

на правах рукописи

Измайлов Ильдар Анвярович



Управление трудовым потенциалом предприятия

**Специальность: 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством
(экономика труда)**

АВТОРЕФЕРАТ

**Диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

МОСКВА 2005

Работа выполнена в ФГУП «Всероссийский центр уровня жизни»

Научный руководитель: кандидат экономических наук
Кошечева Надежда Анатольевна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор,
заслуженный деятель науки РФ
Зубкова Антонина Федоровна

кандидат экономических наук
Суворов Виктор Сергеевич

Ведущая организация: Государственный Университет Управления

Защита состоится 28 сентября 2005 года в _____ часов на заседании
диссертационного совета К 224.001.01 при ФГУП «Всероссийский центр уровня
жизни» по адресу: 105043, Москва, ул. 4-я Парковая, 29 ауд. 408.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГУП «Всероссийский
центр уровня жизни», ауд. 416.

Автореферат разослан

августа 2005 года

Ученый секретарь
диссертационного совета



Смирнов М.А.

2006-4
10012

2158109

3

Общая характеристика работы

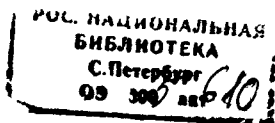
Актуальность исследования: В настоящее время эффективность использования трудового потенциала является одним из стратегических факторов, определяющих конечные результаты хозяйствования и конкурентные преимущества предприятия на рынке. Оценка уровня использования трудового потенциала отечественных предприятий в целом свидетельствует о недостаточно полном вовлечении данного ресурса в воспроизводственный процесс. Изучение способов управления трудовым потенциалом и разработка методов их практической реализации позволит хозяйствующим субъектам существенно увеличить эффективность труда. На микроэкономическом уровне это приведет к повышению результативности деятельности коммерческого предприятия и его положения на рынке. На макроэкономическом уровне это позволит повысить эффективность национального хозяйства. Таким образом, исследование проблемы эффективности использования трудового потенциала предприятия имеет большое значение на современном этапе развития экономических отношений.

Степень научной разработанности проблемы.

Данной проблематике посвятили свою деятельность многие авторы, из которых широкую известность приобрели работы Г. Беккера, Я. Минсера, Т. Шюльца, а в России С.Г. Струмилина, А.К. Гастева, П.М. Керженцева, А.Г. Аганбегяна, Я.И. Гомберга, Н.А. Иванова.

Широкий спектр проблем формирования и эффективного использования трудового потенциала рассматривается в работах В.В. Адамчука, В.С. Буланова, И.В. Бушмарина, Н.А. Волгина, Б.М. Генкина, Н.А. Горелова, Н.Н. Гриценко, С.А. Дятлова, А.Я. Кибанова, Ю.П. Кокина, Р.П. Колосовой, В.Г. Костакова, Л.А. Костина, А.С. Лившица, Н.С. Маликова, О.И. Меньшиковой, А.А. Никифоровой, Ю.Г. Одегова, О.В. Ромашова, Н.А. Смирнова, Н.А. Смирновой, П.Э. Шлендера, Р.А. Яковлева.

В настоящее время научные школы, занимающиеся вопросами рассмотрения трудового потенциала можно позиционировать по трем основным направлениям. Сторонники первого направления считают, что потенциал — это совокупность необходимых для функционирования или развития системы различных ресурсов.



Сторонники второго направления представляют потенциал как систему материальных и трудовых факторов (условий, составляющих), обеспечивающих достижение целей производства.

Сторонники третьего направления рассматривают потенциал как способность комплекса ресурсов решать поставленные перед ним задачи, т.е. потенциал — это целостное выражение совокупной возможности коллектива для выполнения каких-либо задач. На этой основе делается вывод о наличии таких качествах системы (в данном случае трудового потенциала коллектива), которые отсутствуют у ее составных частей. Иными словами, чем более рационально и удачно сформирован коллектив, тем выше его трудовой потенциал, соответственно, тем более сложные и многоплановые задачи он может решать и тем больших результатов может достичь предприятие.

На современном этапе развития теории трудового потенциала, интерес ученых сместился в сторону качественных характеристик, что выразилось в разработке методологической базы. В то же самое время, ее развитие еще не достигло должного уровня, и насчитывает значительное количество нерешенных вопросов. Так, одним из важнейших недостатков новейших концепций является общее изучение поставленной проблемы, без ее четкого деления на оценку трудового потенциала отдельного работника, предприятия или общества, наиболее значимый вопрос влияния образования на величину трудового потенциала. Пока он рассматривается в общем плане без количественной интерпретации. По этой причине современный методологический аппарат ограничивается определением детерминант трудового потенциала работника и некоторыми итоговыми значениями их воздействия на трудовой потенциал общества или отрасли. Это не уменьшает значимости существующих концепций, но предполагает необходимость дальнейшей, кропотливой работы в данном направлении.

