


# Управление человеческими ресурсами организации: развитие и оценка эффективности использования (на примере ОДО «Фактор-Дизайн»)

Базан В.Ю., 14ДКТ

Руководитель: Руденков В.М.

- 
- **Объект исследования** — трудовые ресурсы ОДО «Фактор-Дизайн».
  - **Предмет исследования** — направления повышения эффективности использования человеческих ресурсов.
  - **Цель работы:** разработать направления повышения эффективности использования человеческих ресурсов.

□ **Краткая характеристика предприятия:**

ОДО «Фактор-Дизайн» было основано 6 августа 2005 года.

Форма собственности: частная.

Адрес: Брестская обл., город Кобрин, переулок Дорожный, 7/1.

Виды деятельности ОДО «Фактор-дизайн»:

- строительные металлические конструкции – производство;
- строительные конструкции из дерева и столярные изделия – производство;
- кованые и декоративные металлические изделия – производство;
- металлические двери, ворота, металлопрофиль – производство.

## Таблица 1 - Динамика производства продукции за 2015-2017 гг.

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	Темп роста (снижения), % 2017 к 2016
<b>1.Объем производства продукции тыс.р.:</b>				
-в фактических ценах	774,51	1038,37	946,74	91,2
-в сопоставимых ценах	910	1052,21	1041,41	99
<b>Из общего объема продукции:</b>				
<b>1.1.Сертифицированная продукция тыс.р.</b>	632,24	872,11	814,2	93,4
Удельный вес к общему объему, %	84	81,6	86	+5,4
<b>1.2.Новая продукция тыс.р.</b>	125,7	26,51	160,95	607
Удельный вес к общему объему, %	20	16,2	17	+5
<b>1.3.Продукция, поставленная на экспорт тыс.р.</b>	244,88	303,19	662,72	218,6
Удельный вес к общему объему, %	65	69	70	+1,5

Примечание – Источник: отчетные данные ОДО «Фактор-дизайн».

## Таблица 2 - Данные для расчета ритмичности выпуска продукции по кварталам за 2017 год.

Квартал	Выпуск продукции тыс. р.		Удельный вес продукции, %		Доля, зачтённая в выполнении плана, %
	план 2017	факт 2017	план 2017	факт 2017	
1-ый	243,75	-	25	0	0
2-ой	243,75	-	25	0	0
3-ий	243,75	385,60	25	40	25
4-ый	243,75	561,14	25	60	25
Год	975	946,74	100	100	50

Примечание – Источник: отчетные данные ОДО «Фактор-дизайн».

## Таблица 3 - Динамика объема реализации продукции за 2015 – 2017 гг., тыс. р.

Показатели	2015	2016	2017	Темп роста (снижения), %
1.Остаток готовой продукции на начало года	10,97	8,94	-	-
2.Объем производства продукции	774,51	1038,37	946,74	91,2
3.Остаток готовой продукции на конец года	18,01	51,41	63,23	123
4.Отгрузка продукции за год (стр.1+стр.2-стр.3)	769,29	994,49	883,51	88,8
5.Остаток товаров, отгруженных покупателям:				
5.1.На начало года	9,37	7,79	-	-
5.2.На конец года	11,05	36,89	45,10	122,3
6.Реализация продукции (стр.4+стр.5.1-стр.5.2)	767,19	964,48	838,41	86,9

Примечание – Источник: отчетные данные ОДО «Фактор-дизайн»

## Таблица 4 - Показатели эффективности использования основных средств за 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста (снижения) к 2016 г., %
1.Объем продукции в фактических ценах, тыс. р.	774,51	1038,37	946,74	91,2
2.Прибыль от реализации, тыс.р.	110,32	-47,10	25,39	+72,49 тыс. р.
3.Среднегодовая стоимость основных средств основного вида деятельности, тыс.р.	313,55	372,14	784,93	211
3.1.В том числе активная часть основных средств, тыс.р.	99,01	135,40	668,65	493,8
3.2.Удельный вес активной части в общей сумме основных средств (У), %	31,6	36,4	85,2	+134
4.Фондоотдача основных средств (Ф), р.	2,5	2,8	1,2	42,9
4.1.Фондоотдача активной части основных средств (Фа), р.	7,8	7,7	1,4	18,2
5.Фондорентабельность, %	35,2	-12,7	3,2	+15,9

