

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка предложений по улучшению использования персонала организации (на примере ООО «Воркутинские ТЭЦ»)

Студент	<u>Волкова Ирина Владимировна</u> <small>(И.О. Фамилия)</small>	<u>_____</u> <small>(личная подпись)</small>
Руководитель	<u>канд. экон. наук, доцент, С.Ю. Данилова</u> <small>(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)</small>	<u>_____</u>
Консультант	<u>канд. пед. наук, доцент, Т.С. Якушева</u>	<u>_____</u>

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: И.В. Волкова.

Тема работы: «Разработка предложений по улучшению использования персонала организации (на примере ООО «Воркутинские ТЭЦ»»).

Руководитель: канд. эк. наук, доцент, С.Ю. Данилова
(ученая степень, звание, должность; ФИО)

Цель исследования – разработка мероприятий по улучшению использования персонала ООО «Воркутинские ТЭЦ» на основе проведенного анализа.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является организация ООО «Воркутинские ТЭЦ».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы выступает персонал ООО «Воркутинские ТЭЦ».

Методы исследования – анализа и синтеза, структурно-функциональный метод, коэффициентный и графический методы.

С учетом выявленных проблем в использовании персонала организации предложены мероприятия по улучшению его использования, экономический эффект от внедрения которых составит 298629,93 т.р., что подтверждает целесообразность внедрения предложенных мер.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2 и 3.1 могут быть использованы специалистами организации с целью улучшения использования персонала в организации.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованной литературы. Общий объем работы, без приложений, 52 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 10, рисунков – 5.

Abstract

The title of the graduation work is Development of proposals for improving the use of the organization's Human Resources. (based on LLC Vorkutinskie TEC).

This graduation work consists of an explanatory note on 56 pages, an introduction on 2 pages, including 5 figures, 10 tables, a list of 27 sources, including 5 sources in a foreign language.

The author studies in detail the issue of effective use of company resources and determining economic indicators of competitiveness.

The key issue in the graduation work is the need to improve the professional level of employees. The purpose of the work is to provide information on the development of measures to improve the level of human resources at Vorkutinskie TEC. The subject of the final qualifying work is the personnel or employees of Vorkutinskie TEC.

The diploma work reveals the practical significance of the work and its individual provisions in the form of subsections 2.2 and 3.1, which can be used by the human resource managers for effective work of the company.

The graduation paper reveal some measures proposed to improve the company performance. The economic effect of the implementation is 298629 thousand rubles, which confirms the feasibility of the proposed measures.

Summing up, we would like to emphasize that due to the implementation of the proposed measures, the growth in sales revenue and labor productivity will be 6.02%, and the growth in the average annual salary will be 1.50%. It indicates an increase in the efficiency for the company. It is also important to note that staff turnover will decrease by 2.03%, and the stability of the staff will increase by 7.27%. It indicates the improvement in the organization's staff.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты использования персонала организации	7
1.1 Понятие и сущность использования персонала	7
1.2 Методика анализа использования персонала.....	13
2 Оценка эффективности использования персонала ООО «Воркутинские ТЭЦ»	20
2.1 Краткая характеристика организации	20
2.2 Анализ использования персонала организации	27
3 Разработка мероприятий по улучшению использования персонала ООО «Воркутинские ТЭЦ».....	36
3.1 Мероприятия по улучшению использования персонала организации.....	36
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	43
Заключение	49
Список используемой литературы	52
Приложение А Организационная структура ООО «Воркутинские ТЭЦ».....	55

Введение

Степень усовершенствования управления персоналом в организации, определяет, прежде всего, эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, и определяющих ее экономические показатели конкурентоспособности. Поскольку большинство отечественных предприятий из-за недостаточного количества высококвалифицированного персонала и устаревшей концепции кадровой политики довольно медленно реагирует на быстрые изменения ситуации на рынке, а также новые требования к внедрению технологий кадровой работы, именно поэтому особую актуальность приобретает необходимость повышать профессиональный уровень работников. Вклад человеческих ресурсов в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставления услуг зависит от того, как эффективно проводится работа с персоналом. Серьезные проблемы в работе организации могут возникать из-за того, что руководители предпочитают производственные вопросы или проблемы материально-технического обеспечения, и не обращают должного внимания на персонал. На основе этого происходит несоблюдение системы правил, определяющих, как должны решаться ключевые проблемы управления.

Необходимо отметить, что главной целью эффективного использования персоналом является снижение издержек организации, сокращение текучести кадров, экономия времени руководителей и других служащих. Поэтому, с целью улучшения работы организации предложено рассмотреть разные варианты подхода к решению проблемы усовершенствования использования персоналом в организации.

Актуальность проблемы, недостаточная научная разработка отдельных ее аспектов и практическая значимость определили выбор целей и задач выпускной квалификационной работы.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по улучшению использования персонала ООО «Воркутинские ТЭЦ» на основе проведенного анализа.

В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты использования персонала организации;
- оценить эффективность использования персонала ООО «Воркутинские ТЭЦ»;
- разработать мероприятия по улучшению использования персонала организации и оценить их эффективность.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является организация ООО «Воркутинские ТЭЦ».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы выступает персонал ООО «Воркутинские ТЭЦ».

В процессе проведения исследования были использованы методы анализа и синтеза, структурно-функциональный метод, коэффициентный и графический методы.

Информационной базой работы являются теоретические и научно-практические исследования отечественных и зарубежных ученых, об управлении персонала предприятия, данные и отчетность ООО «Воркутинские ТЭЦ».

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, основной частью, которая содержит три главы, заключением, списком используемой литературы и приложениями.

1 Теоретические аспекты использования персонала организации

1.1 Понятие и сущность использования персонала

Необходимо отметить, что главной целью эффективного управления персоналом является снижение издержек организации, сокращение текучести кадров, экономия времени руководителя и других служащих. Поэтому, с целью улучшения работы организации важно рассмотреть разные варианты подхода к решению проблемы усовершенствования использования персонала в организации.

В условиях глобализационных процессов и развития информатизации общества существенно меняется структура бизнес-среды. Как следствие, растут требования к профессиональным компетенциям работников, а значит, возникает необходимость усовершенствования системы управления персоналом организации.

Именно персонал является важной предпосылкой формирования конкурентных преимуществ организации. Рациональное и эффективное управление персоналом организации будет способствовать росту производительности труда и, как результат, ожидаемых финансовых результатов, сокращению затрат, улучшению денежных результатов деятельности.

С этой целью исследование экономической литературы по трактовке категории «персонал» необходимо для выяснения сущности этой категории и ее уточнение для собственных исследований, что позволит правильно применять составляющие системы персонала при осуществлении управления им.

Персонал отдельных организаций является составной частью персонала страны в целом. С улучшением организации и использования персонала в организациях связано решение основных проблем общества: с одной стороны результативности и масштабов производства в стране, а с другой – занятости населения и их жизненного уровня.

Да, некоторые авторы, Исаева О.М., Припорова Е.А. рассматривают персонал как совокупность ресурсов организации [9, с. 76].