Все вышесказанное предопределило выбор темы, цели и задач диссертационной работы.

Цель диссертационного исследования состоит в разработке системы управления трудовым потенциалом предприятия, повышающей эффективность его использования.

В соответствии с целью данной работы были поставлены следующие задачи:

- выявление факторов, определяющих трудовой потенциал отдельного работника и предприятия;
- анализ критериев и методологии оценки трудового потенциала;
- анализ методов управления трудовым потенциалом предприятия; оптимизации организационной структуры и взаимодействия работников;
- разработка системы управления персоналом, нацеленной на повышение эффективности использования трудового потенциала предприятия.

Объектом исследования является персонал предприятия.

Предметом исследования является трудовой потенциал отдельного работника и предприятия, определяющие его факторы и способы управления.

Теоретическую и методологическую основу исследования составляют положения экономической теории и экономики труда, работы отечественных и зарубежных ученых в области управления трудовым потенциалом, методические разработки по проблемам диагностики трудового потенциала, мотивации персонала, оценки социально-психологического климата, определения оптимальной численности персонала, а также исследования в смежных областях (менеджмент, управление персоналом, теория мотивации, анализ хозяйственной деятельности предприятия),

Эмпирическую базу исследования составили данные государственной статистики отчетности, материалы научных исследований, аналитических разработок Мин. труда России, данные, собранные в процессе исследования соответствующих проблем.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в следующем:

- уточнены условия реализации трудового потенциала, к числу которых отнесены: мотивы к труду, техническая вооруженность труда, уровень развития корпоративной системы профессионального образования, социально-психологический климат в коллективе, и система управления персоналом;
- выявлены факторы, определяющие степень использования трудового потенциала в процессе хозяйственной деятельности предприятия, что послужило основой для определения подходов к разработке адаптированной системы стимулирования труда, действенной в конкретных уникальных условиях его внутренней среды;

- разработана графическая модель формирования трудового потенциала на основе взаимосвязей компонент первого (уровня отдельного работника) и второго (объективно и субъективной составляющих) уровней, и его реализации;

- разработан единый комплексный системный подход к проектированию эффективной системы управления трудовым потенциалом предприятия, направленный: формирование стратегии предприятия в области управления трудовым потенциалом, направленной на соответствие его величины целям экономического развития компании, повышения уровня реализации трудового потенциала в процессе хозяйственной деятельности, постоянное развитие трудового потенциала как основополагающего фактора конкурентоспособности предприятия.

Практическая значимость диссертационного исследования состоит в том, что применение разработанной системы может способствовать повышению эффективности деятельности предприятия за счет более полного и рационального использования его трудового потенциала. Результаты комплексного анализа, представленного в данной работе, могут быть использованы для разработки систем повышения эффективности использования трудового потенциала на других предприятиях.

Апробация результатов исследования основные положения диссертационного исследования были доложены автором на международной научно-практической конференции "Технологическое образование в школе и ВУЗе" (Москва, Московский педагогический государственный университет, февраль, 2005г).

Структура и объем диссертации работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка литературы и приложений. Общий объем работы составляет 170 страниц, включает 6 рисунков и 17 таблиц.

Основное содержание диссертационной работы

Во введении обосновывается актуальность темы, определяются цели и задачи исследования, объект и предмет исследования, отображается научная новизна и практическая значимость работы.

В первой главе «Теоретические основы анализа и оценки трудового потенциала» рассмотрены различные трактовки сущности трудового потенциала,

проведен их анализ и предложена дефиниция, наиболее полно отражающая данное понятие в контексте хозяйствования отдельного предприятия.

Исходной структуроформирующей единицей анализа трудового потенциала предприятия является трудовой потенциал работника, образующий основу трудовых потенциалов более высоких структурных уровней. При этом трудовой потенциал работника представляет собой максимально возможный результат его труда. Его детерминантами являются: здоровье, образование, профессионализм, ресурсы рабочего времени, нравственность и умение работать в коллективе, творческий потенциал, активность, организованность и ассертивность.

Трудовой потенциал предприятия не определяется простой суммой трудовых потенциалов его работников. В контексте анализа трудового потенциала предприятия выявляются его дополнительные свойства, отсутствующие у разрозненных элементов, и возникающие только у целостной системы, что во многом объясняет целесообразность формирования коллектива и управления им как единым образованием. Наличие данной составляющей трудового потенциала рассмотрено нами с двух позиций: объективной и субъективной компоненты.

