

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА КАК  
НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ ЭФФЕКТИВНОГО  
ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа

обучающегося по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом  
очной формы обучения,  
группы 05001342  
Власовой Дарьи Дмитриевны

Научный руководитель:  
Старший преподаватель,  
Терехова Т.Г.

БЕЛГОРОД 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА</b> .....	7
1.1. Понятие производительности труда персонала на предприятии.....	7
1.2. Показатели и метода повышения производительности труда персонала ...	12
1.3 Факторы производительности труда персонала на предприятии.....	20
<b>ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ФИЛИАЛЕ ПАО «МРСК ЦЕНТРА» - «БЕЛГОРОДЭНЕРГО»</b> .....	31
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	31
2.2. Анализ системы управления персоналом на предприятии.....	40
2.3. Анализ производительности труда персонала на предприятии.....	48
<b>ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ДЛЯ НЕОБХОДИМОГО УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ФИЛИАЛА ПАО «МРСК ЦЕНТРА» - «БЕЛГОРОДЭНЕРГО»</b> .....	54
3.1. Система мероприятий по повышению производительности труда персонала предприятия.....	54
3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий по повышению производительности труда персонала предприятия.....	60
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	67
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	72
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	77

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования** выпускной квалификационной работы. Производительность труда – основной показатель экономической эффективности промышленного производства и каждого предприятия. Анализ производительности труда позволяет определить эффективность использования предприятием трудовых ресурсов и рабочего времени.

Большинство российских предприятий в настоящее время уделяют недостаточно внимания вопросам роста производительности труда и ее стимулирования. Тем не менее, производительность труда имеет большое значение для успешного функционирования любого предприятия. Необходимо отметить, что рост производительности труда самым непосредственным образом влияет на конечные финансовые результаты работы предприятия, т.е. величину прибыли. Это влияние проявляется, прежде всего, через увеличение производства и реализации продукции и снижение ее себестоимости. При этом снижение себестоимости за счет этого фактора будет только в том случае, если темпы роста производительности труда будут опережать темпы роста средней заработной платы работников предприятия. При этом огромное значение имеет снижение потерь рабочего времени. Соответственно, для повышения производительности труда на отдельно взятом предприятии, необходимо разработать методы стимулирования и поощрения персонала, методы повышения квалификации работников, методы повышения качества оказываемых услуг.

Рост производительности труда означает: экономию живого труда и снижение издержек, получение прибыли, необходимой для развития производства, являются важнейшими факторами повышения эффективности производства.

Для работника и трудового коллектива имеет значение продуктивность этого труда, выраженная уровнем полученного объема работы на единицу

трудозатрат, в том числе и единицу времени. И чем выше этот уровень, тем меньше приходится затрат на единицу времени, так как при высокой продуктивности труда, наблюдаемой при увеличении объёма работы, снижается уровень издержек особенно постоянных. Важной задачей организации труда является внимание к росту продуктивности труда, так как при его увеличении растёт объём работы, производимый за единицу времени, а время, затрачиваемое на единицу работы, уменьшается.

Иногда рост производительности труда расценивают как фактор, негативно влияющий на занятость населения, подразумевая, что для выпуска одного и того же объёма продукции потребуется меньшая численность работников. Однако если с некоторой степенью условности это положение и можно признать верным для краткосрочного периода, то рассматривая общую тенденцию, следует заметить, что повышение производительности труда создаёт предпосылки для расширенного воспроизводства, экономического роста, что повышает гарантии занятости и улучшает условия найма.

Общепризнана ведущая роль производительности труда в обеспечении экономического роста и повышении благосостояния населения страны. Во-первых, экономический рост в условиях ограниченности ресурсов может достигаться, прежде всего, за счёт большей эффективности их использования. Во-вторых, достижение экономического эффекта требует увеличения затрат на накопление в структуре ВВП, с тем чтобы обновлять изношенные и расширять основные производственные фонды.

Взаимодействие факторов и резервов состоит в том, что если факторы представляют собой движущие силы, или причины изменения ее уровня, то использование резервов – это непосредственно процесс реализации действия тех или иных факторов. Степень использования резервов определяет уровень производительности труда на данном предприятии.

Уровень производительности труда характеризуется соотношением объёма произведенной продукции или выполненных работ и затрат рабочего

времени. От уровня производительности труда зависят темпы развития производства, увеличение заработной платы и доходов, размеры снижения себестоимости продукции. Повышение производительности труда путем механизации и автоматизации труда, внедрения новой техники и технологии практически не имеет границ. Поэтому целью анализа производительности труда является выявление возможностей дальнейшего увеличения выпуска продукции за счет роста производительности труда, более рационального использования работающих и их рабочего времени.

**Практическая значимость** исследования заключается в возможности применения его результатов при разработке программ повышения производительности труда, выработке приоритетов технико-экономического развития.

**Объект исследования:** Филиал ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго».

**Предмет исследования:** производительность труда Филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго».

**Цель исследования:** разработка мероприятий по повышению производительности труда персонала для необходимого условия эффективного функционирования Филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго».

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующего круга задач:

1. раскрыть теоретические аспекты производительности труда персонала как необходимого условия эффективного функционирования предприятия;
2. проанализировать организационно-экономическую характеристику в Филиале ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго»;
3. проанализировать систему управления персоналом в Филиале ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго»;

4. проанализировать производительность труда персонала в Филиале ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго»;
5. разработать мероприятия по повышению производительности труда персонала в Филиале ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго»;
6. обосновать технико-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

**Информационной базой исследования** послужили нормативно-справочные материалы, документы о регистрации, интернет, СМИ, статистические документы, а так же учредительные документы предприятия, плановые показатели деятельности, устав Филиала ПАО « МРСК Центра» - «Белгородэнерго», финансово-хозяйственная отчетность Филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» за 2014-2016, Положение об эффективности деятельности работников Филиала «МРСК Центра» - «Белгородэнерго».

**Методы исследования:** (эмпирические) анализ документов, методы качественной и количественной обработки данных, (теоретические) аналогия, проектирование, (общетеоретические и логические методы) анализ, синтез, а так же методы технико-экономической статистики.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав с параграфами, заключения, списка использованной литературы и приложений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

## 1.1 Понятие производительности труда персонала на предприятии

Любая из систем управления трудовыми ресурсами ориентирована на повышение эффективности использования рабочей силы. В эффективное развитие предприятия должна входить задача формирования и функционирования системы управления трудом, так как необходима для достижения высокой конкурентоспособности, что говорит об обеспечении остальных позиций конкретного субъекта хозяйствования на рынке.

Производительность труда является сложной и двойственной экономической категорией. Являясь важной характеристикой трудовой деятельности, она неразрывно связана с применяемыми средствами производства и в первую очередь орудиями труда.

Эффективность труда считается его результативность. Это социально-экономическая категория, которая определяет степень достижения какой либо цели, решения задачи, сопоставленную со степенью рациональности использованных при этом трудовых ресурсов. Основной показатель экономической эффективности труда считается его производительность [5].

В экономической литературе для оценки результативности трудовой деятельности персонала и оценки его уровня на протяжении многих лет использовалась категория «производительность труда» которая показывает соотношение количества продукции, которая вырабатывается в процессе работы, и затрат работы на ее производство.

Однако при этом возникают большие сложности при измерении затрат труда, и при оценке его материального результата.

Надо учитывать затраты труда, только непосредственно занятых производством этих продуктов работников, так же их называют затраты живого труда, или также затраты труда для создания средств производства, которые

используются в процессе трудовой деятельности, так же их называют затраты овеществленного труда. Что касается первого случая, то речь идет о затратах рабочего времени, а говоря о втором – об отдаче средств производства. Несмотря на это, данные виды затрат труда могут иметь в пределах предприятия стоимостную оценку [8,с.276].

В современной экономической и социальной жизни общества происходят изменения, которые требуют нового мировоззренческого подхода для понимания оценки результата труда при сохранении роли и значения категории «производительность труда».

Развитая рыночная экономика направляет общественное производство удовлетворять конкретные потребности потребителей. Это приводит к тому что, производители должны постоянно заниматься обновлением продукции, расширением её ассортимента и улучшением её качества, что бы была возможность получить максимальную прибыль в результате своей деятельности сокращать затраты труда. Так же немало важным моментом получение прибыли производителей зависит от того, нужную ли для потребителей продукцию они производят. Такие условия создают новые требования для оценки результата труда и тем самым устанавливаю необходимость использования более объемной категории, чем производительность труда, которой является эффективность труда. При возрастании количества и ролей работников сферы обмена и денежно-кредитной системы расширяет границы её использования [13,с.276].

Что касается современного научно-технического прогресса, он позволяет разрабатывать и изготавливать разнообразные виды высококачественной продукции, повышать рост объемов ее производства и сокращать затраты труда. Этот разносторонний результат труда не в полной мере принимается и оценивается категорией «производительность труда», поэтому необходимо использование категории, которой, по нашему мнению, может быть «эффективность труда». Современный научно-технический прогресс ведет к



росту роли труда научных работников, конструкторов, рабочих и инженерно-технических работников, которые заняты в экспериментальном производстве новых образцов техники, оснащения, товаров широкого потребления, что также расширяет сферу применения категории «эффективность труда»[49,с. 615].

В современном обществе возрастают количество и значение труда в нематериальных сферах общественного производства, результат которого имеет разнообразные конкретные формы. Оценка результативности трудовой деятельности в нематериальной сфере общественного производства может быть дана, как мы считаем, на основе категории «эффективность труда».

Под производительностью труда, как известно, в экономической литературе понимают степень эффективности живого труда, его фактическая способность производить в единицу времени определенное количество потребительских ценностей или количество затраченного времени на производство единицы продукции.

К трудовым ресурсам является та часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли. Если обеспечивать предприятия полезными трудовыми ресурсами и рационально использовать, высокий уровень производительности труда имеет большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства[17,с 359].

Так же, если, обеспечение предприятия трудовыми ресурсами и эффективное их использование, будут зависеть объемы и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и как результат объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Анализ трудовых показателей – это один из основных разделов анализа работы предприятий.

Основной задачей анализа использования труда на предприятии является, выявление всех факторов, препятствующих росту производительности труда,

приводящих к потерям рабочего времени и снижению заработной платы персонала.

Так же, кроме основной задачи, существует еще ряд задач, таких как:

- 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;
- оценка и анализ использования рабочего времени;
- анализ коэффициента сменности.

Задачи анализа использования трудовых ресурсов заключаются в том, чтобы как можно более точно оценить выполнение поставленных заданий и выявить резервы дальнейшего роста производительности труда и экономного расходования фонда заработной платы, а так же увеличения производства продукции.

При анализе использования трудовых ресурсов необходимо обращать внимание на правильность оценки соблюдения установленного лимита численности работающих, итогов выполнения поставленных заданий и темпов роста выработки одного работника и одного работающего, использования рабочего времени, влияния целодневных и внутрисменных простоев на производительность труда и объем продукции.

Необходимо проводить оценку обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами, эффективность их использования, движение рабочей силы, а также изучать степень производительности труда и влияющие на нее факторы.

Таким образом, в задачи анализа использования трудовых ресурсов входят:

1. В области использования рабочей силы – оценка обеспеченности предприятия необходимыми кадрами по численности, составу, структуре, уровню квалификации; установление соответствия профессионального состава

и уровня квалификации, работающих требованиям производства; изучение форм, динамики и причин движения рабочей силы, анализ влияния численности работающих на динамику продукции; проверка данных об использовании рабочего времени и разработка мероприятий лучшего использования рабочего времени и по устранению непроизводительных затрат рабочего времени;

2. В области производительности труда – установление уровня производительности труда по структурным подразделениям; сопоставление полученных показателей с показателями предыдущих периодов; определение экстенсивных и интенсивных факторов роста производительности труда; оценка факторов, влияющих на рост производительности труда; выявление резервов дальнейшего роста производительности труда и их влияние на динамику выпуска продукции[31,с.76].

В процессе анализа трудовых ресурсов 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 [34,с 288].

Анализ трудовых ресурсов проводится по следующим направлениям:

– оценка обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и движения рабочей силы;

– оценка эффективности использования рабочего времени;

– изучение производительности труда;

- изучение трудоемкости продукции;
- изучение расходов на заработную плату.

Источники информации для анализа:

- план по труду;
- 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.

## **1.2 Показатели и методы повышения производительности труда персонала на предприятии**

Основным показателем производительности труда в любом производстве является количество продукции, производимой одним работником в единицу времени. Для повышения производительности труда нужно добровольное желание самих производителей, которые тем самым обеспечат повышение производительности труда, высокий уровень техники, оптимальную организацию производства и научную организацию труда.

Показатели производительности труда должны создавать возможность правильно определять уровень производительности труда. Так же показатели производительности труда должны создавать сопоставление плановых и отчетных значений, устанавливать динамику роста производительности труда за истекший период, планировать динамику роста рассматриваемых показателей на перспективный период и в итоге давать возможность соотносить показатели производительности труда различных предприятий данной отрасли.

Показатель «производительность труда» это важнейший показателей из системы, характеризующий эффективность использования трудовых ресурсов предприятия.

Повышение эффективности использования рабочей силы в производстве во многом указывает на повышение производительности труда. Показатели производительности труда связаны и зависят от многих факторов, вызванных экономическими, техническими и организационными условиями процесса производства и торговли. На рисунке 1.1. представлены показатели производительности труда.

