

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( **Н И У « Б е л Г У »** )

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**Кафедра менеджмента организации**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПО  
ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**Выпускная квалификационная работа**

38.03.02 Менеджмент

Выполнила:  
студентка 5 курса группы  
05001164  
заочного отделения  
Олейникова Н.Ю.

Научный руководитель:  
к.с.н., доцент  
Герасименко Л. В.

**БЕЛГОРОД 2016**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение.....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1 Теоретические основы анализа использования персонала на предприятии.....</b>	<b>6</b>
1.1 Сущность, показатели и структура анализа трудового персонала.....	6
1.2 Оценка персонала организации как основа эффективного использования.....	12
<b>Глава 2 Использование трудовых ресурсов в ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» и повышение их эффективности.....</b>	<b>20</b>
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	20
2.2 Анализ эффективности использования трудовых ресурсов.....	27
2.3 Резервы повышения эффективности использования трудовых ресурсов.....	43
<b>Заключение.....</b>	<b>51</b>
<b>Список литературы.....</b>	<b>56</b>
<b>Приложение.....</b>	<b>60</b>

## Введение

**Актуальность выпускной квалификационной работы** заключается в том, что трудовые ресурсы организации являются одной из самых важных составляющих производства, а в настоящее время их роль существенно возросла.

Достаточная обеспеченность организации необходимым трудовым персоналом, его рациональное использование, высокая степень производительности труда обладают огромным значением для повышения эффективности производства и увеличения объемов продукции.

Достаточно существенное требование, разумное использование персонала организации – которое обеспечивает исправность производственного процесса и успешную реализацию производственных планов.

Использование современных и эффективных методов управления трудовыми ресурсами с учетом мотивации труда персонала, уровня их образования, состояния здоровья, профессиональных данных позволит создать высокий трудовой потенциал организации, что особенно актуально в условиях инновационного развития.

С анализом обеспеченности предприятия персоналом, непосредственно объединены пути улучшения использования трудовых ресурсов, использованием фонда рабочего времени, анализом производительности труда.

Исследование задач повышения использования трудового персонала в организации обладает существенным значением для его эффективного функционирования, что и объяснило актуальность исследования и выбор темы выпускной квалификационной работы.

**Объект исследования** - Публичное Акционерное Общество «МРСК Центра» - «Белгородэнерго».

**Предметом исследования** является система использования трудового потенциала предприятия посредством анализа его трудовых показателей.

**Цель исследования** - исследование трудовых показателей персонала организации и разработка рекомендаций по повышению эффективности использования трудового потенциала организации, как одного из важнейших факторов, обеспечивающих эффективную деятельность предприятия.

С целью реализации поставленной цели требуется решение следующих **задач**:

- освоение теоретических основ использования трудовых ресурсов предприятия;
- проведение анализа эффективности использования персонала в организации;
- создать рекомендации по повышению эффективности использования трудовых ресурсов «Филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго».

**Теоретико-методологическая основа исследования:** использованы различные литературные источники, посвященные организации и нормированию труда, в том числе учебник для вузов В. Б. Бычина [14] «Организация и нормирование труда», учебное пособие «Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций» (авторов: А. Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин, Е. В. Негашев[52]), «Анализ хозяйственной деятельности предприятия» Г.В. Савицкой [48] и другие. Полный список использованных источников приводится в конце работы.

**Методы исследования:** балансовый, статистико-экономический, многофакторный, расчетно-конструкторский методы исследования и соответствующие им научные приемы.

**Эмпирическая база исследования:**

- научная и исследовательская литература по направлениям: экономика и социология труда, статистика, менеджмент, управление персоналом;
- законодательные акты;
- бухгалтерская отчетность, статистическая отчетность о составе затрат на производство и реализацию продукции; статистическая отчетность по труду и заработной плате за три года с 2013 по 2015 гг.;

- внутренняя нормативная документация;
- собственные результаты исследования.

**Практическая значимость исследования** заключается в том, что в рекомендованные мероприятия могут быть в будущем с успехом применяемы в ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго».

**Структура выпускной квалификационной работы.** Выпускная квалификационная работа включает введение, две главы, заключение, список использованной литературы, приложение.

# **Глава 1 Теоретические основы анализа использования персонала на предприятии**

## **1.1 Сущность, показатели и структура анализа трудового персонала**

К трудовому персоналу относится часть населения, которая имеет необходимые физические данные, навыки труда и знания в соответствующей отрасли. Достаточная обеспеченность предприятий необходимыми трудовыми ресурсами, их разумное использование, высокий уровень производительности труда обладают огромным значением для увеличения объемов продукции и увеличения эффективности производства. Трудовые ресурсы или кадры предприятия - это общее количество работников различных профессионально - квалификационных групп, занятых в организации и входящих в его списочный состав. В списочный состав входят все сотрудники, принятые на работу, связанные как с основной, так и не с основной его деятельностью [40; с. 163] .

Персонал приводят в движение материально-вещественные элементы производства. Создают продукт, стоимость и прибавочный продукт в форме прибыли.

Кадровый состав или персонал предприятия и его изменения имеют конкретные качественные, количественные и структурные показатели, которые могут быть с большей или меньшей степенью достоверности измерены и показаны следующими абсолютными и относительными показателями:

- списочная и явочная численность сотрудников компании и (или) его внутренних подразделений, отдельных категорий и групп на конкретно определенное время;

- среднесписочная численность работников компании и (или) его внутренних подразделений за конкретный период;

- удельный вес персонала отдельных подразделений (групп, категорий) в общей численности персонала компании;

- темпы роста или прироста численности персонала компании за конкретный промежуток времени;

- средний разряд рабочих организации;

- удельный вес служащих, имеющих высшее или среднее специальное образование в общей численности служащих и (или) работников организации;

- средний стаж работы по специальности руководителей и специалистов организации;

- текучести кадров по приему и увольнению персонала;

- фондовооруженность труда работников и (или) рабочих на предприятии.

Увеличение общественного производства, повышение его экономической эффективности и качества продукции предполагают наибольшее развитие хозяйственной инициативы трудовых коллективов компаний. На текущей стадии развития экономики требуется, в первую очередь, узнать, какие изменения в использовании труда произошли в процессе производства по сравнению с планом и с прошлым периодом. Важнейшая задача анализа использования труда в организации нацелена на то, чтобы обнаружить все факторы, которые могут помешать росту производительности труда, приводящие к потерям рабочего времени и снижающие заработную плату персонала [5; с. 48].

Помимо данной задачи существует еще ряд других задач:

-определение структуры по классификации, т.е. средне разрядности;

-анализ движения рабочей силы;

-выполнение плана по численности;

-измерение и использование рабочего места;

-определение относительного отклонения численности от плановой;

-анализ и оценка использования рабочего времени;

-анализ коэффициента сменности.

В ходе анализа работников изучается:

-обеспеченность рабочих мест производственных подразделений персоналом в требуемом для производства профессиональном и

квалификационном составе (обеспеченность производства трудовыми ресурсами);

-использование трудовых ресурсов (рабочего времени) в процессе производства;

-эффективность использования трудовых ресурсов (изменение выработки продукции на одного работающего и на этой основе изменение производительности труда);

-эффективность использования средств на оплату труда.

Источниками информации для анализа являются: план по труду, «Отчет по труду»; «Отчет о затратах на производство и реализацию продукции (работ, услуг) предприятия (организации)»; статистическая отчетность отдела кадров по движению рабочих; оперативная отчетность цехов, отделов, служб предприятия; другая отчетность, связанная с трудовыми ресурсами предприятия и производственных подразделений и служб в зависимости от поставленной исследователем цели и задач.

Главными показателями, характеризующими использование труда в организации, как полагает Шлендер П. Э., считаются: использование рабочей силы, рабочего времени, производительность труда, относительные показатели расходов на оплату труда [24; с. 236].

Анализ трудовых ресурсов (таблица 1.1.1) производится по следующим направлениям:

- анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и движения рабочей силы;

- анализ эффективности использования рабочего времени;

- исследование производительности труда;

- исследование трудоемкости продукции;

- исследование расходов на заработную плату.

В зависимости от того, в какой степени организация обеспечена персоналом и насколько он эффективно она им пользуются, зависят объем и



**Таблица – 1.1.1 Основные направления анализа обеспеченности предприятия персоналом**

Анализ качественного состава и численности персонала	
Численность персонала	Состав персонала
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Сопоставление фактической численности с расчетной</li> <li>-Абсолютное отклонение численности персонала от плановых данных</li> <li>-Относительное отклонение численности персонала от плановых данных</li> <li>-Численная потребность, основанная на данных о времени трудового процесса</li> <li>-Численная потребность, рассчитанная по нормам обслуживания</li> <li>-Численная потребность, рассчитанная по числу рабочих мест и нормативам численности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Анализ структуры персонала по профессиональным характеристикам</li> <li>-Анализ распределения работников по должностям и соответствия рабочих мест составу работников предприятия</li> <li>-Анализ рабочего места персонала по отношению к основному производству</li> <li>-Анализ устойчивости занятости (рабочих мест)</li> <li>-Анализ социальной структуры персонала</li> <li>-Анализ возрастной структуры персонала</li> <li>-Анализ структуры персонала по полу</li> <li>-Анализ качественного состава руководителей и специалистов</li> </ul>

своевременность реализации всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и как результат - объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей. Целесообразное использование промышленно-производственного персонала обязательное условие, служившее гарантией бесперебойности производственного процесса и успешное выполнение производственных планов. К промышленно-производственному персоналу (ППП) – персоналу основной деятельности – относят персонал, занятый трудовыми операциями, связанными с основной деятельностью компании (изготовление промышленной продукции и выполнение работ промышленного характера, организация производства и управления предприятием и т. п.). ППП делится на рабочих и служащих. К рабочим относится персонал, занятый непосредственным воздействием на предметы труда, перемещением продукции, уходом за средствами труда и контролем за их работой, выполнением операций по контролю качества продукции и другим видам обслуживания производственного процесса. Этим объясняется то, что к ним относят младший обслуживающий персонал – МОП (работники, не имеющие прямое отношение к производственному процессу) – уборщиков непромышленных помещений,

курьеров, гардеробщиков, и работников охраны. В состав служащих относят руководителей, специалистов и других служащих (конторский, учетный и т. п. персонал) [42, с. 176].

Как полагает, Пястолов С. М. существуют три основных подхода, к определению численности персонала [41; с. 142].

Маржинальный, основан на анализе максимальной продуктивности факторов производства. Определяет численность персонала, осуществляющего трудовую деятельность как при определенных затратах на оборудование и материалы, так и в рамках общей задачи оптимальных затрат на все виды ресурсов.

Экспертно-статистический, основан на установлении статистических зависимостей между численностью персонала и влияющими на нее факторами. Отчетные сведения по видам деятельности, подразделениям обрабатываются с помощью методов регрессионного анализа, затем корректируется на основе экспертных оценок специалистов. Данный подход эффективен при планировании средств на оплату труда.

Аналитически-нормативный, подразумевает исследование определённого трудового процесса, проектирование рациональной организации труда, нормирование трудоемкости работ по каждой группе персонала и на данной базе установления норм численности. Данный расчет можно проводить при установленном варианте разделения труда и в процессе решения общей задачи оптимизации взаимодействия и численности работающих.

