

УДК 666.94

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ ООО «СИБЦЕМСЕРВИС»

Коваленко Л. Е., студентка гр. ЭСб-122, 4 курс  
Научный руководитель: Свистунова Т. Н., к.э.н., доцент  
Кузбасский государственный технический университет  
имени Т. Ф. Горбачева  
г. Кемерово

Трудовые ресурсы являются одной из основных групп факторов, определяющих результаты деятельности организации. Оценка эффективности управления кадрами рассмотрена на примере данных ООО «Сибцемсервис».

ООО «Сибцемсервис» входит в состав группы компаний ОАО «Холдинговая компания «Сибирский цемент». Целью осуществления деятельности ООО «Сибцемсервис» является получение прибыли путем удовлетворения потребностей организаций Холдинга в услугах, оказываемых Обществом. Согласно Уставу, основными видами деятельности ООО «Сибцемсервис» являются предоставление услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию различного вида оборудования.

Объем выполненных работ в 2015 г. составил 257247 тыс. руб. Наибольший объем реализации приходится на ремонтные работы и работы по проведению технического обслуживания оборудования используемого в организациях холдинга. Среднесписочная численность работников снизилась и по состоянию на 01.01.2016 г. составила 448 человек.

В ходе исследования был проведен анализ трудовых показателей за три года (табл. 1).

Таблица 1

Динамика трудовых показателей ООО «Сибцемсервис»

| Показатели                                   | Значения    |             |             | 2014 к 2013 |        | 2015 к 2014 |       |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|--------|-------------|-------|
|  | 2013<br>год | 2014<br>год | 2015<br>год | +, -        | %      | +, -        | %     |
| 1. Объем работ, тыс. руб.                    | 307175      | 317 629     | 257247      | 10454       | 103,4  | -60382      | 80,99 |
| 2. Численность работников, чел.              | 474         | 480         | 448         | 6           | 101,27 | -32         | 93,33 |
| 3. ФОТ, тыс. руб.                            | 166251      | 171 960     | 136891      | 5709        | 103,43 | -35069      | 79,61 |
| 4. Годовая выработка работника, тыс. руб.    | 648,05      | 661,73      | 574,21      | 13,68       | 102,11 | -87,52      | 86,77 |
| 5. Среднегодовая заработная плата, тыс. руб. | 350,7       | 358,3       | 305,56      | 7,6         | 102,17 | -52,74      | 85,28 |
| 6. Удельный вес ФОТ в объеме работ           | 0,5412      | 0,5414      | 0,5321      | 0,0002      | 100,04 | -0,0093     | 98,28 |

Согласно данным табл.1 среднесписочная численность работников в 2014 г. увеличилась по сравнению с 2013 г. на 6 чел., что связано с расширением деятельности организации. В 2014 г. количество принятых работников меньше количества уволенных по всем основаниям. Всего было уволено за 2014 г. 127 чел., из них 5 чел. в связи с сокращением кадров. Количество уволенных в 2014 г. не изменилось по сравнению с 2013 г.

В 2015 г. наблюдается уменьшение среднесписочной численности работников на 32 чел. или на 6,67 % по сравнению с 2014 г. Это стало результатом превышения количества уволенных над количеством принятых работников. Всего было уволено за 2015 г. 97 чел., из них только 3 чел. в связи с сокращением кадров. Количество уволенных в 2015 г. сократилось на 30 чел. по сравнению с 2014 г. Основными причинами увольнения является собственное желание: из-за неудовлетворенности размером заработной платы, из-за высокой интенсивности труда; из-за несвоевременного предоставления отпуска; необходимостью работы в выходные и праздничные дни; из-за удаленности работы от места жительства; из-за частых командировок и др. Обращает на себя внимание значение показателя текучести кадров. За три года он сократился с 30,17 % до 20,98 %, при этом показатель выше нормативного. Наличие высоких значений показателя текучести кадров свидетельствует о необходимости дальнейшего проведения политики закрепления кадров, улучшения социального климата в коллективе, повышения заинтересованности в результатах труда, всех видах стимулирования сотрудников, соблюдения норм трудового законодательства.

Следствием высокой текучести кадров является снижение производительности труда, увеличение простоев, рост расходов на подготовку кадров и повышение их квалификации, снижение эффективности расходов на оплату труда.