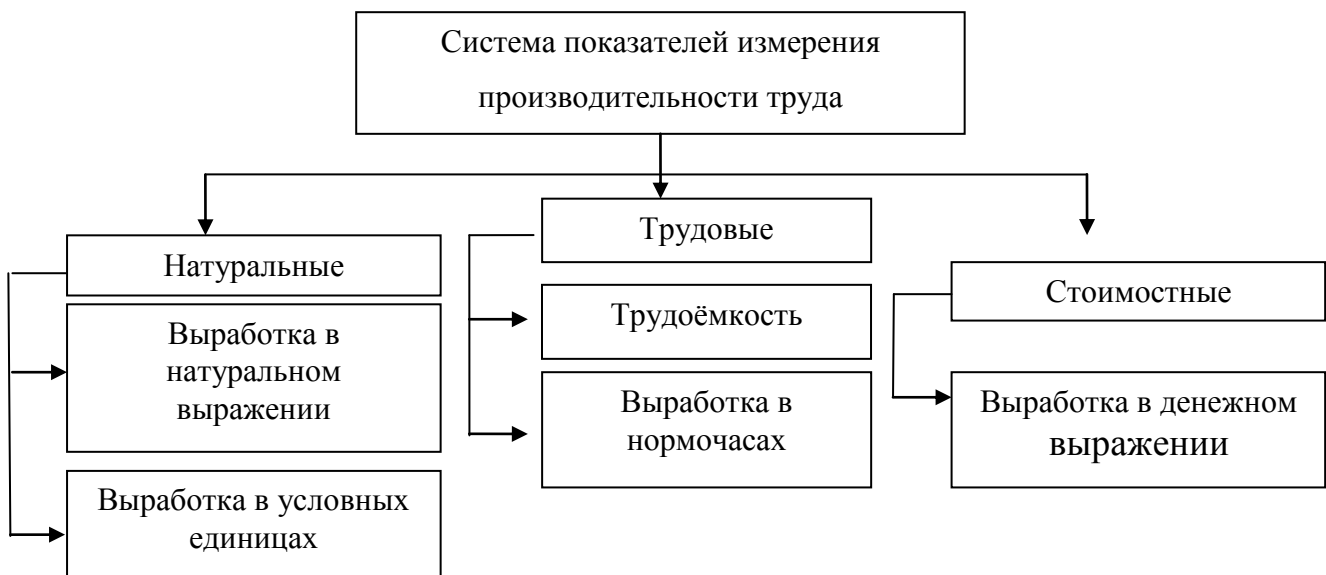


Рис. 1.1 – Показатели производительности труда.

Производительность труда оценивается выработкой на одного работника в единицу времени и измеряется разными методами (натуральным, стоимостным, трудовым), в зависимости от характерных свойств учёта в конкретном предприятии.

Натуральный метод характеризует выработку продукции в натуральной форме в единицу рабочего времени. При натуральном методе исчисления выработки объем выполненных работ выражается в натуральных единицах (штуках, тоннах, метрах). Этот метод наиболее наглядно характеризует уровень производительности труда, однако он применим только для однородной

продукции. Этот метод применяется не всегда. В основном его используют, если соотносят показатели производительности труда бригад, звеньев и рабочих, оценку эффективности проектных решений, а также определяют норму выработки и уровень их выполнения.

На практике наиболее распространенным является стоимостной метод измерения производительности труда, основанный на использовании стоимостных показателей объема произведенной продукции. Преимущество этого метода состоит в возможности соизмерения разнородной продукции с затратами на ее изготовление как в рамках одного предприятия, отрасли, так и в масштабах всей страны.

При стоимостном методе производительность труда рассчитывается путем деления объема произведенной продукции (в рублях) на среднесписочную численность промышленно-производственного персонала.

Стоимостной метод измерения производительности труда имеет ряд разновидностей в зависимости от различных стоимостных выражений произведенной продукции (товарная, валовая, реализованная, чистая, нормативно-чистая продукция, нормативная стоимость обработки).

Показатели производительности труда, рассчитываемые по валовой, товарной, реализованной продукции, имеют сходные достоинства и недостатки. Главный их недостаток состоит в том, что эти показатели не свободны оттого, что: при изменении ассортимента выпускаемой продукции, стоимости сырья и материалов, изменении удельного веса полуфабрикатов, комплектующих изделий, полученных от других предприятий, показатель выработки может возрастать или снижаться. Изменения уровня производительности труда могут в таких случаях оказаться не связанными с улучшением или ухудшением деятельности данного предприятия.

Сущность метода измерения производительности труда на основе нормативной стоимости обработки состоит в том, что для оценки объема выпускаемой продукции принимается не оптовая цена, а только та ее часть,

которая условно характеризует лишь затраты живого труда. Показатель нормативной стоимости обработки не включает стоимость материалов, полуфабрикатов, общехозяйственные и общепроизводственные расходы, то есть ту часть материальных затрат, величина которых в основном зависит от деятельности данного предприятия.

В настоящее время большое значение придается измерению производительности труда по условно-чистой продукции, что обеспечивает более полное отражение работы данного предприятия, так как этот показатель исключает искажающее влияние ассортиментных сдвигов, кооперированных поставок, устраняет повторный счет.

Стоимостной метод измерения производительности труда в основном широко применяется в промышленности, потому что он помогает сравнивать различные виды работ и подвести их к единому измерителю. Основным показателем для планирования и учета производительности труда используется выработка в стоимостном выражении на одного работника, занятого в производстве. А так же данный метод не всегда правильно показывает уровень производительности труда, потому что на ее стоимостное выражение воздействует структура работ и материалоемкость продукции.

Трудовой метод измерения производительности труда предполагает, что объем выполненных работ, измеряется в отработанных норма-часах. Трудовой метод применим ко всем видам продукции, независимо от степени ее готовности и широко используется при изучении относительного изменения производительности труда. Однако данный метод требует стабильности применяемых норм.

Трудовой метод измерения производительности труда устанавливает отношение нормативных затрат рабочего времени к фактическим. Но всё же он не позволяет принять в расчет воздействие роста механовооруженности рабочих и уровня механизации работ в связи с тем, что на механизированные и ручные работы разрабатываются различные нормы, которые с развитием

технического прогресса периодически пересматриваются. Трудовой метод используется для определения эффективности использования труда рабочих по сравнению с нормами, уровня выполнения норм выработки или степени сокращения нормативного времени рабочего.

Метод прямого счета на основе трудоемкости производственной программы (выработки) – в большей степени применяется при планировании производительности труда по участкам, цехам, рабочим местам;

Метод планирования по технико-экономическим факторам – применяется в целом по предприятию (фирме).

Выработка является наиболее распространенным показателем учета уровня производительности труда. В зависимости от того, в каких единицах измеряется объем выполненных работ и отработанное время.

Выработку считают основным показателем производительности труда, который характеризует количество или стоимость произведенной продукции, на единицу времени или одного среднесписочного работника.

Выработка может быть рассчитана в натуральном, стоимостном или трудовом выражении в зависимости от метода определения объема производства. В зависимости от единицы измерения рабочего времени выделяют среднегодовую, среднедневную и среднечасовую выработки.

Среднегодовая выработка ( $V_r$ ) определяется по формуле

$$V_r = \frac{ВП^r}{Ч}, \quad (1.1)$$

где  $ВП^r$  – годовой выпуск продукции (в натуральном или стоимостном выражении);

$Ч$  – среднесписочная численность работников (или рабочих), чел.

Среднедневная выработка ( $V_d$ ) определяется по формуле:



$$B^A = \frac{BП^A \cdot \Gamma}{D_p \cdot Ч} = \frac{BП^A}{Ч}, \quad (1.2)$$

где  $BП^A$  – выпуск продукции за день (в натуральном или стоимостном выражении);

$Ч$  – среднесписочная численность работников (или рабочих), чел.;

$D_p$  – среднее количество дней, отработанных одним рабочим.

Среднечасовая выработка ( $Bч$ ) определяется по формуле

$$B^ч = \frac{BП^Г}{D_p \cdot D_{см} \cdot Ч} = \frac{BП^Д}{D_{см} \cdot Ч} = \frac{BП^ч}{Ч}, \quad (1.3)$$

где  $BП^ч$  – выпуск продукции за час (в натуральном или стоимостном выражении);

$Ч$  – среднесписочная численность работников (или рабочих), чел.;

$D_p$  – среднее количество дней, отработанных одним рабочим;

$D_{см}$  – средняя длительность рабочей смены, час.

Рост выработки свидетельствует о повышении производительности труда.

Между наиболее обобщающим показателем – годовой выработкой одного работающего и таким частным показателем, как часовая выработка одного рабочего, находится область воздействия нескольких факторов, которые определяют экстенсивность труда. К таким факторам относятся: количество отработанных дней в году, средняя продолжительность рабочего дня, структура производственного персонала.

Уровень производительности труда может быть представлен показателем реализованной продукции на одного работающего и показателем трудоёмкости единицы продукции.

Трудоемкость, рассчитывают на единицу продукции и на весь товарный выпуск. Трудоемкость представляет собой затраты рабочего времени на производство единицы продукции в натуральном выражении по всей номенклатуре выпускаемой продукции и услуг. Трудоемкость отражает прямую связь между объемом производства и трудозатратами, применение показателя трудоемкости позволяет увязать проблему измерения производительности труда с факторами и резервами ее роста. Показатель трудоемкости позволяет сопоставлять затраты труда на одинаковые изделия в разных цехах и на участках предприятия. Различают нормативную, плановую и фактическую трудоемкость.

Под нормативной трудоемкостью понимаются затраты труда на изготовление единицы продукции или выполнение определенного объема работ по действующим нормам.

Плановая трудоемкость отражает затраты труда на единицу продукции или на выполнение определенного объема работ, установленные с учетом изменения норм в планируемом периоде в результате внедрения организационно-технических мероприятий.

Фактическая трудоемкость определяется по фактически сложившимся затратам труда. По видам затрат труда, включаемым в трудоемкость, различают: технологическую, производственную, полную трудоемкость, трудоемкость обслуживания, управления производством.

Показатели производительности труда (выработка и трудоемкость) связаны обратной зависимостью: если растет производительность труда, то сокращается трудоемкость. Но сокращается она не прямо пропорционально: выработка увеличивается в большей степени, чем уменьшается трудоемкость.

Снижение трудоемкости обеспечивается внедрением новых технологий, модернизацией существующего оборудования, рационализацией производства и т.д. Основным планируемым показателем на предприятии является годовая выработка, остальные показатели используются для анализа. При

внутрипроизводственном планировании роста производительности труда широко применяется показатель трудоемкости продукции.

Существует также понятие эффективности труда. Это понятие шире, чем производительность, и включает кроме экономического, ещё психофизиологический и социальный аспекты.

Итак, эффективность труда обуславливается его производительностью в их тесной взаимосвязи, что необходимо постоянно учитывать при определении факторов и резервов роста производительности труда.

Трудоемкостью называют затраты рабочего времени на производство единицы продукции. Трудоемкость изготовления единицы продукции можно рассчитать по формуле:

$$T_p = \frac{T}{ВП}, \quad (1.4)$$

где ВП – объем выпущенной продукции в натуральных либо условно-натуральных единицах;

T – время, затраченное на производство всей продукции.

Снижение трудоемкости — является важнейшим фактором повышения производительности труда. Рост производительности труда происходит в первую очередь из-за снижения трудоемкости продукции, а именно за счет выполнения плана работы, а именно внедрение достижений науки и техники, механизации и автоматизации производственных процессов, совершенствование организации производства и труда, увеличения удельного веса покупных полуфабрикатов и комплектующих изделий, пересмотра норм выработки и т.д.

Таким образом, повышение эффективности использования трудовых ресурсов на производстве, а именно повышение производительности труда, допускает сокращение затрат труда на единицу выпущенной продукции,

сокращение издержек обращения, повышение рентабельности услуг. Основные резервы дальнейшего повышения эффективности использования трудовых ресурсов: разделение труда, совмещение профессий, должностей, сокращение текучести кадров; расширение зон обслуживания; привлечение на работу лиц на неполный рабочий день; внедрение достижений научно-технического прогресса, научной организации труда.

Большое значение, которое имеет рост производительности труда для отдельных предприятий и всего общества, делает необходимым изучение всех факторов, влияющих на уровень производительности труда, и вскрытие резервов ее роста.

### **1.3 Факторы производительности труда персонала на предприятии**

Измерение абсолютного уровня производительности труда – это лишь первая ступень. Более сложная и трудоемкая работа заключается в оценке динамики изменения уровня производительности труда и выявлении факторов и условий, резервов и ресурсов, влияющих на рост производительности. Сначала оцениваются возможности предприятия в повышении производительности труда: рассматриваются факторы и условия ее роста. На рис. 1 представлены основные факторы, формирующие производительность труда на уровне предприятия [3].

Без использования этих факторов невозможно получить полный эффект и от факторов материально-технических.

Уровень техники и технологии связан с модернизацией оборудования, заменой морально устаревшего оборудования новым, более производительным, повышением уровня механизации и автоматизации производства, внедрением новых прогрессивных технологий, использованием новых видов сырья, прогрессивных материалов и других методов.

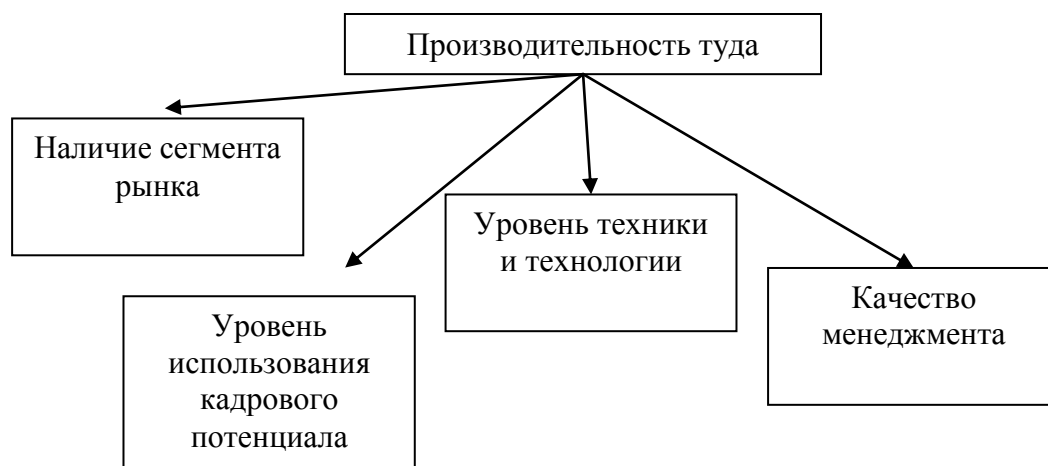


Рис.1.2 Основные факторы, формирующие производительность труда

Рассматривая рисунок 1.2 видно, что под качеством менеджмента подразумевается организация управления предприятием, в том числе: организационная структура и системы управления производством, управленческие процедуры и технологии их осуществления, степень автоматизации системы управления, стиль руководства, уровень организации труда.

