

Проблемы в управлении трудовыми ресурсами на примере РУП «Институт «Военпроект»

Акашев И.Д.

(научный руководитель – Водоносова Т.Н.)

Белорусский национальный технический университет

Минск, Беларусь

Управление трудовыми ресурсами является ведущим направлением для высших менеджеров любой организации. Важность именно этого вида ресурсов заключается в том, что от качества управления трудовыми ресурсами напрямую зависит качество управления всеми остальными ресурсами организации.

Во время проведения анализа хозяйственной деятельности компании РУП «Военпроект» был обнаружен целый ряд управленческих ошибок, приведших ко вполне ожидаемым результатам – падению эффективности хозяйственной деятельности компании.

Проведем исследование трудовых ресурсов предприятия.

Анализ проблемы начинается с изучения динамики общих показателей – среднесписочной численности работников, количества отработанных дней, продолжительности рабочего дня и среднечасовой выработки, а также показателей, характеризующих затраты на их содержание – фонд оплаты труда, зарплатоотдачи и среднечасовой заработной платы. Показатели приведены в таблице 1.

Предприятие использует как экстенсивные (численность проектировщиков), так и интенсивные (выработка часовая) методы повышения объемов работ. Однако каждый из этих путей имеет как свои плюсы, так и минусы. Найм дополнительных работников позволяет быстро набрать необходимый объем работ, однако требует пропорциональных затрат, что значительно повышает затраты на производство. Повышение производительности труда значительно дешевле, однако требует серьезной подготовки и затрат времени. Найти баланс использования всех факторов роста прибыли – первоочередная цель любого грамотного управленца.

Таблица 1 – Характеристики трудовых ресурсов за 2009–2010 г.

Показатели	Значения в тек. ценах		Отклонения	
	2009	2010	Абс.	Отн.
Объём СМР	6190	9909	5447	1,376
Числ-ть среднесп. работников	123	136	13	1,106
Число отраб. дней	255	257	2	1,008
Продолжительность рабочего дня	8,00	8,00	0	1
Выработка часовая одного раб.	0,025	0,035	0,014	1,235
ФОТ, млн	297,67	329,13	-35	0,950
Зарплатоотдача	20,795	20,796	9	1,448
Среднечасовая зарплата, млн	0,00119	0,0012	-0,0004	0,853

Проведем факторный анализ изменения выручки за счет трудовых ресурсов.

Анализ производится по трехфакторной модели 1:

$$OP = ч \times Д \times Тд \times Вчас, \quad (1)$$

где ч – численность работающих на предприятии;

Д – число отработанных дней;

Тд – продолжительность рабочего дня;

Вчас – средняя часовая выработка одного работника.

Таблица реализации указанной модели представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Факторный анализ изменения эффективности трудовых ресурсов методом цепных подстановок 2009–2010 г.

Модель $OP = ч \cdot Д \cdot Тд \cdot Вч$					
Показатели	ч	Д	Тд	Вч	ΔVi
2010 г.	123	255	8,00	0,058	14489
изменение ч	13	255	8	0,058	1531
изменение Д	136	2	8	0,058	126
изменение Тд	136	257	0	0,058	0
изменение Вч	136	257	8	0,014	3790
Суммарное действие факторов					5447

Экстремум увеличения объема выручки приходится на качественный показатель – увеличение часовой выработки работников РУП "Институт "Военпроект", что особенно важно, учитывая характер основной деятельности предприятия – выполнении проектных работ для которых трудовые ресурсы являются наиболее значимыми.

Предприятие наращивает объем трудовых ресурсов, а также увеличивает количество отработанного времени, что, вероятно, обуславливается ростом объемов работ. Однако необходимо внимательно исследовать, насколько оправдано это увеличение фонда рабочего времени и не приводит ли рост экстенсивных факторов к неоправданному росту издержек на их оплату.

В целом, следует отметить высокий уровень управления трудовыми ресурсами на предприятии и эффективную стратегию по повышению производительности труда, проводимую предприятием в 2010 году.

Детализация анализа ФОТ может проводиться при помощи общей факторной модели вида:

$$ФОТ = ч \times Д \times Тд \times СЧЗП, \quad (2)$$

где помимо известных параметров численности и рабочего времени, участвует качественная характеристика среднечасовой оплаты одного работающего. Расчет этих показателей приведен в таблице 3.

Таблица 3 – Оценка изменения ФОТ индексным методом в период 2009–2010 г.

ФОТ = ч*Д*Тд*СчЗП						
	ФОТ 2009	i _ч	i _Д	i _{Тд}	i _{счзп}	Изм. ФОТ _i
ФОТ2010	697	1,1057	1,00784	1	0,8528	662,2
Изменение СчЗП	696,78	1,1057	1,00784	1	-0,147	-114,3
Изменение Тд	696,78	1,1057	1,00784	0		0,0
Изменение Д	696,78	1,1057	0,00784			6
Изменение ч	696,78	0,1057				73,6
СДФ						-34,6

Экстремум приходится на качественный фактор – падение среднечасовой заработной платы, что, несомненно, является выгодным для нанимателя, особенно учитывая рост среднечасовой выработки работников предприятия, однако подобное положение является крайне непривлекательным с точки зрения работников предприятия и может вызвать их недовольство, а следовательно резкое падение производительности труда.