На основе исходной информации определены изменения трудовых показателей:

1. численность работников, полагающаяся на объем работ текущего года по выработке прошлого года;

2014 год:  $317\ 629 / 648,05 = 490$  чел.

2015 год:  $257247 / 661,73 = 389$  чел.

2. относительное изменение численности работников;

2014 год:  $490 - 480 = -10$  чел. (недостаток)

2015 год:  $448 - 389 = 59$  чел. (избыток)

3. размер ФОТ, полагающийся на объем работ текущего года по удельному весу заработной платы в сметной стоимости работ прошлого года:

2014 год:  $317\ 629 * 0,5412 = 171\ 901$  тыс. руб.

2015 год:  $257247 * 0,5414 = 139273$  тыс. руб.

4. относительный перерасход ФОТ;

2014 год:  $171\ 960 - 71\ 901 = -59$  тыс. руб.

2015 год:  $136891 - 139273 = -2382$  тыс. руб.

Таким образом, в 2014 году по сравнению с 2013 годом имеет место относительный недостаток рабочей силы в количестве 10 чел., и относительный перерасход средств на оплату труда на 59 тыс. руб.

В 2015 году по сравнению с 2014 годом имеет место относительный избыток рабочей силы в количестве 39 чел., и относительная экономия средств на оплату труда на 2382 тыс. руб.

Показателем, характеризующим произвольность труда, является годовая выработка работника. Данные табл. 1 свидетельствуют о том, что годовая выработка одного работника уменьшилась за три года на 73,84 тыс. руб. или на 11,40 %. Оценка влияния факторов на показатель годовой выработки работника показала, что в 2014 г. по сравнению с 2013 г. годовая выработка работника увеличилась на 13,68 тыс. руб. или на 2,11 % за счет положительного влияния таких факторов как увеличения среднедневной фондовооруженности труда, коэффициента годности, доли активной части основных средств, роста доли рабочих в общей численности работников, а также увеличения среднего числа дней, отработанных одним рабочим. Только один фактор оказал отрицательное влияние – фактор уменьшения фондоотдачи активных ОПФ.

В 2015 г. по сравнению с 2014 г. годовая выработка работника уменьшилась на 87,52 тыс. руб. или на 13,23 % за счет отрицательного влияния таких факторов как уменьшение фондоотдачи активных ОПФ, сокращение коэффициента годности, уменьшение среднего числа дней, отработанных одним рабочим, уменьшение доли рабочих в общей численности работников.

Одновременно в 2014 году отмечается отрицательная тенденция опережающего темпа роста средней заработной платы (102,17 %) над темпом роста производительности труда работников (102,11 %), что отрицательно характеризует результаты деятельности Общества. В 2015 году отмечается отрицательная тенденция снижения производительности труда и заработной платы. При чем имеет место опережающий темп снижения средней заработной платы (85,15 %) над темпом снижения производительности труда работников (86,77 %).

Среднемесячная заработная плата в 2013 году составила 29,2 тыс. руб., а в 2015 году в результате влияния финансового кризиса и снижения объемов выполняемых работ она сократилась до 25,46 тыс. руб.

Проанализировав своевременность выплаты заработной платы сотрудникам, было установлено, что кредиторская задолженность по оплате труда составляет 0,31 месяца, то есть задолженность работникам носит текущий характер. Следует отметить соблюдение Обществом требований трудового законодательства в части выплаты работникам аванса.

Ситуация, сложившаяся в экономике страны и на рынке труда, вынуждает принимать достаточно жесткие решения по минимизации затрат на оплату труда работников. Обострение конкурентной борьбы среди производителей цемента требует снижения себестоимости продукции. Но,

несмотря на это, холдинг не проводит глобального сокращения персонала. Однако компания стремится максимально рационально расходовать фонд заработной платы.

Существенная экономия затрат достигнута благодаря тому, что в прошедшем году все непрофильные функции переданы на аутсорсинг. Эти меры приняты, потому что деятельность Общества – выполнение ремонтно-строительных работ. ООО «СЦС» не занимается приготовлением пищи, уборкой помещений или оказанием охранных услуг. Все эти функции теперь выполняют организации, которые занимаются соответствующим бизнесом.

Для повышения эффективности управления персоналом в 2015 году проведены следующие мероприятия.