Наличие сегмента рынка подразумевает возможности предприятия в реализации своей продукции на рынке, изменение структуры ассортимента продукции, наличие перспектив для развития и наращивания продукции.

Уровень использования кадрового потенциала характеризует профессионально-квалификационный и образовательный состав и структуру кадров, уровень исполнительской дисциплины, социально-психологический климат в коллективе, степень соответствия систем материального и морального стимулирования потребностям персонала предприятия. [13,с. 253]

Факторы – это движущие силы, под влиянием которых изменяется уровень и динамика производительности труда.

Различают пять групп факторов:

1) Материально-технические факторы связаны с использованием новой техники, прогрессивных технологий, новых видов сырья и материалов. Решение задач совершенствования производства здесь достигается:

- модернизацией оборудования;
- заменой морально устаревшего оборудования новым, более производительным;
- повышением уровня механизации производства: механизацией ручных работ, внедрением средств малой механизации, комплексной механизацией работ на участках и в цехах;
- автоматизацией производства: установкой станков-автоматов, автоматизированного оборудования, использованием автоматических линий, автоматизированных систем производства;
- внедрением новых прогрессивных технологий;
- использованием новых видов сырья, прогрессивных материалов и другими мерами.

Научно-технический прогресс – главный источник всестороннего и последовательного роста производительности труда. Поэтому для внедрения в производственный процесс достижений научно-технического прогресса в современных условиях требуется направление инвестиций в первую очередь на реконструкцию и техническое перевооружение действующих производств, повышение доли затрат на активную часть основных производственных фондов – машин, оборудования.

Комплекс материально-технических факторов и их влияние на уровень производительности труда можно характеризовать следующими показателями:

- энерговооруженностью труда – потреблением всех видов энергии на одного промышленного рабочего;
- электровооруженностью труда – потреблением электроэнергии на одного промышленного рабочего;

- технической вооруженностью труда – объемом основных производственных фондов, приходящихся на одного работника;
- уровнем механизации и автоматизации – долей рабочих, занятых механизированным и автоматизированным трудом;
- химизацией производства, применением прогрессивных материалов и химических процессов – соотношением химизированных процессов производства в общем его объеме.

Одним из основных материально-технических факторов является повышение качества продукции – удовлетворение общественных потребностей меньшими затратами средств и труда, так как изделия высокого качества заменяют большее количество изделий низкого качества. Повышение долговечности изделий равнозначно дополнительному увеличению их выпуска. Материально-технические факторы наиболее важны, поскольку обеспечивают экономию не только живого, но и овеществленного труда.

2) Социально-экономические факторы определяются качествами трудовых коллективов, их социально-демографическим составом, уровнями подготовки, дисциплинированности, трудовой активности и творческой инициативы работников, системой ценностных ориентацией, стилем руководства в подразделениях и на предприятии в целом и др.

Кроме того, производительность труда обусловлена естественными и общественными условиями, в которых трудятся люди. Например, на предприятиях добывающей промышленности, если снижается содержание металла в руде, производительность труда падает пропорционально этому снижению, хотя выработка по добыче руды может расти.

В условиях развития в нашей стране рыночных экономических отношений возрастает значение таких общественных условий, которые с одной стороны тормозят, но с другой - стимулируют рост производительности труда. Среди них: повышение уровня безработицы, усиление конкуренции товаропроизводителей, развитие малого бизнеса и другие.

3) Организационные факторы определяются уровнем организации труда, производства и управления.

К ним относятся:

1. Совершенствование организации управления производством:

- совершенствование структуры аппарата управления;
- совершенствование систем управления производством;
- улучшение оперативного управления производственным процессом;
- внедрение и развитие автоматизированных систем управления

производством;

– включение в сферу действия АСУП максимально возможного количества объектов.

2. Совершенствование организации производства:

– улучшение материальной, технической и кадровой подготовки производства;

– улучшение организации производственных подразделений и расстановки оборудования в основном производстве;

– совершенствование организации вспомогательных служб и хозяйств (транспортного, складского, энергетического, инструментального, хозяйственного и других видов производственного обслуживания).

3. Совершенствование организации труда:

– улучшение разделения и кооперации труда, внедрение многостаночного обслуживания, расширение сферы совмещения профессий и функций;

– внедрение передовых методов и приемов труда;

– совершенствование организации и обслуживания рабочих мест;

– внедрение технически обоснованных норм затрат труда, расширение сферы нормирования труда рабочих-повременщиков и служащих;

– внедрение гибких форм организации труда;

– профессиональный подбор кадров, улучшение их подготовки и повышение квалификации;



- улучшение условий труда, рационализация режимов труда и отдыха;
- совершенствование систем оплаты труда, повышение их стимулирующей роли.

Все перечисленные факторы тесно связаны и взаимозависимы, они должны изучаться комплексно. Это необходимо для того, чтобы более точно оценить влияние каждого фактора, так как действия их не равноценны. Одни дают устойчивый прирост производительности труда, а влияние других является преходящим. Разные факторы требуют различных усилий и затрат для приведения их в действие. Классификация факторов производительности труда создает условия для проведения экономических расчетов по определению степени воздействия их на изменение производительности труда.

Резервы – это неиспользованные возможности повышения производительности труда (снижения трудоемкости и увеличения выработки).

Резервы используются и вновь возникают под влиянием научно-технического прогресса. Количественно резервы можно определить как разницу между достигнутым и максимально возможным уровнями производительности труда за определенный промежуток времени.

Степень использования резервов влияет на уровень производительности труда.

Совокупность резервов целесообразно классифицировать в соответствии с классификацией факторов. Это дает возможность при проведении анализа выявить основные причины потерь и непроизводительных затрат труда по каждому фактору производительности труда и наметить пути их устранения. Выделяют: резервы технического прогресса, резервы социально-экономические, организационные резервы, структурные резервы, отраслевые резервы.

Другой пример классификации резервов – уровень их возникновения. По этому признаку различают резервы: общегосударственные, региональные, межотраслевые, отраслевые, внутрипроизводственные.

Общегосударственные резервы и их использование оказывают влияние на рост производительности труда по всей стране. Это резервы, связанные с размещением предприятий, нерациональным использованием занятости населения, недоиспользованием рыночных методов хозяйствования и др.

Региональные резервы – это возможности лучшего использования производительных сил, характерных для данного региона.

Межотраслевые резервы связаны с возможностью улучшения межотраслевых связей, укрепления договорной дисциплины между предприятиями разных отраслей.

Отраслевые резервы – это возможности роста производительности труда, характерные для предприятий конкретной отрасли экономики.

Внутрипроизводственные резервы определяются недостатками в использовании на предприятии сырья, материалов, оборудования, рабочего времени. Кроме прямых потерь рабочего времени – внутрисменных и целодневных, имеются скрытые потери, связанные с исправлением бракованных изделий, с выполнением работ, не предусмотренных технологией.

Внутри фирмы резервы делятся на: резервы снижения трудоемкости, резервы улучшения использования фонда рабочего времени, резервы улучшения структуры кадров.

По срокам использования резервы делятся на долгосрочные, стратегические, тактические и оперативные.

Для использования резервов на предприятиях разрабатываются планы организационно-технических мероприятий, в которых указываются виды резервов роста производительности труда, мероприятия по их реализации, планируемые затраты для этого, сроки проведения работ, ответственные исполнители.

Для выявления причин, связанных с целодневными и внутрисменными потерями рабочего времени, необходимо сопоставить данные фактического и

планового баланса рабочего времени, что позволит выявить причины, оказавшие влияние на снижение потерь рабочего времени, а именно:

- невыход работников на работу с разрешения администрации организации;
- неявки работников на работу по болезни;
- прогулы;
- отсутствие материалов на рабочих местах;
- отключение электроэнергии;
- забастовки в коллективах поставщиков сырья и материалов;
- аварии и простои в связи с неисправностями машин и оборудования.

В ходе анализа причин потерь рабочего времени необходимо отдельно выявить потери, которые зависят от коллектива организации, так как снижение потерь рабочего времени, произошедших по вине трудового коллектива организации, – это прямой резерв увеличения производства продукции, и он не требует обычно дополнительных капитальных вложений.

При расчете прироста выпуска продукции за счет сокращения потерь рабочего времени, произошедших по вине организации, следует умножить плановую среднечасовую выработку на потери рабочего времени.

Факторы, оказывающие влияние на использование эффективного фонда рабочего времени:

1. Наличие сверхплановых необоснованных целодневных невыходов.
2. Неэффективное использование сменного времени в результате нарушений трудовой дисциплины, плохой организации обслуживания рабочих мест и др. нарушений, приводящих к внутрисменным простоям.
3. Нарушение технологической дисциплины, отвлечение работников на выполнение непредусмотренной работы, что приводит к непроизводительным затратам рабочего времени.
4. Неритмичная работа производства, в результате отсутствия действенного календарно-оперативного планирования и учета производства,

приводящего к недостаткам в управлении производством и непринятия своевременных мер к сглаживанию сезонных колебаний, что приводит к неравномерной загрузке рабочих и к потерям в производительности их труда.

На изменение фонда рабочего времени оказывают влияние следующие факторы:

- изменения среднесписочной численности рабочих;
- изменения продолжительности рабочего года или количества отработанных дней в среднем за год одним рабочим;
- изменения средней продолжительности рабочего дня.

Иначе говоря, фонд рабочего времени (Т) равен произведению изменения среднесписочной численности рабочих (ЧР), продолжительности рабочего года (количества отработанных дней одним рабочим в среднем за год) (Д), средней продолжительности рабочего дня (П).

$$T = \text{ЧР} * \text{Д} * \text{П} \dots\dots\dots(1.5)$$

Снижение продолжительности рабочего года отражает целодневные потери рабочего времени, а изменение в сторону снижения продолжительности рабочего дня – величину внутрисменных простоев.

Кроме прямых потерь рабочего времени, можно также выявить посредством проведения анализа непроизводительные затраты рабочего времени, к которым относится, в частности, время на исправление допущенного брака и на работы, связанные с нарушениями нормальных условий труда, и др.

Расчет количественного влияния факторов на изменение фонда рабочего времени можно определить способом абсолютных разниц. Суть данного способа заключается в том, что по каждому фактору определяется абсолютное отклонение, которое затем необходимо умножить на плановое или фактическое значение всех остальных факторов:

$$ДТ_{\text{ОБЩ}} = Т_{\text{Ф}} - Т_{\text{ПЛ}}; \dots \dots \dots (1.6)$$

$$ДТ_{\text{ЧР}} = (ЧР_{\text{Ф}} - ЧР_{\text{ПЛ}}) * Д_{\text{ПЛ}} * П_{\text{ПЛ}}; \dots \dots \dots (1.7)$$

$$ДТ_{\text{Д}} = (Д_{\text{Ф}} - Д_{\text{ПЛ}}) * ЧР_{\text{Ф}} * П_{\text{ПЛ}}; \dots \dots \dots (1.8)$$

$$ДТ_{\text{П}} = (П_{\text{Ф}} - П_{\text{ПЛ}}) * Д_{\text{Ф}} * ЧР_{\text{Ф}}. \dots \dots \dots (1.9)$$

Можно также рассчитать резерв выпуска продукции за счет создания дополнительных рабочих мест, который определяется умножением их прироста на фактическую среднегодовую выработку одного рабочего.

Направления улучшения использования рабочего времени:

- обеспечение оптимальной и равномерной загрузки исполнителя;
- оснащение рабочего места всем необходимым и его рациональное размещение;
- обеспечение всем необходимым бесперерывного трудового процесса;
- совершенствование приемов и методов труда;
- комплексное обоснование необходимых затрат труда;
- создание благоприятных условий труда и сохранения здоровья работающего;
- использование рабочих в соответствии с их способностями и квалификацией;
- соответствие количества и качества труда его оплате

Таким образом, все выше перечисленные условия могут прямо или косвенно повлиять на повышение производительности труда.

Производительность труда – количественная характеристика выполняемой персоналом работы, которая связана с уровнем эффективности труда. В планировании повышения производительности труда используются абсолютные показатели, характеризующие уровень производительности труда, и относительные, определяющие динамику ее роста. В практике планирования роста производительности труда в зависимости от цели и объекта наибольшее распространение получили два метода:

Метод прямого счета на основе трудоемкости производственной программы (выработки) – в большей степени применяется при планировании производительности труда по участкам, цехам, рабочим местам;

Метод планирования по технико-экономическим факторам – применяется в целом по предприятию (фирме).

Уровень производительности труда на предприятии и возможности ее повышения определяются рядом факторов и резервов ее роста. Под факторами роста производительности труда понимаются причины, обуславливающие изменение ее роста. Под резервами роста производительности труда на предприятии понимаются неиспользуемые реальные возможности экономии трудовых ресурсов.

## **ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ФИЛИАЛЕ ПАО «МРСК ЦЕНТРА» - «БЕЛГОРОДЭНЕРГО»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

ОАО «Белгородэнерго» стало филиалом ПАО «МРСК Центра» 31 марта 2008 года. Публичное акционерное общество «Межрегиональная распределительная сетевая компания Центра» Филиал ПАО «МРСК Центра» – работает на территории Белгородской области площадью 27,1 тыс. кв. км с численностью населения 1 513,1 тыс. человек. Численность персонала – порядка 4000 человек.

Юридический адрес: г. Белгород, ул. Преображенская, д. 42

Основным видом деятельности филиала является передача электроэнергии по распределительным сетям 0,4-110 кВ, а так же подключение новых потребителей к распределительным электрическим сетям компании.