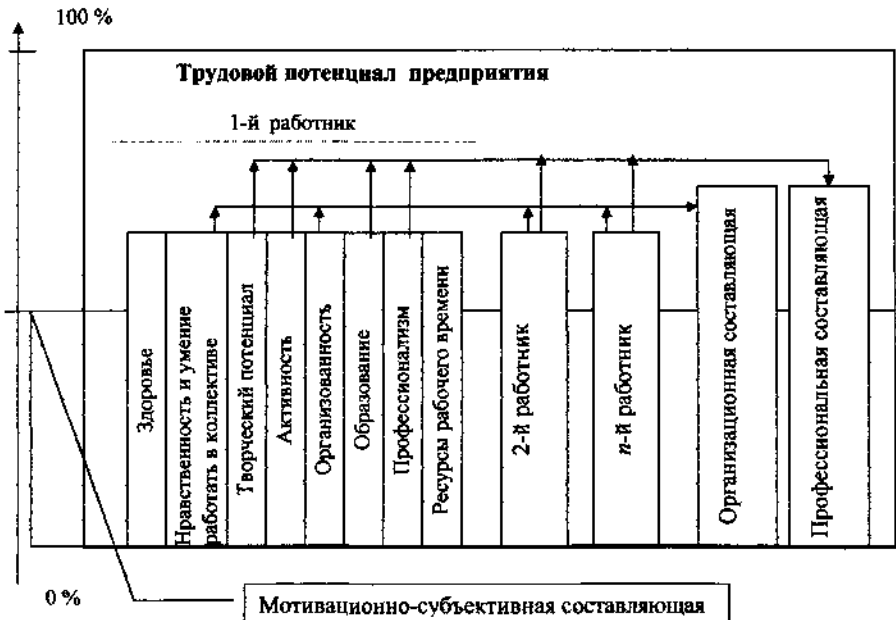
Под объективной компонентой в работе понимается целесообразные причины организации фирмы в рыночной экономике (данная концепция хорошо разработана в экономической науке и базируется на теории трансакционных издержек). В таком случае следует выделить два момента, оказывающих влияние на величину трудового потенциала: во-первых, формирование коллектива специалистов различных профессий. Функционирование самостоятельного предприятия требует от него выполнения широкого перечня операций и процедур. Эта задача решается путем формирования коллектива, состоящего из работников, специализирующихся на определенном перечне работ, в котором они являются профессионалами. Во-вторых, в то же самое время выполнение различных обязанностей для достижения единой цели предприятия требует координации деятельности работников, что находит свое отражение в его организационной структуре, определяющей управленческие процессы во внутренней среде. В таком случае, трудовой потенциал предприятия как категория более высокого уровня отличается от трудового потенциала работника наличием профессиональной (или кадровой) и организационной составляющей.

Под субъективной составляющей понимается все условия труда, которые воздействуют на заинтересованность человека в работе. В таком случае субъективная составляющая включает в себя культуру труда персонала, осознание своей роли в решении общих целей и реализации миссии предприятия, психологический климат в коллективе и совместимость отдельных работников, наличие командного духа.

Отдельным элементом, который требует рассмотрения в процессе анализа трудового потенциала предприятия, является мотивация труда, которая определяет степень вовлечения работника в процесс хозяйственной деятельности предприятия. Таким образом, изучение мотивационных систем работников и разработка стимулирования труда на их основе являются базой для управления реализацией потенциала.

Изучение взаимосвязей всех выделенных элементов позволило представить графическую модель определения трудового потенциала предприятия и его использования в деятельности предприятия.

Графическая модель формирования трудового потенциала предприятия



Трудовой потенциал предприятия можно рассматривать как сумму трудовых потенциалов каждого из членов трудового коллектива. Кроме того, он включает такие компоненты, которые не присущи отдельным работникам, но которые формируются под воздействием их личностных характеристик, профессиональной и организационной. Субъективная компонента, то есть система мотивации на предприятии, норма корпоративной морали и этики, культура взаимоотношений и труда на предприятии определяют степень вовлечения всех прочих составных частей в процессе функционирования.

Величина трудового потенциала предприятия будет изменяться прямо пропорционально увеличению составных частей, а эффективность его использования в процессе хозяйствования будет в первую очередь определяться параметрами субъективной составляющей.

В таком случае, можно выделить три уровня составляющих.

Первый уровень включает компоненты, значение которых воздействует на величину трудового потенциала работника как первообразующей единицы трудового потенциала предприятия. Это наиболее простые составляющие – здоровье и ресурсы рабочего времени.

