	4	5	
Снижение производительности труда									
Увеличение текучести кадров									
Неэффективная система мотивации персонала									
и т.д.									

В данном примере предлагается трехбалльная шкала определения веса события (действия, операции):

3 балла – высокая степень влияния события на трудовые процессы предприятия;

2 балла – средняя степень влияния события на трудовые процессы предприятия;

1 балл – низкая степень влияния события на трудовые процессы предприятия.

В зависимости от цели, технологии проведения экспертной оценки, состава экспертов и тому подобное может использоваться социологическая шкала оценки риска:

5 баллов – высокий риск;

4 балла – риск скорее высокий, чем низкий;

3 балла – средний риск;

2 балла – риск скорее низкий, чем высокий;

1 балл – низкий риск.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ
ГОСУДАРСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И
ТОРГОВЛИ ИМЕНИ МИХАИЛА ТУГАН-БАРАНОВСКОГО»

Кафедра экономики предприятия

О Т Ч Е Т

ПО ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ (ПРЕДДИПЛОМНОЙ) ПРАКТИКЕ

В _____
(наименование предприятия)

Студент (ка) группы УП-17-А

Направления подготовки 38.03.03 Управление
персоналом

Профиль _____ - _____

(фамилия и инициалы)

Руководитель практики от предприятия:

(должность, фамилия и инициалы)

Руководитель практики от университета:

(должность, фамилия и инициалы)

Шкала ECTS _____

100 балльная система: _____

7 балльная система: _____

Донецк – 20_ г.

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Образец

Содержание отчета

Введение	3
1. Общий экономический анализ хозяйственно-финансовой деятельности предприятия	5
2. Анализ действующей системы управления персоналом предприятия	10
3. Анализ показателей по труду и заработной плате	17
3.1. Анализ обеспеченности предприятия персоналом	17
3.2. Анализ движения персонала	19
3.3. Анализ эффективности использования рабочего времени	21
3.4. Анализ эффективности и производительности труда	23
3.5. Анализ фонда оплаты труда и заработной платы	25
4. Анализ и оценка трудового потенциала предприятия	27
5. Анализ конкурентоспособности персонала	33
6. Разработка стратегии развития персонала предприятия	39
7. Разработка плана по труду и заработной плате	46
7.1. Планирование численности персонала	46
7.2. Планирование производительности труда	48
7.3. Планирование заработной платы и фонда оплаты труда	50
7.4. Разработка плана по труду и заработной плате	52
8. Обоснование решений в управлении трудовыми процессами и оценка кадровых рисков	53
Индивидуальное задание	56
Выводы и предложения	58
Приложения	60

Учебное издание

Бакунов Александр Алексеевич, канд. экон. наук, профессор
Смирнов Евгений Николаевич, канд. экон. наук, доцент
Баранцева Светлана Михайловна, канд. экон. наук, доцент
Ващенко Наталья Валерьевна, д-р экон. Наук, профессор
Защук Марина Сергеевна, канд. экон. наук, доцент
Кравченко Елена Сергеевна, канд. экон. наук, доцент
Сергеева Александра Валерьевна, канд. экон. наук, доцент
Кравченко Юлия Александровна, ст.препод

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ (ПРЕДДИПЛОМНАЯ) ПРАКТИКА

Рабочая программа и методические рекомендации
по организации, проведению и подготовке отчета по практике
для обучающихся по направлению подготовки
38.03.03 Управление персоналом
образовательная программа бакалавриата
очной и заочной формы обучения
(электронный ресурс)

Технический редактор

Сводный план - 2020 г., Поз. № _____
Подписано к печати «__» _____ г. Формат 60x84 / 16. Бумага офсетная.
Гарнитура Times New Roman / Печать - ризография.
Усл. печат. лис. ___ Уч.-изд. л. ___ Тираж _____ экз. Зам. № _____

Государственная организация высшего профессионального образования
«Донецкий национальный университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского»
г. Донецк, ул. Щорса, 31
Редакционно-издательский отдел НИИИТ
83023, г.Донецк, ул. Харитонова, 10 тел. :(0622) 97-60-50

Свидетельство о внесении в Государственный реестр издателей, изготовителей и
распространителей издательской продукции ДК № 3470 от 28.04.2009 г.
e-mail: druk@dsuet.donetsk.ua