Примечание – Источник: отчетные данные ОДО «Фактор-дизайн»

## Таблица 5 – Динамика состояния и движения основных средств за 2016-2017 гг.

Наименование показателя	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+,-)	Темпы роста, %
Наличие основных средств на начало года по балансу	368,32	429,40	+61,08	116,6
Ввод в действие основных средств за год	21,41	355,18	+333,77	1658
Выбытие основных средств за год	13,77	0,35	-13,42	2,5
Наличие основных средств на конец года	375,96	784,23	+408,27	208,6
Износ основных средств	175,65	62,59	+113,06	35,6
Остаточная стоимость основных средств на конец года	200,31	721,64	+521,33	360,3
Коэффициент обновления основных средств	0,057	0,83	+0,773	1456
Коэффициент выбытия основных средств	0,037	0,0005	-0,0365	1,35
Коэффициент износа	0,467	0,08	-0,387	17,1
Коэффициент годности	0,533	0,92	+0,387	172,6

Примечание – Источник: собственная разработка на основе отчетных данных ОДО «Фактор-дизайн».

## Таблица 6 – Динамика показателей рентабельности и оборачиваемости активов за 2015-2017 гг.

Показатели	2015г.	2016 г.	2017 г.	Темпы роста % к 2015
<b>1. Прибыль отчётного периода, тыс.р</b>	110,76	-58,15	27,28	24,6
<b>2. Чистая прибыль, тыс.р</b>	79,49	-61,21	18,35	23,1
<b>3. Выручка от реализации, тыс.р</b>	861,43	1052,78	1025,59	119
<b>4. Среднегодовая стоимость, тыс.р</b>				
<b>совокупных активов</b>	648,56	1036,13	1078,93	166
<b>внеоборотных активов</b>	213,74	285,84	772,66	361
<b>оборотных активов</b>	203,63	290,40	306,939	151
<b>заёмного капитала</b>	231,19	459,89	690,17	299
<b>собственного капитала</b>	185,89	117,25	271,66	146
<b>5. Рентабельность, %</b>				
<b>совокупность активов</b>	12,3	-5,9	1,7	-86
<b>внеоборотных активов</b>	51,8	-20,4	3,5	-93,2
<b>оборотных активов</b>	54,4	-20,03	8,9	-83,6
<b>заёмного капитала</b>	34,4	-13,3	2,7	-92,2
<b>собственного капитала</b>	42,8	-52,2	6,8	-84,1
<b>6. Оборачиваемость, число оборотов:</b>				
<b>совокупность активов</b>	1,3	1,02	0,95	73,1
<b>внеоборотных активов</b>	4,03	3,7	1,33	33
<b>оборотных активов</b>	4,2	3,6	3,3	78,6
<b>заёмного капитала</b>	3,7	2,3	1,5	40,5
<b>собственного капитала</b>	4,6	9,0	3,8	82,6

Примечание – Источник: отчетные данные ОДО «Фактор-дизайн»



## Таблица 7 – Состав и структура прибыли отчётного периода организации за 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Темп роста (снижения) к 2015г.%
	тыс.р.	% к итогу	тыс.р.	% к итогу	тыс.р.	% к итогу	
<b>1. Прибыль (убыток) от реализации</b>	110,32	99,6	-47,02	-80,8	26,78	98,1	24,3
<b>2. Прибыль (убыток) от операционных доходов и расходов</b>	0,19	0,17	-5,57	-9,6	0,24	0,9	126
<b>3. Внереализационные доходы</b>	4,71	4,25	3,39	5,8	5,42	19,9	115
<b>4. Внереализационные расходы</b>	-4,46	-4,02	-8,98	-15,4	-5,15	-18,9	115,5
<b>5.Итого прибыли (убытка) за отчётный период</b>	110,76	100	-58,18	100	27,28	100	24,6
<b>5.1.В том числе чистая прибыль</b>	79,49	71,8	-61,13	-105	18,35	67,3	23

Примечание – Источник: отчетные данные ОДО «Фактор-дизайн»