Среди основных – управление графиками работы персонала, введение специальных режимов рабочего времени, ведение суммированного учета рабочего времени, предоставление дополнительных дней отдыха, планирование графиков отпусков с учетом периодов высокой и низкой производственной загрузки. Существенная экономия достигнута за счет того, что закрыты не все вакансии. Чтобы специалисты, взявшие на себя дополнительные функции, справлялись с объемом работ, в Обществе оптимизируются бизнес-процессы, пересматриваются структуру предприятий, должностные инструкции и прочие документы.

Обязательства перед специалистами, которых нужно обучить в соответствии с законодательством, выполнялись на протяжении всего анализируемого периода.

В целях дальнейшего повышения эффективности управления кадрами необходимо:

- внести изменения в Положение о премировании, с целью обеспечения прямой зависимости размера денежных выплат с объемом реализованной продукции;

- изменить систему корпоративного обучения. С целью снижения затрат все форумы профессиональных сообществ, мероприятия, направленные на командообразование, развитие отдельных навыков, следует проводить в формате видеоконференций, участвовать в обучающих вебинарах;

- активнее проводить семинары представителей фирм-изготовителей и поставщиков оборудования, которые не требуют финансирования. Сэкономленные средства можно направлять на другие статьи расходов;

- формировать кадровый резерв. Особую актуальность в период экономического спада приобретает задача по формированию кадрового резерва. Компании очень важно сохранить ключевой персонал, обеспечить преемственность поколений специалистов. Работу в этом направлении следует продолжить и в 2016 году;

- с целью минимизации затрат следует изыскивать резервы во всех статьях накладных затрат: от услуг связи до командировочных;

- необходимо продолжить поэтапную реализацию концепции рациональной организации рабочих мест системы 5S.

В ОАО «Холдинговая компания «Сибирский цемент», в отдельных его подразделениях намечено в 2016 году внедрение системы 5S. Признанная во всем мире концепция рациональной организации рабочих мест предполагает последовательное выполнение мероприятий в рамках следующих этапов: сортировка, содержание в чистоте, стандартизация, совершенствование.

Данная система широко используется в компаниях Японии, а последнее десятилетие и во многих ведущих российских компаниях.

Переходя от одного этапа программы 5S к другому, постепенно создается на предприятии оптимальная для каждого специалиста рабочая среда. В итоге удается повысить производительность, обеспечить безопасные и комфортные условия труда, поднять уровень культуры производства.

Иными словами, любое рабочее место обустраивается так, чтобы человеку было комфортно, чтобы он мог максимально быстро и эффективно выполнять все необходимые операции, строго соблюдая требования охраны труда и промышленной безопасности.

Таким образом, может быть снижен риск возникновения внештатных ситуаций. Мероприятия 5S не предполагают особых финансовых затрат. Главное условие успешной реализации проекта – вовлеченность в процесс каждого сотрудника. Безусловно, многое зависит от позиции руководителя предприятия, его умения объяснить людям, насколько важно дисциплинированно подходить к организации рабочего пространства. О какой эффективности, например, можно говорить, если территория цеха захламлена, новые и сломанные инструменты свалены в кучу или разбросаны по углам? Казалось бы, элементарные вещи, но понимают их далеко не все.

Необходимость скорейшего внедрения системы 5S связано с тем что в настоящее время происходит прорыв в области автоматизации технологических процессов на цементных производствах. В модернизации активов заинтересован и «Сибирский цемент».

Чтобы приобрести, установить, отрегулировать современное оборудование, нужны серьезные инвестиции. Но эти средства будут потрачены впустую, если доверить технику недисциплинированным специалистам, неспособным поддерживать порядок хотя бы на своем рабочем месте. Именно поэтому нужно активно внедрять новые методы работы, менять отношение людей к предприятию, к агрегатам и инструментам, за состояние которых они несут ответственность. Важно ломать стереотипы, например, развенчивать миф о том, что позиции холдинга на рынке СФО незыблемы. С каждым годом конкурентная борьба становится все более напряженной. И если не начать действовать прямо сейчас, через несколько лет компанию вполне могут обойти производители, выпускающие цемент по сухому способу. Себестоимость их продукции будет в полтора-два раза ниже, качество – на уровне мировых стандартов.

Предложенные мероприятия позволят в целом повысить эффективность управления трудовыми ресурсами в ООО «Сибцемсервис» и сохранить конкурентоспособность на рынке ремонтно-строительных работ.