Второй уровень включает компоненты, входящие, как в индивидуальный трудовой потенциал, так и оказывающие влияние на синергетические компоненты – профессиональную и организационную. Данные характеристики являются более сложными, а потому более значимыми в процессе управления трудовым потенциалом. К ним относятся нравственность и умение работать в коллективе, творческий потенциал, активность, организованность, образование и профессионализм работника.

Третий уровень включает факторы, определяющие эффективность вовлечения предыдущих в процесс трудовой деятельности. От управления данными компонентами зависит, насколько полно будет использован трудовой потенциал предприятия, а потому, они обладают наибольшей важностью для предприятия.

Следующим этапом рассмотрения теоретических аспектов оценки трудового потенциала стал ретроспективный анализ развития концепций его оценки. Если на ранних этапах внимание уделялось исключительно количественным характеристикам,

то современные подходы концентрируются на анализе качественных показателей. Однако подходов, позволяющих определить совокупную величину трудового потенциала предприятия (а не отдельных его составляющих) в настоящее время не предложено.

Вторая глава «Методология управления трудовым потенциалом предприятия» посвящена формированию методологической базы, необходимой для построения системы управления трудовым потенциалом.

В результате анализ проблем повышения эффективности реализации трудового потенциала, мы пришли к выводу, что она должна решать комплекс взаимосвязанных задач: диагностика трудового потенциала работника и анализ совокупной величины трудового потенциала предприятия; определение требуемой величины трудового потенциала предприятия и его структурных элементов, а также основных характеристик персонала на уровне отдельно взятых рабочих мест и структурных подразделений; обеспечение максимально полного использования трудового потенциала предприятия; управление развитием трудового потенциала предприятия; обеспечение условий для реализации трудового потенциала на предприятии

В представленной последовательности соответствующие проблемы рассматривались и в практической части исследования на базе выбранного объекта.

Решение обозначенных задач потребовало изучения существующей методологической базы и разработки единого подхода к формированию системы управления трудовым потенциалом предприятия. Он включает следующую последовательность шагов управления:

- анализ структуры предприятия, его внутренней среды и сложившейся системы управления персоналом;
- определение стратегических целей развития предприятия;
- первичную оптимизацию внутренней среды (организационную структуру, юридическое обеспечение управления персоналом, нормативные условия труда, стиль управления в целом), с целью обеспечения реализации выбранной стратегии;
- трансформация общих положений стратегии в детализированный перечень задач, поставленных перед каждым структурным подразделением предприятия;

- анализ соответствия фактических значений детерминант трудового потенциала данного подразделения требуемых для решения поставленных задач;
- разработка необходимых мер управленческого воздействия для обеспечения развития трудового потенциала работников и ликвидации выявленных разрывов;
- формирование общей стратегии развития трудового потенциала на основе среза данных по подразделениям;
- определение мотивационных установок персонала и разработка действенной системы стимулирования труда и реализации трудового потенциала на предприятии.

Выбор конкретной стратегии предприятия определяется в первую очередь динамикой развития рынка, на котором осуществляется его хозяйственная деятельность. При этом учитывать данные параметры внешней среды необходимо как на стадии разработки общей стратегии развития, так и на стадии формирования программы управления трудовым потенциалом. Таким образом, при разработке параметров системы управления особо учитывалось то, что компания функционирует на новом сегменте растущего рынка. В настоящее время на рынке труда имеет место дефицит рабочей силы высокой квалификации. Методом поиска и приема персонала является активное «переманивание» работников у конкурентов. В компании наблюдается начальная стадия «старения» персонала; программа развития ориентирована на «омоложение персонала», передачу опыта наиболее квалифицированных работников молодому кадровому резерву, «закрепление персонала» в компании, повышение его лояльности к компании, внедрение новых производственных технологий. В качестве приоритетных форм развития выбраны внешние и внутренние формы обучения, улучшение социально-психологического климата и нематериальное стимулирование работников.

Каждый из описанных этапов управления трудовым потенциалом нуждается в собственном методическом обеспечении, что также нашло свое отражение во второй части исследования. Отправным моментом стало формирование первичной статистической базы, освещающей такие вопросы как: анализ профессиональных характеристик работников предприятия и оценка текущего уровня трудового потенциала, оценка эффективности его использования, действенности используемой

системы стимулирования труда, анализ сложившегося социально-психологического климата. В связи с этим в диссертационном исследовании была собрана обширная база первичной информации на основе анкетирования работников, их аттестации, тематических опросов и т.д.