Остальные рассматривают персонал как личный состав предприятия. Да, Архипова Н.И., считает, что персонал – это сгруппированный по характеру выполняемых работ личный состав (или его часть) отдельной хозяйствующей учреждения, организации, компании [2, с. 145].

Маслова В.М., дает определение персонала, как работающий, согласно договору найма личный состав организации, имеющий соответствующим образом оформленные трудовые отношения с работодателем, на основе трудового договора или контракта [13, с. 178].

Потемкин В.К. считает, что персонал – это работающий, согласно договору найма, личный состав организации, с соответствующими качественно профессиональными характеристиками и закрепленными трудовыми отношениями с работодателем [16, с. 190].

Следующая группа ученых рассматривает персонал как работником организации с соответствующими способностями и квалификацией.

Так, Рогожин М.Ю. дает следующее определение: персонал – это штатные работники, работающие на основе постоянной занятости и согласно условиям заключенного договора, обладают достаточными производительными способностями, которые базируются на общих социально-трудовых отношениях, для достижения цели и выполнение стратегии организации [18, с. 159].

Дементьева А.Г. характеризует персонал как совокупное штатное укомплектование работников на предприятии, сформированное на трудовых отношениях, согласно действующему законодательству, с соответствующим уровнем квалификации и привлечением к участию в хозяйственных процессах предприятия, при этом обеспечивая его жизнедеятельность и развитие, на условиях получение заработной платы [8, с. 164].

Белашова В.В., Сапунова Т.А. считают, что персонал – это совокупность работников, соответствующего уровня профессиональной подготовки и/или с

необходимым опытом практической работы, которая, находясь под влиянием факторов внутренней и внешней сред, может изменять свой состав и структурно-содержательное наполнение [4, с. 22].

Аверин А.Н.: персонал – это вовлеченные в производственно-хозяйственные процессы организации работники, на условиях частичной или полной занятости, образующие совокупность индивидуальностей, взаимодействующих между собой; являются владельцами и носителями трудового потенциала, использование которого с высокой эффективностью формирует соответствующий уровень конкурентоспособности организации [1, с. 207].

Таким образом, целесообразно применять такое определение категории «персонал»: персонал – это совокупность работников, работающих на основе постоянной занятости и согласно условиям заключенного договора.

«Управление персоналом – это процесс планирования, подбора, подготовки оценки и усовершенствования кадров, направленный на рациональное их использование и повышение эффективности производства» [16, с. 167].

«Предметом управления персоналом является изучение отношений работников в процессе производства с точки зрения наиболее полного и эффективного использования их потенциала в условиях функционирования конкретной организационной системы» [25, с. 56].

«Главной целью управления персоналом является сочетание его эффективного обучения, повышения квалификации и трудовой мотивации для развития способностей работников и эффективного использования любых определяемых задач потребностям рынка» [19, с. 149].

Персонал организации представлен постоянными и временными работниками, которые осуществляют квалифицированный и неквалифицированный труд.

Кадры делятся на две большие группы: кадры управления и рабочие кадры. «К рабочим относятся те работники, непосредственно занятые

созданием материальных ценностей или работой по оказанию различных производственных услуг. Рабочие условно делятся на основные и вспомогательные» [7, с. 114].

К кадрам управления относятся те работники, которые непосредственно заняты исполнением конкретных управленческих функций. «Кадры управления можно распределить на три основные группы:

- руководители, направляющие, координирующие и стимулирующие деятельность участников;

- руководители производства (так называемые линейные руководители – директора, начальники, мастера);

- специалисты – это работники, выполняющие определенные функции управления. Они анализируют собранную информацию и готовят варианты решений для руководителей.

- соответствующего уровня (так называемые функциональные руководители-главные специалисты, руководители бюро, групп, начальники отделов);

- технические исполнители или служащие, осуществляющие техническое и информационное обслуживание аппарата управления – сбор, первичную обработку, сохранение и передачу информации (секретари, машинисты, чертежи)» [13, с. 179].

«Управление персоналом осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий и предполагает выполнение следующих основных этапов и функций: выявление целей и основных направлений работы с кадрами, постоянное усовершенствование системы кадровой работы, определение средств и методов осуществления поставленных целей, организацию работы по выполнению принятых решений, координацию и контроль выполнения намеченных мероприятий» [20, с. 973].

«Основу концепции управления персоналом предприятия в настоящее время составляет возрастающую роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в

соответствии с задачами, которые стоят перед организацией. Наиболее существенными факторами усовершенствования структуры персонала организаций является инновационный характер производства, внедрение принципиально новой техники и технологий, приоритетность качества продукции, что увеличивает спрос на квалифицированную рабочую силу, требующую увеличения доли умственного труда, специалистов с высшим образованием» [22, с. 192].

Особенность целей эффективного управления персоналом заключается в том, что необходимо учитывать не только цель организации (организационные цели), но и индивидуальные цели персонала (рисунок 1).

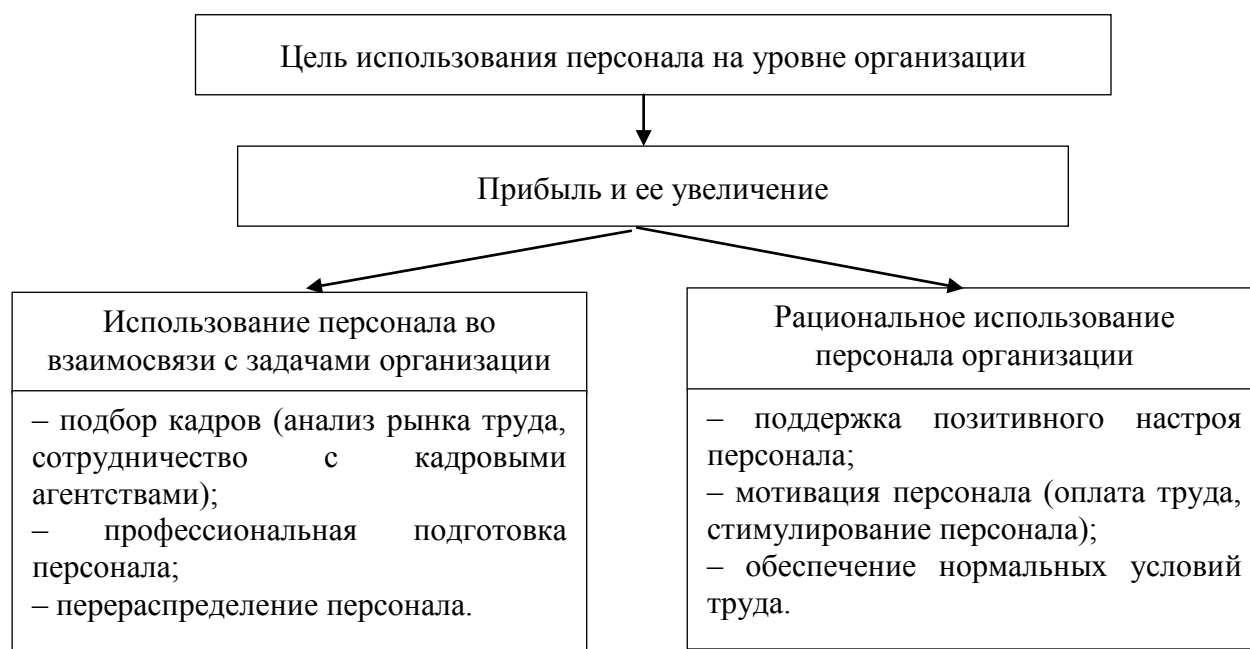


Рисунок 1 – Цель использования персонала на уровне организации [8, с. 160]

Следовательно, эффективное использование персонала заключается в необходимости рассматривать персонал как конкурентное богатство предприятия, которое нужно развивать и мотивировать для достижения поставленных задач.

