

**Державний університет телекомунікацій
Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва
Кафедра менеджменту і бізнес-моделювання**

навчальна дисципліна
**«УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА»**

для студентів

**напряму підготовки 6.030601 «менеджмент»,
галузь знань 0306 «менеджмент і адміністрування»
освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»**

Викладач:

**ст. викладач кафедри
менеджменту і бізнес-
моделювання**

Крижко Ольга Валеріївна



ТЕМА 6

Аналіз використання трудових ресурсів підприємства

1. Аналіз забезпечення підприємства трудовими ресурсами.
2. Аналіз використання фонду робочого часу.
3. Аналіз продуктивності праці.
4. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів.
5. Аналіз фонду заробітної плати.

До трудових ресурсів відноситься та частина населення, яка володіє необхідними фізичними даними, знаннями і навичками праці у відповідній галузі.

Достатня забезпеченість підприємств потрібними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів реалізації продукції, товарів, робіт та послуг.

Основними напрямками аналізу є:

- Аналіз забезпечення підприємства трудовими ресурсами.
- Аналіз використання фонду робочого часу.
- Аналіз продуктивності праці.
- Аналіз ефективності використання трудових ресурсів.
- Аналіз фонду заробітної плати.

Аналіз забезпечення підприємства трудовими ресурсами

Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами визначається порівнянням фактичної кількості працівників за категоріями і професіями з плановою потребою.

Особлива увага надається аналізу забезпеченості підприємства кадрами найважливіших професій. **Необхідно аналізувати і якісний склад трудових ресурсів за кваліфікацією.**

Для оцінки відповідності кваліфікації робітників складності виконуваних ними робіт порівнюють середні тарифні розряди робіт і робітників, які розраховані як середньозважена арифметична:

$$T_p = \frac{\sum T_{p_i} \times Ч_{p_{ш}}}{\sum Ч_{p_i}} \quad T_p = \frac{\sum T_{p_i} \times V_{p_{ш}}}{\sum V_{p_i}}$$

де T_p – тарифний розряд; $Ч_p$ – чисельність робітників; V_p , - обсяг робіт кожного виду.

Адміністративно-управлінський персонал необхідно перевірити на відповідність **фактичного рівня освіти кожного працівника посаді**, яку він займає, і вивчити питання, що пов'язані з підбором кадрів, їх підготовкою і підвищенням кваліфікації.

Кваліфікаційний рівень працівників багато в чому залежить від їх **віку, стажу роботи, освіти** і т.д.

Тому в процесі аналізу вивчають зміни у складі робітників за віком, стажем роботи, освітою. Оскільки вони відбуваються в результаті руху робочої сили, то цьому питанню а аналізі надається велика увага.



ПАРКИНСОН, Брайт Сирил Норткот (1909-1993). Английский учёный, писатель.

- Публіцист-сатирик Сиріл Н. Паркінсон в одному зі своїх законів стверджує, що людина, у своїй кар'єрі спиняється саме на тому місці, на якому вона вже недостатньо добре справляється зі своїми обов'язками. Логіка бюрократичної системи така: поки ти добре виконуєш покладені на тебе функції, тебе можуть підвищити, однак щойно ти вже не виправдовуєш покладених на тебе надій – про тебе забувають, і ти “зависаєш” саме на цій посаді. Так утворюються “тромби” в системі управління, де всі «сидять» на рівнях своєї некомпетентності.
- Отже у США, витрачаючи значні кошти на навчання фахівців вищої кваліфікації у певній галузі, втрачали їх як фахівців і не отримували від них суттєвого ефекту, як від управлінців.

Первый закон Паркинсона

Работа заполняет время, отпущенное на неё.

Так, согласно Паркинсону, если старушка может писать письмо племяннице год, то она и будет писать его год. Час она проищёт открытку, час проищёт очки, полчаса - адрес, час с четвертью будет писать и двадцать минут - решать, нужен ли зонтик, чтобы опустить письмо на соседней улице. То, что человек занятой проделает за три минуты, измотает другого вконец сомнениями, тревогами и самым трудом. Работа будет заполнять все сроки, на неё отведённые.