Так же существуют дополнительные виды деятельности филиала:

1. Предоставление услуг по монтажу, техническому обслуживанию и ремонту приборов и инструментов для измерений, контроля, испытаний, навигации, управления и прочих целей;
2. Распределение электроэнергии;
3. Деятельность по обеспечению работоспособности электрических сетей;
4. Хранение и складирование нефти и продуктов ее переработки;
5. Деятельность в области фиксированной телефонной связи;
6. Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления;
7. Деятельность по управлению финансово – промышленными группами и холдинг-компаниями;

8. Обучение в образовательных учреждениях дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) для специалистов, имеющих среднее профессиональное образование (Приложение 1).

Заместитель генерального директора – директор филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» Сергей Демидов: «Филиал ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» отвечает за надежное электроснабжение потребителей и развитие электросетевого комплекса Белгородской области. Регион интенсивно развивается, появляются новые предприятия, активно идет жилищное строительство, успешно действует аграрный сектор. Энергетики стараются в полном объеме обеспечить потребности экономики в новых мощностях, подключая к распределительным сетям частные домовладения, предприятия и объекты социальной инфраструктуры. Ежегодно мы строим и реконструируем тысячи километров линий электропередачи всех классов напряжения, модернизируем десятки подстанций 35-110 кВ, обновляем сети в населенных пунктах, чтобы даже в отдаленных деревнях и селах люди не испытывали неудобств с электроснабжением. Традиционно много внимания уделяется автоматизации, внедрению современных технологий и дальнейшему улучшению взаимодействия с потребителями. Белгородэнерго рационально и полноценно использует свой технический, кадровый и финансовый потенциал на пользу обществу» [37].

Крупнейшая в Российской Федерации межрегиональная распределительная сетевая компания, контрольным пакетом акций которой (50,23%) владеет ОАО «Российские сети», осуществляющее управление МРСК/РСК корпоративными методами (через Советы директоров). Контролирующим акционером является государство, владеющее 61,7% в УК ОАО «Российские сети».

Трудовой коллектив Филиала ПАО «МРСК Центра» насчитывает более 30 тысяч человек. В целом доля Филиала ПАО «МРСК Центра» на рынке передачи электрической энергии регионов в зонах ответственности составляет



около 83%; доля компании на рынке технологических присоединений на территории Белгородской, Брянской, Воронежской, Костромской, Курской, Липецкой, Орловской, Смоленской, Тамбовской, Тверской, Ярославской областей (территория площадью 457,7 тысяч квадратных километров)- порядка 87%.

Основными акционерами ПАО «МРСК Центра», кроме ОАО «Российские сети», являются компании Genhold Limited и The Bank of New York Mellon. В свободном обращении находится 25 % акций МРСК Центра. Количество акционеров – более 16 000. Код акций на бирже: ММВБ-РТС – MRKC. Тикеры: Bloomberg – MRKC RX, Reuters – MRKC.MM.

Производственный потенциал ПАО «МРСК Центра» составляет 2,3 тысяч подстанции напряжением 35-110 кВ общей мощностью 32 600 МВА и 90,2 тысяч подстанций напряжением 6–10 кВ общей мощностью свыше 16 500 МВА. Общая протяженность линий электропередачи 0,4 – 110 кВ – 379 тысяч километров.

Основными стратегическими приоритетами ПАО «МРСК Центра» являются: обеспечение надежного, бесперебойного и качественного электроснабжения потребителей; повышение уровня качества и надежности оказываемых услуг; повышение эффективности инвестиций; энергосбережение и снижение потерь; повышение эффективности операционных затрат; улучшение взаимодействия с потребителями, обществом и инвесторами.

С 1 февраля 2013 года в Брянской, Курской и Орловской областях, с 25 апреля 2013 в Тверской области ПАО «МРСК Центра» были переданы энергосбытовые функции.

В состав «МРСК Центра» входит 11 филиалов, один из них – Филиал ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго».

Белгородэнерго активно участвует в реализации программ, направленных на обеспечение социально-экономического развития региона. Так, с 2005 года в Белгородской области действует программа инженерного обустройства

микрорайонов ИЖС. За время ее реализации обеспечено электроснабжение порядка 65 тысяч участков частных застройщиков, построено свыше 5 тысяч километров сетей, установлено более тысячи трансформаторных подстанций. Электросетевая инфраструктура микрорайонов строится с применением современных технологий и проверенных временем решений по надежности и качеству электроснабжения.

Начиная с 2007 года, Белгородская область четырежды достигала исторического максимума электропотребления, последний раз – в декабре 2012 года (2140 МВт). Чтобы растущее потребление не влияло на надежность электроснабжения, а запас мощности соответствовал темпам роста экономики региона, Белгородэнерго последовательно наращивает электросетевую инфраструктуру. С 2006 по 2014 год в филиале были введены в строй оснащенные по последнему слову электротехники подстанции 110 кВ «Северная», «Донец», «Майская», «Крапивенская», «Нежеголь», «Крейда». Кроме того, десятки питающих центров Белгородэнерго ежегодно проходят комплексную реконструкцию по программе постепенного обновления и замены основных энергетических фондов.

На протяжении ряда лет филиал ПАО «МРСК Центра» – «Белгородэнерго» последовательно внедряет современные автоматизированные системы управления электросетевым комплексом. С 2009 по 2014 год внедрен целый комплекс современного оборудования и автоматизированных систем, позволяющих эффективно управлять сетевым комплексом и оперативно реагировать на все, что происходит в энергосистеме. В базу данных единой системы управления активами предприятия на базе программного обеспечения SAP внесены свыше миллиона единиц электрооборудования, состояние каждого из которых постоянно подтверждается диагностикой.

Все ПС 35–110 кВ Белгородэнерго и свыше 80% от общего числа РП 6/10 кВ телемеханизированы. Отдельные подстанции 35-110 кВ оснащены системой мониторинга и диагностики трансформаторов (TDM), позволяющей удаленно

контролировать и анализировать техническое состояние силового оборудования, на ранней стадии выявляя его неполадки. На всех высоковольтных подстанциях установлено охранно-технологическое видеонаблюдение.

В процессе реконструкции и нового строительства сетевых объектов применяются современное оборудование и технологии: реклоузеры, вольтодобавочные трансформаторы, столбовые (мачтовые) трансформаторные подстанции, самонесущий изолированный провод, индикаторы коротких замыканий и т.д. Так, реклоузеры дают возможность автоматически выполнять реконфигурацию сети, находить поврежденные участки и секционировать линию электропередачи без вмешательства диспетчера. Вольтодобавочные трансформаторы (бустеры) стабилизируют напряжение и увеличивают пропускную способность сети 0,4 кВ без проведения масштабной реконструкции ЛЭП. Хорошей альтернативой традиционным ТП являются столбовые (мачтовые) трансформаторные подстанции. Они позволяют дойти практически до каждого потребителя сетями 10 кВ с последующим понижением напряжения до 0,4 кВ с помощью небольшого трансформатора, закрепленного на опоре вблизи жилого дома. Таким образом, удастся снизить потери электроэнергии, уменьшить эксплуатационные затраты.

С 2013 года специалисты Белгородэнерго начали применять индикаторы коротких замыканий (ИКЗ), которые значительно сокращают время на поиск повреждений и ликвидацию аварийных ситуаций на линиях электропередачи 6-10-35 кВ.

Положительно зарекомендовала себя автоматизированная система коммерческого учета электроэнергии (АСКУЭ). Она дает возможность удаленно контролировать объем потребления электроэнергии и параметры ее качества. АСКУЭ получает данные от интеллектуальных счетчиков, установленных в жилом секторе. В настоящее время в регионе уже установлено более 90 тысяч интеллектуальных счетчиков.

С 2008 года Белгородэнерго реализует региональную программу модернизации наружного освещения. В области утверждены единые требования к режимам работы освещения. Для обеспечения безопасности населения кольцевые транспортные развязки, пешеходные переходы освещаются на протяжении всего темного времени суток. Работы по модернизации наружного освещения выполняются на основании контрактов, заключенных с муниципалитетами.

В регионе внедрена автоматизированная система управления наружным освещением, с помощью которой производится дистанционное управление 110 тысячами светоточек. Ведется плановая замена устаревших светильников на энергосберегающие. В 2014 году филиал практически завершил переход на энергоэффективные светильники наружного освещения. Из 163 тысяч обслуживаемых филиалом светоточек порядка 97% – экономичные. Это свидетельствует о том, что в регионе максимально задействованы современные энергосберегающие технологии.

Белгородэнерго проводит ответственную политику в отношении потребителей и собственного персонала. С 2005 года в Белгородской области функционирует сеть Центров обслуживания потребителей. Абонентам всех операторов проводной и сотовой связи Белгородской области доступна круглосуточная прямая линия энергетиков МРСК Центра по короткому номеру телефона 13-50.

В целях развития клиентского сервиса и повышения уровня обслуживания потребителей ПАО «МРСК Центра» активно развивает интерактивные сервисы, такие как интернет-приемная, личный кабинет клиента по ТП. Планируется внедрить sms-информирование потребителей об отключениях электроэнергии.

Показатели производства филиала за последние три года приводятся в таблице 2.1.

## Показатели размера производства филиала за последние три года

Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	2016г. в % к 2015г.
1.Стоимость валовой продукции в текущих ценах, млрд. руб.	2,9	3,0	3,1	103,3
2.Стоимость товарной продукции, млн. руб.	5,720	6,480	7,990	123,3
3.Стоимость основных производственных фондов, млрд. руб.	4,335	5,230	6,150	117,5
4.Среднегодовая численность работников	3940	3973	4000	100,67

В данной таблице мы отчетливо наблюдаем рост во всех четырех показателях на протяжении трех лет, а это значит, что размер производства филиала растет.

Далее рассмотрим состав и структуру основных производственных фондов Филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» представленную в таблице 2.2.

Произведя анализ основных фондов, можно отметить, что стоимость основных фондов на конец 2016г возросла на 1155126 тыс. руб. по сравнению с состоянием на начало 2016г, в том числе производственные основные фонды предприятия увеличились на 1155085 тыс. руб., а непроизводственные фонды - на 41 тыс. руб.

Активная часть основных фондов («Машины и оборудование» и «Транспортные средства») увеличилась на 489100 тыс. руб., пассивная часть – на 666026 тыс. руб.

За анализируемый период возросла доля активной части основных фондов до 1,13%, что является положительным моментом в развитии предприятия.

Состав и структура основных производственных фондов Филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» на 2016г.

Основные фонды	На начало года	Движение		Изменение за год	Структура основных фондов, %	
		Введено	выбыло		на начало года	на конец года
1	2	3	4	5	6	7
Здания	588092	32580	(699)	+31881	3,50	3,46
Сооружения и передаточные устройства	11984703	739979	(107135)	+632844	71,42	70,35
Машины и оборудование	4029425	537134	(48336)	+488798	24,01	25,19
Транспортные средства	127312	13858	(13556)	+302	0,76	0,70
Производственный и хозяйственный инвентарь	15773	2011	(751)	+1260	0,10	0,10
Земельные участки и объекты природопользования	35630	47	(6)	+41	0,21	0,20
Итого	16780935	1325609	(170483)	+1155126	100	100
в том числе:						
- производственные	16745305	1325562	(170477)	+1155085	99,79	99,80
- непроизводственные	35630	47	(6)	+41	0,21	0,20
Активная часть	4156737	550992	(61892)	+489100	24,77	25,90
Пассивная часть	12624198	774617	(108591)	+666026	75,23	74,10

Из таблицы 2.2. видно, что активная часть основных фондов составила на начало года 4156737 млн.руб, а пассивная часть – 12624198 млн.руб.

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости в Филиале ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» за 2014-2016 гг. приведен в табл. 2.3.

Данные таблицы 2.3 показывают, что в 2016 году значение коэффициента автономии составляло 0,81 пункта, что показывало 81% доли участников предприятия, причем за рассматриваемый период 2014-2016 гг. показатель

повысился. Рост коэффициента показывает возрастающую устойчивость, стабильность и независимость предприятия от внешних инвесторов.

Таблица 2.3

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости  
Филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» за 2014-2016 гг.

Показатели	Норматив	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонение (+,-)	
					2015 год к 2014 году	2016 год к 2015 году
Коэффициент автономии	более 0,5	0,57	0,59	0,81	+0,02	+0,22
Коэффициент финансирования	1	1,33	1,45	4,26	+0,12	+2,81
Коэффициент маневренности собственного капитала	более 0,5	0,05	0,08	0,34	+0,03	+0,26
Коэффициент финансовой устойчивости	более 0,5	0,88	0,87	0,88	-0,01	+0,01
Коэффициент структуры долгосрочных вложений	как можно меньше	0,57	0,51	0,14	-0,06	-0,37

Проведем анализ финансового состояния Филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» за 2014-2016 года приведен в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Анализа финансового состояния Филиала ПАО «МРСК Центра» -  
«Белгородэнерго»

Наименование показателей	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Показатели платежеспособности:			
1. Коэффициент абсолютной срочной ликвидности	0,65	0,38	0,36
2. Коэффициент текущей ликвидности	1,71	1,68	1,70
Показатели финансовой устойчивости:			
1. Коэффициент финансовой независимости	0,6	0,6	0,8
2. Коэффициент финансовой зависимости	0,4	0,5	0,4
3. Коэффициент финансового риска	0,5	0,7	0,3

Данные таблицы 2.4 показывают, что показатели, характеризующие финансовое состояние предприятия за 2016 г., равно как и за 2014-2016 гг. имеют значения, соответствующие нормативным, что свидетельствует о наличии платежеспособности Филиала ПАО «МРСК Центра» -

«Белгородэнерго». Причинами высокой платежеспособности предприятия является оптимальная обеспеченность финансовыми ресурсами, рациональная структура оборотных средств и др.

Таким образом, мы изучили – состав и структуру основных производственных фондов филиала, анализ относительных показателей финансовой устойчивости, анализ и финансового состояния филиала и определили, что в филиале оптимальная обеспеченность финансовыми ресурсами и рациональная структура оборотных средств

## **2.2 Анализ системы управления персоналом в Филиале ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго».**

В Филиале ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» существует линейно-функциональная (комбинированная) структура управления.