Этот подход является главным, т.к. дает определить величину прибыли, соответствующей каждому варианту численности персонала.

$$C_i F_i = S \times Pk \times Hk_i, \quad (1)$$

где  $C_i$  - численность персонала в  $i$  - м подразделении;

$F_i$  - фонд времени одного рабочего;

$Pk$  - количество единиц работы каждого вида;

$Hk_i$  - норма труда единицы работы  $k$ -вида для работника  $i$ -группы.

При многочисленных масштабах сложного по структуре производства не может быть верной оценка и ориентировка в направлениях его прогресса без точного представления его развития, без точного представления о структуре и численности персонала, учета трудовых затрат по видам и назначению работ.

Задачи анализа обеспеченности персонала ориентированы на:

-исследование численности персонала по классификационным признакам: полу, возрасту, должности, специальности, уровню классификации;

- установка степени обеспеченности предприятия персоналом;

-исследование социальных аспектов трудовой деятельности: мотивации труда, профессионально-квалификационного роста, удовлетворенности трудом и т.п.;

-разработку мер, направленных на улучшение обеспеченности предприятия персоналом, совершенствование их структуры и использования.

Группировка персонала по категориям помогает определить потребности в работниках соответствующей профессии и специальности, установление форм и систем оплаты труда, организацию подготовки и переподготовки персонала, способствует наилучшему использованию трудовых ресурсов.

Совершенно точно, что в условиях рыночной экономики эффективность хозяйственной деятельности находится в огромной зависимости от качества работы службы управления персоналом, результативности принимаемых ими решений. По этой причине сложно переоценить важность своевременного, объективного, исчерпывающего анализа деятельности службы управления персоналом. Такой анализ способен предоставить требуемые сведения для полных изменений в характере и эффективности деятельности любой организации.

Результативность предприятия в общем зависит от уровня эффективности внутренней, т.е. от того насколько «правильно создаются нужные вещи». Внутренне эффективная организация разумно применяет все виды ресурсов, в том числе и трудовые ресурсы. При этом продукция или услуги производятся с минимальными затратами и высоким качеством. Следовательно, эффективное

управление организацией возможно только при условии эффективной системы управления. Для того чтобы оценить уровень эффективности требуется провести детальный анализ системы [26; с.126].

## **1.2 Оценка персонала организации как основа эффективного использования**

Оценка результативности труда – одна из основных функций по управлению персоналом, ориентированная на определение уровня эффективности выполнения работы кадровиком, подразделением. Она отображает их способность проявлять непосредственное воздействие на действия какого-либо производственного или управленческого звена.

На показатели итоговых результатов труда влияет ряд факторов:

-естественно-биологические (пол, возраст, умственные и физические способности человека);

-социально-экономические (уровень жизни, состояние экономики, социальная защищённость);

-техничко-организационные (характер решаемых задач, условия и сложность труда);

-социально-психологические (отношение к труду, психологический климат в коллективе);

-рыночные (конкуренция, инфляция, акционирование предприятий).

Учёт данных фактов, как полагает, Шмален Г. требуется при комплексном исследовании результативности, т.к. это увеличивает степень обоснованности, объективности и достоверности выводов оценки [8; с. 83].

В конечном итоге результат труда характеризуется достижением поставленной цели при минимальных затратах. При проведении оценки результативности требуется определить количественные и качественные показатели, отражающие конечные цели организации или ее подразделений.

К ним относится качество выполняемой работы, её количество, ценностная оценка результатов.

К показателям оценки эффективности труда руководителя службы управления персоналом входят: производительность труда и её динамика, показатель текучести кадров, число вакантных мест и численность претендентов на них, показатели по обучению и повышению квалификации, затраты на персонал и прочее, т.е. показатели отражают итоги управленческой деятельности. Тогда как результат труда специалистов (менеджер по кадрам) определяется исходя из объёма, полноты, качества, своевременности выполнения закреплённых за ним должностных обязанностей.

Различают прямые (количественные) и косвенные показатели. К прямым относится: оперативность работы, напряжённость и интенсивность труда, его качество. Косвенные оценки определяют деятельность работника по аспектам, соответствующим «безупречным» представлениям о том, как необходимо выполнять должностные обязанности и функции, и о том, какие качества должны быть проявлены в связи этим [14; с. 382].

В настоящее время решается проблема комплексной оценки персонала, т.е. его профессиональных, индивидуальных и деловых качеств. Это требуется для оценки эффективности деятельности работника. При этом следует иметь в виду, что под эффективностью понимается результативность труда, т.е. соотношение фактического результата к плановому. Чем ближе данное соотношение к первому, тем выше эффективность труда работника. Кроме того, под эффективностью также понимается соотношение затрат рабочего времени на единицу продукции или определённого вида работ. Эффективность работы руководителя оценивается по итогам деятельности возглавляемого им коллектива, выполнения ими плановых задач или договорных обязательств, а также состояние социально-психологического климата. Экономическая эффективность зависит в первую очередь от производительности труда персонала.

Экономический потенциал производственно-коммерческой деятельности предприятия ( $K_{Эп}$ ), показывающий отношение экономического, социального, организационного, технического потенциала ( $Эп$ ) к суммарным приведённым затратам на производство и реализацию продукции ( $Зс$ ):

$$K_{Эп} = \frac{Эп}{Зс}, \quad (2)$$

Значение  $K_{Эп} > 1$  показывают эффективную работу аппарата управления предприятия; если  $K_{Эп} > 1$ , это означает, что управление осуществляется неэффективно.

Экономическая результативность управленческой деятельности показывает коэффициент  $K_{Эп}$ , рассчитываемый как отношение дохода  $Д$  к общей сумме издержек на производство и реализацию продукции за год:  $З_{ПР}$

$$K_{Эп} = \frac{Д}{З_{ПР}}, \quad (3)$$

Коэффициент  $K_{ЗУ}$  характеризует долю затрат на управление и представляет отношение общей суммы управленческих затрат  $З_{аз}$  к общей сумме затрат на производство за год:

$$K_{ЗУ} = \frac{З_{аз}}{З_{ПР}}, \quad (4)$$

Соотношение численности аппарата управления  $Ч_{ау}$  к численности промышленно производственного персонала  $Ч_{ППП}$  показывает коэффициент  $K_3$ :

$$K_3 = \frac{Ч_{ау}}{Ч_{ППП}}, \quad (5)$$

О соотношении линейного  $Ч_{ал}$  и функционального  $Ч_{аф}$  персонала аппарата управления свидетельствует коэффициент  $K_{лф}$ :

$$K_{лф} = \frac{Ч_{ал}}{Ч_{аф}}, \quad (6)$$

Экономическая эффективность управленческой деятельности  $K_{Эа}$ , рассчитываемая как отношение прибыли  $П$  к численности аппарата управления:

$$K_{\text{эа}} = \frac{\Pi}{\mathcal{U}_{\text{ау}}}, \quad (7)$$

Коэффициент  $K_{\text{до}}$  показывает динамику оплаты труда управленческого персонала в виде отношения средней оплаты труда одного работающего  $OT_c$  к его выработке  $B_c$ :

$$K_{\text{до}} = \frac{OT_c}{B_c}, \quad (8)$$

Имеет смысл определять обобщённые, комплексные коэффициенты  $K_{\text{ок}}$ , позволяющие учесть воздействие отдельных показателей на конечные результаты работы, по формуле:

$$K_{\text{ок}} = \sum_{i=1}^{m_i} q_i A_i, \quad (9)$$

где  $m_i$  – количество показателей, принятых для оценки вида управленческой деятельности;

$q_i$  – коэффициент весомости показателя;

$A_i$  – количество баллов по пятибалльной шкале, оценивающий определённый вид деятельности руководства предприятием;

$K_{\text{ок}} > 1$  показывает компетентность, эффективность управленческой деятельности.

При создании эффективной системы управления персоналом в Российской Федерации необходимо принимать во внимание следующее:

- в обществе, которое трансформируется, процесс обучения кадровых работников и освоение ими новых методов управления должен стать осознанным и постоянным;

- анализ работы кадровой службы основывается на определении того, насколько кадровая составляющая способствует достижению целей организации и выполнению соответствующих задач.

Результаты оценки служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на главных проблемах работы с персоналом, таких, как качество

выполняемой работы, удовлетворенность сотрудников, исполнительская дисциплина, текучесть кадров [4; с. 83].

Анализ работы кадровой службы основывается на критерии эффективности (таблица 1.2.1), выраженные в объективных показателях развития производства.

**Таблица - 1.2.1 Показатели эффективности деятельности подразделений управления персоналом**

Показатели экономической эффективности	Показатели степени соответствия	Показатели степени удовлетворённости работников	Косвенные показатели эффективности
Соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированными работниками соответствующего количества и качества, и полученных результатов деятельности	Численности работников и числа рабочих мест (количественная укомплектованность кадрового состава)	Работой в данной организации	Текучесть кадров; производительность труда
Затраты на отдельные направления и программы деятельности кадровых служб в расчёте на одного работника	Профессионально-квалификационные характеристики работников	Деятельностью подразделений управления персоналом	Показатели качества продукции (процент брака, рекламаций и проч.) Количество жалоб работников
Эффект воздействия отдельных кадровых программ на результативность деятельности работников и организации в целом	Требованиям рабочих мест, производства в целом (качественная укомплектованность)		Уровень производственного травматизма и профзаболеваний

Количественный анализ эффективности деятельности службы управления персоналом подразумевает неотъемлемой частью определение издержек, требуемых для реализации кадровой политики компании. Также необходимо принимать во внимание расходы, как на содержание персонала, так и на его расширение и обучение [28; с. 184].



К основным расходам относятся: заработная плата (сдельная и повременная), оклады штатных сотрудников, выплаты совместителям, прочие расходы. Дополнительные расходы включают в себя: расходы на основании тарифов и законодательства (отчисления в различные социальные фонды, оплата отпусков, больничных, премирование и т.п.); социальные расходы (обучение и повышение квалификации, оплата транспортных расходов, медицинских услуг и т.п.).

Функционально-стоимостной анализ (ФСА) системы управления персоналом, как универсальный метод, даёт возможность при его проведении использовать систему методов. ФСА включает следующие этапы: творческий, подготовительный, информационный, аналитический, исследовательский, рекомендательный, внедренческий.

На подготовительном этапе ведётся комплексное исследование состояния управления организацией, осуществляется подбор объекта ФСА, определяются конкретные задачи проведения анализа, составляют рабочий план проведения анализа и приказ о проведении ФСА. Здесь применяют методы: самообследования, интервьюирование, фотография рабочего дня, анкетирования и т.п.

На информационном этапе осуществляется получение, систематизация и исследование данных, характеризующих систему управления персоналом или отдельные её подсистемы, а кроме того сведения по аналогичным системам, передовому опыту совершенствования управления. Здесь применяют те же методы, что и на подготовительном этапе [5; с. 158].

Аналитический этап является более трудоёмким. На нём осуществляется формулировка, анализ и классификация функций, их декомпозиция, анализируются функциональные взаимосвязи между подразделениями аппарата управления, рассчитываются расходы на осуществление и уровень качества функций. Здесь формируется степень важности функций и причины их несоответствия уровню затрат и качества осуществления функций. Выявляются излишние, несвойственные, вредные, дублируемые функции. Формулируются

задачи по поиску идей и путей совершенствования системы управления персоналом.