Согласно Паркинсону, у этого закона есть две движущие силы:

- *чиновник стремится множить подчинённых, а не соперников;*
- *чиновники создают друг другу работу.*

Паркинсон также заметил, что общее количество занятых в бюрократии росло на 5—7 % в год безотносительно к каким-либо изменениям в объёме требуемой работы (если таковые были вообще).

Второй закон Паркинсона

Расходы растут с доходами

Следствие этого закона — рост налогов — лишь питает бюрократическую волокиту.

Третий закон Паркинсона

Рост приводит к усложнённости, а усложнённость — это конец пути.

Відносне відхилення чисельності робітників виявляється зіставленням фактичної їх чисельності з плановою, зкоригованою на коефіцієнт зміни товарообороту.

Склад працюючих постійно змінюється, цей процес характеризується **коефіцієнтами обороту робочої сили**. Таких коефіцієнтів є декілька:

- **коефіцієнт обороту по прийому** – це відношення числа прийнятих працівників до середньосписочної чисельності персоналу;

$$K_{np} = \frac{\text{Кількість прийнятого на роботу персоналу}}{\text{Середньосписочна чисельність персоналу}}$$

- **коефіцієнт обороту по звільненню** – це відношення числа звільнених працівників до середньосписочної чисельності;

$$K_v = \frac{\text{Кількість працівників, що звільнилися}}{\text{Середньосписочна чисельність персоналу}}$$

- **коефіцієнт заміщення** – це відношення різниці чисельності працівників, що надійшли і вибули, до середньосписочної чисельності;

$$K_3 = \frac{\text{Кількість прийнятих} - \text{Кількість вибувчих працівників}}{\text{Середньосписочна чисельність персоналу}}$$

- **коефіцієнт плинності робочої сили** – відношення числа звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни до середньосписочної чисельності.

$$K_{т.к.} = \frac{\text{Кількість працівників, що звільнилися за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни}}{\text{Середньосписочна чисельність персоналу}}$$

- **коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства**

$$K_{п.с.} = \frac{\text{Кількість працівників, відпрацювали весь рік}}{\text{Середньосписочна чисельність персоналу}}$$

Скорочення плинності робочих кадрів є важливою економічною і соціальною проблемою.

Необхідно **вивчити причини звільнення працівників** (за власним бажанням, скороченням кадрів, через порушення трудової дисципліни та ін.).

Напруга в забезпеченні підприємства трудовими ресурсами може бути дещо знята за рахунок *повнішого використання наявної робочої сили, зростання продуктивності праці, інтенсифікації виробництва, комплексної механізації і автоматизації виробничих процесів, підвищення рівня технічної оснащеності підприємства, удосконалення технології й організації виробництва*. В процесі аналізу повинні бути виявлені резерви скорочення потреби в трудових ресурсах в результаті проведення вище перерахованих та інших заходів.

Якщо підприємство розширює свою діяльність, збільшує виробничі потужності, створює нові робочі місця, то слід визначити **додаткову потребу в персоналі** за категоріями і професіями та джерела їх залучення.

Аналіз використання фонду робочого часу

Ефективність використання трудових ресурсів безпосередньо залежить від *використання робочого часу*.

Зниження витрат робочого часу та нераціонального його витрачання приводить до зростання продуктивності праці без додаткових заходів та витрат, що зрештою приводить до збільшення обсягів реалізації товарів і як наслідок – ***поліпшення фінансового стану підприємства.***

Аналіз використання робочого часу ставить своєю метою виявити його втрати, знайти причини втрат і встановити їхній вплив на виконання плану реалізації товарів.

Для встановлення обсягів втрат робочого часу необхідно детально вивчити календарний, табельний (номінальний), корисний і фактичний фонди часу.