## Таблица 8 – Динамика рентабельности производственной деятельности и продаж за 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017г.	Темп роста (снижения), к 2015 г %
1.Выручка от реализации продукции (В), тыс.р.	861,43	1052,78	1025,59	119,1
2.Полная себестоимость реализации продукции (Зрп), тыс.р.	694,36	1041,05	998,81	144
3.Прибыль от реализации (Прп), тыс.р.	110,32	-47,09	26,78	24,3
4.Чистая прибыль от основной деятельности (ЧП), тыс.р.	79,49	-61,12	18,35	23,1
5.Амортизация отчётного периода (Ам), тыс.р.	175,65	177,64	62,59	35,6
6.Рентабельность производственной деятельности (Рз), %	-	-	-	-
6.1.По прибыли от реализации (срт.3: стр. 2)	15,8	-4,5	2,7	17,1
6.2.По чистой прибыли (стр. 4: срт.2)	11	-5,9	1,8	16,4
6.3.По чистому денежному потоку ((стр.4+стр.5): стр.2)	36	11,2	8,1	22,5
7.Рентабельность продаж (оборота), %	-	-	-	-
7.1.По прибыли от реализации (стр. 3: срт.1)	12,8	-4,5	2,6	20,3
7.2.По чистой прибыли (стр. 4: срт.1)	8,9	-5,8	1,8	20,2
7.3.По чистому денежному потоку ((стр.4+стр.5): стр.1)	29,6	11,1	7,9	26,7

Примечание – Источник: отчетные данные ОДО «Фактор-дизайн»

## Таблица 9 – Состав и структура трудовых ресурсов

Категории персонала	2015 г.		2016 г.		2017г.		Отклонение за период +,-	Темп роста (снижения), %
	чел	уд.вес, %	чел	уд вес, %	чел	уд вес, %		
<b>1.Промышленно-производственный персонал</b>	65	100	68	100	64	100	-4	93,8
1.1.Рабочие	50	76,9	51	76,1	48	75,0	-3	94,1
1.2.Руководители	4	6,1	4	5,9	4	6,2	0	100,0
1.3.Специалисты	6	9,2	6	8,9	7	10,9	2	140,0
1.4.Другие служащие	5	7,6	6	8,9	5	7,8	1	200,0
<b>2.Персонал неосновной деятельности</b>	3	-	3	-	4	-	1	150,0
<b>3.Всего персонала</b>	68	-	71	-	68	-	-3	95,5

Примечание – Источник: отчетные данные ОДО «Фактор-Дизайн»

## Таблица 10 – Данные о движении работников за 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение за период +,-	Темп роста (снижения), %
<b>1.Принято на работу</b>	7	5	9	4	180
<b>2.Уволено работников, всего</b>	5	3	6	3	200
<b>в том числе:</b>					
<b>по сокращению численности</b>	-	1	2	1	200
<b>за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины</b>	2	-	1	1	-
<b>по собственному желанию</b>	-	1	-	-1	0
<b>3.Среднесписочная численность работников</b>	65	67	64	-3	95,5
<b>4.Показатели оборота, %</b>					
<b>по приему</b>	0,108	0,075	0,141	0,066	188,4
<b>по увольнению</b>	0,077	0,045	0,094	0,049	209,4
<b>текучности кадров</b>	0,031	0,030	0,047	0,017	157,0

Примечание – Источник: отчетные данные ОДО «Фактор-дизайн»

## Таблица 11- Динамика производительности труда за 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста (снижения), %
<b>1.Объем продукции, тыс. р.:</b>				
-в фактических ценах	774,51	1038,37	946,74	91,2
-в сопоставимых ценах	910	1052,21	1041,41	99,0
<b>2.Среднесписочная численность промышленно-производственного персонала</b>	65	67	64	95,5
<b>3.Среднегодовая выработка на одного работающего, тыс.р.:</b>				
-в фактических ценах	11,916	15,498	14,793	95,4
-в сопоставимых ценах	14,000	15,705	16,272	103,6

Примечание – Источник: отчетные данные ОДО «Фактор-Дизайн»