На творческом этапе осуществляется выдвижение идей и методов исполнения функций управления, формулирование на их основе вариантов реализации функций, предварительная оценка и подбор наиболее подходящих и реальных из них. С целью определения возможно наибольшего варианта путей улучшения системы управления персоналом рекомендуется применять следующие методы творческих совещаний: коллективного блокнота, контрольных вопросов, «6-5-3», морфологического анализа и др. Подбор способов поиска идей осуществляется, отталкиваясь из особенностей объекта анализа и конкретных ситуаций, сложившихся в процессе управления.

На исследовательском этапе выполняется детальное описание каждого выделенного варианта, их сравнительная организационно-экономическая оценка и подбор наиболее оптимальных из них для реализации. На данном этапе разрабатывается план совершенствования системы управления персоналом со всеми необходимыми обоснованиями. Проект может включать целую систему управления персоналом или отдельную подсистему, подразделение. От характера объекта проектирования находятся в зависимости трудоёмкость и продолжительность разработки проекта [26; с. 326].

На рекомендательном этапе осуществляется утверждение проекта системы управления персоналом, созданного с поддержкой ФСА, принимается решение о порядке его внедрения. На этапе внедрения реализуется новая структура управления персоналом, проводят переподготовку персонала, применяют систему материального стимулирования внедрения проекта, предоставляется оценка экономической эффективности его реализации.

С целью проведения ФСА формируются специальные подразделения. Структура группы аналитиков состоит из работников, имеющих инженерную подготовку, и специалистов, прошедших специальную подготовку на курсах по ФСА. Кроме того в структуру группы входят сотрудники разных

подразделений компании. Для проведения ФСА применяют данные из финансовых документов предприятия.

Впервые метод ФСА был применён в США в 50-е годы. На сегодняшний день ФСА является безграничным инструментом оценки концепций и процессов при их разработке, что обусловило содержание новой важной составляющей этого метода – функциональное конструирование. В перспективе понятие функциональное конструирование расширяется до определения функциональное управление, которое объединит всю деятельность по ФСА, начиная от разработки и заканчивая сервисом [16; с. 126].

## **Глава 2 Использование трудовых ресурсов в ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» и повышение их эффективности**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика организации**

Полное фирменное наименование Общества: Публичное акционерное общество «Межрегиональная распределительная сетевая компания Центра». Сокращенное наименование Общества: ПАО «МРСК Центра».

Правовая форма: публичное акционерное общество.

Место нахождения Общества (юридический адрес, почтовый адрес) индекс 127018 , г. Москва, ул. 2-ая Ямская, д. 4.

Дата регистрации: 9 декабря 2004г.

Основные виды деятельности акционерного общества:

- осуществление эффективного и надёжного функционирования объектов распределительного электросетевого комплекса;
- обеспечение устойчивого развития распределительного электросетевого комплекса;
- обеспечение надёжного и качественного энергоснабжения потребителей (в части поставки и передачи электроэнергии).

На основании устава (Приложение А) акционерного общества высшим органом управления Общества является общее собрание акционеров. Один раз в год Общество проводит годовое общее собрание акционеров. Годовое общее собрание акционеров проводится не ранее, чем через два месяца и не позднее, чем через шесть месяцев после окончания финансового года. Дата, порядок подготовки, повестка дня общего собрания акционеров, определение даты составления списка лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров, перечень материалов, предоставляемых акционерам при подготовке к проведению общего собрания акционеров, устанавливаются Советом директоров. Количественный состав Совета директоров Общества определяется общим собранием акционеров. Члены Совета директоров

Общества избираются годовым общим собранием акционеров из числа акционеров, как физических лиц, так и представителей юридических лиц на срок до следующего годового собрания акционеров.

Председатель Совета директоров Общества избирается членами Совета директоров из их числа большинством голосов от общего числа членов Совета директоров сроком на один год. К компетенции исполнительного органа Общества относятся все вопросы руководства текущей деятельностью Общества, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания акционеров или Совета директоров Общества. Исполнительный орган Общества организует выполнение решений собрания акционеров и Совета директоров Общества.

Исполнительный единоличный орган Общества (в лице генерального директора) без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы, совершает сделки от имени Общества, утверждает штаты, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками Общества. Контроль за хозяйственной деятельностью и финансовым состоянием Общества осуществляет Ревизионная комиссия.

Организационная структура (таблица 2.1.1) и нормативы численности персонала обособленных подразделений (филиалов) ПАО «МРСК ЦЕНТРА» составлены на основании рекомендаций ОАО РАО «ЕЭС России».

В структуру ПАО «МРСК Центра» входят:

- Филиал ПАО «МРСК Центра»- «Белгородэнерго»;
- Филиал ПАО «МРСК Центра»- «Брянскэнерго»;
- Филиал ПАО «МРСК Центра»- «Воронежэнерго»;
- Филиал ПАО «МРСК Центра»- «Костромаэнерго»;
- Филиал ПАО «МРСК Центра»- «Курскэнерго»;
- Филиал ПАО «МРСК Центра»- «Липецкэнерго»;
- Филиал ПАО «МРСК Центра»- «Орелэнерго»;
- Филиал ПАО «МРСК Центра»- «Тамбовэнерго»;
- Филиал ПАО «МРСК Центра»- «Смоленскэнерго»;

- Филиал ПАО «МРСК Центра»- «Тверьэнерго»;
- Филиал ПАО «МРСК Центра»- «Ярэнерго».

Общество является правопреемником каждого филиала по всем их правам и обязанностям.

На сегодняшний день структура Общества включает в себя 11 филиалов.

**Таблица 2.1.1 – Структура общества**

Наименование филиала	Местонахождение
Филиал ПАО «МРСК Центра»- «Белгородэнерго»	308000,г. Белгород, ул.Преображенская, д.42
Филиал ПАО «МРСК Центра»- «Брянскэнерго»	241050, г. Брянск, ул. Советская, д.35
Филиал ПАО «МРСК Центра»- «Воронежэнерго»	394033, г. Воронеж, ул. Арзамасская, д.2
Филиал ПАО «МРСК Центра»- «Костромаэнерго»	156961,г. Кострома, пр.Мира, д.53
Филиал ПАО «МРСК Центра»- «Курскэнерго»	305029, г.Курск, ул. Карла Маркса, д. 27
Филиал ПАО «МРСК Центра»- «Липецкэнерго»	398001, г. Липецк ул. НЛМК,д.33
Филиал ПАО «МРСК Центра»- «Орелэнерго»	302030, г. Орел, пл. Мира , д.2
Филиал ПАО «МРСК Центра»- «Тамбовэнерго»	392680, г.Тамбов, Моршанское шоссе, д.23
Филиал ПАО «МРСК Центра»- «Смоленскэнерго»	214019, г.Смоленск, ул.Тенишевой, д.33
Филиал ПАО «МРСК Центра»- «Тверьэнерго»	170006, г. Тверь , ул.Бебеля, д.1
Филиал ПАО «МРСК Центра»- «Ярэнерго».	150003, г.Ярославль, ул.Воинова, д.12

Основные цели деятельности ПАО «МРСК Центра:

- получение прибыли ;
- осуществление эффективного и надёжного функционирования объектов распределительного электросетевого комплекса;
- обеспечение устойчивого развития распределительного электросетевого комплекса;
- обеспечение надёжного и качественного энергоснабжения потребителей

Основными видами деятельности, в рамках взаимодействия с абонентами (юридическими и физическими лицами), являются:

- заключение договоров энергоснабжения с потребителями;
- учет путем снятия (приема от потребителей) показаний приборов учета;
- расчет объемов энергопотребления;
- выписка платежных документов;
- сбор и учет платежей за электроэнергию от бытовых, непромышленных и промышленных потребителей, организаций всех форм собственности, а также жилищно-эксплуатационных организаций, использующих электроэнергию на общедомовые нужды;
- перерасчет произведенных платежей абонентов за потребленную электроэнергию;
- расчет объемов энергопотребления для каждого обслуживаемого потребителя;
- регистрация льгот по оплате электроэнергии и оформление их гражданам;
- ведение электронной базы платежей абонентов, находящихся на обслуживании;
- сбор оплаты с потребителей и учет платежей;

ОАО «Белгородэнерго» стало филиалом ПАО «МРСК Центра» 31 марта 2008 года. Предприятие работает на территории Белгородской области площадью 27,1 тыс. кв. км с численностью населения 1 513,1 тыс. человек. Численность персонала — порядка 4000 человек

Филиал ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» обеспечивает передачу электроэнергии по распределительным сетям 0,4–110 кВ и подключение новых потребителей. Доля присутствия в электросетевом комплексе Белгородской области превышает 98 %, что позволяет говорить о целостности энергосистемы и проводить эффективную инвестиционную политику, обеспечивая нормальный уровень надежности и качества электроснабжения потребителей.

Регион активно развивается, появляются новые предприятия, постоянно увеличиваются объемы индивидуального жилищного строительства. Энергопотребление также увеличивается. Только за последние три года оно выросло на 3,7%. В этой связи перед Белгородэнерго стоит задача в полном объеме обеспечить потребности экономики области в новых мощностях.

Организационная структура филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» представляет собой структуру функционального типа (Приложение Б), которая основана на разделении всех организационных звеньев по функциональному признаку. Организационная структура данного типа является наиболее оптимальной, так как включает в себя горизонтальное разделение по функциям и целям деятельности, а также вертикальное разделение труда для координации действий по управлению.

Вертикаль управления характеризуется следующим уровнем ответственности: Заместитель генерального директора - директор Филиала -> заместители директора филиала по направлениям -> начальники структурных подразделений.

Филиал ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» возглавляется заместителем генерального директора - директором филиала, который действует на основании доверенности, выданной Генеральным директором ПАО «МРСК Центра».

Директор филиала организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений. Решает все вопросы в пределах своей компетенции и делегирует полномочия по выполнению производственно-хозяйственных функций заместителям директора филиала по направлениям в соответствии с приказом Филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» «О распределении обязанностей».

Взаимодействие между ключевыми операционными подразделениями закреплено внутренними локальными актами - Положениями о структурном подразделении Филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго».

Филиал имеют собственную бухгалтерскую службу (управление



бухгалтерского и налогового учета и отчетности), возглавляемую главным бухгалтером филиала. Филиал составляет отдельный баланс с незаконченным финансовым результатом и другую отчетность по формам, установленным Обществом.

Филиалом составляется бухгалтерская и налоговая отчетность, включающая в себя показатели по всем подчиненным производственным отделениям, районам электрических сетей. Главный бухгалтер филиала функционально подчиняется главному бухгалтеру Общества, а организационно руководителю филиала.

Главный бухгалтер филиала назначается на должность и освобождается от должности приказом Генерального директора Общества.

Проведем анализ финансовых результатов, на основе отчета о финансовых результатах деятельности ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» (Приложение В) (таблица 2.1.2 (Приложение Г)).

Финансовое положение ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» к 2014 году ухудшилось, а к 2015 году стало улучшаться. По данным таблицы 2.1.1 отмечено снижение выручки от реализации в 2014г - на 8 %, а в 2015г рост на 4 %. Себестоимость реализованных услуг по отчетам о прибылях и убытках увеличилась в 2014году на 8% , а в 2015 году на 1%. Валовая прибыль снизилась в 2014г. - на 56%, а в 2015г увеличилась на 6 %. В отчетном году Общество получило чистую прибыль в размере 880878 тыс. р.

Проведем анализ платежеспособности ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» (таблица 2.1.3) на основе бухгалтерского баланса форма №1(Приложение Д).