Повноту використання персоналу можна оцінити за кількістю відпрацьованих днів і годин одним працівником за аналізований період часу, а також за ступенем використання **фонду робочого часу**.

Такий аналіз проводиться за кожною категорією працівників, за кожним виробничим підрозділом і в цілому за підприємством.

Для проведення **факторного аналізу фонду робочого часу** використовується формула: $FRC = ЧР \times Д \times Т$

де: ФРЧ – фонд робочого часу;

ЧР – чисельність працівників;

Д – кількість відпрацьованих днів одним працівником;

Т – середня тривалість робочого дня.

Аналіз продуктивності праці

Продуктивність праці – це об'єктивна характеристика використання трудового потенціалу підприємства.

Для оцінки рівня інтенсивності використання персоналу застосовується система узагальнюючих, частинних і допоміжних показників продуктивності праці.

До **узагальнюючих показників** відносяться середньорічний, середньоденний і середньогодинний виробіток продукції одним робітником, а також середньорічний виробіток продукції на одного працюючого у вартісному виразі.

Частинні показники – це витрати часу на виробництво одиниці продукції певного виду (трудомісткість продукції) або випуск продукції певного виду в натуральному вимірі за один чол.-день або чол.-годину.

Допоміжні показники характеризують витрати часу на виконання одиниці певного виду робіт або обсяг виконаних робіт за одиницю часу.

Найбільш узагальнюючим показником продуктивності праці є **середньорічний виробіток продукції одним працівником**.

Величина його залежить не тільки від виробітку робітників, але і від питомої ваги останніх в загальній чисельності промислово-виробничого персоналу, а також від кількості відпрацьованих ними днів і тривалості робочого дня.

Звідси **середньорічний виробіток одного працівника** дорівнює добутку таких чинників:

$$PB^{\text{II}} = PV \times D \times T \times GB$$

PB^{II} - Середньорічний виробіток одного працівника;

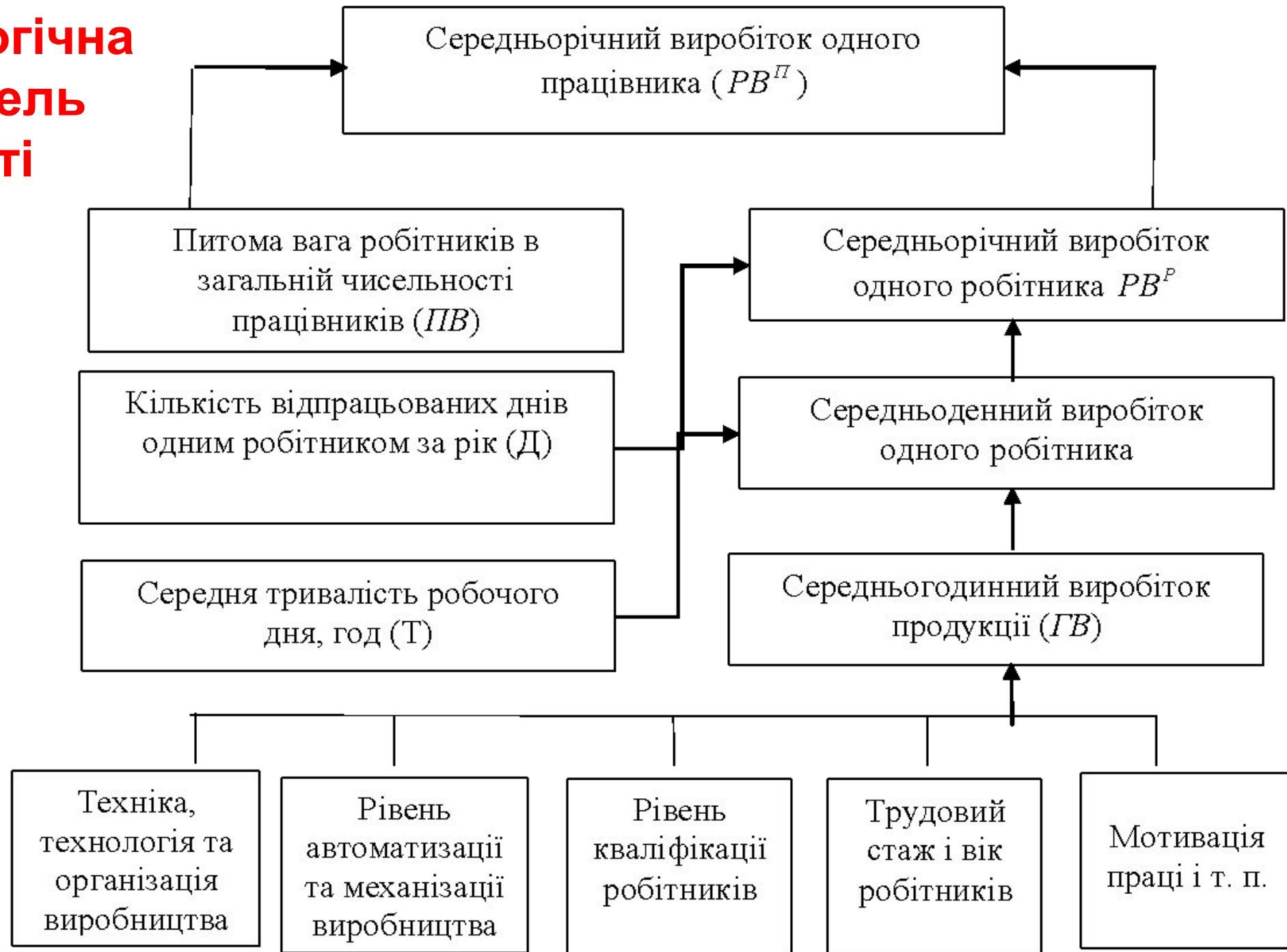
PV - Питома вага робітників в загальній чисельності працівників;