## Таблица 12 – Использование трудовых ресурсов ОДО «Фактор-дизайн» за 2015-2017гг.

Показатели		2015	2017 г.		Отклонение	
			план	факт	от 2015 г.	от плана
<b>Среднесписочная рабочих, чел. (ЧР)</b>	<b>численность</b>	50	49	48	+2	-1
<b>Отработано за год одним рабочим:</b>						
<b>дней (Д)</b>		251	230	234	-17	+4
<b>часов (Ч)</b>		1631,5	1725	1638	-6,5	-87
<b>Средняя продолжительность рабочего дня (П), ч</b>		6,5	7,5	7	+0,5	-0,5
<b>Фонд рабочего времени, ч</b>		81575	84525	78624	+2951	-5901

Примечание – Источник: собственная разработка на основании отчетных данных ОДО «Фактор-дизайн»

## Таблица 13 - Соотношение темпов роста заработной платы и производительности труда за 2016-2017гг.

Показатели	2016 г.	2017г.	Темп роста(снижения), %
1.Объем продукции в фактических ценах (тыс.р.)	1038,37	946,74	91,2
2.Фонд заработной платы ППП (тыс.р.)	67,784	63,753	94,0
3. Среднесписочная численность работников	65	61	93,4
4. Среднегодовая выработка на одного работникатыс.р.	15,498	14,793	95,5
5. Среднегодовая зарплата одного работника тыс.р.	0,894	0,914	102,0
6.Коэффициент опережения (Iгв: Iсз)		0,94	

Примечание – Источник: отчетные данные ОДО «Фактор-дизайн»

## Таблица 14 - Показатели эффективности использования фонда заработной платы за 2015-2017 гг., р.

Показатели	2015г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста (снижения), % к 2015 г.
1.Производство продукции в факт.ценах на р. заработной платы	14,9	15,3	14,8	96,7
2.Выручка от реализации продукции на рубль заработной платы	16,7	12,8	15	117,2
3.Сумма прибыли отчетного периода на рубль заработной платы	2,3	-0,97	0,4	0,43 р.
4.Сумма чистой прибыли на рубль заработной платы	1,3	-1,01	0,27	1,28 р.

Примечание – Источник: отчетные данные ОДО «Фактор-дизайн»



## Таблица 15 – Оценка резервов роста производительности труда в связи с ликвидацией прогулов

Показатель	2016 г.	2017 г.
Целодневные потери рабочего времени, вызванные прогулами, чел.-дн.	199	788
Годовой фонд рабочего времени, дн.	255	257

## Таблица 16 – Оценка резервов роста производительности труда в связи с ликвидацией потерь рабочего времени по болезни

Показатель	2016 г.	2017 г.
Целодневные потери рабочего времени по болезни, чел.-дн.	597	1182
Годовой фонд рабочего времени, дн.	255	257

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.



Резерв времени в 2017 году составляет 3894 часов от годового фонда рабочего времени