Размеры и динамика коэффициентов срочной и абсолютной ликвидности свидетельствует о том, что у предприятия, недостаточно, ликвидных активов для погашения краткосрочных долгов. Нормальным считается значение коэффициента срочной ликвидности более 0,8. По итогам 2015 года данный коэффициент равен 0,013, что означает, что предприятия не в состоянии погашать краткосрочные обязательства в случае критического положения.

**Таблица 2.1.3 – Динамика показателей платежеспособности организации**

Показатель	Нормативное значение	2013г.	2014г.	2015г.	Отклонения 2015 г. от 2013г.
Коэффициент автономии	> 0,5	0	0,006	0,007	0,007
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	$\geq 0,1$	-0,0003	0,008	0,009	0,0093
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	< 1	1:0	143	134	134
Коэффициент абсолютной ликвидности	$\geq 0,2$	0,00008	0,00009	0,00008	0
Коэффициент срочной ликвидности	$\geq 0,8$	0,017	0,0115	0,013	-0,004
Коэффициент текущей ликвидности	$\geq 1,5$	0,814	0,836	0,856	0,042

К 2015 году динамика коэффициента текущей ликвидности была положительной, его значение увеличилось на 0,042 в сравнении 2013 годом, на 0,02 в сравнении с 2014 годом и составило 0,856. В течение всех 3 лет он был ниже рекомендуемого значения, что обусловлено отраслевой спецификой предприятия, где преобладают внеоборотные активы.

Исходя из значений коэффициента соотношения заемных и собственных средств на протяжении 2013-2015гг. ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» существует за счет заемного капитала, коэффициент на 2015г. составляет 134, при норме < 1. Коэффициент обеспеченности собственными средствами показывает, что у ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» не достаточно ликвидных активов для погашения краткосрочных долгов и организация не способна мгновенно покрыть наиболее срочные обязательства.

По показателям ликвидности, финансовой устойчивости, ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» является предприятием с неудовлетворительным финансовым состоянием.

## 2.2 Анализ эффективности использования трудовых ресурсов

Рабочая сила представляет собой совокупность физических и умственных способностей человека, его способность к труду. В условиях рыночных отношений "способность к труду" делает рабочую силу товаром [20; с. 36].

Основной характеризующей чертой трудовых ресурсов, которые применяются на предприятии, являются кадры. Кадровый состав предприятия представляет собой совокупность сотрудников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. Состав и количественные соотношения отдельных категории и групп работников предприятия характеризуют структуру кадров. Численность сотрудников является важным количественным показателем, предоставляющим характеристику состояния и движения трудовых ресурсов компании.

В зависимости от характера трудовой деятельности кадровый состав предприятия подразделяется по профессиям, специальностям и уровням квалификации.

В таблице 2.2.1 представлена динамика структуры персонала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» на основе макета, численность персонала по категориям, возрасту, образованию и стажу за 2013-2015гг. (Приложение Е).

**Таблица 2.2.1 - Динамика структуры персонала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» по категориям**

Наименование категорий персонала	2013г.	2014г.	2015г.	Абсолютное отклонение			Темп роста 2015г. к 2013г.,%
				2014г. к 2013г.	2015г. к 2014г.	2015г. к 2013г.	
Всего	4074	3991	4082	-83	91	8	100,2
Рабочие	2 290	2 216	2 292	-74	76	2	100
Руководители	548	544	555	-4	11	7	101,3
Специалисты и служащие	1 235	1231	1235	-4	4	0	100

По данным таблицы 2.2.1 численность персонала в 2014 году снизилась на 83 человека, а в 2015 увеличилась на 91 человек, повышение за три года составило 8 человек. По категории «специалисты и служащие» были незначительные изменения в 2014 году численность снизилась на 4 человека, а в 2015 увеличилась на 4 человека, то есть численность за 3 года осталась неизменной, численность руководителей увеличилась с 548 до 555 человек, рост составил 1,3%, а численность рабочих в 2014 году снизилась на 74 человека, а в 2015 году увеличилась на 91 человек, повышение за 3 года составило 8 человек.

В таблице 2.2.2 проведем анализ возрастного состава работников на предприятии.

**Таблица 2.2.2 - Возрастной состав работников ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго»**

Возраст	2013 год		2014 год		2015 год		Темп роста 2015г. к 2013г.,%
	чел.	уд.вес, %	чел.	уд.вес, %	чел.	уд.вес, %	
Всего	4074	100	3991	100	4082	100	100,2
До 25 лет	358	8,8	314	7,9	325	8	91
От 25 лет до 35 лет	1312	32,2	1294	32,4	1296	31,8	99
От 35 лет до 45 лет	1017	25	1022	25,6	1050	25,7	103
От 45 до пенсионного возраста	1366	33,5	1334	33,4	1361	33,3	99,7
Работающие пенсионеры	21	0,5	27	0,7	50	1,2	238

Из данных таблицы 2.2.2 видно, что в ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» за исследуемый период состав персонала по возрасту практически не изменился.

Наибольшая процентная доля приходится в возрасте от 45 лет до пенсионного возраста, но по сравнению с 2014 годом сократилась на 0.1 процентный пункт. Увеличилось количество работающих пенсионеров на 0,5 процентных пунктов. Относительно высокий уровень доли работников старших

возрастных категорий обусловлен, что в ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» велась кадровая политика по привлечению более опытных работников, а значит и более старших возрастов. Однако, высокие показатели, 31,8% приходится доля работников на возраст от 25 лет до 35 лет, это означает, что большое значение для организации имеет привлечение молодых специалистов, тем самым улучшая возрастные характеристики.

Возрастная структура такова, что наибольший удельный вес составляли работники от 25 лет до 35 лет и от 45 до пенсионного возраста, что говорит о том, что на предприятии нашли неплохое сочетание энергии молодости и опыта зрелости.

Проведем анализ общеобразовательной подготовки работников на предприятии (таблица 2.2.3).

**Таблица 2.2.3 - Уровень общеобразовательной подготовки работников ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго»**

Образование	2013год		2014год		2015 год		Темп роста 2015г. к 2013г., %
	чел.	уд.вес, %	чел.	уд.вес, %	чел.	уд.вес, %	
Всего по Обществу	4074	100	3991	100	4082	100	100,2
Неполное среднее	16	0,4	17	0,4	14	0,3	87,5
Среднее	486	11,9	451	11,3	422	10,3	87
Среднее профессиональное	1672	41,1	1563	39,2	1570	38,5	94
Высшие	1724	42,3	1756	44	1853	45,4	107
Два высших и более, ученая степень	176	4,3	204	5,1	223	5,5	127

Образовательный уровень персонала характеризуется достаточно высокой долей работников, имеющих высшее образование - 45,4%. За период 2013-2015 гг. квалификационный уровень персонала изменился. Доля работников без профессионального образования уменьшилась и на конец 2015 года составила 10,3% со средним образованием и не полным средним

образованием 0,3%. Также на 0,4% увеличилась доля работников с двумя высшими и более образованиями, и имеющими ученую степень.

Рассмотрим состав работников предприятия по половому признаку (Таблица 2.2.4). Анализ численности по полу показывает, что число работников – мужчин около 76 %, значительно превышает количество работников – женщин около 24% .

**Таблица 2.2.4 – Состав персонала предприятия по полу**

Показатель	2013год		2014год		2015 год		Темп роста 2015г. к 2013г., %
	чел.	уд.вес, %	чел.	уд.вес, %	чел.	уд.вес, %	
Всего	4074	100	3991	100	4082	100	100,2
Женщины	963	23,6	948	23,8	977	23,9	100
Мужчины	3111	76,4	3043	76,2	3105	76,1	100

Обеспечение потребности в кадрах подразумевает не только определение численности работников, но и ее сравнение с существующей рабочей силой, оценкой текучести кадров и определение дополнительной потребности или избытка кадров.

С целью характеристики движения рабочей силы рассчитаем и проанализируем динамику следующих показателей: коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент текучести кадров.

– коэффициент оборота по приему рабочих ( $K_{пр}$ ):

$$K_{пр} = \frac{\text{количество}_\text{принятого}_\text{на}_\text{работу}_\text{персонала}}{\text{среднесписочная}_\text{численность}_\text{персонала}} \quad (10)$$

– коэффициент оборота по выбытию ( $K_{в}$ ):

$$K_{в} = \frac{\text{количество}_\text{уволившихся}_\text{работников}}{\text{среднесписочная}_\text{численность}_\text{персонала}} \quad (11)$$

– коэффициент текучести кадров ( $K_{т}$ ):

$$K_{т} = \frac{\text{увольнение}_\text{по}_\text{своему}_\text{желанию}_\text{и}_\text{за}_\text{нарушение}_\text{дисципл.}}{\text{среднесписочная}_\text{численность}_\text{персонала}} \quad (12)$$

Данные по движению персонала (Таблица 2.2.5) свидетельствуют о том, что среднесписочная численность персонала с 2013г. по 2015г. практически не изменилась.

**Таблица 2.2.5 – Анализ движения кадров ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго»**

Показатель	Годы			Изменение в абсолютных величинах		Темп роста, %	
						2014г. к 2013г.	2015г. к 2014г.
	2013г.	2014г.	2015г.	2014г.	2015г.	2013г.	2014г.
Среднесписочная численность персонала, чел.	3910,3	3909,3	3909,9	-1	-0,6	100	100
Принято на работу, чел.	460	257	365	-203	108	56	142
Уволено с работы, чел.	352	340	274	-12	-66	97	81
Уволено по собственному желанию	264	241	168	-23	-73	91	70
Уволено за нарушение трудовой дисциплины	2	1	1	1	0	50	100
Коэффициент по приему, чел.	0,1	0,06	0,09	-0,04	0,03	60	150
Коэффициент по выбытию, чел.	0,09	0,09	0,07	0	-0,02	100	78
Коэффициент текучести персонала.	0,07	0,06	0,04	0,01	-0,02	86	67

Коэффициент по приему в 2014г. уменьшился, по сравнению с 2015г. и составил 6 %, в 2015г. увеличился и составил 9%. Коэффициент по выбытию в 2015г. уменьшился с 9% до 7%. Коэффициент текучести в 2013г. составлял 7 % и с каждым годом уменьшался, в 2014г. составил 6 % , а в 2015г. сократился до 4 %. Таким образом, в общем, за три года, коэффициент текучести снизился на 3%, что говорит о появившейся стабильности на предприятии.

Проанализировав таблицу 2.2.5, можно сделать вывод о том, что данные цифры свидетельствуют о снижении процента текучести персонала на предприятии – это, несомненно, является положительным результатом.

Основной причиной увольнения является, увольнение по собственному желанию (таблица 2.2.6).

**Таблица 2.2.6 – Анализ текучести кадров ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго»**

Показатель	Годы			Изменение в абсолютных величинах		Темп роста, %
	2013г.	2014г.	2015г.	2014г. к 2013г.	2015г. к 2014г.	2015г. к 2013г.
Всего уволено, чел.:	352	340	274	-12	-66	78
по собственному желанию	264	241	168	-23	-73	64
по уважительным причинам	86	98	105	12	7	122
за нарушение трудовой дисциплины	2	1	1	-1	0	50

Из таблицы 2.2.6 видно, что по собственному желанию в 2015г. 168 чел, что на 36% меньше 2013г. По уважительным причинам в 2015г. уволилось 105 чел., что на 22% больше по сравнению с 2013г. За нарушение трудовой дисциплины было наименьшее количество увольнений в 2013 году 2 чел., а в 2014-2015гг. по одному человеку. В целом текучесть в 2015г. по сравнению с 2013г. уменьшилась на 22%.