«Для успешного выполнения задач в сфере эффективного использования персонала важное значение имеет изучение внешних и внутренних факторов,

которые влияют на управление персоналом, на производительность труда, на полное и своевременное использование резервов роста, анализа эффективности управления персоналом и производительности труда» [23, с. 207].

Характеристику влияния группы внутренних факторов на использование персонала можно разделить на несколько групп (рисунок 2).



Рисунок 2 – Факторы, оказывающие влияние на использование персонала организации [4, с. 22]

«Факторы внешнего влияния – это факторы, которые влияют на организацию извне, поскольку она зависит от поставок энергии, ресурсов, потребителей и кадров. Внешняя среда может быть как прямого воздействия, так и непрямого. Прямое воздействие непосредственно влияет на деятельность организации. К таким факторам можно отнести акционеров, трудовые ресурсы, поставщиков, учреждения и законы государственного регулирования, профсоюзы, потребителей и конкурентов. К факторам непрямого воздействия стоит включить факторы, которые могут и не оказывать прямого воздействия, но отражаются на функционировании организации, как например политические и социокультурные изменения, существенные для организации события в других странах, влияние групповых интересов» [9, с. 109].

«Внешние факторы оказывают влияние на уровень и динамику производительности труда с помощью решений и институциональных

факторов. К последним относятся факторы, которые связаны с управлением и регулированием отдельных сфер, областей, экономических, общественных отношений. К институциональным относятся научно-технические, финансовые, инвестиционные, социальные факторы и меры касательно улучшения управления, преобразование институтов, (норм, правил) управления этим сферам, учреждений управления» [18, с. 145].

– «Организационные факторы. К ним относятся: снижение времени на обслуживание клиентов, сокращение аппарата управления, ликвидация непроизводительных потерь рабочего времени» [1, с. 137].

– «Технические факторы. К ним относятся: сокращение времени использования соответствующей операции, улучшение условий труда» [21, с. 217].

– «Технологические факторы. К ним относятся: ликвидация потерь времени, повышение скорости и снижение времени обслуживания клиентов» [24, с. 1626].

– «Экономические факторы. К ним относятся: относительное сокращение аппарата управления и дополнительного персонал, сокращение численности персонала и расходов на его удержание, усиление материальной мотивации к труду» [26, с. 368].

1.2 Методика анализа использования персонала

В условиях жесткой конкуренции, когда перед организациями стоит задача не просто завоевать место на рынке, но удержать его успешно и результативно функционировать, одним из наиболее значимых ресурсов становится персонал. Неотъемлемой составляющей в этом контексте является согласование управленческих решений, касательно перспектив внедрения новых технологий и адаптации персонала к изменениям функций и разработка программы повышения квалификации.

«В результате изучения описанных в литературе методов оценки использования персонала, можно их структурировать и сгруппировать. Таким образом, для анализа использования персонала используются:

- интегральный метод позволяет получить результат в виде одного показателя, в котором объединяются количественные и качественные оценки структурных составляющих сложного явления;

- метод бальной оценки компонентов, каждый компонент дифференцированной отражается количественными значениями в некоторых пределах;

- метод индексов, дает возможность переводить и оценивать качественные показатели в количественные значения путем соотношения фактических значений с нормированными значениями;

- метод кластерного анализа – это оценка с использованием эталонов, ранжированных бальных оценок, с определением высокого, среднего и низкого уровня значения» [6, с. 97].

«Основными показателями, позволяющими оценить эффективность использования персонала, выступают данные о численности персонала различных категорий и профессий, его квалификации и образовательном уровне, о расходах рабочего времени, объеме произведенной продукции или выполненных работ, а также данные о движении личного состава организации. Для анализа персонала используется информация оперативной и бухгалтерской отчетности, данные табельного учета, первичных документов, материалы хронометража и фотографий рабочего времени, внеучетные материалы» [17, с. 302].

В соответствии с наработанными в научной литературе методиками анализа использования персонала анализ осуществляется согласно следующим этапам (рисунок 3).

Рассмотрим более детально показатели, которые характеризуют эффективность использования персонала.

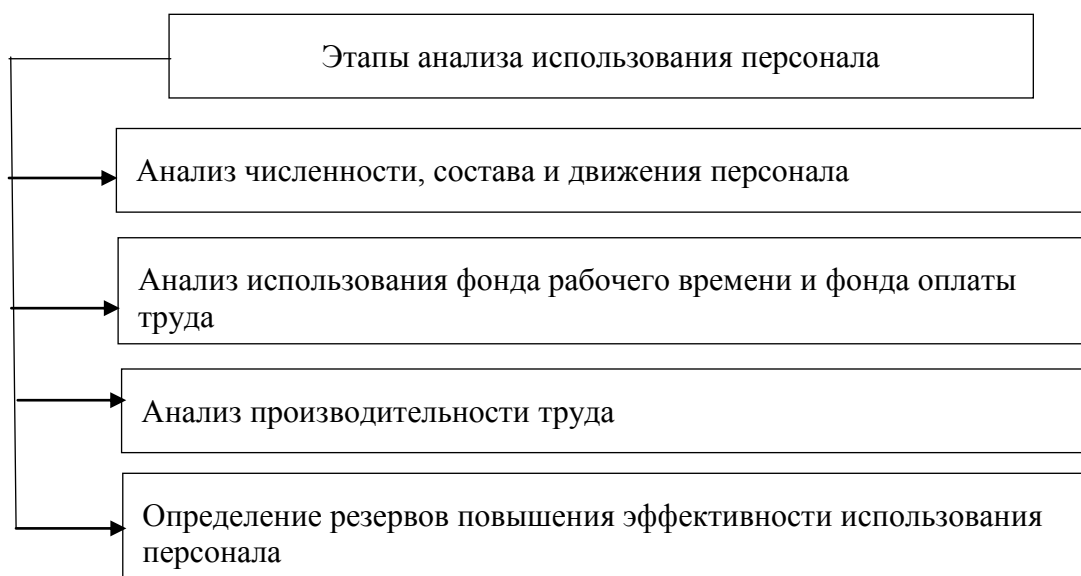


Рисунок 3 – Этапы анализа использования персонала организации [5, с. 107]

«Общая (фактическая) численность персонала – численность работников, которые работают в организации в настоящий момент времени. Это важный показатель, который должен быть определен самым первым, когда речь идет об оценке обеспеченности организации персоналом. На его основе определяются следующие коэффициенты, необходимые для анализа. Но сама по себе общая численность работников мало о чем говорит, поскольку не отражает именно эффективность использования имеющихся работников» [3, с. 125].