Следующим этапом исследования стал анализ способов определения оптимальной величины трудового потенциала предприятия и расчет оптимальной численности персонала. По отношению к основным рабочим был выбран подход, основанный на расчете необходимой величины прироста численности персонала в связи с расширением производства.

Следующими объектами анализа стало рассмотрение вопросы воздействия на социально-психологический климат предприятия, что позволило разработать общие принципы управления трудовым потенциалом и выбрать основной инструмент его корректировки, используемый при реализации программы - стандарты поведения работников. При этом особое внимание было уделено анализу существующих способов и разработке технологии корпоративной системы развития трудового потенциала, которая включает несколько этапов:

- Разработки программы развития трудового потенциала предприятия.
- Определения потребности в обучении персонала. Она основывается на выявлении несоответствия между профессиональными знаниями и навыками, которыми должен обладать каждый отдельный специалист и фактически располагаемой им теоретической и практической базой; формируется перечень вопросов, по которым требуется обучение каждого работника; после обработки данных на уровне отдельного работника составляется сводная программа обучения.
- Разработки конкретного учебного плана, включающий виды учебных программ и формы обучения, состав участников и сроки реализации, а также мониторинг выполнения учебного плана.
- Оценку эффективности программ обучения.

В рамках данной технологии была разработана методика оценки эффективности программ обучения и формула, расчета итоговой величины экономического эффекта

от реализации мероприятий программы Соответствующая модель может позволить предприятиям более точно оценивать эффективность программ развития трудового потенциала и корректировать их в дальнейшем. Кроме того, данный подход может быть адаптирован к оценке эффективности любого мероприятия, связанного с управлением трудовым потенциалом.

Программа развития персонала также должна включать такие направления как планирование кадрового резерва и карьеры работников, что нашло свое отражение в методологическом блоке диссертационного исследования

В третьей главе «Формирование системы управления трудовым потенциалом предприятия» представлена модель системы управления трудовым потенциалом предприятия.

Объектом исследования является относительно крупное промышленное предприятие строительной отрасли с численностью работников более 400 человек.

В исследовании представлена развернутая характеристика персонала производственного предприятия, что позволило выявить наиболее характерные моменты: преобладающее большинство работников - это мужчины среднего возраста (от 30 до 40 лет), что определяется спецификой строительной отрасли; квалификация и уровень образования персонала являются достаточно высокими; В то же время следует отметить недостаточную экономическую компетентность работников предприятия, непонимание взаимозависимости между своей профессиональной деятельностью и конечными итогами деятельности всего предприятия; достаточно противоречивой является ситуация с оценкой системы реализации трудового потенциала предприятия, часть работников сходитя во мнении, что причиной его снижения является недостаточная величина организационной составляющей.

Результаты исследования позволили обосновать следующие выводы: располагаемый трудовой потенциал предприятия больше фактически задействованного, равного требуемому в настоящее время. В свою очередь, располагаемый трудовой потенциал может оказаться меньше трудового потенциала, требуемого для реализации стратегии развития предприятия.

Сформировав представление о персонале, можно перейти к следующей части практического исследования – анализу действующей системы управления, ее инструментах и эффективности функционирования

При сопоставлении результатов обоих направлений исследования, было сформирована общая структура системы управления и определен масштаб необходимой оптимизации каждого звена, представленный ниже:

На этапе анализа текущей величины трудового потенциала и его составляющих:

- кардинальное изменение формы работы в области анализа реализации творческого потенциала работников, эффективности взаимодействия работников в процессе трудовой деятельности, а также разработка программы развития трудового потенциала предприятия.
- значительная корректировка порядка осуществления оценки текущей квалификации и профессиональной компетентности работников и оптимальной требуемой величины трудового потенциала;
- незначительная корректировка оценки уровня профессионального образования работников и процесса определения оптимальной численности персонала предприятия;

На этапе обеспечения управления трудовым потенциалом:

- незначительная корректировка поиска, отбора и найма персонала;

Для развития трудового потенциала:

- в существенной корректировке нуждаются повышение квалификации сотрудников предприятия, формирование кадрового резерва, анализ групповых и межличностных взаимоотношений, стимулирование активности работников, построение команд и управление конфликтами и стрессами на предприятии;
- незначительная корректировка требуется в сфере планирования деловой карьеры, повышение уровня здоровья работников, корпоративной культуры и деловой этики.

Отмеченная оптимизация имеет своей целью обеспечение последовательности управленческих шагов, описанных нами во второй части работы.