Большинство увольнений происходит по собственному желанию. Причиной являются неблагоприятные условия труда. Большая часть уволившихся по собственному желанию работников категории "рабочие" приходится на электромонтеров по обслуживанию распределительных сетей, чей труд связан с риском для жизни, работой в сложных погодных условиях и труднодоступных местах.

Следует, сделать выводы, что ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» обладает достаточно высоким трудовым потенциалом, поскольку отмечен высокий уровень образования, стаж работы персонала предприятия неуклонно



растет, за исследуемый период коэффициент по приему увеличился. Также наблюдается, что коэффициент по выбытию находится в норме 7%, что говорит о стабильности персонала на предприятии.

Особого внимания требует использование рабочего времени. Экономия рабочего времени является важным резервом повышения эффективности труда. Полноту использования персонала предприятия можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за определенный период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени в человеко-часах и человеко-днях. Проведем анализ (таблица 2.2.7) (Приложение Е) в целом по предприятию, на основе сведений о численности, заработной плате и движении работников ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» (Приложение Ж), сравним полученные результаты с плановыми показателями, выявим имеющиеся резервы.

Фонд рабочего времени ( $T$ ) зависит от численности рабочих ( $ЧР$ ), количества отработанных дней одним рабочим в среднем за год ( $Д$ ) и средней продолжительности рабочего дня ( $П$ )

$$T = ЧР \times Д \times П, \quad (13)$$

Фактический фонд рабочего времени в 2014г. меньше планового на 156570ч. Влияние факторов на изменение фонда рабочего времени в 2014г. можно определить способом абсолютных разниц:

$$\Delta T_{чр} = (3909,3 - 3925) \times 220 \times 7,98 = -27563ч$$

$$\Delta T_{д} = (198 - 220) \times 3909,3 \times 7,98 = -686317ч$$

$$\Delta T_{п} = (8,7 - 7,98) \times 198 \times 3909,3 = 557310ч$$

Всего -156570ч

Как видно из таблицы 2.2.7, имеющийся персонал в 2014г. предприятие использует не полно. В среднем одним работником отработано в 2014г. 198 дн., вместо 220, в связи с чем сверхплановые потери рабочего времени составили на одного рабочего в 2014г. 22 дн. А на всех работников 86005 дн. соответственно или 686317ч. На предприятии внутрисменные переработки рабочего времени, за один день они составили 0,72 часа, а за все отработанные дни всеми

рабочими 557310ч. Таким образом, потери рабочего времени составляют в 2014г. - 156570ч. Фактический фонд рабочего времени в 2015г. меньше планового на 2925,8ч.

В 2015г. ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» сверхплановые потери рабочего времени составляют 18 дней, а всеми работниками 70378дн. или 195695,1 ч.

С целью выявления причин целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени сравним данные фактического и планового баланса рабочего времени, на основе отчета по численности, явкам и отсутствиям (Приложение И). Анализ рабочего времени одного рабочего свидетельствует, что удельный вес потерь рабочего времени вызван следующими факторами: невыходы по болезни, отпуска по учебе.

Имеющиеся трудовые ресурсы на ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» использует не достаточно полно.

Проведем анализ использования рабочего времени в ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» (таблица 2.2.8).

**Таблица 2.2.8 – Анализ использования рабочего времени**

Показатели	Годы							
	2014г.				2015г.			
	на одного работника		отклонение от плана		на одного работника		отклонение от плана	
	план	факт	на одного	на всех рабочих	план	факт	на одного	на всех рабочих
Календарное количество дней	365	365	-	-	365	365	-	-
В том числе праздничных, выходных, дн.	14 104	14 104	-	-	14 104	14 104	-	-
Номинальный фонд рабочего времени, дн.	247	247	-	-	247	247	-	-
Неявки на работу, дн.	51	53	2	7819	51	53	2	7820
В том числе: очередные отпуска, дн.	28	28	-	0	28	28	-	0

**Продолжение табл. 2.2.8**

Отпуска по учебе, дн.	1	1,7	0,7	2736,51	1	1,3	0,3	13033
Дополнительные отпуска с разрешения администрации, дн.	3	2,6	-0,4	-1563,72	2,7	2,6	-0,1	-390,99
Невыходы по болезни, дн.	6	6,3	0,3	1172,79	6	5,6	-0,4	-1563,96
Отпуск по беременности и родам, дн.	2	2	0	0	2	1,5	-0,5	-1955
Прогулы, дн.	0	0	0	0	0	0	0	0
Явочный фонд, дн.	220	198	-22	-86004,6	218	200	-18	-70378,2
Внутрисменные простои, ч			-0,72	-2815			-0,72	-2815
Реальный фонд рабочего времени, ч	1755	1723	-32	-125098	1741	1744	3	11729,7
Средняя продолжительность рабочей смены, ч	7,98	8,7	0,72	2815	7,98	8,7	0,72	2815

Из таблицы видно, что фактический фонд рабочего времени одного рабочего в 2014г. меньше запланированного на 32 чел.-ч, а в 2015г. больше запланированного на 3 чел.-ч.

В ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» как в 2014г., так и в 2015г. прогулов нет. Сверхурочные часы составляют 2815ч, как в 2014г., так и в 2015г. Это объясняется тем, что при производстве временных работ по ремонту и восстановлению объектов электросетевого хозяйства, когда неисправность вызывает прекращение передачи электроэнергии потребителям, сотрудники вынуждены работать сверх норм времени.

Проведём расчет потерь рабочего времени, вызванных субъективными факторами (таблица 2.2.9).

**Таблица 2.2.9 – Расчет потерь рабочего времени, вызванных субъективными факторами**

Показатель	Годы		Абсолютное отклонение(+;-)
	2014г.	2015г.	
Дополнительные отпуска с разрешения администрации, чел.-дн.	-4691,16	-390,99	+4300
Прогулы, чел.-дн.	-	-	-
Целодневные простои, чел.-дн.	-	-	-
Внутрисменные простои, чел.-дн.	-2815	-2815	+391
Плановая продолжительность рабочей смены, ч.	7,98	7,98	-
Потери рабочего времени по предприятию за год, чел.-ч.	-9664	305	+9969

Потери рабочего времени, вызванные субъективными факторами, в 2015г. увеличились по сравнению с 2014г. на 9969 чел.- ч. и составили 305 чел.- ч. Это вызвано увеличением дополнительных отпусков с разрешения администрации.

Проведём расчет потерь рабочего времени, вызванных объективными факторами (таблица 2.2.10).

**Таблица 2.2.10 – Расчет потерь рабочего времени, вызванных объективными факторами**

Показатель	Годы		Абсолютное отклонение (+;)
	2014г.	2015г.	
По болезни, чел.- дн.	1173	-1564	-2737
Прочие неявки, чел.- дн.	-	-	-
Ежегодные отпуска	28	28	-
Отпуск по беременности и родам, дн.	-	-1955	-1955
Отпуска по учебе	2737	13033	10296
Плановая продолжительность рабочей смены, ч	7,6	7,6	-
Потери рабочего времени по предприятию за год, чел.-ч	14805	78736	63931

Потери рабочего времени, вызванные объективными факторами, в 2015г. увеличились на 63931 чел.- ч и составили 78736 чел.- ч. В основном, это произошло за счет уменьшения невыходов по болезни.

Разница средней продолжительности в 2013-2014 г.г. 0,1 ч. Для качественного использования рабочего времени используется коэффициент реального фонда рабочего времени.

Коэффициент продолжительности рабочего дня:

$$K_{рд} = 8,7/7,98 = 1,09=109\%$$

Т.е переработка и в течение рабочего дня в расчете на одного рабочего составляет 9%

Коэффициент использования числа дней:

$$K_{д} = 200/218 = 0,92=92\%$$

Т.е фактические целодневные потери рабочего времени составляют 8%

Потери рабочего времени в 2015 году на ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго»

$$Пф = (1971-1744)/1971 \times 100 = 12 \%$$

$$Ппл = (1971-1741)/1971 \times 100 = 12 \%$$

Коэффициент реального фонда рабочего времени:

$$K_{рф} = (100 - Пф) / (100 - Ппл), \quad (14)$$

где Пф, Ппл – потери рабочего времени в фактическом и плановом периодах, чел.-ч.

$$K_{рф} = 100 - 12 / 100 - 12 = 1$$

В 2015г. коэффициент качественного использования рабочего времени равен 1, это свидетельствует о достаточно эффективном использовании рабочего времени.

С целью оценки уровня производительности труда используется система обобщающих, частных и вспомогательных показателей.

К обобщающим показателям относятся среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции одним рабочим, а также среднегодовая выработка продукции на одного работающего в стоимостном выражении. Частные показатели – это затраты времени на производство единицы определенного вида (трудоемкость продукции) или выпуск продукции определенного вида в натуральном выражении за один человеко-день или

человеко-час. Вспомогательные показатели определяют затраты времени на выполнение единицы конкретного вида работ.

Наиболее общим показателем производительности труда считается среднегодовая выработка продукции одним работающим. Величина его зависит и от удельного веса рабочих в общей численности ППП, а также от количества отработанных ими дней и продолжительности рабочего дня. Среднегодовую выработку продукции одного работающего можно представить в виде произведения следующих составляющих:

$$ГВ = У_{д} \times D \times П \times ЧВ, \quad (15)$$

где ГВ – среднегодовая выработка одним работником, тыс.р.;

У<sub>д</sub> – доля рабочих в общей численности работников, %;

D – количество отработанных дней одним рабочим за год, дни;

П – средняя продолжительность рабочего дня, ч;

ЧВ – среднечасовая выработка, р.

Среднегодовая выработка продукции одного работающего в ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго»

$$2013=57 \times 203 \times 8,6 \times 0,004 = 398 \text{ тыс.р.}$$

$$2014=56 \times 198 \times 8,7 \times 0,003 = 289 \text{ тыс.р.}$$

$$2015=57 \times 200 \times 8,7 \times 0,003 = 298 \text{ тыс.р.}$$

В таблице 2.2.11 представлены показатели уровня производительности труда.

**Таблица 2.2.11– Показатели уровня производительности труда**

Показатели	Годы			Темп роста 2013г. к 2015г., %
	2013г.	2014г.	2015г.	
Объем выполненных работ, тыс.р.	13717442	12615840	13112025	96
Среднесписочная численность ППП, чел.	3910,3	3909,3	3909,9	100

**Продолжение табл. 2.2.11**

Среднесписочная численность рабочих, чел.	2228	2200	2213	99
Общее количество отработанного времени всеми рабочими за год, чел.-ч	3880582	3799253	3859020	99
В том числе одним рабочим, чел.-ч	1742	1727	1744	100
Средняя продолжительность рабочего дня, ч.	8,6	8,7	8,7	101
Отработано одним рабочим за год, дней	203	198	200	99
Среднегодовая выработка, тыс.р. одного работающего	3,5	3,2	3,4	97
Одного рабочего	6,2	5,7	5,9	95
Среднедневная выработка рабочего, тыс.р.	0,03	0,03	0,03	100
Среднечасовая выработка рабочего, тыс.р.	0,004	0,003	0,003	75

Как следует из данных табл. 2.2.11, производительность труда в 2015 осталась равной по отношению к 2013 году. В структуре персонала в 2015 г., удельный вес рабочих в общей численности персонала по сравнению с 2013г. остался неизменным. За 2015 год число отработанных одним рабочим человеко-дней по отношению к 2013г. уменьшилось на 1%, средняя продолжительность рабочего дня в 2015 г. увеличилась на 1% по сравнению с 2013г.