Среднесписочная численность персонала, определяется путем, подытоживая, численности работников учетного состава за каждый месяц, и разделением полученной суммы на количество календарных дней в году.

«К показателям движения персонала относятся следующие коэффициенты:

- коэффициент оборота по приему, который определяется как отношение количества принятых на работу к среднесписочной численности работников;

- коэффициент оборота по выбытию – это отношение количества уволенных за год к среднесписочной численности работников;

– коэффициент текучести кадров, что может быть определен как отношение количества уволенных по собственному желанию и нарушение трудовой дисциплины к среднесписочной численности работников;

– коэффициент постоянства кадров, что определяется как отношение количества работников, которые проработали весь год к среднесписочной численности работников» [14, с. 124].

Эти коэффициенты позволяют оценить динамику движения персонала в организации. В частности, динамика коэффициентов оборота по приему и выбытию позволяют оценить изменение численности персонала, и отражают стадию развития организации.

«Оценка использования персонала предусматривает изучение уровня, структуры и динамики расходов на персонал. Проводя такую оценку имеющегося персонала, организация в случае снижения эффективности его использования, должна проанализировать факторы, которые оказали влияние на такую тенденцию. Определить факторы снижения эффективности использования персонала можно с помощью методов экономического и статистического анализа, которые широко применяются на практике в отечественных организациях» [12, с. 55].

Цель анализа обеспеченности организации персоналом заключается в определении внутренних резервов экономии персонала в ходе рационализации размещения работников, уровня их загрузки и использования согласно профессии и квалификации.

Для оценки эффективности использования персонала используются показатели производительности труда, трудоемкости, фонда рабочего времени.

Под производительностью труда понимается плодотворность труда в процессе производства продукции, выполнения работ, оказания услуг.

«Выработка (В) – это количество производимой продукции за единицу времени или количество продукции, которое приходится на одного среднесписочного работника или рабочего за год, квартал, месяц. Он

измеряется отношением количества производимой продукции до величины рабочего времени, затраченного на его производство» [10, с. 157]:

$$B = \frac{Q}{T}, \quad (1)$$

где Q – объем произведенной продукции;

T – расходы рабочего времени.

Трудоемкость – это показатель, характеризующий затраты времени на единицу продукции (т.е. обратная величина выработке):

$$Tp = \frac{T}{Q}, \quad (2)$$

где Tp – трудоемкость на единицу продукции.

«Самым распространенным и универсальным показателем является выработка. Различают показатели выработки в зависимости от единицы рабочего измерения времени:

- выработка на один отработанный человеко-час – часовая;
- выработка на один отработанный человеко-день – дневная;
- выработка на одного среднесписочного работника – годовая (квартальная, месячная)» [11, с. 70].

«Методы измерения производительности труда (выработки) зависят от способа определения объемов производимой продукции. Различают натуральный, трудовой, и стоимостный (денежный) методы. Согласно натуральному методу, расчет объема производимой продукции и производительности труда производится в натуральных единицах. Данные метод широко применим внутри организации. Трудовой метод лучше всего использовать в тех случаях, когда объем производства или выполнения работ можно измерить в нормо-часах» [15, с. 910].

«В современных условиях наиболее распространенным методом измерения производительности труда выступает стоимостный (денежный), в основе которого находятся стоимостные показатели. Преимуществами стоимостного метода является возможность сравнения разнородности продукции с затратами на ее изготовление как на отдельном предприятии или в отрасли, так и экономики в целом» [3, с. 125].

Рост производительности труда выступает основным источником роста объема производства, увеличение количества производимой продукции в расчете на одну человека и, как следствие, рост жизненного уровня народа.

Анализируя фонд оплаты труда, стоит рассчитать и проанализировать следующие показатели:

- коэффициент соотношения товарооборота на 1 работника и заработной платы;
- коэффициент соотношения прибыли на 1 работника и заработной платы;
- коэффициент соотношения фонда оплаты труда и численности персонала;
- коэффициент соотношения товарооборота и фонда оплаты труда;
- коэффициент соотношения прибыли и фонда оплаты труда;
- коэффициент соотношения прибыли на 1 работника и фонда оплаты труда;
- коэффициент соотношения товарооборота на 1 работника и фонда оплаты труда.

«При оценке эффективности использования персонала важное значение имеет использование фонда рабочего времени:

$$\PhiРВ = ЧР \times Д \times Т, \quad (3)$$

где $\PhiРВ$ – фонд рабочего времени;

$ЧР$ – численность рабочих;

Д – количество отработанных одним рабочим дней в среднем за год;

Т – средняя продолжительность рабочего дня» [8, с. 178].

Таким образом, рассмотрев теоретические аспекты использования персонала организации, можно сделать следующие выводы.

Функционирование каждой организации предполагает осознание всем персоналом (а не только руководством) его целей и ценностей и участие в их реализации. Особенность целей эффективного управления персоналом заключается в том, что необходимо учитывать не только цель организации (организационные цели), но и индивидуальные цели персонала. Эффективное использование персонала заключается в необходимости рассматривать персонал как конкурентное богатство предприятия, которое нужно развивать и мотивировать для достижения поставленных задач.

Анализ использования персонала предусматривает проведение анализа численности, состава и движения персонала, анализа использования фонда рабочего времени, анализа производительности труда.

2 Оценка эффективности использования персонала ООО «Воркутинские ТЭЦ»

2.1 Краткая характеристика организации

Полное фирменное наименование организации – Общество с ограниченной ответственностью «Воркутинские ТЭЦ».

Сокращенное фирменное наименование организации – ООО «Воркутинские ТЭЦ».

Юридический адрес организации: 169926, Республика Коми, г. Воркута, пгт Северный.

Основным видом деятельности ООО «Воркутинские ТЭЦ» является производство, передача и распределение пара и горячей воды; кондиционирование воздуха.

Данный вид деятельности подлежит государственному регулированию. Тарифы на тепловую энергию устанавливаются Комитетом по тарифному регулированию Республики Коми в рамках предельных индексов изменения совокупного платежа платы граждан за коммунальные услуги.

Дополнительные виды деятельности организации:

- производство электроэнергии;
- производство, передача и распределение пара и горячей воды; кондиционирование воздуха.

«ООО «Воркутинские ТЭЦ» строились в суровых условиях Заполярья на вечной мерзлоте руками заключенных легендарного ГУЛАГа. Первое упоминание о станции относится к 1937 году, когда правительством СССР принимается решение о строительстве на реке Воркута ТЭЦ мощностью 4 МВт. Уже на следующий год готово проектное задание и ранней весной 1939-го начинается строительство. Но, по пришествии года, проект неожиданно останавливается - всем становится ясно, что первоначальная мощность станции слишком мала, и нужно менять проект. Бурное развитие района – строительство новых шахт, прокладка и эксплуатация железной дороги -

требует значительных источников энергии. Проектную мощность ТЭЦ увеличивают в 4 раза и в 1940-м продолжают прерванное строительство.

