

**Актуальные проблемы
устойчивости развития
сельского хозяйства
(материалы VII Международной
научно-практической конференции
17-18 сентября 2008 г.)**

Татьяна Зглюй, ассистент кафедры экономики предприятий
Полесский государственный университет

Пути повышения эффективности использования персонала на предприятиях АПК

Успешное функционирование предприятия в современных условиях возможно лишь при правильной организации труда персонала, его эффективном использовании, а также при правильной мотивации, что приведет к улучшению показателей хозяйственной деятельности предприятия и даст основу для его дальнейшего развития.

Одним из основных резервов повышения эффективности использования персонала является рост производительности труда.

Повышение производительности труда – один из важнейших показателей развития предприятия, оказывающих значительное влияние на конечные результаты деятельности предприятия: рост объема выпуска продукции (работ, услуг), снижение ее себестоимости, увеличение прибыли, повышение эффективности использования основного и оборотного капитала и др.

Важное место в повышении производительности труда занимают организационно-экономические факторы, включая управление. Прежде всего, это развитие и совершенствование самих форм и методов управления, планирования и прогнозирования экономического стимулирования всего хозяйственного механизма; в планировании – сбалансированность и реальность планов, оптимально построенная система плановых показателей.

Для полной оценки эффективности использования персонала предприятия необходимо учитывать не только выработку, но и прибыль, приходящуюся на одного среднесписочного работника, то есть рентабельность персонала. В целях разработки путей повышения эффективности использования персонала проведен анализ соответствующих показателей и определены резервы их роста на примере предприятия молочной промышленности ОАО "Пинский молочный комбинат".

ОАО "Пинский молочный комбинат" – это крупное современное предприятие, оснащенное высокопроизводительным оборудованием, позволяющим перерабатывать 500 т молока в сутки.

ОАО "Пинский молочный комбинат" имеет 60-летнюю историю успешного развития. Продукция предприятия отличается стабильным качеством во многом благодаря профессиональному кадровому составу, активному внедрению современных технологий и разработке новых марок молочной продукции.

Основные виды продукции Пинского молочного комбината – сыр твердый, цельномолочная продукция, масло животное, молочные консервы, казеин технический. Структура выпускаемой продукции представлена на рисунке 1.

Для того чтобы провести анализ эффективности использования персонала, были рассчитаны основные

показатели эффективности: производительность труда, трудоемкость (рис. 2, 3).

Так, в период с 2004 по 2006 г. наблюдалась положительная тенденция в изменении анализируемых показателей, росла производительность труда, снижалась трудоемкость. Такая ситуация была характерна и для промышленно-производственного персонала предприятия в целом (производительность труда с 2004 по 2006 г. возросла на 36,27 млн руб./чел., или на 48,12 %, а трудоемкость снизилась на 0,00434 чел./млн руб., или на 32,63 %) и для рабочих (производительность труда с 2004 по 2006 г. возросла на 43,9 млн руб./чел., или на 46,98 %, а трудоемкость снизилась на 0,00342 чел./млн руб., или на 31,96 %), что свидетельствует об эффективном использовании трудовых ресурсов в указанный выше период.

В 2007 г. наблюдались некоторое снижение производительности труда и соответственно рост трудоемкости. Причем данные показатели в большей степени ухудшились в расчете на одного рабочего, нежели на одного работника промышленно-производственного персонала. Это свидетельствует о снижении эффективности использования рабочих в 2007 г. по сравнению с предыдущими периодами.

В связи с тем, что производительность труда в определенной степени зависит от эффективности использования рабочего времени, были проанализированы данные об использовании календарного фонда времени в 2007 г.

Так, в 2007 г. потери рабочего времени по уважительным причинам составили 1839 чел.-дней. Однако 13 чел.-дней составили прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины, что отрицательно сказалось на показателях эффективности использования персонала.

Также был проведен анализ соотношения темпов роста производительности труда и заработной платы, который показал, что темпы роста среднемесячной заработной платы опережают темпы роста производительности труда, что недопустимо на предприятии, где применяется сдельная форма оплаты труда (рис. 4).