В таблице 2.2.12 приведен расчет влияния факторов на уровень среднегодовой выработки работников предприятия ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго».

**Таблица 2.2.12 – Расчет влияния факторов на уровень среднегодовой выработки рабочих предприятия**

Фактор	Алгоритм расчета	$\Delta$ ГВ, тыс.р.
Доли рабочих в общей численности ППП	$\Delta$ ГВ <sub>уд</sub> = $\Delta$ УД $\times$ ГВ <sub>пл</sub> = 0,01 $\times$ 0,3	+0,003
Количества отработанных дней одним рабочим	$\Delta$ ГВ <sub>д</sub> = У <sub>дф</sub> $\times$ $\Delta$ Д $\times$ ДВ <sub>пл</sub> = 0,6 $\times$ 8,7 $\times$ 0,03	+0,2
Продолжительности рабочего дня	$\Delta$ ГВ <sub>п</sub> = У <sub>дф</sub> $\times$ Д <sub>ф</sub> $\times$ $\Delta$ П $\times$ ЧВ <sub>пл</sub> = 0,6 $\times$ 200 $\times$ 0,1 $\times$ 0,003	+0,036
Изменение среднечасовой выработки	$\Delta$ ГВ <sub>св</sub> = У <sub>дф</sub> $\times$ Д <sub>ф</sub> $\times$ П <sub>ф</sub> $\times$ $\Delta$ ЧВ = 0,6 $\times$ 200 $\times$ 8,7 $\times$ 0,01	+10,44
Итого		+10,68

Среднегодовая выработка рабочего предприятия в 2015г. увеличилась по сравнению с 2014г. на 10,68 тыс. р. Она выросла на 0,003 тыс. р. за счет увеличения доли рабочих в общей численности ППП, увеличения количества отработанных дней одним рабочим за год на 0,2 тыс. р., и увеличения продолжительности рабочего дня на 0,036 тыс. р., на 10,44 тыс. р. за счет изменения среднечасовой выработки.

Анализ использования работающих на предприятии, уровня производительности труда необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда. Средства на оплату труда должны применяться таким образом, чтобы темпы роста производительности труда обгоняли темпы роста его оплаты, только в данном случае имеется возможности для наращивания темпов расширенного воспроизводства.

В совокупности оплата труда персонала представляет собой компенсацию работодателем труда наемного работника, соответствующую количеству и качеству проделанной работы. Размеры данной компенсации имеют абсолютно конкретные количественные границы, так как, с одной стороны, они должны обеспечить: работнику – определенный уровень удовлетворения его личных и



социальных потребностей; работодателю – получение от работника результата, необходимого для достижения конечной цели компании, прибыли.

Коллективные договоры между администрацией предприятия и профсоюзом становятся юридической формой регулирования трудовых отношений, в том числе и в вопросах оплаты труда. Расходование средств на оплату труда, являются значительной частью издержек производства.

Оплата труда включает в себя: фонд заработной платы (ФЗП) и выплаты социального характера (таблица 2.2.13).

**Таблица 2.2.13 - Анализ затрат на персонал ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго»**

Показатель	Годы			Изменения в абсолютных величинах		Темп роста, %	
	2013г.	2014г.	2015г.	2014г.	2015г.	2014г.	2015г.
Затраты на оплату труда и социальные выплаты, тыс.р	1728278,4	1832684,2	2034923,7	104405,8	202239,5	106	111
Фонд заработной платы, тыс.р.	1704956,4	1803180,8	2005304,4	98224,4	202123,6	106	111
Фонд заработной платы в % к общим затратам на персонал	98	98	98	0	0	100	100
Выплаты социального характера, тыс.р	23322	29503,4	29619,3	6181,4	115,9	127	100
Выплаты социального характера в % к общим затратам	2	2	2	0	0	100	100
Численность персонала предприятия, чел.	4 074	3 991	4082	-83	91	98	102

**Продолжение табл. 2.2.13**

Среднемесячная заработная плата, р.	34875	37651	40938	2776	3287	108	108
Среднемесячный размер выплат социального характера, р.	477	616	605	139	-11	129	98
Средний совокупный доход, р	35352	38267	41543	2915	3276	108	109

В 2014г. ФЗП составил 1803180,8 тыс. р., а в 2015г. – 2005304,4 тыс. р., то есть наблюдается рост ФЗП на 11 %. Рост средней заработной платы одного работающего составил – 8 %, а производительность труда на предприятии увеличилась на 4 %. Следовательно, ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» использует не эффективную систему оплаты труда: рост средней заработной платы превышает производительность труда, что ведет к необоснованным затратам на содержание персонала.

В таблице 2.2.14 показано использование средств на оплату труда.

**Таблица 2.2.14 - Использование средств на оплату труда в ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго»**

Экономические показатели	Годы		Темп роста, 2015г.к 2014г.,%
	2014г.	2015г.	
Объем продукции, тыс.р.	12615840	13112025	104
Фонд заработной платы, тыс.р.	1803180,8	2005304,4	111

Факторами, влияющими на изменение ФЗП, являются изменения численности ППП, изменение их средней заработной платы и дохода, а также изменение выпуска продукции.

Расчет влияния факторов на  $\Delta$ ФЗП в 2015г.:

Фактический ФЗП увеличился на 202124 6 тыс. р., или на 11%

1 Рост  $\Delta$ ФЗП за счет изменения численности ППП:

$$\Delta \text{ФЗП} = (\text{Чо} - \text{Чб}) \times \text{ЗПб}, \quad (16)$$

где Чо – среднесписочная численность ППП в отчетном году, чел:

Чб – среднесписочная численность ППП в базисном году, чел:

ЗПб – средняя заработная плата в базисном году, тыс. р.

$$(4082 - 3991) \times 37651 = 3426241 \text{ тыс. р.}$$

То есть за счет увеличения численности ФЗП вырос на 3млн. 426 тыс. р.

2 Рост  $\Delta$ ФЗП за счет изменения среднегодовой заработной платы:

$$\Delta \text{ФЗП} = (\text{ЗПо} - \text{ЗПб}) \times \text{Чо}, \quad (17)$$

где ЗПо – средняя заработная плата в отчетном году, р.;

ЗПб – средняя заработная плата в базисном году, р.;

Чо – среднесписочная численность ППП в отчетном году, чел.

$$(40938 - 37651) \times 4082 = 13417534 \text{ р.},$$

Таким образом, за счет роста средней заработной платы ФЗП увеличился на 13417534 р.

Факторами, влияющими на изменение ФЗП, являются изменения численности ППП, изменение их средней заработной платы и дохода, а также изменение выпуска продукции.

### **2.3 Резервы повышения эффективности использования трудовых ресурсов**

В ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» трудовые ресурсы используются не достаточно эффективно.

С целью улучшения использования трудовых ресурсов предлагается пересмотреть их структуру и разработать мероприятия по улучшению использования рабочего времени. Особое внимание следует уделить:

-сокращению предоставления кратковременных административных отпусков без сохранения содержания, так как эти отпуска зачастую даются без серьезных намерений;

-изучению каждого случая нарушений трудовой дисциплины с целью ее укрепления, применяя для этого не только административные меры, но и

формы как морального, так и материального воздействия на ее нарушителей;

-тщательному исследованию (по листкам нетрудоспособности) характера заболеваемости у отдельных групп работающих и разработке на этой основе профилактических мероприятий (например, по улучшению охраны труда и технике безопасности, организации диетического питания и др.), которые обеспечивают сокращение заболеваемости.

В соответствии с приказами Минздрава РФ от 16 августа 2004г. № 83 «Об утверждении перечней вредных и (или) опасных производственных факторов и работ, при выполнении которых планируется провести предварительные и периодические медицинские осмотры (обследования), и порядка проведения этих осмотров (обследований)» и от 14 марта 1996 г. № 90 «О порядке проведения предварительных и периодических медицинских осмотров работников и медицинских регламентах допуска к профессии» в ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» с целью соответствия состояния здоровья сотрудников поручаемой им работе все вновь принимаемые работники подвергаются предварительным медицинским осмотрам при поступлении на работу.

С целью динамического исследования за состоянием здоровья работников в условиях воздействия профессиональных вредностей, профилактики и своевременного определения начальных признаков профессиональных заболеваний; выявления общих заболеваний, препятствующих продолжению работы с вредными, опасными веществами и производственными факторами, а также предупреждения несчастных случаев в ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» в 2016г. пройдут медицинский осмотр 3900 чел.

В соответствии со статьей 17 Федерального закона "Об основах охраны труда в Российской Федерации" и статьей 221 «Трудового кодекса РФ» работникам ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго», занятым на работах с вредными или опасными условиями труда, а также на работах, выполняемых в особых температурных условиях или связанных с загрязнением, планируется выдавать бесплатно сертифицированную специальную одежду, специальную

обувь и другие средства индивидуальной защиты в соответствии с утверждёнными на предприятии нормами.

В целях оздоровления и организации досуга работников в 2016г. на предприятии будут организованы:

- выезды работников предприятия с членами семьи в лечебные санатории Белгородской области;

- участие работников предприятия в спартакиаде между предприятиями г. Белгорода и внутри предприятия по следующим видам спорта: мини-футбол, волейбол, легкоатлетический кросс, стрельба из мелкокалиберной винтовки, подтягивание на турнике, шашки и шахматы.

В ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» для снижения аварийности и травматизма при выполнении работ, а также в целях повышения качества выполняемой работы отделом по охране труда и подразделениями предприятия предлагается работа с персоналом предприятия в соответствии с утверждённым и согласованным с Управлением по технологическому и экологическому надзору Ростехнадзора по Белгородской области «Порядком работы с персоналом ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» на 2016г.».

В течение 2017г. предполагается проведение 241 проверки знаний нормативно-технической документации должностных инструкций и инструкций по охране труда.

Основными направлениями повышения эффективности использования трудовых ресурсов являются: повышение производительности труда; сокращение потерь рабочего времени; рациональная организация труда и производства; материальная заинтересованность работников; подготовка кадров на предприятии; социальное развитие трудового коллектива. Производительность труда – показатель, характеризующий отдачу каждой единицы используемого труда. Эта отдача может определяться, во-первых, как продуктивность трудовой деятельности, соотношение количества продукции произведенной предприятием, и потребовавшимися для этого затратами ресурса труда, измеренными в человеко-часах, человеко-днях, среднегодовой

численности. Во-вторых, как эффективность его использования, соотношение экономического результата деятельности предприятия и затрат, связанных с привлечением ресурса труда (затраты на зарплату, социальные выплаты, подбор и подготовку кадров, охрану труда и прочее).

Повышение производительности труда имеет существенное значение как фактор увеличения выпуска продукции. Снижения издержек и увеличения прибыли, обеспечение благосостояния работников, повышение конкурентоспособности предприятия.

Так как производительность труда является одним из главных показателей, рассчитаем влияние сокращения потерь рабочего времени на ее изменение. Предположим, что при упорядочении системы предоставления отпусков без сохранения содержания они сократятся с 21789 до 9078 чел.-дн. Проведение профилактических мероприятий сократит потери, связанные с болезнями, на 14335 чел.-дн. А, учитывая незначительную текучесть кадров на предприятии, логично предположить, что со временем количество обучающихся значительно сократится: предположим, что с 5108 до 1208 чел.-дн. Таким образом, предположительно число отработанных человеко-дней увеличивается на 30946 чел.-дн.  $(12711 + 14335 + 3900)$ , и число отработанных чел.-дн. одним рабочим в году составит  $206 ((774160 + 30946) : 3909,9)$ .