Опыта возведения столь крупных промышленных объектов в условиях полярной мерзлоты в стране тогда не было, да еще в период военного времени. Сотни заключенных ГУЛАГа в рекордные сроки порой в пятидесятиградусные морозы возводили здания и монтировали оборудование. Даже первые руководители строительства И. П. Ермаков и А. Г. Емельянов были заключенными» [27].

«Первоначальный проект пришлось менять на ходу, реалии военного времени вносили свои коррективы. Многие предприятия-поставщики к тому времени уже оказались в оккупации на вражеской территории, и поэтому оборудование начало поступать импортное. Сначала - по лендлизу а позднее приходили трофейные турбины, котлы и трансформаторы. Например, одна из турбин, снятая с японского эсминца, в дальнейшем исправно эксплуатировалась на Воркутинской ТЭЦ-1 в течение почти пятидесяти лет. Официальное открытие станции состоялось в декабре 1942 года с пуска первого турбогенератора мощностью 5 МВт производства Швеции.

Первый состав эксплуатационников ТЭЦ на половину состоял из заключенных. Даже начальник станции инженер С. Б. Шварцман – военный, в звании капитана. На станции действует почти лагерная дисциплина, строгий пропускной режим и охрана из сотрудников НКВД. Со временем жизнь наладится - заключенных сменяют вольнонаемные рабочие, на место военных придут инженеры-энергетики, а рядом со станцией вырастет целый поселок» [27].

«Станция развивалась и модернизировалась, старое импортное оборудование заменялось более современным отечественным. На сегодняшний день электрическая мощность ТЭЦ составляет 25 МВт, тепловая – 176 Гкал/ч, коллектив – 182 человека. Воркутинская ТЭЦ-1 является собственностью «КЭС-Холдинга», входит в состав филиала Коми ОАО «ТГК-9» структурно» [27].

ООО «Воркутинские ТЭЦ» обеспечивает электроэнергией весь Воркутинский энергоузел, частично город Инту, а также производит тепло и горячую воду для пригородных поселков.

Проектное задание на строительство ТЭЦ-2 было утверждено в мае 1951 г. В 1956 году было сооружено водохранилище на реке Воркута с железобетонной плотиной длиной 125 м и высотой более 9 м. В теле плотины соорудили гидроэлектростанцию с двумя агрегатами, призванную обслуживать ТЭЦ и насосную станцию для производственных нужд и обеспечения питьевой водой населения города. ТЭЦ стала выдавать электрическую энергию воркутинскому угольному бассейну бесперебойно, были сняты все ограничения по потреблению электроэнергии, которые тормозили работу шахт и предприятий Воркуты. На этом завершилось строительство первой очереди станции, которая стала первой в Коми АССР с параметрами пара высокого давления (100 кг/см²) и установленной мощностью 50 МВт. Вторая очередь станции вводилась с 1963 по 1967 год, установленная мощность увеличилась на 100 МВт. Третья очередь вводилась с 1973 по 1975 год с установленной мощностью 115 МВт.

В настоящее время ООО «Воркутинские ТЭЦ» является замыкающим звеном электростанций Крайнего Севера энергосистемы Коми.

Ценности ООО «Воркутинские ТЭЦ»:

- ответственность перед будущими поколениями;
- ответственность перед потребителями;
- ответственность перед персоналом;
- информационная открытость и ответственность перед обществом;
- инновационный подход.

Далее рассмотрим организационную структуру ООО «Воркутинские ТЭЦ» (Приложение А).

Руководство текущей деятельности ООО «Воркутинские ТЭЦ» осуществляется единоличным исполнительным органом – директором.

Заместители директора ООО «Воркутинские ТЭЦ» возглавляют

ремонтно-строительные участки, производственные участки, деятельность по природоохранной деятельности.

Главный бухгалтер возглавляет работу по организации ведения бухгалтерского учета на предприятии. Также главный бухгалтер проводит финансовый анализ и формирование налоговой политики на основе данных бухгалтерского учета и отчетности.

Главный инженер осуществляет руководство техническими службами предприятия. Он также обеспечивает необходимый уровень технической подготовки производств и его постоянный рост, повышение эффективности производства и производительности труда, сокращение издержек, рациональное использование производственных ресурсов, высокое качество и конкурентоспособность услуг организации.

Далее проведем анализ основных показателей деятельности предприятия ООО «Воркутинские ТЭЦ» за 2019-2021 годы (таблица 1).

Таблица 1 – Основные показатели деятельности ООО «Воркутинские ТЭЦ» за 2019-2021 годы

Наименование показателя	Значения показателей			Абсол. отклон., +/-		Темп роста, %	
	2019г.	2020г.	2021г.	2020г. / 2019г.	2021г. / 2020г.	2020г. / 2019г.	2021г. / 2020г.
Выручка от реализации, тыс.руб.	4696530	4826800	4976660	130270	149860	102,77	103,10
Себестоимость реализации, тыс.руб.	4448440	4870020	4766480	421580	-103540	109,48	97,87
Прибыль от продаж, тыс.руб.	248089	-43217	210185	-291306	253402	-17,42	-486,35
Чистая прибыль, тыс.руб.	-505047	-424329	-286137	80718	138192	84,02	67,43
Стоимость имущества, тыс.руб.	4798740	5686620	6225340	887880	538720	118,50	109,47

Продолжение таблицы 1

Наименование показателя	Значения показателей			Абсол. отклон., +/-		Темп роста, %	
	2019г.	2020г.	2021г.	2020г. / 2019г.	2021г. / 2020г.	2020г. / 2019г.	2021г. / 2020г.
Затратоотдача, руб./руб.	1,06	0,99	1,04	-0,06	0,05	93,88	105,34
Среднесписочная численность персонала, чел.	673	670	688	-3	18	99,55	102,69
Производительность труда, тыс.руб./чел.	6978,50	7204,18	7233,52	225,68	29,34	103,23	100,41
Стоимость основных средств, тыс.руб.	2229360	2867900	3297350	638540	429450	128,64	114,97
Фондоотдача, руб./руб.	2,11	1,68	1,51	-0,42	-0,17	79,89	89,68
Рентабельность продаж, %	5,28	-0,90	4,22	-6,18	5,12	-16,95	-471,70
Рентабельность активов, %	-10,52	-7,46	-4,60	3,06	2,87	-	-

Для наглядности динамику финансовых результатов деятельности ООО «Воркутинские ТЭЦ» представим на рисунке 4.