Анализируя рост затрат на оплату труда, вызванное увеличением количества работающих и отработанного времени, можно сделать вывод о том, что рост этих затрат пренебрежительно мал, по сравнению с ростом объемов работ, а значит рост экстенсивных факторов производительности труда с первого взгляда оправдан, однако это предположение требует подтверждения.

В целом следует отметить невозможность длительного использования данной стратегии даже при грамотном использовании нематериальных стимулов ввиду исключительно высокого значения именно материальных стимулов для роста производительности труда.

Таким образом, мы видим первую ошибку управленцев – низкий уровень использования материальных стимулов производительности труда. Результатом этой политики явилось резкое падение производительности труда, а также падение зарплатоудачи, а значит перерасход средств на оплату труда. Доказательства этому приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Характеристики трудовых ресурсов за 2010–2011 г.

Показатели	Значения в соп. ценах		Отклонения	
	2010	2011	Абс.	Индекс
Объём СМР	19937	11310	-8627	0,567
Числ-ть среднесп. работников	136	146	10	1,074
Число отработанных дней	257	255	-2	0,992
Продолжительность рабочего дня	8	8	0	1
Выработка часовая одного работника	0,07	0,038	-0,033	0,533
ФОТ, млн.	662	538,8	-123	0,814
Зарплатоудача	30,1	21,0	-9	0,697
Среднечасовая зарплата, млн	0,0024	0,0018	0	0,764

Вторая ошибка – неоправданный набор проектировщиков обнаруживается при анализе прибыли, приведенном в таблицах 5 и 6.

Анализ динамики прибыли в зависимости от объемов работ проводится по следующей модели:

$$P_{\text{реал(об)}} = \text{ч} \cdot \text{Д} \cdot \text{Тд} \cdot \text{Вч} \cdot \text{УП}. \quad (3)$$

Таблица 5 – Анализ изменения прибыли от объемов реализации работ за 2009–2010 г.

Модель: $P_{\text{реал(об)}} = \text{ч} \times \text{Д} \times \text{Тд} \times \text{Вч} \times \text{УП}$

Показатели	$\Delta P_{\text{реал(об)}}$
изменение ч	429,23
изменение Д	35,22
изменение Тд	0
изменение Вч	1062,38
СДФ	1526,83

Таким образом, за счет набора дополнительных рабочих предприятие смогло увеличить свою прибыль на 429,23 млн. руб. Однако, данный расчет не учитывает затраты, которые предприятие несет от дополнительного привлечения трудовых ресурсов. Данные затраты вызывают снижение прибыльности деятельности предприятия, что отражено в таблице 6.

Таблица 6 – Изменение прибыли за счет поэлементных факторов за 2009–2010 г.

Факторы	$\Delta P_{\text{ус}}^{\text{ст}}$	
Изменение прибыли за счет изменения УС по элементу "Мат-лы"	0	0
		0
Изменение прибыли за счет изменения УС по элементу "Затраты на оплату труда"	-658,21	-195,416
		-462,790
Изменение прибыли за счет изменения УС по элементу "Отчисления на соц нужды"	-213,74	-43,259
		-170,479
Изменение прибыли за счет изменения УС по элементу "Амортизационные отчисления"	18,23	39,090
		-20,864
Изменение прибыли за счет изменения УС по элементу "Прочие"	74,41	127,885
		-53,471
Итого:	-767	

Анализ изменения прибыли за счет поэлементных факторов показывает, что падение прибыли за счет трудовых ресурсов не только имеет экстремальное значение, но и полностью перекрывает выигрыш в прибыли, полученный от объемов, выполненных этими дополнительно нанятыми работниками:

$$429,23 + 35,22 - 658,21 = -193,76 \text{ (млн руб.)}$$

Чистый убыток от такого использования трудовых ресурсов составила 193,76 млн. руб., тем самым значительно снизив тем самым результативность своей хозяйственной деятельности.

Таким образом, менеджеры компании допустили ошибки как в управлении количественными, так и качественными показателями, характеризующими трудовые ресурсы. Следует отметить характерную черту в управлении трудовыми ресурсами. Недочеты при управлении количественными факторами могут проявляться моментально, в виде пропорционального роста затрат, снижающих прибыль или даже принося убытки от их использования. В то же время, ошибки в управлении производительностью труда выявляются лишь по прошествии некоторого времени в падении показателей производительности труда и перерасхода ФОТ, а значит менее очевиден и требует более чуткого контроля со стороны менеджеров компании.

УДК 69:658:378.244

Современная концепция малоэтажного строительства как альтернатива КПД

Бондаренко Т.П.
(научный руководитель – Бахмат А.Б.)
Белорусский национальный технический университет
Минск, Беларусь

В настоящее время остро встала проблема роста населения, и, как следствие, перенаселения города Минска.

Поэтому успешно принята Концепция развития строительного комплекса на 2011–2020 года, и предусматривается поддержка индивидуального строительства, развития строительства в сельской