Организационная структура ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» (см. приложение 2).

Организационная структура ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» по подразделениям и их численности на 2016г., представлена в таблице 2.5

Из таблицы 2.5, видно, что организационная структура филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» состоит из 11 подразделений, которые в свою очередь включают в себя службы, управления и отделы. Управление производственными активами и развитию является крупнейшим подразделением, так как в него входят участки производственных баз, лаборатории, группы оперативного обслуживания.

Управление персоналом признается одной из наиболее важных направлений деятельности любой современной организации, способное многократно повысить её эффективность и конкурентоспособность.

Таблица 2.5



Организационная структура по подразделениям и их численности Филиала  
 ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» на 2016г.

Наименование структурных подразделений	Количество чел.
1. Управление экономики и тарифообразования	174
2. Управление бухгалтерского и налогового учета и отчетности	97
3. Управление технологических присоединений	1056
4. Управление капитального строительства	188
5. Управление производственными активами и развитию	1754
6. Отдел по безопасности	112
7. Управление делами	159
8. Управление логистики и МТО	181
9. Управление по работе с персоналом	53
10. Управление корпоративный и технологических АС У	96
11. Отдел по связям с общественностью	130
Всего:	4000

Из таблицы 2.5 видно, на предприятии 9 управлений и 2 отдела.

Далее произведем анализ численности подразделения «Управление по работе с персоналом» на 2016г., таблица 2.6

Таблица 2.6

Анализ подразделения «Управление по работе с персоналом» на 2016г.

Наименование структурных подразделений	Количество чел.
1. Отдел организации труда	7
2. Отдел управления персоналом	19
3. Отдел социальных отношений	17
4. Отдел интегрированных систем менеджмента	11
Всего:	54

Как видно из таблицы 2.6, система управления персоналом состоит из 4 отделов: отдел организации труда и заработной платы, отдел управления персоналом и отдел социальных отношений, отдел интегрированных систем менеджмента.

В отдел организации труда и заработной платы входят 7 человек, которые занимают следующие должности:

- начальник отдела;
- ведущий экономист по труду;
- экономист по труду 2 категории;
- экономист по труду 1 категории;
- экономисты по труду.

Отдел управления персоналом составляет 19 сотрудников, которые занимают следующие должности:

- начальник отдела;
- ведущий специалист;
- специалисты 2 категории ;
- специалисты 1 категории;
- специалисты.

Отдел социальных отношений состоит из 17 человек, которые занимают следующие должности:

- начальник отдела;
- специалисты 1 категории;
- специалисты без категории;

Отдел интегрированных систем менеджмента состоит из 11 человек, которые занимают следующие должности:

- начальник отдела;
- ведущий специалист;
- специалисты 2 категории ;
- специалисты 1 категории;

– специалисты.

Система управления персоналом имеет чёткую структуру и разделение функциональных обязанностей, что очень важно, учитывая, что в организации работает около 4000 тыс. человек.

В системе методов управления персоналом в ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» выделяют:

1. Административные методы: базируются на власти, дисциплине и взысканиях. Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться именно в этой организации. Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействия: приказы, распоряжения, и другие внутренние документы.

2) Экономические методы. Наиболее используемыми является материальное стимулирование, как отдельных сотрудников, так и всего коллектива; они основаны на использовании товарно-денежных поощрений. Как известно основным мотивом трудовой деятельности является заработная плата. Руководитель организации регулирует материальную заинтересованность сотрудников с помощью применяемой системы оплаты труда и системы премирования. А так же предоставление сотрудникам товаров и услуг со скидкой.

3) Социально-психологические методы проявляются в воздействии на социальную и психологическую стороны человека.

Объединение работников в трудовой коллектив происходит в рамках предприятий, экономическая обособленность которого, определяется производственной необходимостью.

Проведем анализ структуры персонала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» 2014-2016 гг.

Таблица 2.7

Структура персонала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» в 2014-2016 гг.

Наименование	Количество, чел.			Доля в общей структуре, %		
	2014г.	2015г.	2016г.	2014г.	2015г.	2016г.
Категория персонала:						
-специалисты	731	642	647	18,19	16,90	16,80
-технические исполнители	52	34	31	1,30	0,90	0,80
-руководители	389	376	397	9,67	9,90	12,40
-рабочие	2768	2921	2925	76,04	73,52	73,12

В структуре персонала предприятия в анализируемом периоде преобладают рабочие, доля которых за 2014–2016 гг. уменьшилась с 76,04% до 73,12%. Самый меньший процент в данной таблице занимают технические исполнители – 0,80% в 2016г.

Таблица 2.8

#### Распределение персонала по возрасту

Наименование	Количество, чел.			Доля в общей структуре, %		
	2014г.	2015г.	2016г.	2014г.	2015г.	2016г.
Возрастная структура:						
До 20 лет	108	101	126	3,68	4,01	4,12
От 20 до 30 лет	1104	1183	1161	24,98	27,30	25,70
От 31 до 40 лет	699	722	750	17,39	19,00	18,25
От 41 до 50 лет	972	1083	1019	24,18	26,42	25,92
Старше 50 лет	1057	884	944	29,78	23,27	26,03

По возрасту в структуре персонала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» в 2014-2016 гг. преобладали лица в возрасте от 20 до 30 лет. При этом за анализируемый период доля данной категории персонала хоть и несколько сократилась, но осталась достаточно высокой. Средний процент составляет персонал в возрасте от 31 до 40 лет. Меньше всего в данной организации работают молодые люди до 20 лет.

Проведем анализ структуры персонала по полу в таблице 2.9

Как показывают результаты исследования, в структуре персонала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» в 2014-2016 гг. преобладают мужчины, доля которых за анализируемый период существенно не изменилась.

Таблица 2.9

## Распределение персонала по полу

Наименование	Количество, чел.			Доля в общей структуре, %		
	2014г.	2015г.	2016г.	2014г.	2015г.	2016г.
Половая принадлежность						
Женщины	2031	1970	1970	49,52	49,59	49,24
Мужчины	2069	2003	2030	50,48	50,41	50,76

Проведем анализ структуры персонала по уровню образования в таблице 2.10

Таблица 2.10

## Распределение персонала по уровню образования

Наименование	Количество, чел.			Доля в общей структуре, %		
	2014г.	2015г.	2016г.	2014г.	2015г.	2016г.
Образовательный уровень:						
-незаконченное среднее	139	150	135	3,74	4,10	3,67
-среднее	782	815	906	19,76	21,59	23,87
-начальное профессиональное	968	1207	1278	24,38	26,64	28,29
-среднее специальное	1277	1348	1195	32,59	35,62	31,32
-высшее	774	453	486	19,52	12,06	12,85

По образовательному уровню в структуре персонала преобладали лица, имеющие среднее специальное образование, доля которых за 2014-2016 гг. снизилась с 32,59% до 31,32%.

Второе место в структуре персонала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» занимают сотрудники, имеющие начальное профессиональное образование, доля которых за 2014-2016 гг. выросла.

Для оценки эффективности использования трудовых ресурсов целесообразно сравнивать темп роста производительности труда с темпами роста заработной платы.

В таблице 2.11 представлены данные, позволяющие дать оценку эффективности использования персонала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго».

Таблица 2.11

## Эффективность использования персонала

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	Отчетный к базисному, %
1. Численность персонала, чел.	3940	3973	4000	95,0
2. Отработано всего, человек - час.	8421200	7810688	7653303	90,9
3. Производительность труда, тыс. руб.				
- на одного среднегодового работника	712,5	533,1	647,6	91,1
- на 1 человеко-час	0,34	0,26	0,32	94,1
4. Оплата труда, руб.				
- на одного среднегодового работника в месяц	13110	14344	16327	124,7
- на 1 человека-час	6,24	6,97	8,14	130,5

В 2016 году численность работников уменьшилась на 203 человека или на 5,0% по сравнению с 2014 годом. Производительность труда за этот период снизилась на 9,1%. Стоимость товарной продукции на одного среднегодового работника в 2016 году составила 647,6 тыс. руб., что на 62,9 тыс. руб. ниже, чем в 2014 году или 8,9%. За этот же период заработная плата увеличилась на 24,7%, это значит, что темп роста заработной платы превышает темп роста производительности труда, что свидетельствует о снижении эффективности производства.

Далее рассмотрим движение персонала на предприятии, а также текучку кадров. Анализ движения рабочей силы осуществляется по определенной системе показателей, связанных с приемом и увольнением работников. Расчет показателей движения персонала по годам представлен в таблице 2.12

## Анализ движения персонала

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное изменение
Среднесписочная численность всех работников, чел.	3940	3973	4000	60
Принято работников, чел.	57	221	258	201
Выбыло всего, чел.:	279	202	227	-52
Из них, чел.:				
по соглашению сторон, чел.	19	22	29	12
по собственному желанию, чел.	127	124	98	-9
в связи с выходом на пенсию, чел.	55	37	41	-14
в связи с сокращением штата, чел.	3	0	0	-3
За нарушение трудовой дисциплины, чел.	38	12	15	-23
В связи с истечением срока договора или выполнением работ, чел.	57	29	44	-13
Оборот по приему, %	1,4	5,8	6,8	5,4
Оборот по выбытию, %	6,9	5,3	5,9	- 1,0
Общий оборот, %	8,3	11,1	12,7	4,4

На основании данных таблицы 2.12 можно отметить следующее, среднесписочная численность всех работников ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» в 2014-2016 гг. снизилась на 60 человек и в 2016 г. составила 4000 человек при этом приток рабочей силы на предприятие интенсивнее оттока и отрицательная динамика коэффициента выбытия персонала положительно характеризует движение рабочей силы предприятия.

Таким образом, мы провели анализ системы управления персоналом в Филиале ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго», а так же проанализировали трудовой коллектив, изучили структуру персонала в целом, состав работников по полу, возрасту, стажу и уровню образования, в связи с этим можно сделать вывод, что в Филиале ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» трудятся работники разной возрастной группы, с разным стажем и опытом работы. Филиал ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» полностью укомплектован высококвалифицированными специалистами.

## 2.3 Анализ производительности труда персонала в Филиале

### ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго»

Уровень производительности труда – в Филиале ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» – один из важнейших показателей эффективности деятельности предприятия. В сложившейся в наше время экономической ситуации каждое предприятие, в том числе Филиал ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго», стремится максимально повысить уровень производительности труда, так как с ним напрямую связан уровень выручки, а соответственно и уровень рентабельности.

В Филиале ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» повышению уровня производительности труда уделяется должное внимание, но требуется введения мероприятий.

Основными показателями производительности труда на предприятиях являются показатели выработки и трудозатратности.

Выработка определяется в расчете на один отработанный человеко-час (часовая выработка), один отработанный человеко-день (дневная выработка), на 1-го среднесписочного работника (рабочего) в год > квартал либо месяц (годовая, квартальная либо месячная выработка).

Важной задачей Филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» является неизменный поиск и реализация резервов роста производительности труда, под которыми предполагаются имеющиеся, еще не применяемые реальные способности увеличения производительности труда.

Рост производительности труда Филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» рассматривается последующим образом:

- увеличение технического уровня производства, а именно внедрения новых видов оборудования и приборов и технологических процессов;
- улучшение управления, организации производства и труда методом увеличения норм труда;



Одним из главных характеристик эффективности работы Филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» является показатель производительности труда, который определяет долю выпущенной продукции либо сделанных услуг, приходящихся на единицу издержек труда, а говоря проще – соотношение приобретенных результатов к понесенным затратам труда.

Увеличение производительности труда на предприятии проявляется в виде:

- роста массы продукции, создаваемой в единицу времени при постоянном ее качестве,
- увеличения свойства продукции при постоянной ее массе, создаваемой в единицу времени,
- сокращения издержек труда на единицу производимой продукции,
- уменьшения толики издержек труда в себестоимости продукции,
- сокращения времени производства и воззвания продуктов,
- роста массы и нормы прибыли.

Причины, действующие на производительность труда в Филиале ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» такие как:

- Материально-технические. Связанные с внедрением новейшей техники, внедрением новых технологий, видов сырья и материалов.
- Организационно-экономические. Определяются уровнем организации труда, производства и управления.
- Социально-психологические. Предполагают социально-демографический состав трудовых обществ, их уровень подготовки, трудовую дисциплину, морально-психологический климат в коллективе.

Эти причины комплексно действуют на увеличение либо понижение производительности труда. Выявление воздействия каждого из них нужно для планирования определенных мероприятий по увеличению производительности труда на предприятии.

Увеличение производительности можно констатировать в последующих случаях:

1. Продукция растет, издержки на ее создание уменьшаются.
2. Продукция растет, издержки остаются постоянными.
3. Продукция растет, издержки растут, но более низкими темпами.
4. Продукция остается постоянной, издержки сокращаются.
5. Продукция сокращается, издержки сокращаются, но более резвыми темпами.

В Филиале ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» работа по увеличению производительности труда может вестись в последующих главных направлениях:

– За счет резервов понижения трудозатратности, а конкретно – внедрения новых технологий работы, автоматизации и модернизации производства и т. д.

– За счет резервов совершенствования использования рабочего времени – организации труда и управления созданием, совершенствования структуры предприятия.

– За счет совершенствования структуры кадров – увеличения квалификации служащих, конфигурации соотношения производственного и управленческого персонала

Управление производительностью труда Филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» подразумевает полный подход к увеличению производительности труда. Например:

1. Создание системы измерения производительности труда.
2. Определение резервов роста производительности труда по факторам роста с учетом ресурсных способностей предприятия.
3. Разработка плана мероприятий по увеличению производительности труда.
4. Разработка схемы вещественного стимулирования персонала за достижение запланированных характеристик.