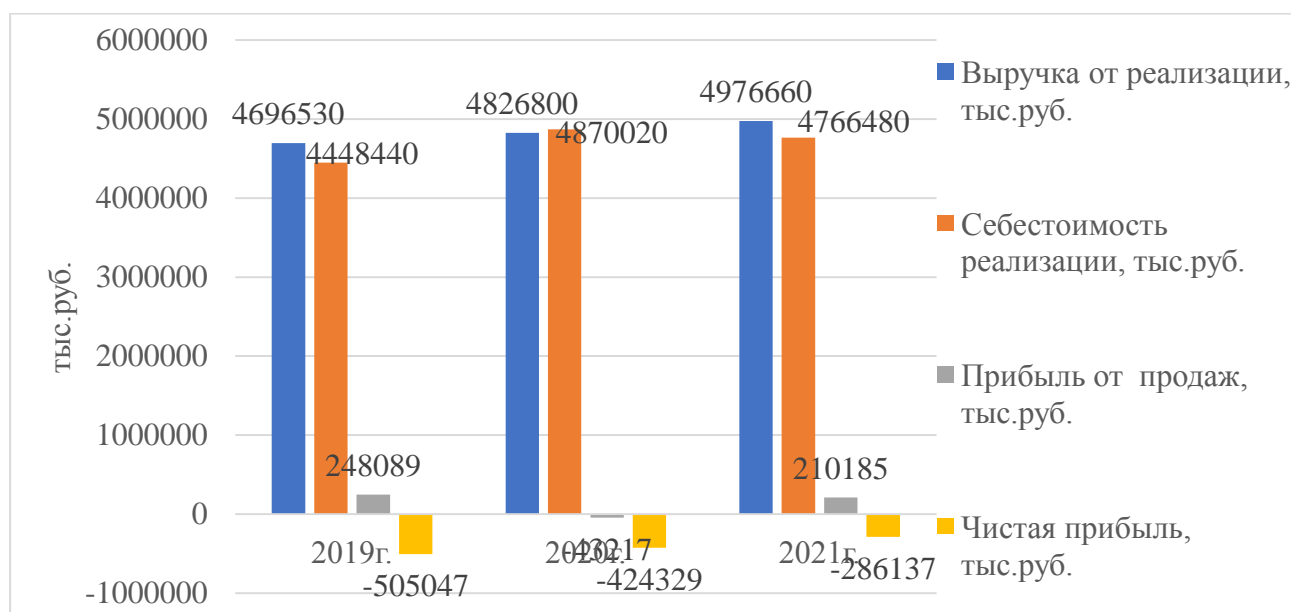


Рисунок 4 – Динамика финансовых результатов деятельности ООО «Воркутинские ТЭЦ» за 2019-2021 годы

По данным таблицы 1 видно, что в 2020 году наблюдается повышение объемов реализации услуг предприятия, что выражено ростом выручки от реализации на 2,77%, тогда как себестоимость реализации увеличилась на 9,48%. Это вызвало убыточность основной деятельности организации в 2020 году, размер убытка от продаж составил -43217 т.р. Также наблюдается и снижение затратоотдачи (с 1,06 руб./руб. до 0,99 руб./руб.), что указывает на ухудшение использования затрат организации.

Численность персонала в 2020 году сократилась на 3 человека или на 0,45%, тогда как производительность труда повысилась на 3,23%, что свидетельствует о повышении эффективности использования персонала организации.

Стоимость основных средств увеличилась на 28,64%, тогда как фондоотдача сократилась на 20,11%, что свидетельствует о снижении эффективности использования основных средств организации.

Рентабельность продаж в 2020 году существенно ухудшилась и характеризовалась отрицательным значением, что было обусловлено убыточностью основной деятельности организации. При этом рентабельность активов на протяжении всего анализируемого периода характеризовалась отрицательными значениями, что было обусловлено убыточностью совокупной деятельности организации.

В 2021 году выручка от реализации увеличилась на 3,10%, а себестоимость продаж уменьшилась на 2,13%, за счет чего прибыль от продаж улучшилась – с -43217 т.р. до 210185 т.р., что повлекло за собой улучшение рентабельности продаж (с -0,90% до 4,22%). Это свидетельствует об улучшении основной деятельности организации. Однако совокупная деятельность организации была убыточной, однако убыток сократился на 138192 т.р. Также отмечается улучшение затратоотдачи (с 0,99 р./р. до 1,04 р./р.), что свидетельствует об улучшении использования затрат организации.

В 2021 году численность персонала увеличилась на 18 человек или на 2,69%, тогда как производительность труда увеличилась на 0,41%, что указывает на повышение эффективности использования персонала организации.

Стоимость основных средств увеличилась на 14,97%, а фондоотдача сократилась на 10,32%, что указывает на снижение эффективности использования основных средств организации.

Таким образом, проведенный анализ основных показателей деятельности предприятия ООО «Воркутинские ТЭЦ» показал, что за анализируемый период наблюдается расширение масштабов деятельности, неэффективность совокупной деятельности, что обусловлено убыточностью деятельности организации, также отмечается повышение эффективности использования персонала и снижение эффективности использования основных средств.

2.2 Анализ использования персонала организации

Анализ использования персонала начнем с анализа состава и структуры персонала ООО «Воркутинские ТЭЦ» по категориям (таблица 2).

Таблица 2 – Анализ состава и структуры персонала ООО «Воркутинские ТЭЦ» по категориям за 2019-2022 годы

Категория персонала	2019г.		2020г.		2021г.		Темп роста, %		Измен. удел. веса, %	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2020г./2019г.	2021г./2020г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.
Руководители	87	12,93	87	12,99	88	12,79	100	101,15	0,06	-0,19
Специалисты	171	25,41	174	25,97	175	25,44	101,75	100,57	0,56	-0,53
Рабочие	415	61,66	409	61,04	425	61,77	98,55	103,91	-0,62	0,73
Итого:	673	100	670	100	688	100	99,55	102,69	-	-

На рисунке 5 представим структуру персонала ООО «Воркутинские ТЭЦ» по категориям.

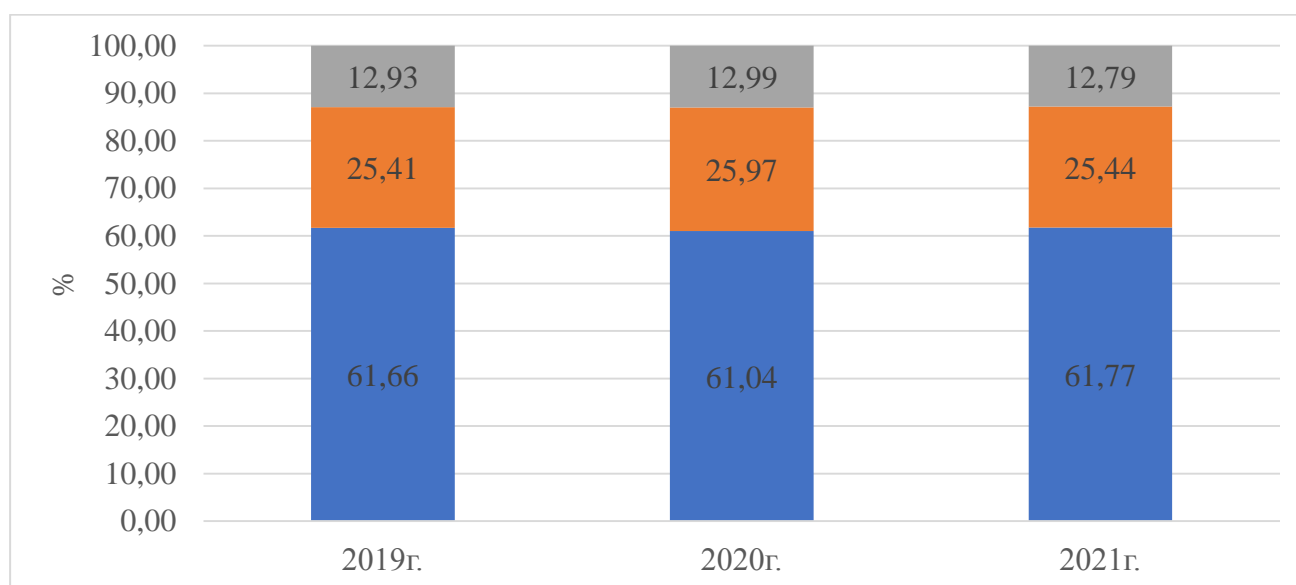


Рисунок 5 – Структура персонала ООО «Воркутинские ТЭЦ» по категориям за 2019-2021 годы