D - Кількість відпрацьованих днів одним робітником за рік;

T - Середня тривалість робочого дня, год.;

GB - Середньогодинний виробіток продукції.

Структурно-логічна факторна модель продуктивності праці



На закінчення аналізу необхідно розробити конкретні заходи щодо забезпечення зростання продуктивності праці і **визначити резерви підвищення середньогодинного, середньоденного і середньорічного виробітку робітників.**

Основні напрями пошуку резервів зростання продуктивності праці витікають з самої формули розрахунку її рівня: $ГВ = ПВ/Т$, згідно якої добитися підвищення продуктивності праці можна шляхом:

а) **збільшення випуску продукції** за рахунок повнішого використання виробничої потужності підприємства, оскільки за умов нарощування обсягів виробництва збільшується тільки змінна частина витрат робочого часу, а постійна залишається без зміни. В результаті витрати часу на випуск одиниці продукції зменшуються;

б) **скорочення витрат праці на її виробництво** шляхом інтенсифікації виробництва, впровадження комплексної механізації і автоматизації, досконалішої техніки і технології виробництва, скорочення витрат робочого часу за рахунок поліпшення організації праці, матеріально-технічного постачання і інших чинників відповідно до плану організаційно-технічних і інноваційних заходів.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів

Велике значення для оцінки ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві в умовах ринкової економіки має **показник рентабельності персоналу** (відношення прибутку до середньорічної чисельності промислово-виробничого персоналу). Оскільки прибуток залежить від рентабельності продажу, коефіцієнта обіговості капіталу і суми функціонуючого капіталу, факторну модель даного показника можна представити таким чином:

$$\frac{\Pi}{ЧР} = \frac{\Pi}{В} \times \frac{В}{KL} \times \frac{KL}{ЧР} \quad \text{або} \quad \frac{\Pi}{ЧР} = \frac{\Pi}{В} \times \frac{В}{ТП} \times \frac{ТП}{ЧР}$$

де P – прибуток від реалізації продукції;

$ЧР$ – середньосписочна чисельність працівників;

V – виручка від реалізації продукції;

KL – середньорічна сума капіталу;

$ТП$ – вартість випуску товарної продукції в діючих цінах;

$P/ЧР$ – рентабельність персоналу;

P/V – рентабельність продажу;

$KL/ЧР$ – капіталоозброєність праці;

$V/ТП$ – частка виручки у вартості випущеної продукції;

$ТП/ЧР$ – середньорічний виробіток продукції одним працівником в діючих цінах.