## 5. Обучение рабочих более действенным методам работы.

Для оценки производительности труда Филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» необходимо провести анализ динамики производительности труда, которая представлена на рисунке 2.13

Таблица 2.13

## Анализ динамики производительности труда

Показатель	2014	2015	2016
1. Объем реализованной продукции за вычетом налогов, тыс. р.	4719	4839	4706
2. Темпы роста, %	-	102,5	97,3
3. Среднесписочная численность работников ППП, чел.	2768	2921	2925
4. Темпы роста, %	-	101,2	96,5
5. Среднесписочная численность рабочих, чел.	1172	1052	1075
6. Темпы роста, %	-	101,5	95,5
7. Среднегодовая выработка на одного работника ППП, (стр.1/стр. 3), р.	55,5	56,3	56,7
8. Темпы роста, %	-	101,4	100,8
9. Среднегодовая выработка на одного рабочего, (стр. 1 / стр. 5), р.	72,6	73,3	74,7
10. Темпы роста, %	-	101,0	101,9

Анализ динамики производительности труда из таблицы 2.13 показал, что среднегодовая выработка на одного рабочего составляет 74,7%.

Для оценки производительности труда Филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» поведем факторный анализ производительности труда 10 работников, которые будут участвовать в мероприятиях в таблице 2.14.

Таблица 2.14

## Исходные данные для факторного анализа производительности труда

Показатель	2015 тыс. руб.	2016 тыс. руб.	Изменения	
			+/-, тыс. руб.	%
1. Среднегодовая численность	10	10	-	100
2. Отработано дней одним работником за год (Д)	226,6	228,6	+2	101
3. Отработано часов всеми работниками (Ч) (1*4*2)	17675	17831	+56	101
4. Средняя продолжительность рабочего дня, ч (П)	7,8	7,8	-	100
5. Объем реализации услуг, тыс. руб.	5200	5015	-185	-3
6. Среднегодовая выработка 1-го работника, тыс. руб.	520	501,5	-18,5	0,9
7. Выработка рабочего:				
7.1.Среднегод., тыс. руб. (ГВ) (5/1)	520	501,5	-18,5	0,9
7.2.Среднедневн. тыс. руб. (ДВ) (5/10/2)	2,3	2,2	-0,1	0,9
7.3.Среднечас. руб. (ЧВ) (5/3)	294,2	281,2	-13	0,9

Из таблицы 2.14 видно, что среднегодовая выработка одного работника, занятого уменьшилась на 18,5 тыс. руб. или на 0,9%, в том числе за счет количества отработанных дней и среднечасовой выработки рабочих

$$\Delta ГВ_d = \Delta Д * П_0 * ЧВ_0 = 2 * 7.8 * 294,3 = 4,58 \text{ тыс. руб.};$$

$$\Delta ГВ_p = \Delta П_1 * \Delta ЧВ = 228,6 * 0 * 294,2 = 0 \text{ тыс. руб.};$$

$$\Delta ГВ_{чв} = \Delta П_1 * \Delta ЧВ = 228,6 * 8 * (-13) = -23,18 \text{ тыс. руб.}$$

Итого: -18,5 тыс. руб.

Из данных таблицы видно, что среднегодовая выработка 1-го работника, занятого в производстве, снизилась на -18,5 тыс. руб. в том числе за счет изменения количества отработанных дней одним рабочим за год +2 тыс. руб., среднегодовой, часовой и дневной выработки работников.

Таблица 2.15

#### Расчет показателей производительности труда

ПОКАЗАТЕЛЬ	Единица измерения	2015 г.	2016г.
Объем реализации услуг	тыс. руб.	5200	5015
Среднегодовая численность	Чел.	10	10
Среднедневная выработка	тыс. руб.	2,3	2,2
Трудоемкость	час./ед.	3,4	3,56
Производительность труда	тыс. руб.	550	501,5

Трудоемкость в 2015 г. составила 3,4 ч./ед., а в 2016 г. 3,56 ч./ед. Отсюда можно сделать вывод, что трудоемкость увеличилась на 0,16 ч./ед.

Изменение производительности труда в 2016г. по сравнению с 2015г. составило -48,50. Темп роста производительности труда снизилось на 8%.

Таким образом, можно сделать вывод, что производительность труда в Филиале снижается, что оказывает неблагоприятное воздействие на развитие Филиала в целом и получение максимальной прибыли. Специфика работы предприятия заключается в том, что две составляющие успеха любого дела (исходный материал и исполнители) здесь совпадают – сотрудники создают условия качественного обслуживания, и они же осуществляют качественное обслуживание.

Для увеличения эффективности деятельности Филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго», то есть роста производительности труда, необходимо разработать мероприятия по решению следующих проблем:

1. Низкая организация труда работников;
2. Плохое технологическое оснащение труда работников;
3. Низкий социально - психологический уровень работников.

При проведении анализа деятельности предприятия получен полный спектр экономических показателей и степень их влияния. По всем экономическим показателям филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» является прибыльным. Филиал предоставляет широкий спектр оказания основных и дополнительных услуг. Показатели производительности труда довольно высоки, что говорит о большем экономическом эффекте от деятельности отдельного работника и получении максимальной прибыли. Также достаточно эффективным выглядит использование основных и оборотных фондов предприятия. При этом фондоемкость заметно снижается при общем росте фондоотдачи.

Филиал ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» наращивает объемы обслуживания, что говорит об увеличении спроса на его услуги.

Таким образом, по результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что в Филиале на сегодняшний день недостаточно внимания уделяется вопросам производительности труда и сложилась такая ситуация, которой требуется принятие незамедлительного решения руководителя, с помощью которого получится повысить производительность труда. В связи с этим, был предложен ряд мер, принятие которых будет способствовать увеличению данного показателя. Рост производительности труда приведет к увеличению экономического эффекта от деятельности предприятия.

**ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ  
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ДЛЯ  
НЕОБХОДИМОГО УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОГО  
ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ФИЛИАЛА ПАО «МРСК ЦЕНТРА» -  
«БЕЛГОРОЭНЕРГО»**

**3.1 Система мероприятий по повышению производительности труда  
персонала как необходимого условия эффективного функционирования  
Филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго»**

Цель мероприятий – повышение производительности труда в Филиале ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго».

Проанализировав данные проведенных исследований анализа повышения производительности труда, мы выявили следующие проблемы:

1. Плохое техническое оснащение труда работников, а именно устаревшие приборы на предприятии. Данная проблема ведет к снижению производительности труда, так как у работника выполняется маленький объем работы, из - за устаревших приборов, которые выходят из строя, тем самым рабочим приходится их налаживать.

2. Низкая организация труда работников, а именно система оплаты труда и её роль в увеличении стимулирующей роли.

3. Низкий социально – психологический уровень работников, а именно недостаточный уровень подготовки работников.

На основе выявленных проблем, мы разработали мероприятия по повышению производительности труда для 10 работников в Филиале ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» и предлагаем следующие мероприятия в таблице 3.1.

Проект повышение производительности труда в Филиале ПАО «МРСК Центра»  
- «Белгородэнерго»

Название мероприятия	Результат от внедренного мероприятия.
Улучшение организации труда работников	Улучшение систем оплаты труда, увеличение её стимулирующей роли, приведет к увеличению трудовой активности персонала предприятия, к повышению заинтересованности в улучшении конечных результатов.
Улучшение технологического оснащения труда работников	Покупка новых измерительных приборов поможет работнику своевременно и без затруднений выполнять работу, что позволит повысить производительность труда.
Повышение социально – психологического уровня работников	Обучение персонала позволит дать необходимые знания для эффективного выполнения работы, что позволит повысить производительность труда.

Рассмотрим паспорт мероприятий в таблице 3.2.

Паспорт мероприятий «Повышение производительности труда в Филиале ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго»»

Цель мероприятий	Подготовить и внедрить к 31.12.2017г. мероприятия по повышению производительности труда в Филиале ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго»
Проблемы Филиала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Низкая организация труда работников</li> <li>– Плохое техническое оснащение труда работников</li> <li>– Низкий социально – психологический уровень работников</li> </ul>
Способы достижения цели (мероприятия проекта)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Улучшение системы оплаты труда и увеличение её стимулирующей роли (выплата премии в размере 2% от чистой прибыли)</li> <li>– Техническое оснащение труда рабочих, а именно покупка новых измерительных приборов</li> <li>– Обучение персонала</li> </ul>
Результаты мероприятий	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Увеличение выручки от реализации после внедрения предложенных мероприятий составило 23%.</li> <li>– Темп роста выручки опережает темп роста себестоимости на 11%.</li> <li>– Темп роста производительности труда после внедрения мероприятий составил 23%</li> </ul>
Риски мероприятий	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Недостаточность финансирования мероприятий;</li> <li>– Недостаточная квалифицированность сотрудников.</li> </ul>
Пользователи результата мероприятий	Руководящий состав совместно с сотрудниками Филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго»

Каждые разрабатываемые мероприятия имеют определенный набор

рисков. Рассмотрим возможные риски мероприятий «Повышение производительности труда в Филиале ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго», в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Риски мероприятий «Повышение производительности труда в Филиале ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго»

№	Риск (возможное событие с отрицательными последствиями для мероприятий)	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска
1.	Недостаточность финансирования мероприятий	Неокупаемые затраты	Глубокое рассмотрение мероприятий и доработка мероприятий по повышению
2.	Недостаточная квалификация работников	Возникновение сложностей с исполнением работы	Необходимо подготовить коллектив к нововведению, объяснить процесс дальнейшей работы. Важно провести обучение сотрудников до того как работник приступит к основной работе, вовлекать сотрудников в процесс проектирования изменений.

Из таблицы 3.3. видно, что основными рисками предложенных мероприятий могут быть недостаточность финансирования мероприятий и недостаточная квалификация работников.

Основной задачей является понимание стоимостных характеристик отдельных мероприятий и их комплекса с учетом стоимости привлекаемых ресурсов для создания возможности дальнейшего расчета экономической эффективности предлагаемых решений.

Структура затрат на реализацию мероприятий по повышению производительности труда персонала в Филиале представлена в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Структура затрат на внедрение мероприятий «Повышение производительности труда в Филиале ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго»»



Название мероприятия	Сумма, тыс. руб.	Источники финансирования
Улучшение организации труда работников, а именно системы оплаты труда и увеличение её стимулирующей роли в ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго»		Собственные средства организации
1. Премия в виде ежеквартальных отчислений в размере 2% от чистой прибыли	93000	
Улучшение технологического оснащение труда рабочих в ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго»		
2. Покупка новых измерительных приборов	32700	
Повышение социально - психологического уровня работников в ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго»		
3. Обучение персонала	16000	
Итого по проекту «Повышение производительности труда в филиале ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго»»	141700	

Улучшение организации труда работников - это основной способ, который побуждает человека к работе, и тем самым при выполнении определенного объема работ, работник рассчитывает на определенное вознаграждение. В ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» планируется обеспечить выплату премий и надбавок. Для решения данного вопроса необходимо:

- Создать фонд дополнительной заработной платы;
- Разработать методику выплаты премий и надбавок.

Фонд дополнительной заработной платы будет создаваться из чистой прибыли предприятия при помощи ежеквартальных отчислений в размере 2% от чистой прибыли. Прибыль составляет 4650 тыс. руб., а отчисления в фонд дополнительной заработной платы, соответственно, 93 тыс. руб. Премии и надбавки будут выплачиваться по индивидуальным итогам работы, в непосредственной зависимости от количества обслуженных объектов и выездных работ (дополнительных услуг). Для каждого работника будет установлен месячный плановый объем работ. Премии будут выплачиваться с каждой выездной работой (дополнительной услуги) в размере 15% от ее стоимости.

Представим расчет премиальных выплат в таблице 3.5.

Таблица 3.5.

## Расчет премиальных выплат за 1 месяц

Сотрудник №	ПЛАН	ФАКТ	+/-	% от стоимости, руб.	ПРЕМИЯ, руб.
1	15	17	3	200.00	600.00
2	15	14	-1	-	-
3	15	20	5	150.00	750.00

Проанализируем затраты по мероприятию «Улучшение организации труда работников» в таблице 3.6

Таблица 3.6.

## Затраты по мероприятию «Улучшение организации труда работников»

№п./п.	Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
1. Единовременные затраты		
Создание фонда дополнительной заработной платы	93	
2. Текущие затраты		
-	-	
Итого затрат		93

Таким образом, при реализации данного мероприятия, каждый работник будет заинтересован в выполнении большого объема работы и оказании дополнительных услуг с целью получения большего вознаграждения. Также будет усилена работа персонала организации как единой команды, так как от качества работы одного сотрудника будет зависеть и качество работы другого.

Что касается, улучшения технологического оснащения труда работников, создание комфортных для работы условий, оказывает большое значение на повышение производительности труда. Качественные приборы создают условия для своевременного выполнения работы.

Для ускорения работы необходимо осуществить покупку измерительных приборов. Для этого проведем расчет затрат по мероприятию, в таблице 3.7

Таблица 3.7

## Расчет затрат на покупку измерительных приборов

Наименование	Количество	Цена
--------------	------------	------

Токовые клещи	1	1400.00
Универсальный мультиметр	1	1100.00
Пробник наличия фазы в электрической сети	8	7000.00

Проведем анализ затрат по мероприятию «Улучшение технологического оснащения труда работников» в таблице 3.8

Таблица 3.8

Затраты по мероприятию «Улучшение технологического оснащения труда работников»

№п./п.	Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
1. Единовременные затраты		
Приобретение основных фондов	32,7	
2. Текущие затраты		
-	-	
Итого затрат		32,7

Таким образом, можно сделать вывод, что на реализацию поставленной задачи по улучшению технологического оснащения труда работников, предприятию потребуется 32700 руб.

Для работников ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» одним из основных условий является знание новых технологий проведения работ. В связи с этим, планируется отправить одного работника на двухнедельные курсы по технологиям проведения работ. Стоимость недели обучения равна 5000 руб. Таким образом, полный курс будет стоить 10000 руб.

Второго сотрудника планируется отправить на курсы по обслуживанию электрооборудования, которые составят один месяц. Стоимость курсов 6000 руб.