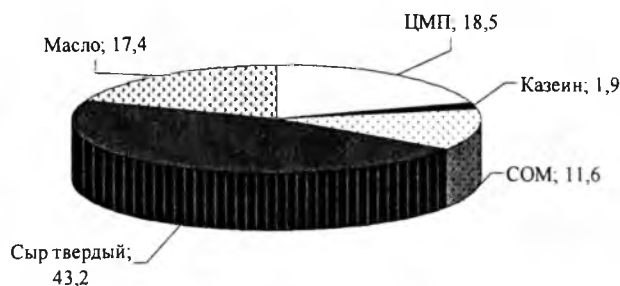


Рис. 1. Структура выпускаемой продукции ОАО "Пинский молочный комбинат", %



Рис. 2. Динамика изменений производительности труда за 2004–2007 гг.

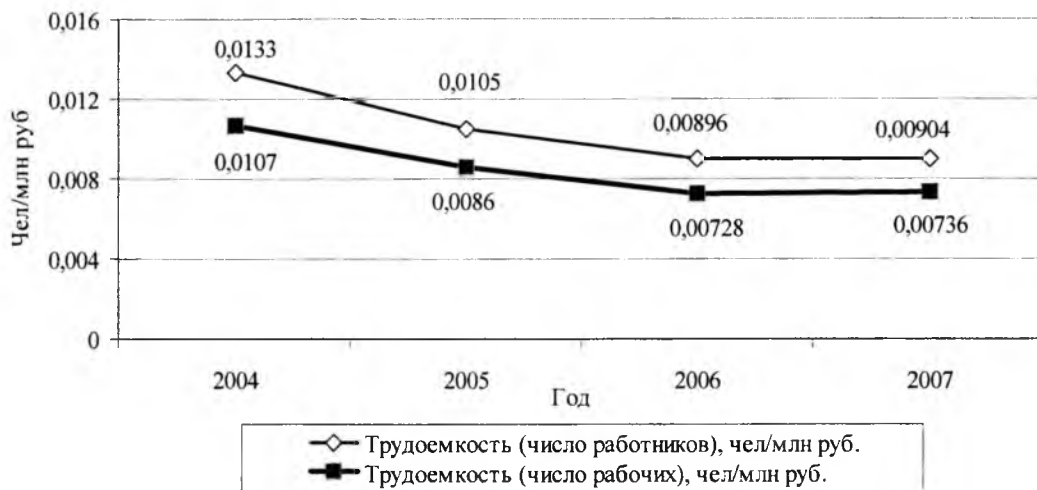


Рис. 3. Динамика изменений трудоемкости за 2004–2007 гг.

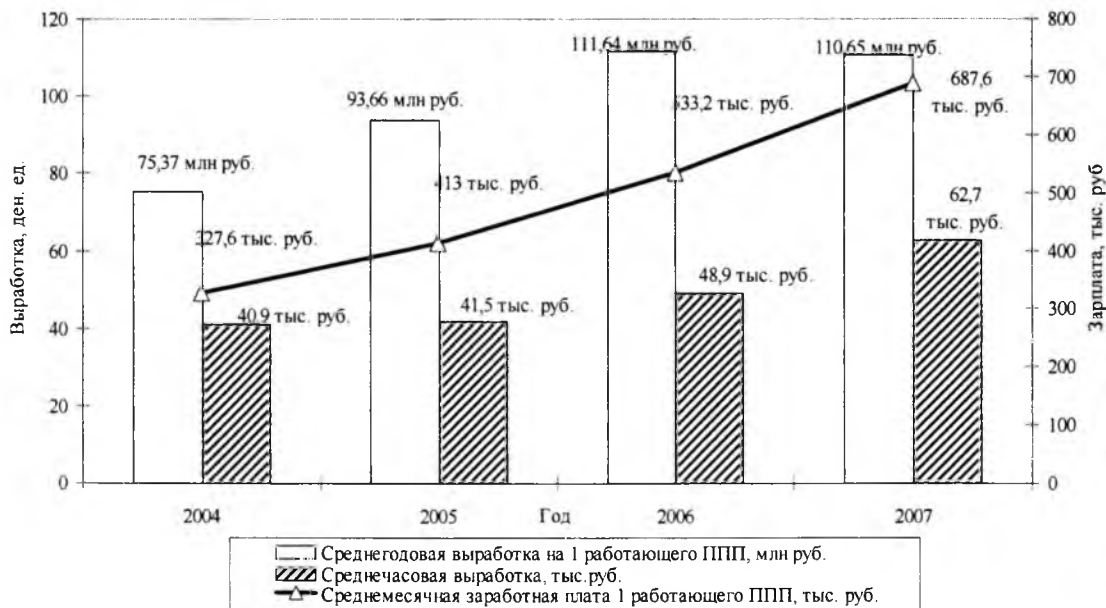


Рис. 4. Динамика показателей выработки и средней заработной платы промышленно-производственного персонала (ППП)

С целью получения прибыли и сокращения издержек производства необходимо, чтобы соблюдались опережающие темпы роста производительности труда по отношению к темпам роста средней заработной платы. В ОАО "Пинский молочный комбинат" среднегодовая выработка на работника производственно-промышленного персонала в 2007 г. по сравнению с 2004 г. выросла на 35,28 млн руб. (темп роста составил 146,8%), а среднемесячная заработная плата работника ППП за этот же период увеличилась на 360000 руб. (темп роста – 209,89%).