Из данных таблицы 2 видно, что за анализируемый период численность персонала организации увеличилась с 673 до 688 человек, что было обусловлено расширением масштабов деятельности организации. Однако в 2020 году численность персонала уменьшилась на 3 человек за счет уменьшения количества работников. В 2021 году численность персонала организации увеличилась на 18 человек за счет увеличения количества во всех категориях персонала. В частности, численность руководителей увеличилась на 1 человека, численность специалистов – на 1 человека, а численность рабочих – на 16 человек.

Из рисунка 5 видно, что в структуре персонала произошли незначительные изменения. В частности, наибольший удельный вес приходится на рабочих, доля которых увеличилась с 61,66% до 61,77%, что было обусловлено расширением масштабов деятельности организации. Также наблюдается увеличение доли специалистов – с 25,41% до 25,44% и уменьшение доли руководителей (с 12,93% до 12,79%).

Важной характеристикой качественного состава персонала является анализ возрастно-половой структуры работников. В таблице 3 представлена возрастно-половая структура персонала ООО «Воркутинские ТЭЦ».

Таблица 3 – Возрастно-половая структура персонала ООО «Воркутинские ТЭЦ» за 2019-2022 годы

Категория персонала	2019г.		2020г.		2021г.		Темп роста, %		Измен. удел. веса, %	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2020г./2019г.	2021г./2020г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.
Учетная численность персонала	673	100	670	100	688	100	99,55	102,69	-	-
В т.ч.:										
- женщины	259	38,48	258	38,51	262	38,08	99,61	101,55	0,02	-0,43
- мужчины	414	61,52	412	61,49	426	61,92	99,52	103,40	-0,02	0,43

Продолжение таблицы 3

Категория персонала	2019г.		2020г.		2021г.		Темп роста, %		Измен. удел. веса, %	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2020г./2019г.	2021г./2020г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.
Численность работников в возрасте 18-34 лет	189	28,08	203	30,30	215	31,25	107,41	105,91	2,22	0,95
Численность работников в возрасте 35-49 лет	386	57,36	371	55,37	382	55,52	96,11	102,96	-1,98	0,15
Численность работников в возрасте старше 50 лет	98	14,56	96	14,33	91	13,23	97,96	94,79	-0,23	-1,10

Из данных таблицы 3 видно, что в гендерной структуре персонала организации преобладают мужчины, доля которых увеличилась с 61,52% до 61,92%, что обусловлено спецификой деятельности организации. Следовательно, удельный вес женщин уменьшился с 38,48% до 38,08%.

В возрастной структуре персонала организации преобладает персонал в возрасте 35-49 лет, доля которого уменьшилась с 57,36% до 55,52%. При этом наблюдается увеличение доли персонала наиболее трудоспособного возраста в возрасте 18-34 лет с 28,08% до 31,25%, тогда как численность персонала в возрасте старше 50 лет уменьшилась с 14,56% до 13,23%.

Таким образом, проведенный анализ возрастно-половой структуры персонала ООО «Воркутинские ТЭЦ» показал, что за анализируемый период в структуре персонала преобладают мужчины, что обусловлено спецификой деятельности, и персонала наиболее трудоспособного возраста, что является положительной тенденцией.

Для того, чтоб оценить эффективность использования персонала ООО «Воркутинские ТЭЦ» целесообразно провести анализа производительности труда и соотнести этот показатель с оплатой труда. В таблице 4 представим показатели выработки персонала ООО «Воркутинские ТЭЦ».

Таблица 4 – Анализ показателей выработки персонала ООО «Воркутинские ТЭЦ» за 2019-2022 годы

Наименование показателя	Значения показателей			Абсол. отклон., +/-		Темп роста, %	
	2019г.	2020г.	2021г.	2020г. / 2019г.	2021г. / 2020г.	2020г. / 2019г.	2021г. / 2020г.
Выручка от реализации, тыс.руб.	4696530	4826800	4976660	130270	149860	102,77	103,10
Среднесписочная численность персонала, чел.	673	670	688	-3	18	99,55	102,69
Среднегодовая выработка, тыс.руб./чел.	6978,50	7204,18	7233,52	225,68	29,34	103,23	100,41
Среднемесячная выработка, тыс.руб./чел.	581,54	600,35	602,79	18,81	2,44	103,23	100,41
Среднедневная выработка, тыс.руб./чел.	28,25	29,05	29,29	0,80	0,24	102,82	100,81
Среднечасовая выработка, тыс.руб./чел.	3,56	3,67	3,73	0,11	0,06	103,08	101,58

Из данных таблицы видно, что как в 2020 году, так и в 2021 году наблюдается рост показателей выработки, что является положительной тенденцией в использовании персонала.

Для того чтоб оценить эффективность использования персонала проведем сравнение показателей производительности труда и уровня оплаты труда в ООО «Воркутинские ТЭЦ» (таблица 5).

Таблица 5 – Сравнительный анализ производительности труда и уровня оплаты труда в ООО «Воркутинские ТЭЦ» за 2019-2022 годы

Наименование показателя	Значения показателей			Абсол. отклон., +/-		Темп роста, %	
	2019г.	2020г.	2021г.	2020г. / 2019г.	2021г. / 2020г.	2020г. / 2019г.	2021г. / 2020г.
Выручка от реализации, тыс.руб.	4696530	4826800	4976660	130270	149860	102,77	103,10
Среднесписочная численность персонала, чел.	673	670	688	-3	18	99,55	102,69
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	334750	345559	361448	10809	15889	103,23	104,60
Производительность труда, тыс.руб./чел.	6978,50	7204,18	7233,52	225,68	29,34	103,23	100,41
Среднегодовая заработная плата 1 работника, тыс.руб./чел.	497,40	515,76	525,36	18,36	9,60	103,69	101,86
Зарплатоотдача, руб./руб.	14,03	13,97	13,77	-0,06	-0,20	99,56	98,57

Из данных таблицы 5 видно, что в 2020 году производительность труда возросла на 3,23%, тогда как уровень оплаты труда увеличился на 3,69%, что свидетельствует о снижении эффективности использования персонала организации. В 2021 году при росте производительности труда на 0,41% уровень оплаты труда возрос на 1,86%, что свидетельствует о дальнейшем снижении эффективности использования персонала организации. О снижении эффективности использования персонала также свидетельствует ежегодное снижение зарплатоотдачи. Полученные свидетельства о нерациональном использовании фонда оплаты труда в организации.