$3894/48=$ **81,12** часов на человека в год

$81,12/234=$ **0,34** часа в день

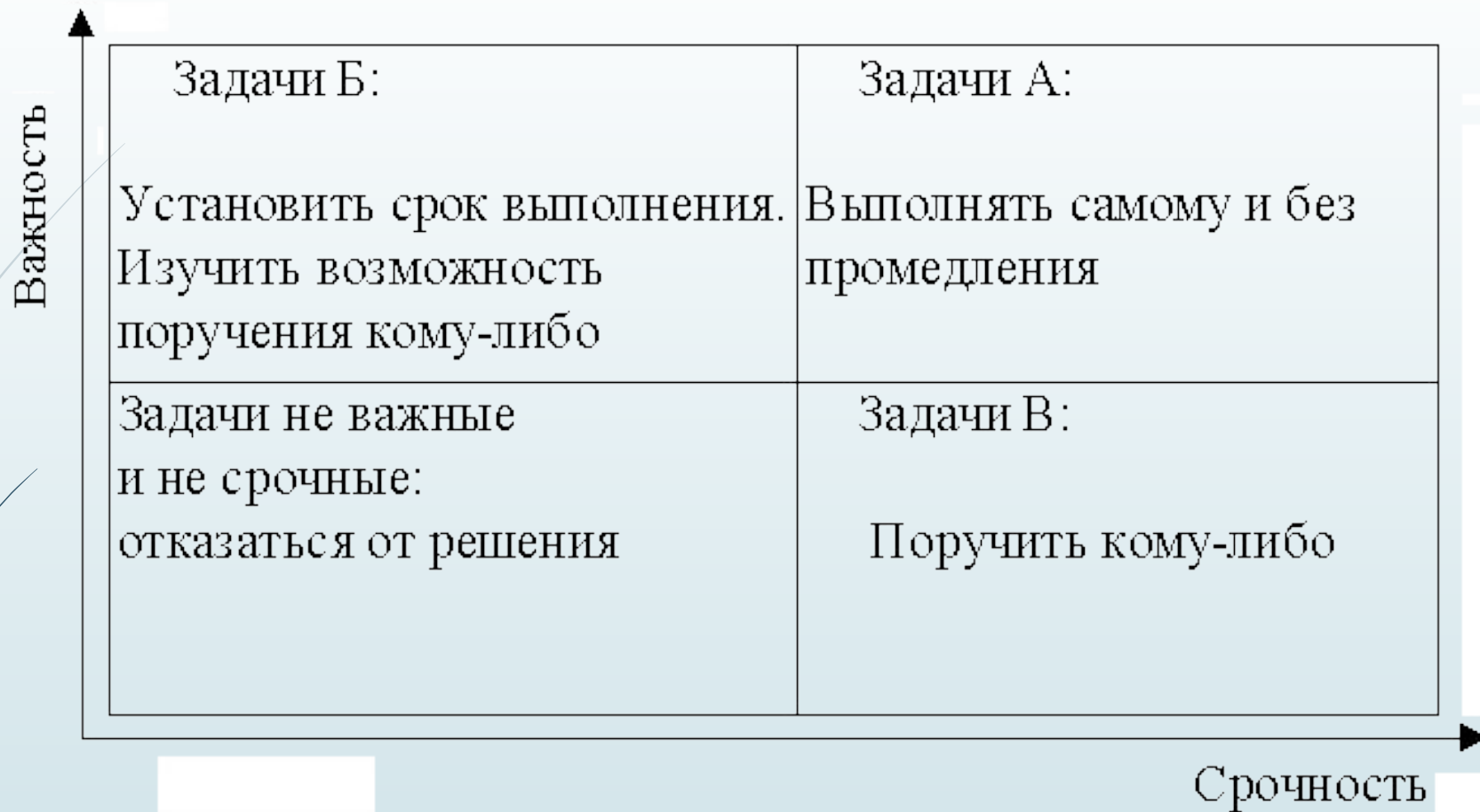
Предложить использовать этот резерв можно руководителем следующими методами:

- принцип Парето;
- АБВ-анализ;
- принцип Эйзенхауэра

Относительная значимость задач (доля вклада в достижение цели)		
65%	20%	15%
Задачи категории А	Задачи категории Б	Задачи категории В
15%	20%	65%
Удельный вес в общем количестве задач		


Рисунок 1 – Относительные доли количества и значимости задач разных категорий

Примечание – Источник: собственная разработка на основе [3, с. 59].



## Рисунок 2 - Иллюстрация принципа Д. Эйзенхауэра

Примечание – Источник: собственная разработка на основе [3, с. 59].



# Оптимизация использования трудовых ресурсов

- Зависимость производительности работника от времени суток и дня недели.  
(Исследования А.Я. Глыбиной и др.)
- Разделение на сов, жаворонков и аритмиков.
- Цветовой климат и освещение
- Использование музыки
- Принять во внимание биометрические различия мужчины и женщины (рост, длина рук и т.д.)



## Сокращение численности специалистов (на основе данных 2015 года)

- **6** специалистов составляло **9.5%** от производственно-промышленного персонала  
Возможно сокращение до **4** человек или **6.3%**
- При этом производительность труда в фактических ценах вырастет на **0,47 тыс.р.** или на **3,1%**.
- в сопоставимых ценах вырастет на **0,52 тыс.р.** или на **2,74%**



# Поиск содержания и наиболее эффективных методов обучения

- Оценка информации о работниках, имеющейся в кадровой службе
- Ежегодная оценка рабочих результатов (аттестация)
- Анализ долгосрочных и краткосрочных планов
- Наблюдение за работой персонала и анализ проблем
- Сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений
- Индивидуальные заявки и предложения работников.
- Опросы работников
- Изучение опыта других организаций.
- Экспертные оценки