Для более детальной оценки производительности труда был проведен факторный анализ.

Среднегодовая выработка одного работника увеличилась на 0,99 млн руб., в том числе: за счет увеличения доли рабочих в общей численности промышленно-производственного персонала на 0,11 % среднегодовая выработка увеличилась на 151 тыс. руб.; за счет увеличения количества отработанных дней одним рабочим за год на 9 дней среднегодовая выработка повысилась на 4,75 млн руб.; за счет снижения продолжительности рабочего дня на 0,05 часа среднегодовая выработка уменьшилась на 742 тыс. руб.; за счет уменьшения среднечасовой выработки на 3671,59 тыс. руб. среднегодовая выработка снизилась на 5,15 млн руб.

Среднегодовая выработка одного рабочего снизилась на 1,41 млн руб., в том числе: за счет увеличения количества отработанных дней за год на 9 дней среднегодовая выработка увеличилась на 5,83 млн руб.; за счет сокращения продолжительности рабочей смены на 0,05 часа среднегодовая выработка уменьшилась на 912 тыс. руб.; за счет уменьшения среднечасовой выработки на 3671,59 тыс. руб. среднегодовая выработка снизилась на 6,33 млн руб.

Выпуск продукции увеличился на 390,47 млн руб., в том числе: за счет роста численности работающих на 9 чел. выпуск продукции увеличился на 1004,76 млн руб.; за счет уменьшения годовой выработки одного работающего на 994 тыс. руб. выпуск продукции сократился на 614,29 млн руб. Основными факторами, повлиявшими на изменения среднегодовой выработки одного работающего, являются:

- увеличение среднегодовой выработки за счет изменения удельного веса рабочих в общей численности ППП на 151,09 тыс. руб., выпуск продукции увеличился на 93,4 млн руб.;

- увеличение среднегодовой выработки работающего за счет изменения количества отработанных за год дней, выпуск продукции возрос на 2933 млн руб.;

- уменьшение среднегодовой выработки работающего за счет изменения продолжительности рабочего дня на 0,05 часа, выпуск продукции сократился на 458 млн руб.;

- уменьшение среднегодовой выработки работающего за счет изменения среднечасовой выработки, выпуск продукции снизился на 3183 млн руб.

Большое значение в оценке эффективности использования персонала предприятия имеет показатель рентабельности персонала, который рассчитывается как отношение прибыли от реализации продукции к среднесписочной численности промышленно-производственного персонала.

В анализируемом периоде отмечались скачкообразные изменения рентабельности промышленно-производственного персонала. Так, в 2005 г. произошел рост указанного показателя на 6,374 млн руб. в расчете на работника, в 2006 г. – снижение этой величины на 1,15 млн руб., или на 43,68 %, а в 2007 г. рентабельность промышленно-производственного персонала выросла на 16,368 млн руб.

По результатам анализа показателей расчетной рентабельности персонала, при исчислении которых учитывается сумма чистой прибыли предприятия, видно, что расчетная рентабельность персонала изменялась с той же тенденцией, что и общий показатель рентабельности промышленно-производственного персонала. В 2006 г. произошло снижение расчетной рентабельности на 0,771 млн руб. на одного работника, а в 2007 г. – рост показателя на 12,289 млн руб. на одного работника промышленно-производственного персонала.

Несмотря на положительную тенденцию изменения указанных показателей, следует отметить, что в 2007 г. темпы роста общей рентабельности персонала опережают темпы роста расчетной рентабельности (рис. 5).