Реализация данных мероприятий позволит поднять общий уровень обслуживания. Также данные мероприятия будут способствовать ускорению рабочего процесса и, как следствие, повышению производительности труда каждого отдельно взятого работника.

Проведем анализ затрат по мероприятию «Повышение социально - психологического уровня работников» в таблице 3.9

Затраты по мероприятию «Повышение социально - психологического уровня работников»

№п./п.	Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
1. Единовременные затраты		
Оплата обучения	16	
2. Текущие затраты		
-	-	
Итого затрат		16

Таким образом, повышение производительности труда будет достигаться при помощи реализации следующих мероприятий:

1. Улучшение организации труда работников;
2. Улучшение технологического оснащения труда работников;
3. Повышение социально – психологического уровня работников.

**3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий по повышению производительности труда персонала как необходимого условия функционирования Филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго»**

Исходя из данных показателей, можно рассчитать экономическую эффективность от внедрения мероприятий, 10 работников Филиала «МРСК Центра» - «Белгородэнерго».

Мероприятие «Улучшение организации труда работников». Результаты расчетов представлены в таблице 3.10.

Технико-экономические показатели эффективности мероприятия «Улучшение организации труда работников»

№ п./п.	Наименование показателя	Ед. изм.	До проведения мероприятий	После внедрения мероприятий	Изменения	
					+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Выручка	Тыс. руб.	5015	5366,05	351,05	107
2	С/с	Тыс. руб.	3112	3261,12	149,12	105
3	Стоимость ОФ	Тыс. руб.	2781.5	2781.5	-	100
4	Численность работающих	Чел.	10	10	-	100
5	ФОТ	Тыс. руб.	1116	1116	-	100
6	Балансовая прибыль (с.1 – с.2)	Тыс. руб.	1903	2104,93	201,93	111
7	Рентабельность производства (с.6/с.2)х100	%	0,6	0,7	0,1	х
8	Рентабельность услуг (с.6/с/1)х100%	%	0,3	0,4	0,1	х
9	Производительность труда (с.1/с.4)	Тыс. руб./чел.	501,5	536,61	35,11	107
10	Фондоотдача (с.1/с.3)	Тыс. руб./ тыс. руб.	181	193	12	107
11	Средняя заработная плата (с.5/с.4)	Тыс. руб./чел.	111,6	111,6	-	100

1. Выручка за один год с учетом внедрения мероприятия по улучшению организации труда составит:  $5015 + 351,05 = 5366,05$  тыс. р.

2. Структура себестоимости до проведения мероприятия: полная себестоимость составляла 3112 тыс. р., в том числе постоянные затраты 1880,26 тыс. руб. и переменные затраты 1231,74 тыс. руб.

Расчет себестоимости после внедрения мероприятия: постоянные затраты не изменятся – 1880,26 тыс. руб., а переменные затраты необходимо рассчитать:

- переменные затраты на 1 рубль выручки =  $1231,74 / 5150 = 0,24$  руб.;
- планируемые переменные затраты =  $0,24 * 5366,05 = 1287,86$  тыс. р.;
- затраты на проведение мероприятия 93 тыс. р.

Таким образом, планируемая себестоимость после внедрения мероприятия составит:  $1880,26 + 1287,86 + 93 = 3261,12$  тыс. р.

3. Предоставление сотрудникам возможности получения премии ведет за собой увеличение производительности труда.

Произведенные расчеты показывают, что вследствие роста выручки и увеличения себестоимости, произошло увеличение следующих показателей:

балансовая прибыль – на 113%, рентабельность производства на 0,7%, рентабельность услуг на 0,4%. Кроме того, увеличение выручки повлияло на рост производительности труда на 108% и фондоотдачи на 108%.

Наличие положительных изменений показывает, что мероприятие по предоставлению сотрудникам возможности обучения и повышения квалификации будет экономически эффективным.

Таким образом, можно сделать вывод, что после внедрения данного мероприятия темп роста выручки от реализации составил 7%, и превысил темп роста себестоимости на 5%. Темп роста производительности труда составил 7%, и превысил темп роста заработной платы.

Исходя из данных показателей, можно рассчитать экономическую эффективность от внедрения мероприятия «Улучшение технологического оснащения труда работников». Результаты расчетов представлены в табл. 3.11.

1. Выручка за один год с учетом внедрения мероприятия по улучшению технологического уровня труда работников составит:  $5015 + 250,75 = 5265,75$  тыс. р.

2. *Структура себестоимости до проведения мероприятия:* полная себестоимость в 2007 году составила 3112 тыс. р., в том числе постоянные затраты 1880,26 тыс. руб. и переменные затраты 1231,74 тыс. руб.

*Расчет себестоимости после внедрения мероприятия:* постоянные затраты не изменятся – 1880,26 тыс. руб., а переменные затраты необходимо рассчитать:

- переменные затраты на 1 рубль выручки =  $1231,74 / 5150 = 0,24$  руб.;
- планируемые переменные затраты =  $0,24 * 5265,75 = 1263,78$  тыс. р.;
- затраты на проведение мероприятия 32,7 тыс. р.

Таким образом, планируемая себестоимость после внедрения мероприятия составит:  $1880,26 + 1263,78 + 32,7 = 3176,742$  тыс. р.

3. Предоставление сотрудникам возможности улучшить технологического оснащения труда работников ведет за собой увеличение производительности труда на 5%.

Таблица 3.11

Технико-экономические показатели эффективности мероприятия  
«Улучшение технологического оснащения труда работников»

№ п./п.	Наименование показателя	Ед. изм.	До проведения мероприятий	После внедрения мероприятий	Изменения	
					+/-	%
1	Выручка	Тыс. руб.	5015	5265,75	250,75	105
2	С/с	Тыс. руб.	3112	3176,74	64,74	102
3	Стоимость ОФ	Тыс. руб.	2781,5	2814,2	32,70	102
4	Численность работающих	Чел.	10	10	-	100
5	ФОТ	Тыс. руб.	1116	1116	-	100
6	Балансовая прибыль (с.1 – с.2)	Тыс. руб.	1903	2089,01	186,01	110
7	Рентабельность производства (с.6/с.2)x100	%	0,6	0,7	0,1	x
8	Рентабельность услуг (с.6/с/1)x100%	%	0,3	0,4	0,1	x
9	Производительность труда (с.1/с.4)	Тыс. руб./чел.	501,5	526,58	25,08	105
10	Фондоотдача (с.1/с.3)	Тыс. руб./ тыс. руб.	181	188	7	104
11	Средняя заработная плата (с.5/с.4)	Тыс. руб./чел.	111,6	111,6	-	100

Произведенные расчеты показывают, что вследствие роста выручки и увеличения себестоимости, произошло увеличение следующих показателей: балансовая прибыль – на 102%, рентабельность производства на 0,1%, рентабельность услуг на 0,1%. Кроме того, увеличение выручки повлияло на рост производительности труда на 105% и фондоотдачи на 104%.

Наличие положительных изменений показывает, что мероприятие по улучшению технологического оснащения труда работников является экономически эффективным.

Исходя из данных показателей можно рассчитать экономическую эффективность от внедрения мероприятия «Повышение социально -

психологического уровня работников». Результаты расчетов представлены в таблице 3.12

1. Выручка за один год с учетом внедрения мероприятия по повышению социально - психологического уровня работников составит:  $5015 + 551,65 = 5566,65$  тыс. р.

2. *Структура себестоимости до проведения мероприятия:* полная себестоимость в 2007 году составила 3112 тыс. р., в том числе постоянные затраты 1880,26 тыс. руб. и переменные затраты 1231,74 тыс. руб.

*Расчет себестоимости после внедрения мероприятия:* постоянные затраты не изменятся – 1880,26 тыс. руб., а переменные затраты необходимо рассчитать:

- переменные затраты на 1 рубль выручки =  $1231,74 / 5150 = 0,24$  руб.;
- планируемые переменные затраты =  $0,24 * 5566,65 = 1336$  тыс. р.;
- затраты на проведение мероприятия 16 тыс. р.

Таким образом, планируемая себестоимость после внедрения мероприятия составит:  $1880,26 + 1336 + 16 = 3232,26$  тыс. р.

3. Предоставление сотрудникам возможности повышения социально - психологического уровня работников ведет за собой увеличение производительности труда на 5%.

Произведенные расчеты показывают, что вследствие роста выручки и увеличения себестоимости, произошло увеличение следующих показателей: балансовая прибыль – на 123%, рентабельность производства на 0,1%, рентабельность услуг на 0,1%. Кроме того, увеличение выручки повлияло на рост производительности труда на 11%.

Наличие положительных изменений показывает, что мероприятие по повышению социально - психологического уровня работников является экономически эффективным.

При внедрении данного мероприятия выручка от реализации возросла на 11%. Темп роста производительности труда составил 11%.



Технико-экономические показатели эффективности мероприятия «Повышение социально - психологического уровня работников»

№ п./п.	Наименование показателя	Ед. изм.	До проведения мероприятий	После внедрения мероприятий	Изменения	
					+/-	%
1	Выручка	Тыс. руб.	5015	5566,65	551,65	111
2	С/с	Тыс. руб.	3112	3232,26	120,26	104
3	Стоимость ОФ	Тыс. руб.	2781,5	2781,5	-	100
4	Численность работающих	Чел.	10	10	-	100
5	ФОТ	Тыс. руб.	1116	1116	-	100
6	Балансовая прибыль (с.1 – с.2)	Тыс. руб.	1903	2334,39	431,39	123
7	Рентабельность производства (с.6/с.2)x100	%	0,6	0,7	0,1	x
8	Рентабельность услуг (с.6/с.1)x100%	%	0,3	0,4	0,1	x
9	Производительность труда (с.1/с.4)	Тыс. руб./чел.	501,5	556,67	55,17	111
10	Фондоотдача (с.1/с.3)	Тыс. руб./ тыс. руб.	181	201	20	111
11	Средняя заработная плата (с.5/с.4)	Тыс. руб./чел.	111,6	111,6	-	100

Полученные данные по всем мероприятиям сведем в следующую таблицу 3.13.

Исходя из произведенных расчетов, можно сделать вывод о том, что внедрение предложенных мероприятий является выгодным для предприятия, так как ведет к увеличению прибыли и производительности труда. Предложенные мероприятия приводят к увеличению показателей как по каждому мероприятию в отдельности, так и в целом. Увеличение выручки от реализации после внедрения предложенных мероприятий составило 23%. Темп роста выручки опережает темп роста себестоимости на 11%. Темп роста производительности труда после внедрения мероприятий составил 23% и превысил темп роста заработной платы. Срок окупаемости затрат на мероприятия составит:  $T_0 = 141700 / 74016 = 1,9$  года. При таких условиях внедрение проекта является приемлемым и выгодным для предприятия.

## Технико-экономические показатели эффективности мероприятий

Наименование показателя	До проведения мероприятий	Мероприятие 1	Мероприятие 2	Мероприятие 3	После внедрения мероприятий	Изменения	
						+/-	%
Выручка (без НДС)	5015	351,05	250,75	551,65	6168,45	1153,45	123
Себестоимость	3112	149,12	64,74	120,26	3446,12	334,12	111
Стоимость основных производственных фондов	2781,5	-	32,70	-	2814,2	32,70	102
Численность работающих	10	-	-	-	10	-	100
Фонд оплаты труда	1116	-	-	-	1116	-	100
Балансовая прибыль	1903	201,93	186,01	431,39	2722,33	819,33	143
Рентабельность производства	0,6	0,1	0,1	0,1	0,9	0,3	x
Рентабельность услуг	0,3	0,1	0,1	0,1	0,6	0,3	x
Производительность труда	501,5	35,11	25,08	55,17	616,86	115,36	123
Фондоотдача	180,2	12	7	20	219,20	39	122
Средняя заработная плата	111,6	-	-	-	111,6	-	100

Таким образом, реализация представленных мероприятий по повышению производительности труда в Филиале ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» позволит повысить работоспособность своих сотрудников. Тем самым повысится общая производительность труда всего филиала. Сумма общих затрат на реализацию представленных мероприятий составит 141700 рубля. В данную стоимость входит размер премий, но так как он находится в постоянной динамике, и будет зависеть от уровня выработки, его объем является относительным и может изменяться как в меньшую, так и в большую сторону. Данные мероприятия можно считать эффективными, так как после внедрения ожидаются изменения в работе персонала, а именно повышение производительности труда.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Задача повышения производительности труда персонала является сложной и многогранной, решение которой зависит от совершенствования всей

системы управления. И особое значение здесь приобретают вопросы учета и анализа численности персонала и отработанного времени. Именно учет и анализ в организационной совокупности с другими функциями управления образуют рабочий механизм системы управления, являясь средством выработки и принятия оптимальных решений в управлении предприятием.

В работе были изучены понятие производительности труда, показатели, методы и факторы повышения производительности труда.

Проведен анализ организационно-экономической характеристики филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго».

Из анализа видно что, происходит рост во всех четырех показателях производства на протяжении трех лет, а это значит, что размер производства филиала растет.

Произведений в работе анализ организационной структуры, показал, что, организационная структура филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» состоит из 11 подразделений, которые в свою очередь включают в себя службы, управления и отделы. Управление производственными активами и развитию является крупнейшим подразделением, так как в него входят участки производственных баз, лаборатории, группы оперативного обслуживания.

Система управления персоналом имеет чёткую структуру и разделение функциональных обязанностей, что очень важно, учитывая, что в организации работает около 4000 тыс. человек.

В структуре персонала предприятия в анализируемом периоде преобладают рабочие, доля которых за 2014–2016 гг. уменьшилась с 76,04% до 73,12%. Самый меньший процент в данной таблице занимают технические исполнители – 0,80% в 2016г.

По возрасту в структуре персонала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» в 2014-2016 гг. преобладали лица в возрасте от 20 до 30 лет. При этом за анализируемый период доля данной категории персонала хоть и несколько сократилась, но осталась достаточно высокой. Средний процент

составляет персонал в возрасте от 31 до 40 лет. Меньше всего в данной организации работают молодые люди до 20 лет.