После обобщения, всю необходимую информацию относительно текущей системы управления персоналом, функционирования всех ее элементов,

эффективность данного функционирования и существующих недостатков, был сформирован перечень направлений деятельности по оптимизации управления трудовым потенциалом предприятия. Выяснилось, что причина недостаточно полного использования трудового потенциала в настоящее время во многом объясняется отсутствием четкой программы действий предприятия в данном направлении, которая бы позволила сформировать единую систему, обозначить приоритетные направления деятельности.

В работе была предложена общая стратегия развития трудовым потенциалом на предприятии и проведена дальнейшая ее детализация. Ее реализация предусматривает выполнение ряда программ: анализа величины трудового потенциала, управления им, обеспечения реализации его и развития.

Целью реализации программы анализа величины трудового потенциала является определение точной его величины и компонентов, его составляющих, определения достаточности данного потенциала и планирования численности персонала. Задачами данной программы являются: оценка уровня профессионального образования работников; оценка текущей квалификации и профессиональной компетентности работников; анализ реализации творческого потенциала работников; анализ эффективности взаимодействия работников в процессе трудовой деятельности; оценка оптимальной требуемой величины трудового потенциала; определение оптимальной численности персонала предприятия; оценка текущей эффективности реализации трудового потенциала предприятия;

Целью реализации программы управления трудовым потенциалом предприятия является обеспечение условий для формирования трудового потенциала, необходимого и достаточного для достижения стратегических целей развития предприятия и его реализации.

Документом, формирующим внутреннюю нормативную базу в области управления трудовым потенциалом предприятия, является программа реализации трудового потенциала. Она рассматривает такие вопросы как управления трудовой мотивацией, формирования систем оплаты труда и нематериального стимулирования.

Последней составной частью общей стратегии управления трудовым потенциалом компании является программа ее развития, включающая: организацию

технического и экономического обучения персонала; повышение квалификации сотрудников предприятия; формирование кадрового резерва (оценка кандидатов на вакантные должности и формирование базы данных потенциальных кандидатов); планирование деловой карьеры работников предприятия; проведение спортивных и профилактических мероприятий; анализ групповых и личностных взаимоотношений; проведение психологических тренингов и семинаров по повышению активности работников, организации коммуникативных каналов между ними, формированию команд и повышению сплоченности; разработка системы мероприятий по формированию корпоративной этики, деловой культуры, корпоративного патриотизма.

Целью данной программы (по общей стратегии управления трудовым потенциалом предприятия) является обеспечение постоянного развития трудового потенциала в соответствии с потребностями компании. Уровень проработки представленных выше (вопросов, проблем, задач) позволяет включить их в блок корпоративных положений о стратегии развития без предварительной доработки.

Завершающим этапом исследования стала оценка эффективности реализации разработанной системы управления. Прежде чем обозначить полученные нами результаты, следует отметить, что они являются не окончательными и положительный эффект оптимизации управления трудовым потенциалом будет проявляться в течение определенного периода времени в будущем, тем более, что часть мероприятий по развитию трудового потенциала находится в стадии реализации и будет иметь систематический характер. Однако, изменения, которые были зафиксированы за полугодовой период от начала реализации программы позволяют получить предварительные выводы.

Характеристика изменения эффективности управления произведена при помощи двух групп показателей: экономических (табл. 1) и социальных (табл. 2).

**Экономические показатели эффективности реализации мероприятий
разработанной системы управления трудовым потенциалом предприятия**

| Подраздел системы управления | Показатели | Изменение значения за анализируемый период |
|--|--|--|
| Управление структурой персонала и величиной трудового потенциала | Закрепление кадров, % | Увеличился с 84 % до 86 % |
| | Текучесть кадров за полугодие, человек | Снизилась с 34 до 26 чел |
| | Количественная укомплектованность кадрового состава, % | Увеличилась с 94 до 96 % |
| | Качественная укомплектованность кадрового состава (соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест), % | Увеличилась с 72 до 73 % |
| | Количество вакантных мест | Сократилось с 14 до 13 |
| Показатели эффективности реализации трудового потенциала | Средняя производительность труда работника предприятия в месяц, руб на человека | Увеличилась с 27128 до 28213 |
| | Средняя производительность труда основного рабочего, руб на человек | Увеличилась с 42331 до 44233 |
| | Объем производства на рубль фонда оплаты труда работника | Увеличился с 3,39 до 3,46 |
| | Объем производства на рубль фонда оплаты труда основных рабочих | Увеличился 5,644 до 5,785 |
| | Рентабельность продаж*, % | Сократилась с 17,2 до 14,6 |
| | Рентабельность затрат на оплату труда, % | Увеличилась 28,5 до 29,7 |
| | Рентабельность затрат на реализацию мероприятий системы управления трудовым потенциалом*, % | 2,5% |
| | Уровень выполнения плановых заданий по объему производства продукции | Увеличился с 74 до 78,5% |