Связь рентабельности персонала с уровнем производительности труда можно представить следующим образом:

$$R_{\text{п}} = \frac{\text{П}}{\text{ППП}} = \frac{\text{П}}{\text{В}} \times \frac{\text{В}}{\text{ВП}} \times \frac{\text{ВП}}{\text{ППП}} = R_{\text{об}} \times D_{\text{рп}} \times \text{ГВ},$$

где $R_{\text{п}}$ – рентабельность персонала;

П – прибыль от реализации продукции;

ППП – среднесписочная численность производственного персонала;

В – выручка от реализации продукции;

ВП – стоимость выпуска продукции в действующих ценах;

$R_{\text{об}}$ – рентабельность оборота;

$D_{\text{рп}}$ – доля реализованной продукции в общем объеме выпуска товарной продукции;

ГВ – среднегодовая выработка продукции одним работником в текущих ценах.

Рассчитаем влияние факторов изменения среднегодовой выработки на уровень рентабельности персонала (табл.).

Из таблицы 1 видно, как изменилась прибыль на одного работника в 2007 г. по сравнению с 2006 г. за счет факторов, формирующих уровень среднегодовой выработки промышленно-производственного персонала. Отрицательный результат влияния изменения средней продолжительности рабочего дня и среднечасовой выработки можно расценивать как неиспользованный резерв повышения эффективности использования трудовых ресурсов на анализируемом предприятии.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что существует прямая зависимость между производительностью труда и рентабельностью персонала. Поэтому необходимо выделить следующие основные факторы повышения производительности труда:

- 1) ликвидация потерь рабочего времени;
- 2) соблюдение параметров технологических процессов производства;

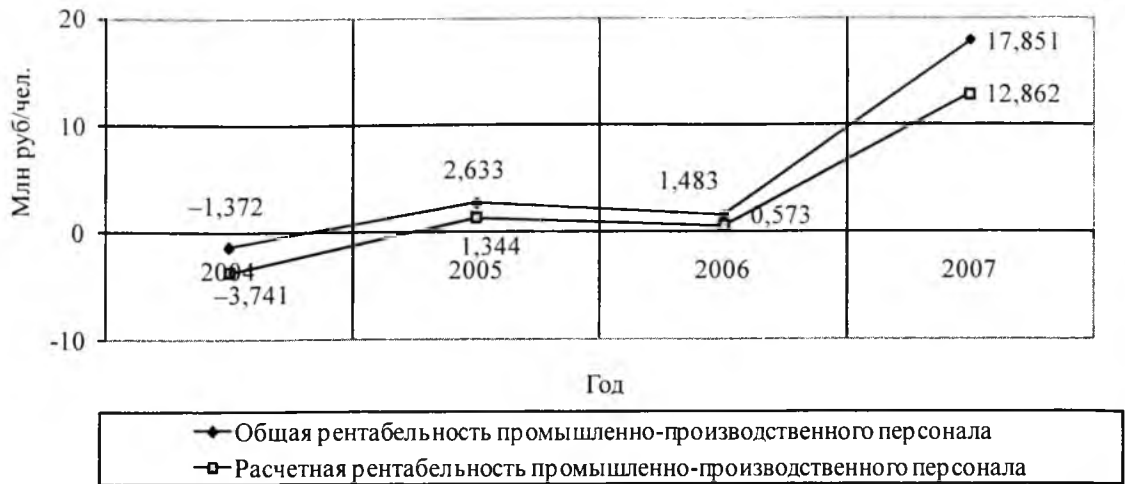


Рис. 5. Динамика показателей рентабельности промышленно-производственного персонала за 2004–2006 гг.

3) правильное использование уровня квалификации рабочих;

4) совершенствование структуры численности (переквалификация вспомогательных рабочих);

5) изменение удельного веса рабочих в общей численности ППП;

6) изменение среднегодовой выработки одного рабочего.

Так как на предприятии недостаточно эффективно используется фонд рабочего времени, о чем свидетельствует наибольшее отрицательное влияние уменьшения рабочего времени на производительность труда по результатам проведенного анализа, необходимо сокращение потерь рабочего времени, которые, тем не менее, не всегда приводят к уменьшению объема производства продукции, так как они могут быть компенсированы повышением интенсивности труда работников.

Добиться повышения производительности труда можно также путем:

а) увеличения выпуска продукции за счет более полного использования производственной мощности предприятия, так как при наращивании объемов производства на имеющейся мощности увеличивается только переменная часть затрат рабочего времени, а посто-

янная остается без изменения. В результате затраты времени на выпуск единицы продукции уменьшаются;

б) сокращения затрат труда на ее производство путем интенсификации производства, внедрения комплексной механизации и автоматизации производства, более совершенной техники и технологии производства, сокращения потерь рабочего времени за счет улучшения организации производства, материально-технического снабжения и других факторов в соответствии с планом организационно-технических и инновационных мероприятий.