Как показывают результаты исследования, в структуре персонала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» в 2014-2016 гг. преобладают мужчины, доля которых за анализируемый период существенно не изменилась.

По образовательному уровню в структуре персонала преобладали лица, имеющие среднее специальное образование, доля которых за 2014-2016 гг. снизилась с 32,59% до 31,32%.

Второе место в структуре персонала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» занимают сотрудники, имеющие начальное профессиональное образование, доля которых за 2014-2016 гг. выросла.

В 2016 году численность работников уменьшилась на 203 человека или на 5,0% по сравнению с 2014 годом. Производительность труда за этот период снизилась на 9,1%. Стоимость товарной продукции на одного среднегодового работника в 2016 году составила 647,6 тыс. руб., что на 62,9 тыс. руб. ниже, чем в 2014 году или 8,9%. За этот же период заработная плата увеличилась на 24,7%, это значит, что темп роста заработной платы превышает темп роста производительности труда, что свидетельствует о снижении эффективности производства.

Выпуск продукции ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» в 2015 году вырос по сравнению с 2014 годом на 2,5%, однако в 2016 году по сравнению с 2015 годом сократился на 2,7%.

Средняя численность персонала в 2016 году увеличилась по сравнению с 2015 годом на 23 человека или на 4% и составила 2925. Средняя численность рабочих увеличилась на 4 чел. или на 4,5% и составила 1075 человека.

Среднегодовая выработка на 1 работника в 2016 году выросла на 0,4 млн. руб. или на 0,8% и составила 56,7 млн. руб. Среднегодовая выработка 1 работника выросла на 1,4 млн. руб. или на 1,9% и составила 74,7%.

Система мероприятий для повышения производительности труда персонала на предприятии предусматривает:

- систему вознаграждения, материального и морального поощрения;
- обогащение содержания технологического оснащения труда, повышение интереса к работе;
- развитие персонала, предоставление возможности профессионально–квалификационного продвижения, планирования карьеры;
- улучшение социально–психологического климата на предприятии благодаря изменению стиля руководства, условий найма и работы, поощрению индивидуальной и групповой инициативы, творчества и саморазвития.

Для производительности труда также активно используется вовлечение работников в управление трудовыми процессами, участие в прибылях и акционерном капитале предприятия.

Выделяются несколько наиболее ярких современных тенденций в области вознаграждения работников предприятий:

- возрастание масштабов применения систем переменной заработной платы и возрастание доли переменной части в общем доходе работников;
- возрастание масштабов применения групповых форм заработной платы и увеличение их в общем доходе работников;
- широкое распространение систем платы за знания и компетенции;
- развитие системы гибких льгот.

Основной целью внедрения системы выплат премий и деловой оценки персонала, которая ставится на предприятии, является создание сплочённой работоспособной команды работников, работающих на достижение стратегических целей предприятия.

Таким образом, повышение производительности труда достигается при помощи реализации следующих мероприятий:

1. Улучшение организации труда работников;
2. Улучшение технологического оснащения труда работников;

### 3. Повышение социально – психологического уровня работников.

Из произведенных расчетов, можно сделать вывод о том, что внедрение предложенных мероприятий является выгодным для предприятия, так как ведет к увеличению прибыли и производительности труда. Предложенные мероприятия приводят к увеличению показателей как по каждому мероприятию в отдельности, так и в целом. Увеличение выручки от реализации после внедрения предложенных мероприятий составило 23%. Темп роста выручки опережает темп роста себестоимости на 11%. Темп роста производительности труда после внедрения мероприятий составил 23% и превысил темп роста заработной платы. Срок окупаемости затрат на мероприятия составит:  $T_0 = 141700 / 74021,4 = 1,9$  года. При таких условиях внедрение проекта является приемлемым и выгодным для предприятия.

Таким образом, реализация представленных мероприятий по повышению производительности труда в Филиале ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» позволит повысить работоспособность своих сотрудников. Тем самым повысится общая производительность труда всего филиала. Сумма общих затрат на реализацию представленных мероприятий составит 141700 рубля. В данную стоимость входит размер премий, но так как он находится в постоянной динамике, и будет зависеть от уровня выработки, его объем является относительным и может изменяться как в меньшую, так и в большую сторону.

Данные мероприятия можно считать эффективными, так как после внедрения ожидаются изменения в работе персонала, а именно повышение производительности труда.

В итоге можно сказать что, достаточная обеспеченность предприятия нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для роста объема производства и повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Правильная оценка хозяйственной деятельности

позволяет установить наиболее действенное, соответствующее затраченному труду, материальное поощрение, выявить имеющиеся резервы, которые не были учтены плановым заданием, определить степень выполнения заданий и на этой основе разработать новые задания, ориентировать трудовые коллективы на принятие более напряженных планов. Данные задачи решаются с помощью экономического анализа, направленного на системное изыскание и мобилизацию внутренних резервов и, прежде всего, резервов роста производительности труда.

Таким образом, определенную во введении цель работы следует признать достигнутой, а задачи исследования решенными в полном объеме.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Андрианова, Н.В. Планирование производительности труда [Текст]. / Н.В. Андрианова, О.А. Назмеева // Молодой ученый. – 2015. – №12. – С. 379.
2. Астринский, Д. Экономический анализ финансового положения предприятия [Текст]. // Экономист. – 2011. – №7. Л – С. 55-59.
3. Романов, А.Н. АСУ-Труд. [Текст]: Учебное пособие для вузов / А.Н. Романов, Г.А. Титоренко, Б.Л. Гордон; под ред. Титоренко.Г.А. – Москва : Экономика. – 2011. – С. 70.
4. Баканов, М.И. Теория экономического анализа [Текст]: Учебник / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет – Москва: Финансы и статистика. – 2011.
5. Барнгольц, С. Б., Мельник М. В. Методология экономического анализа деятельности хозяйствующего субъекта [Текст]: Учебное пособие / С.Б Барнгольц, М.В. Мельник – Москва.: Финансы и статистика – 2011. – С.240.
6. Беляева, В.И. Мотивация труда, как принцип успеха экономических реформ [Текст]. //Проблемы теории и практики управления. 2012. №6 с. 33–39.
7. Блэйк, Р.Р. Научные методы управления [Текст]. / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон // Высшая школа – 2013. – С 274.
8. Бобков, А. Обучение и развитие персонала [Текст]. – Режим доступа: [www.arsenal-hr.ru](http://www.arsenal-hr.ru)
9. Брандин, В.А. Персонал как заинтересованная сторона в системе менеджмента предприятия [Текст] // Менеджмент в России и зарубежом – 2012. – №11. – С. 38– 42.
10. Бухалков, И.М. Управление персоналом [Текст]. – М. : Инфра, 2014.
11. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала [Текст]: Учебник.// М.: Триада Лтд/ – 2011 – С. 516.
12. Винокуров, М.А. Проблемы «внутренней» и «внешней» мотивации к труду/ Современные проблемы экономики региона [Текст]: Сб. науч. тр.



/Науч. ред. д-р экон. наук, проф. М.А. Винокуров. – Иркутск: Изд-во ИГЭА–2012. – С. 11–19.

13. Воробьева, Е.В. Заработная плата в 2008 году с учетом требований налоговых органов [Текст]: Практические рекомендации для бухгалтера.// Москва: АКДИ «Экономика и жизнь» – 2013. – С.752.

14. Генкин, Б.М. Введение в метаэкономику и основания экономических наук [Текст]: Курс лекций. – Москва : Норма – 2014.

15. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда [Текст]: Учеб. для вузов / Б.М.Генкин, 3-е, доп. изд. – Москва : ИНФРА-М-НОРМА – 2011.

16. Генкин, Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях [Текст]. – Москва. – 2014. – 432с.

17. Годовой отчет Филиала ПАО «МРСК Центра» - «Белгородэнерго» за 2014-2016 года.

18. Горелов, Н.А. Экономика трудовых ресурсов [Текст]: Учеб. пособие для экон. спец. вузов – доп и перераб. // – Москва : Высшая школа, – 2011.

19. Гурьянов, С.Х. Справочник экономиста по труду [Текст]. – Москва : Экономика, 2012.

20. Емелина, Т.А., Горнастаева Н. В. Обучение персонала как основной метод повышения конкурентоспособности работников на внутрифирменных рынках труда: проблемы и пути их решения [Текст]. // Молодой ученый. – 2015. – №18. – С. 258-260.

21. Емельянова, Е. Н. Повышение производительности труда на предприятии розничной торговли с применением эффективной организации труда [Текст]. // Молодой ученый. – 2014. – №8. – С. 467-471.

22. Зубкова, А.Г. Условия и организация труда [Текст]. / А.Г.Зубкова // «Человек и Труд», – 2013, – №11.

23. Кардашевский, В.Е. Повышение производительности: европейский подход [Текст]. / В. Кардашевский, А.Бондаренко //Экономист – 2011 – № 11. – С. 35-40.

24. Кокарева, Е. Л., Хвостовская А. В. Мотивация и стимулирование труда торгового персонала [Текст]. // Молодой ученый. – 2016. – №10.
25. Костаков, В.Г. Труд: ресурсы и эффективность использования [Текст]. – Москва : Политиздат, – 2014.
26. Коротков, Э. М. Менеджмент [Текст]: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – Москва : Юрайт, – 2012. – С. 640.
27. Круглов, М.И. Стратегическое управление компанией [Текст]. – Москва: Русская Деловая Литература, – 2011.
28. Лаврентьев, В.А. Шарина А.В. Подготовка персонала как фактор повышения эффективности управления производством [Текст]. // Управление персоналом. – 2014. – № 11. – С. 10-11.
29. Магура, Л.М., Курбатова М. Моральное стимулирование [Текст]. // Управление персоналом. – 2011. – № 14. – С. 43-48.
30. Материальное стимулирование конечных результатов производства [Текст]. / Ю.П. Кокин, Ю.С. Скрипко и др. – Москва : Экономика, – 2011.
31. Митрофанова, Е.А. Основы менеджмента [Текст]. – Москва : Дело, – 2015. – С. 144.
32. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст]: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. – Москва: Проспект, – 2013. – С. 72.
33. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]: Учебник для бакалавров. – Москва : Юрайт, – 2011. – С. 561.
34. Новицкий, Н.И., Пашуто В.П. Организация, планирование и управление производством [Текст]. – Москва : Финансы и статистика, – 2011.
35. Нурмухамидова, М. Х., Шодибоева М. К. Корпоративная культура – один из основных факторов повышения производительности труда в XXI веке [Текст]. // Молодой ученый. – 2016. – №5. – С. 381-382.
36. Овсянко, Д.В. Основы менеджмента [Текст]: Учебное пособие.- СПб.: СПбГУ, – 2012.

37. Официальный сайт Филиала ПАО «МРСК Центра» – «Белгородэнерго» Режим доступа: <http://mrsk1.ru/ru/about/branches/belgorodenergo/about/index.php>
38. Официальный сайт Филиала ОАО «ФСК ЕЭС» – Черноземное ПМЭС – Режим доступа: [http://www.fsk-ees.ru/branches\\_cn\\_structure\\_chernozem.html](http://www.fsk-ees.ru/branches_cn_structure_chernozem.html).
39. Протасова, Т. Ю. Проблемы повышения уровня производительности труда в России [Текст]. // Проблемы современной экономики: материалы IV междунар. науч. конф. – 2015. – С. 69-72.
40. Прокопенко, Н. Управление эффективностью и качеством [Текст]. / Пер. с англ. / Под ред. Н. Прокопенко и К. Норта. – Москва : Дело, 2011.
41. Прошкин, Б.Г., Поварич И.П. Совокупность средств оперативной мотивации персонала [Текст]. // Управление персоналом. – 2012. – С. 12-14.
42. Романов, Е.В. Стратегический менеджмент: учебник [Текст]. / Е.В. Романов. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – С. 160.
43. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: Учебник. – Москва : ИНФРА-М, – 2012.
44. Самыгина, С.И. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / Под ред. Б.Ю. Сербиновского и С.И. Самыгина. – Москва : Издательство ПРИОР, – 2014.
45. Семенов, В.М. Экономика предприятия [Текст]. – Санкт-Петербург: Питер, – 2012.
46. Серб, Е. К., Пути повышения производительности труда [Текст]. Статья /15.12.2012.
47. Синк, Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение [Текст]. – Москва, – 2013.
48. Складенко, В.К., Прудников В.М. Экономика предприятия [Текст]. – Москва : Инфра – М, – 2012.

49. Суша, Г.З. Экономика предприятия [Текст]. – Москва: Новое знание, – 2013.
50. Суша, Г.З. Экономическая эффективность предприятия [Текст]. – Мн.: Академия управления, – 2013.
51. Суша, Г. З. Методика определения экономической эффективности предприятия [Текст]. – Мн.: Изд-во МИУ, – 2013. – С.35.
52. Справочник директора предприятия [Текст]. / Под ред. М.Г. Лапусты. – Москва: ИНФРА-М, – 2015.
53. Тебекин, А.В. Стратегический менеджмент [Текст]: Учебник для бакалавров / А.В. Тебекин. – Москва : Юрайт, 2012. – С.320.
54. Тертышник, М.И. Экономика предприятия [Текст].// Москва : Инфра, – 2013.
55. Ткаченко, Д. Д. Мониторинг производительности труда как необходимое условие решения стратегических проблем на промышленном предприятии [Текст]. – Пермь, – 2011. – С. 109-112.
56. Туровец, О.Г. Организация производства и управление предприятием [Текст]. Москва : Инфра – М, – 2011.
57. Фатхутдинов, Р.А. Организация производства [Текст]. – Москва : Инфра, – 2014.
58. Экономика предприятия [Текст]. // Под ред. Волкова В.П., Ильина А.И. – Москва : Новое знание, – 2013 – С 677.
59. Царев, К. В. Мотивация персонала как основной фактор повышения производительности труда [Текст]. // Молодой ученый. – 2016. – №10.
60. Ширяева, Н. В. Анализ производительности труда на предприятии [Текст]. // Молодой ученый. – 2014. – №19. – С. 399-400.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**