Продолжение табл. 1.

| | | |
|---|--|---------------------------------|
| Показатели развития трудового потенциала | Уровень квалификации работников предприятия | Увеличился незначительно |
| | Доля работников с высшим и средним профессиональным образованием*, чел | Не изменилась |
| | Количество работников, охваченных различными формами повышения квалификации, чел | 56 |
| Показатели функционирования системы обеспечения управления трудовым потенциалом | Количество случаев производственного травматизма за полугодие | Снизилось с 24 до 22 |
| | Потери рабочего времени*, час | Увеличились с 64 до 82 |
| | Потери рабочего времени основных рабочих*, час | Увеличились с 121 до 126 |
| Косвенные показатели эффективности управления | Количество рекламаций клиентов | Сократилось с 7 до 5 |
| | Стоимость работ, на которые поданы рекламации клиентами, руб | Сократилась с 48560 до 11243 |
| | Процент брака в работе, % | Сократился незначительно |
| | Удельный вес изобретателей и рационализаторов в общей численности работников | Увеличилось с 4,4 до 6,3 |
| | Число поданных рационализаторских предложений за полугодие | Увеличилось с 18 до 32 |

Таблица 2.

Социальные показатели эффективности реализации мероприятий разработанной
системы управления трудовым потенциалом предприятия

| Подраздел системы управления | Достигнутое изменение показателя |
|---------------------------------|--|
| Управление структурой | Сокращение внеурочной работы персонала |

| | |
|---|--|
| персонала и величиной трудового потенциала | Повышение ритмичности работы структурных подразделений и сокращение конфликтов между ними |
| Показатели эффективности реализации трудового потенциала | Повышение доли работников, выразивших удовлетворение системой вознаграждения |
| Показатели развития трудового потенциала | Повышение доли работников, выражающих удовлетворение осознанием целей их деятельности и полезности труда |
| | Рост количества мероприятий, направленных на улучшение здоровья работников |
| | Увеличение доли сотрудников, удовлетворенных социально-психологическим климатом в коллективе |
| | Осуществление изменений в оргструктуре, вызванных повышением ее адаптации к внешней среде и стратегическим целям предприятия |
| | Увеличение доли сотрудников, владеющих смежными специальностями |
| | Увеличение доли сотрудников, повышающих квалификацию |
| | Увеличение доли сотрудников, удовлетворенных возможностями карьерного роста |
| | Снижение уровня текучести среди работников, проработавших на предприятии менее года, вызванных несоответствием ожиданий перспектив профессионального и карьерного развития |
| Сокращение периода адаптации | |
| Показатели функционирования системы обеспечения управления трудовым потенциалом | Увеличение доли сотрудников, для которых разработаны должностные инструкции |
| | Увеличение доли подразделений, для которых разработаны положения. |

В заключении обобщаются результаты проведенного диссертационного исследования, формируются основные выводы. К ним в первую очередь можно отнести следующее:

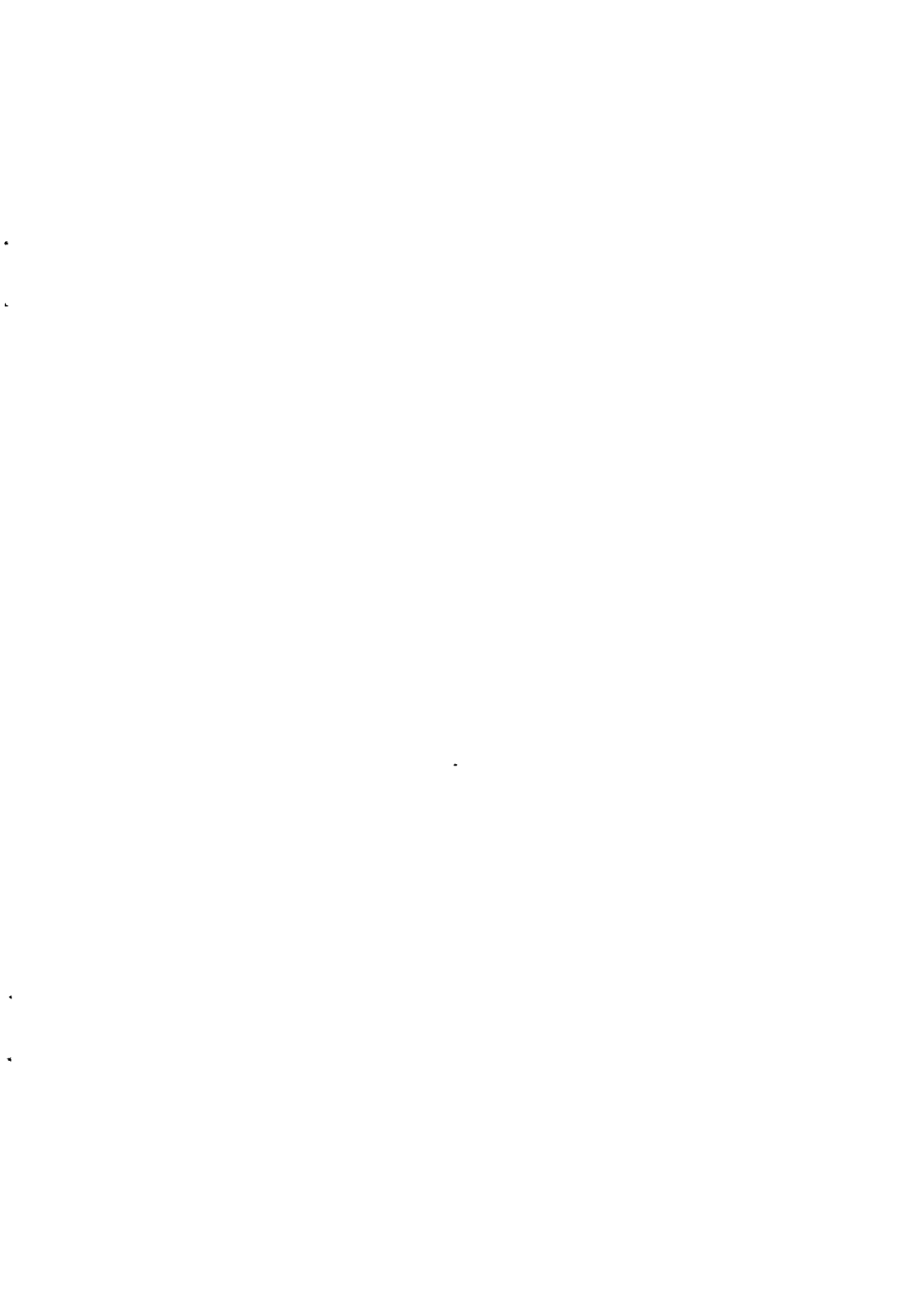
- значимость эффективного использования трудового потенциала предприятия в современных условиях хозяйствования объясняется тем, что именно данная категория определяет величину максимально возможного финансового результата работы компании.

- трудовой потенциал предприятия является сложной системой с определенными эмерджентными свойствами, что формирует дополнительные требования, как к оценке трудового потенциала, так и к управлению им. Более того, величина компонент высокого уровня (эмерджентных свойств трудового потенциала) имеет значительную долю в общей его структуре. Все это определяет необходимость комплексного подхода и стратегического планирования в вопросах управления персоналом

- уровень реализации трудового потенциала зависит от мотивации работников предприятия, в связи с чем важно построение действенной системы стимулирования труда и необходимость его адаптации к внешним и внутренним условиям среды хозяйствования; в том числе построение комплексной системы, обеспечивающей: в том числе формирование эффективной стратегии предприятия в области управления трудовым потенциалом; повышения уровня реализации трудового потенциала, в процессе хозяйственной деятельности; постоянное развитие трудового потенциала, что требует разработки программы управления им. Такого рода программа, адаптированная к условиям хозяйствования объекта исследования была предложена в практической части работы.

По теме диссертации опубликованы следующие работы:

1. Измайлов И.А. Технологии повышения эффективности использования трудового потенциала предприятия.// 0,2 п.л., ВЦУЖ, г. Москва, 2004 год.
2. Измайлов И.А. Развитие трудового потенциала предприятия.// 0,7 п.л. Вестник УдГУ, серия «Экономика» № 5, г. Ижевск, 2005 год.
3. Измайлов И.А., Кошеева Н.А. Технологическое образование как фактор повышения эффективности использования трудовых ресурсов. Статья // 0,3 п.л авторского текста. Международная научно-практическая конференция «Технологическое образование в школе и ВУЗе» г. Москва, 2005 год.



№ 15235

РНБ Русский фонд

2006-4

10012

Отдано в печать : 25/08/05
Получено из печати : 25/08/05

Номер тиража: 15
Тираж 100 экз.

ООО «Копи Дженерал»
101000, Москва, Большой
Златоустинский переулок, 7
тел./факс: +(095) 775-08-43/44