За першою моделлю можна визначити, як змінився прибуток на одного працівника за рахунок зміни рівня рентабельності продажу, коефіцієнта обіговості капіталу і капіталоозброєності праці.

Друга модель дозволяє встановити, як змінився прибуток на одного працівника за рахунок рівня рентабельності продажу, питомої ваги виручки в загальному обсязі виробленої продукції і продуктивності праці.

Аналіз фонду заробітної плати

Аналіз використання трудових ресурсів на підприємстві, рівня продуктивності праці необхідно розглядати в тісному зв'язку з оплатою праці. **Із зростанням продуктивності праці створюються реальні передумови для підвищення рівня її оплати. При цьому кошти на оплату праці потрібно використовувати так, щоб темпи зростання продуктивності праці перевищували темпи зростання його оплати.** Тільки за таких умов створюються можливості для нарощування темпів розширеного відтворення.

У зв'язку з цим аналіз використання коштів на оплату праці на кожному підприємстві має велике значення. В процесі його слід здійснювати систематичний контроль за використанням фонду заробітної плати (оплати праці), **виявляти можливості економії коштів за рахунок зростання продуктивності праці і зниження трудомісткості продукції.**

Фонд заробітної плати за діючою інструкцією органів статистики включає не тільки фонд оплати праці, який відноситься до поточних витрат підприємства, але і виплати за рахунок засобів соціального захисту і чистого прибутку, що

Приступаючи до аналізу використання фонду заробітної платні, що включається в собівартість продукції, в першу чергу необхідно розрахувати **абсолютне і відносне відхилення фактичної його величини від планової**.

Абсолютне відхилення ($\Delta\PhiЗП_{абс}$) визначається порівнянням фактично використаних коштів на оплату праці в звітному періоді () з базовою величиною фонду заробітної платні () в цілому по підприємству, виробничим підрозділам і категоріям працівників:

$$\Delta\PhiЗП_{абс} = \PhiЗП_1 - \PhiЗП_0$$

Однак слід мати на увазі, що абсолютне відхилення само по собі не характеризує використання фонду зарплати, оскільки цей показник визначається **без врахування зміни обсягу виробництва продукції**.

Відносне відхилення розраховується як різниця між фактично нарахованою сумою зарплати в звітному періоді і базовою його величиною, що **скорегована на індекс обсягу виробництва продукції**.

При цьому необхідно враховувати, що корегується тільки змінна частина фонду заробітної плати, яка змінюється пропорційно обсягу виробництва продукції. Це зарплата робітників за відрядними розцінками, премії робітникам і управлінському персоналу за виробничі результати і сума відпускних, яка відповідає частці змінної зарплати.

Постійна частина оплати праці не змінюється за умов збільшення або спаду обсягу виробництва (зарплата робітників за тарифними ми зарплата службовців за окладами, всі види доплат, оплата праці працівників непромислових виробництв і відповідна їм сума відпускних).

Для розрахунку впливу факторів на фонд заробітної плати використовують такі моделі:

$$1) \quad \Phi ЗП = Ч * З$$

де: **ФЗП** – фонд заробітної плати

Ч – середньосписочна чисельність працівників

З – середня заробітна плата одного працівника

$$2) \quad \Phi ЗП = \frac{T}{B} * \bar{З}$$

де: **T** – товарооборот

B – виробіток на одного робітника

Для оцінки ефективності використання засобів оплати праці слід порівнювати коефіцієнт зміни продуктивності праці і коефіцієнт зміни середньої заробітної плати одного працюючого. При значенні оцінки ефективності більше одиниці система вважається ефективною.