Поскольку прогнозирование повышения производительности труда, как правило, проводится через экономию численности ППП, то с целью единства методики учета и анализа необходимо проводить оценку изменения производительности труда через экономию численности в связи с изменением каждого фактора и влияния его на производительность труда.

При анализе факторов, влияющих на рост производительности труда, определяются относительное высвобождение или дополнительное вовлечение работающих, а также рост или снижение производительности труда по каждому из факторов.

Изменение уровня производительности труда (в %) определяется по формуле:

$$\Delta D_i = \frac{\Delta R_i}{R_i - \Delta R_i} \times 100\% \times (-1) \quad (18)$$

где  $\Delta D_i$  – рост (снижение) производительности труда за счет  $i$  - го фактора (на сколько повысилась (снизилась) производительность труда;

$\Delta R_i$  – изменение численности за счет  $i$  - го фактора;

$R_i$  – среднесписочная численность ППП в отчетный период.

Относительное высвобождение (привлечение) работников вследствие изменения уровня потерь рабочего времени определяется по формуле:

$$\Delta R_i = \frac{\bar{R}_i^p (T_1^{ДН} - T_0^{ДН})}{T_0^{ДН}} \quad (19)$$

где  $\Delta R_i$  – относительное изменение численности рабочих вследствие изменения уровня потерь рабочего времени;

$\bar{R}_i^p$  – среднесписочная численность рабочих в отчетном году;

$T_1^{ДН} - T_0^{ДН}$  количество дней, отработанных одним рабочим в году;

$T_1^{ДН}$  – исходный показатель,  $T_0^{ДН}$  – показатель с которым сравниваем.

Проанализируем сокращения потерь рабочего времени на изменение производительности труда (таблица 2.3.1).

**Таблица 2.3.1 - Влияние сокращения потерь рабочего времени на изменение производительности труда**

Изменение производительности труда		В том числе за счет					
экономия численности, чел.	рост производительности труда, %	сокращение неявок с разрешения администрации		сокращение потерь рабочего времени, связанных с болезнями		сокращение потерь рабочего времени, в связи с окончанием получения образования	
		экономия численности, чел.	рост производительности труда, %	экономия численности, чел.	рост производительности труда, %	экономия численности, чел.	рост производительности труда, %
107	2,6	21	0,5	43	1,1	43	1,1

$$\Delta R = \frac{2213 \times (196 - 206)}{206} = -107 \text{ чел.} \quad (25)$$

$$\Delta D_{\text{сокр. потеря раб.вр}} = \frac{-107}{3909,9 - (-107)} \times 100\%(-1) = 2,6\% \quad (20)$$

В том числе:

За счет сокращения неявок с разрешения администрации:

$$\Delta R_{\text{разрадом}} = \frac{2213 \times (200 - 202)}{202} = -21 \text{ чел.} \quad (21)$$

$$\Delta D = \frac{-21}{3909,9 - (-21)} \times 100\%(-1) = 0,5\% \quad (22)$$

За счет сокращения потерь рабочего времени, связанных с болезнями:

$$\Delta R_{\text{бол.}} = \frac{2213 \times (198 - 204)}{204} = -43 \text{ чел.} \quad (23)$$

$$\Delta D = \frac{-43}{3909,9 - (-43)} \times 100\%(-1) = 1,1\% \quad (24)$$

За счет окончания получения образования:

$$\Delta R_{\text{обуч.}} = \frac{2213 \times (201 - 205)}{205} = -43 \text{ чел.} \quad (25)$$

$$\Delta D = \frac{-43}{3909,9 - (-43)} \times 100\%(-1) = 1,1\% \quad (26)$$

По данным таблицы 2.3.1 видно, что сокращение потерь рабочего времени способствует росту производительности труда на 3%.

Выявим резервы использования персонала на основе реализации научно-технических мероприятий.

К научно-техническим мероприятиям можно отнести:

- модернизацию действующего оборудования;
- замену устаревшего оборудования новым, более производительным;
- внедрение новых, более прогрессивных технологий.

В качестве мероприятий, направленных на эффективное использование персонала в ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» могут быть использованы:



- установка платежных терминалов с целью расширения услуг по приему платежей;

-техническое обеспечение персонала оргтехникой;

-организация централизованной базы данных.

Относительное высвобождение численности работников в отчетном году за счет внедрения научно-технических мероприятий ( $\mathcal{E}_{TP}$ ) рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_{TP} = \frac{(t_0 - t_1) \times A_1 \times M_1}{\Phi_{\mathcal{E}\Phi 0} \times K_{HBO} \times 12}, \quad (27)$$

где  $\mathcal{E}_{TP}$  – относительное высвобождение численности работников с момента подписания акта о внедрении мероприятия и одновременного пересмотра норм времени, чел;

$t_0, t_1$  – трудоемкость единицы продукции до внедрения мероприятий, после пересмотра норм времени;

$A_1$  – выпуск изделий производимых с использованием НТП в расчете на отчетный год (тыс. р);

$M_1$  – число полных месяцев с момента подписания акта о внедрении мероприятий, пересмотра норм времени, и до конца отчетного года;

$\Phi_{\mathcal{E}\Phi 0}$  – эффективный годовой фонд времени одного рабочего в базисном году;

$K_{HBO}$  – коэффициент выполнения норм выработки в базисном периоде на участке внедрения мероприятия

$$K_{BH} = \frac{H}{\mathcal{C}_{OP}}, \quad (28)$$

где  $H$  – общее число нормо-часов, отработанное основными рабочими

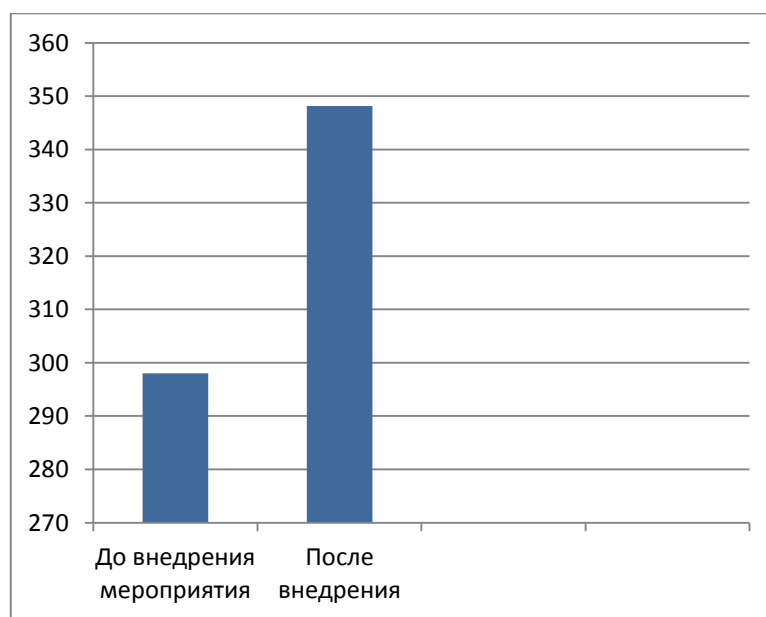
$\mathcal{C}_{OP}$  – общее число человеко-часов, отработанное основными рабочими

$$\mathcal{E}_{TP} = \frac{(8,11 - 1,67) \times 380124}{1723 \times 1,04 \times 12} = 102 \text{ чел.} \quad (29)$$

Учитывая комплекс предложенных мер, большинство из них в той или иной степени дают экономический, психофизиологический и социальный эффект. Психофизиологический и социальный эффект в конечном итоге создают условия для повышения мотивации труда, заинтересованности в его результатах, а следовательно, ведут к росту производительности и качества труда, снижению себестоимости и росту прибыли, то есть к экономическому эффекту.

Так с помощью оптимизации рабочего времени, устранения причин их возникновения возможная экономия численности составила 107 чел.

За счет внедрения предложенных научно-технических мероприятий высвобождается 102 чел. Производительность труда увеличивается на 12%.



**Рисунок 3.1.1 - Рост объемов реализации после внедрения мероприятий**

Таким образом, оценкой эффективности является увеличение выработки одного работающего на ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго на 83 тыс.р., а общий экономический эффект – рост объемов реализации за счет увеличения выработки всех работающих 324 млн.р.

## Заключение

В качестве объекта исследования выбран ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго», основной вид деятельности которого – в соответствии с Уставом, являются: получение Обществом прибыли; осуществление эффективного и надежного функционирования объектов распределительного электросетевого комплекса; обеспечение устойчивого развития распределительного электросетевого комплекса; обеспечение надежного и качественного энергоснабжения потребителей (в части поставки и передачи электроэнергии).

ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» стало филиалом ПАО «МРСК Центра» 31 марта 2008 года.

Филиал ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго» обеспечивает передачу электроэнергии по распределительным сетям 0,4–110 кВ и подключение новых потребителей. Доля присутствия в электросетевом комплексе Белгородской области превышает 98 %, что позволяет говорить о целостности энергосистемы и проводить эффективную инвестиционную политику, обеспечивая нормальный уровень надежности и качества электроснабжения потребителей.

В настоящее время, приспосабливаясь к современным условиям развития, ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» ставит новые перспективные цели и задачи - повышение качества и конкурентоспособности энерго услуг, наиболее полное удовлетворение потребностей клиентов – потребителей услуг при достижении максимальной экономической эффективности и прибыльности деятельности компании.

За анализируемый период финансовое положение ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» к 2014 году ухудшилось, а к 2015 году стало улучшаться. По данным таблицы 2.1.1 отмечено снижение выручки от реализации в 2014г. - на 8 %, а в 2015г. рост на 4 %. Себестоимость реализованных услуг увеличилась

в 2014 году на 8% , а в 2015 году на 1%. Валовая прибыль снизилась в 2014г - на 56%, а в 2015г увеличилась на 6 %.

В отчетном году Общество получило чистую прибыль в размере 880878 тыс. р.

Среднесписочная численность персонала в 2014 году снизилась на 83 человека, а в 2015 увеличилась на 91 человек , повышение за три года составило 8 человек.

По категории «специалисты и служащие» были незначительные изменения в 2014 году численность снизилась на 4 человека, а в 2015 увеличилась на 4 человека, то есть численность за 3 года осталась неизменной, численность руководителей увеличилась с 548 до 555 человек, рост составил 1,3%, а численность рабочих в 2014 году снизилась на 74 человека, а в 2015 году увеличилась на 91 человек, повышение за 3 года составило 8 человек.

Анализ по возрасту показывает, что наибольший удельный вес составляют работники от 45 до пенсионного возраста и от 25 лет до 35 лет, что говорит о том, что на предприятии нашли неплохое сочетание энергии молодости и опыта зрелости

Одной из главных характеристик работников предприятия является уровень их образования. Анализ образовательного уровня персонала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» показал, что достаточно высокая доля работников, 45,4% имеют высшее образование, в частности руководители в полном составе, 38,5% работников имеют неоконченное высшее или среднее специальное образование, 10,3% работников получили среднее образование, и, наконец, 0,3% на предприятии работников, которые бы имели неполное среднее образование.