К увеличению производительности труда приведут и следующие мероприятия:

1. Увеличение удельного веса рабочих в общей численности промышленно-производственного персонала;

2. Увеличение среднегодовой выработки и среднечасовой выработки одного рабочего в результате более интенсивного их использования;

3. Увеличение отработанных дней в году одним рабочим;

4. Увеличение объема выпуска продукции;

5. Мотивация рабочих к еще более продуктивной деятельности на предприятии (моральное и материальное стимулирование работников).

Таблица. Расчет влияния факторов изменения среднегодовой выработки на уровень рентабельности персонала

Факторы изменения среднегодовой выработки	Расчет влияния	Изменение прибыли на одного работника, тыс. руб.
1. Удельный вес рабочих в общей численности персонала	$\Delta ГВ_{уд} \times ДРП_0 \times R_{об0} = (+151,09) \times 0,986 \times 0,0152$	+2,264
2. Количество отработанных дней одним рабочим за год	$\Delta ГВ_{д} \times ДРП_0 \times R_{об0} = (+4745,84) \times 0,986 \times 0,0152$	+71,127
3. Средняя продолжительность рабочего дня	$\Delta ГВ_{п} \times ДРП_0 \times R_{об0} = (-742,27) \times 0,986 \times 0,0152$	-11,125
4. Среднечасовая выработка	$\Delta ГВ_{чв} \times ДРП_0 \times R_{об0} = (-5151,24) \times 0,986 \times 0,0152$	-77,203
5. Изменения уровня отпускных цен	$\Delta ГВ_{ц} \times ДРП_0 \times R_{об0} = (120452,6 - 94187,7) \times 0,986 \times 0,0152$	+393,637
Итого	$25268,32 \times 0,986 \times 0,0152$	+378,7

Система мотивации должна предусматривать:

1. Систему материального стимулирования. В этой связи необходимо изменить принципиальный подход к формированию материального вознаграждения.

2. Повышение удовлетворенности трудом. Удовлетворение как индивидуальных, так и социальных потребностей работников можно осуществлять с помощью реструктуризации и реорганизации труда с применением двух взаимосвязанных подходов. Первый из них заключается в реструктуризации индивидуального труда, а второй связан с изменениями в организационном контексте.

Основными методами реструктуризации индивидуального труда являются:

– ротация кадров – движение сотрудников с одного места работы на другое, из одного департамента в другой для приобретения определенного опыта работы в разных службах;

– горизонтальное увеличение круга выполняемых работ и задач персонала с помощью комбинации нескольких взаимосвязанных друг с другом работ одного и того же уровня;

– обогащение труда – вертикальное расширение с помощью увеличения обязанностей и возможностей для дальнейшего развития, нацеливая служащих на большую автономию при планировании и исполнении своих функций.

3. Обучение работников. Создание необходимых условий для всестороннего развития личностного потенциала человека. Обеспечение условий для наиболее полной мобилизации потенциала работников предприятия на достижение стоящих перед ним задач. Постоянное и систематическое развитие профессиональных ка-

честв трудящихся. Основные направления, по которым осуществляется это воздействие, разнообразны: тщательный отбор, подбор и оценка персонала в соответствии с требованиями должности; специальное обучение, профессиональная подготовка; непрерывное обучение в соответствии с потребностями обновления знаний; усиление реальной зависимости оплаты труда и других вознаграждений от результатов труда.

4. Разнообразие умений и навыков. Этот термин характеризует степень, в которой работа требует разнообразных действий при ее выполнении и которая предусматривает использование различных навыков и талантов персонала. Если работник чувствует, что кто-то еще может сделать эту работу так же хорошо, то она вряд ли будет представлять для него ценность и маловероятно, что он будет испытывать чувство гордости от выполнения задания. Работа, не требующая ценных навыков работника, не вызывает и потребности в дальнейшем обучении.

5. Важность работы. Под этим параметром понимается степень влияния выполняемой работы на жизнь или работу других людей в организации или во внешнем окружении. При этом уровень навыков примерно одинаков. Работа может быть интересной и захватывающей, но люди будут оставаться неудовлетворенными до тех пор, пока они не почувствуют, что их работа представляет важность и ее необходимо выполнить.

На основании проведенного в ходе исследования анализа можно утверждать, что ОАО "Пинский молочный комбинат" имеет все возможности для дальнейшего развития и повышения как производительности труда, так и других показателей эффективности персонала и деятельности предприятия в целом.