Коэффициент по приему в 2014г. уменьшился, по сравнению с 2015г. и составил 6 %, в 2015г. увеличился и составил 9%, а коэффициент по выбытию в 2015г. уменьшился с 9% до 7%. Коэффициент текучести с каждым годом уменьшался и составил в 2013г. с 7 % , в 2014г. 6 % , а в 2015г. сократился до 4

% . Таким образом, в общем, за три года, коэффициент текучести снизился на 3%, что говорит о появившейся стабильности на предприятии.

Основной причиной увольнения в ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» является уход по собственному желанию.

Рабочее время на предприятии используется не эффективно, имеющийся персонал в 2014-2015гг. предприятие использует неполно. В среднем одним работником отработано в 2014г. 198 дн., вместо 220, в связи с чем сверхплановые потери рабочего времени составили на одного рабочего в 2014г. 22 д. А на всех работников 86005 дн. соответственно или 686317ч. На предприятии внутрисменные переработки рабочего времени, за один день они составили 0,72 часа, а за все отработанные дни всеми рабочими 557310ч.

Таким образом, потери рабочего времени составляют в 2014г. - 156570ч. Фактический фонд рабочего времени в 2015г. меньше планового на 2925,8ч.

Производительность труда в 2015 осталась равной по отношению к 2013 году . В структуре персонала в 2015 г., удельный вес рабочих в общей численности персонала по сравнению с 2013г. остался неизменным. За 2015 год число отработанных одним рабочим человеко-дней по отношению к 2013г. уменьшилось на 1%, средняя продолжительность рабочего дня в 2015 г. увеличилась на 1% по сравнению с 2013г.

На протяжении трех лет структура затрат на оплату труда остается неизменной, включает в себя: фонд заработной платы (ФЗП) и выплаты социального характера. Оплата труда работников производится согласно штатному расписанию, утвержденного Генеральным директором. В 2014г. ФЗП составил 1803180,8 тыс. р., а в 2015г. – 2005304,4 тыс. р., то есть наблюдается рост ФЗП на 11 %. Рост средней заработной платы одного работающего составил – 8 %, а производительность труда на предприятии увеличилась на 4 %. Следовательно, ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» использует не эффективную систему оплаты труда: рост средней заработной платы превышает производительность труда, что ведет к необоснованным затратам на содержание персонала.

Для улучшения деятельности предприятия и эффективного использования трудового потенциала предприятия необходимо улучшить организацию труда и создать благоприятные условия для работы: комиссии по охране труда усилить трудовую и производственную дисциплину за соблюдением и выполнением норм, правил и инструкций по охране труда, стимулировать работу персонала за счет совершенствования оплаты труда, провести организационные мероприятия для снижения внутрисменных простоев.

Предложенный комплекс мер состоит из элементов организации труда, которые взаимосвязаны между собой. Они в свою очередь являются резервами роста производительности труда и получения прибыли.

В результате реализации предложенных мероприятий, а именно по снижению общей заболеваемости, сокращению внутрисменных простоев возможная экономия численности составила 107 чел.

Чтобы обеспечить стабильную и эффективную деятельность коллектива предприятия, необходимо регулирование заработной платы ориентировать на повышение качества трудовой жизни персонала, усиление его заинтересованности в достижении максимальных результатов труда и реализации своего творческого потенциала.

В качестве мероприятий, направленных на эффективное использование персонала в ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» могут быть использованы:

- установка платежных терминалов с целью расширения услуг по приему платежей;
- техническое обеспечение персонала оргтехникой;
- организация централизованной базы данных.

Учитывая комплекс предложенных мер, большинство из них в той или иной степени дают экономический, психофизиологический и социальный эффект. Психофизиологический и социальный эффект в конечном итоге создают условия для повышения мотивации труда, заинтересованности в его

результатах, а следовательно, ведут к росту производительности и качества труда, снижению себестоимости и росту прибыли, то есть к экономическому эффекту.

Таким образом, предложенные мероприятия приблизят предприятие к эталонному определению трудового потенциала, когда имеющийся трудовой потенциал, то есть возможности работников как носителей рабочей силы, используется полностью и это соответствует потребностям производства.

## Список литературы

1. **Российская Федерация. Конституция (1993).** Конституция Российской Федерации: офиц. текст. – М.: Маркетинг, 2001. – 39 с.
2. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс РФ. - М.: Юриспруденция, 2002. - 208 с.
3. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс РФ.// <http://www.garant.ru/>.
4. **Авдеев В.В.** Управление персоналом: технология формирования команды/ В.В. Авдеев -Менеджмент, 2012 - 542 с.
5. **Аетисян К.А.** Психотехнологии и психотехники профессионального развития личности: Учебное пособие / К.А. Аетисян, С.В. Агафонова и др.; под ред. Л.М. Митиной, С.А. Подосинникова. - Астрахань: Издательский дом "Астраханский университет", 2008-198 с.
6. **Аксенова Т.Ю.** Управление персоналом / Т.Ю. Аксенова, Б.Л. Базаров, П.В. Еремин, Юнити, 2010 - 560 с.
7. **Аширов Д.А.** Управление персоналом / Д.А. Аширов - М.: Проспект, 2009. - 326 с.
8. **Батяев А.А.** Идеальный персонал. Профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации / А.А. Батяев - Альфа-Пресс, 2009 - 176 с.
9. **Беседовала С.** Тренинги - это часть образовательного капитала сотрудников/ С. Беседовала // Управление персоналом, 2012. № 1. С.28-36.
10. **Блинов А.О.** Персонал как важнейший стратегический ресурс организации / А.О. Блинов // ЖКХ. Журнал руководителя и главного бухгалтера. 2005. № 11. С.43-48.
11. **Борисова Е.А.** Оценка и аттестация персонала/ Е.А. Борисова Питер, 2012-212 с.
12. **Бойдаченко П.Г.** Служба управления персоналом. эл. учебник / П.Г. Бойдаченко - Новосибирск: ЭКО, 2010-298 с.



13. **Бухалков М.И.** Управление персоналом: Электронный ресурс Учебник. / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2009-368 с.
14. **Бычин С. В.** Организация и нормирование труда: учебник для вузов / В. Б. Бычин, С. В. Малинин, Е. В. Шубенкова; под ред. Ю.Г. Одегова. – 3-е изд. перераб. и доп М.: Экзамен, 2005-464 с.
15. **Васильева Ю.В.** Теория управления- учебник под ред. 2-е изд. / Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого - М.: Финансы и статистика, 2009-408 с.
16. **Веснин В.Р.** Управление персоналом. Теория и практика: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2010. - 432 с.
17. **Вотякова И.В.** Система наставничества/ И.В. Вотякова // ЭкономСтрой. 2013 - № 5. С.16-23.
18. **Дубинина Н.А.** Эффективное управление карьерой, как важный элемент развития персонала компании/ Н.А. Дубинина // Журнал Вестник. 2010. №3. С.117-120.
19. **Дуракова И. Б** Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова - М.: ИНФРА-М, 2009. - 570 с.
20. **Егоршин А.П.** Управление персоналом. - 7-е изд. / А.П. Егоршин Н. Новгород: НИМБ, 2009. - 624 с.
21. **Залюбавский И.** Перспективные сотрудники/ И. Залюбавский // Управление персоналом. 2013. № 3. С.6-15.
22. **Згонник Л.** Интеллектуальный капитал организации: проблемы регулирования/ Л. Згонник , С. Челбин // Управление персоналом. 2009. № 11. с.16-29.
23. **Иванова С.В.** "Мотивация на 100%: А где же у него кнопка?" эл. учеб. / С.В. Иванова. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008 - 288 с.
24. **Ильенкова С.Д.** Инновационный менеджмент: Учебник / С.Д. Ильенкова Юнити-Дана, 2007 г. – 335 с.

25. **Кибанов А.Я.** Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Электронный ресурс учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА - М, 2011-632 с.
26. **Кибанов А.Я.** Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация / А.Я. Кибанов, К.Б. Дуракова - М.: Инфра-М, 2009. - 459 с.
27. **Крымов А.А.** Вы - управляющий персоналом / А.А. Крымов «Бератор», 2010 - 185 с.
28. **Корнюшин В.Ю.** Основы управления персоналом / В.Ю. Корнюшин МИЭМП, 2010-237 с.
29. **Магура М.И.** Организация обучение персонала компании/ М.И. Магура, М.Б. Курбатова - Бизнес-школа. 2010 - 264 с.
30. **Мансуров Р.Е.** HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала./ Р.Е. Мансуров- БХВ-Петербург, 2011 - 147 с.
31. **Маркова А.К.** Психология профессионализма/ А.К. Маркова. - М., 1996. - 217 с.
32. **Мескон М.Х.** Основы менеджмента/ М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М.: Дело, 2002. – 704с.
33. **Михайлов Ф.Б.** Современные тенденции в развитии методологии деловой оценки персонала / Ф.Б. Михайлов - Известия Академии труда и занятости. – 2004. - № 1-2. – С.108-110.
34. **Моргунова Е.Б.** Модели и методы управления персоналом/ Е.Б. Моргунова - Москва ЗАО Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2011-360 с.
35. **Рогожин С.В.** Исследование систем управления: Учебник / С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина - М.: Экзамен, 2007. 288 с.
36. **Рудавина Е.** Большая книга директора по персоналу/ Е. Рудавина, В. Екомасов - Питер, 2011-394 с.
37. Управление персоналом: как это есть на самом деле. HR-практика / Свергун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А.- Питер, 2010-320 с.
38. **Сотникова С.И.** Управление карьерой. Учебное пособие/ С.И. Сотникова -М.: Инфра-М., 2011г - 245 с.

39. **Сурин А.В.** Инновационный менеджмент: Учебник / А.В. Сурин, О.П. Молчанова - М.: Инфра-М, 2008. 368 с.
40. **Терещенко В.И.** Курс для высшего управленческого персонала/ В.И. Терещенко - М.: Экономика, 2011 - 807 с.
41. **Ткачук Л.Т.** "Менеджмент" /Л.Т. Ткачук, под редакцией М.И. Щадова - М.: Фенекс, 2012 - 453с.
42. **Ульрих Д.** Эффективное управление персоналом. Новая роль HR-менеджера в организации/ Д. Ульрих - М.: "Вильямс", 2009-330 с.
43. **Фридман А.С.** Вы или вас профессиональная эксплуатация подчиненных/ А.С. Фридман - Хорошая книга, 2009-478 с.
44. **Патутина Н.А.** Обусловленность корпоративного образования характеристиками культурной среды организации/ Н.А. Патутина // Управление корпоративной культурой. 2012. №2. С.128-137.
45. **Поршнев А.Г.** Управление организацией/ А.Г. Поршнев, З.П. Румянцева, Н.А. Соломатин - М.: «Инфа-М», 2001.
46. **Пястолов С.М.** Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия/ С.М. Пястолов // - М.: Академия, 2004. — 336 с
47. **Радько С.** Риски в управлении трудовым потенциалом // С. Радько, А. Афанасьева – 2003. - № 10. – С.62-65.
48. **Савицкая Г.В.** Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая – М.: Новое издание, 2002. – 704с.
49. **Самарина В. П.** Экономика организации: Учебное пособие для вузов/ В. П. Самарина - М.: КноРус, 2009. 319 с.
50. **Сафронов Н. А.** Экономика организации (предприятия): учебное пособие / Н. А. Сафронов - М.: Магистр, 2009. 256 с.
51. **Стаут Л.У.** Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л.У. Стаут, пер. с англ. - М.: ООО «Издательство «Добрая книга» 2007. - 536 с.
52. **Шеремет А. Д.** Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин, Е.В. Негашев. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 426 с.