Далее проведем анализ использования рабочего времени в ООО «Воркутинские ТЭЦ» (таблица 6).

Из данных таблицы 6 видно, что в 2020 году фонд рабочего времени сократился на 0,29%, тогда как средняя длительность рабочего дня сократилась на 0,25%. Это указывает на ухудшение использования рабочего времени.

В 2021 году фонд оплаты труда увеличился на 1,50%, тогда как средняя длительность рабочего дня уменьшилась на 0,76%. Это указывает на дальнейшее ухудшение использования рабочего времени.

Таблица 6 – Анализ использования рабочего времени персоналом в ООО «Воркутинские ТЭЦ» за 2019-2022 годы

Наименование показателя	Значения показателей			Абсол. отклон., +/-		Темп роста, %	
	2019г.	2020г.	2021г.	2020г. / 2019г.	2021г. / 2020г.	2020г. / 2019г.	2021г. / 2020г.
Среднесписочная численность персонала, чел.	673	670	688	-3	18	99,55	102,69
Фонд рабочего времени, человеко-часов	1319874	1315987	1335697	-3887	19710	99,71	101,50
Отработано 1 работником за год, часов	1961,18	1964,16	1941,42	2,97991	-22,74	100,15	98,84
Средняя длительность рабочего дня, часов	7,94	7,92	7,86	-0,02	-0,06	99,75	99,24

Подобная динамика использования рабочего времени персоналом ООО «Воркутинские ТЭЦ» указывает на наличие резервов к улучшению, которые позволят повысить эффективность использования персонала в организации.

Далее проведем анализ показателей движения персонала в ООО «Воркутинские ТЭЦ» (таблица 7).

Таблица 7 – Анализ показателей движения персонала в ООО «Воркутинские ТЭЦ» за 2019-2022 годы

Наименование показателя	Значения показателей			Абсол. отклон., +/-		Темп роста, %	
	2019г.	2020г.	2021г.	2020г. / 2019г.	2021г. / 2020г.	2020г. / 2019г.	2021г. / 2020г.
Среднесписочная численность персонала, чел.	673	670	688	-3	18	99,55	102,69
Количество выбывших работников, чел.	10	26	44	16	18	260	169,23
Количество поступивших работников, чел.	12	23	62	11	39	191,67	269,57
Количество работников, выбывших по собственному желанию, чел.	10	24	42	14	18	240	175,00
Коэффициенты:							
- оборота по приему, %	1,78	3,43	9,01	1,65	5,58	-	-
- оборота по выбытию, %	1,49	3,88	6,40	2,39	2,51	-	-
- общего оборота, %	3,27	7,31	15,41	4,04	8,09	-	-
- текучести кадров, %	1,49	3,58	6,10	2,10	2,52	-	-
- стабильности кадрового состава, %	96,73	92,69	84,59	-4,04	-8,09	-	-

Из данных таблицы 7 видно, что в 2020 году движение персонала ухудшалось, на что указывает рост коэффициентов движения персонала и уменьшение коэффициента стабильности кадрового состава на 4,04%. В 2021 году наблюдается дальнейшее ухудшение движения персонала, на что указывает рост коэффициентов движения персонала. Важно отметить, что в 2021 году коэффициент текучести кадров повысился выше естественного уровня (3-5%) и составил 6,10%. Также наблюдается дальнейшее снижение стабильности кадрового состава – до 84,59%. Подобная динамика изменения коэффициентов указывает на ухудшение удовлетворенности персонала работой в организации и ухудшение использования персонала в организации.

Таким образом, проведение оценки эффективности использования персонала ООО «Воркутинские ТЭЦ» позволяет сделать следующие выводы.

В настоящее время ООО «Воркутинские ТЭЦ» является замыкающим звеном электростанций Крайнего Севера энергосистемы Коми. Руководство текущей деятельности организации осуществляется единоличным исполнительным органом – директором. Заместители директора организации возглавляют ремонтно-строительные участки, производственные участки, деятельность по природоохранной деятельности.

Проведенный анализ основных показателей деятельности предприятия ООО «Воркутинские ТЭЦ» показал, что за анализируемый период наблюдается расширение масштабов деятельности, неэффективность совокупной деятельности, что обусловлено убыточностью деятельности организации, также отмечается повышение эффективности использования персонала и снижение эффективности использования основных средств.

Проведенный анализ использования персонала ООО «Воркутинские ТЭЦ» позволил определить, что за анализируемый период в структуре персонала преобладают мужчины, что обусловлено спецификой деятельности, и персонала наиболее трудоспособного возраста, что является положительной тенденцией.

Как в 2020 году, так и в 2021 году наблюдается рост показателей выработки, что является положительной тенденцией в использовании персонала. На протяжении всего периода темп роста производительности труда был ниже темпа роста его оплаты, что свидетельствует о снижении эффективности использования персонала организации. О снижении эффективности использования персонала также свидетельствует ежегодное снижение зарплатоотдачи. Полученные свидетельства о нерациональном использовании фонда оплаты труда в организации.

На протяжении анализируемого периода фонд рабочего времени сокращался, тогда как средняя длительность рабочего дня также сокращалась. Это указывает на ухудшение использования рабочего времени. Подобная

динамика использования рабочего времени персоналом ООО «Воркутинские ТЭЦ» указывает на наличие резервов к улучшению, которые позволят повысить эффективность использования персонала в организации.

Ежегодно движение персонала ухудшалось, на что указывает рост коэффициентов движения персонала и уменьшение коэффициента стабильности кадрового состава. В 2021 году коэффициент текучести кадров повысился выше естественного уровня (3-5%) и составил 6,10%. Подобная динамика изменения коэффициентов указывает на ухудшение удовлетворенности персонала работой в организации и ухудшение использования персонала в организации.

Поэтому с целью улучшения использования персонала ООО «Воркутинские ТЭЦ» целесообразно предпринимать меры по повышению эффективности использования персонала, улучшению использования рабочего времени персонала и улучшения движения персонала.

3 Разработка мероприятий по улучшению использования персонала ООО «Воркутинские ТЭЦ»

3.1 Мероприятия по улучшению использования персонала организации

Проведенный анализ использования персонала в ООО «Воркутинские ТЭЦ» показал наличие в организации проблем, требующих внедрения мер по их совершенствованию.

В таблице 8 представим основные проблемы, которые были определены в ходе анализа использования персонала исследуемого предприятия, и предлагаемые мероприятия по их устранению.

Таблица 8 – Мероприятия по улучшению использования персонала ООО «Воркутинские ТЭЦ»

Описание проблемы	Обоснование	Мероприятия по улучшению
1.Снижение эффективности использования персонала организации	Опережающий темп роста оплаты труда персонала в сравнении с темпом роста производительности труда (см. таблицу 5).	Внедрение системы грейдов в организации
2.Ухудшение использования рабочего времени персоналом организации	Снижение средней длительности рабочего дня 1 работника (см. таблицу 6).	Внедрение в деятельность персонала тайм-менеджмента
3.Ухудшение движения персонала в организации	За анализируемый период коэффициент текучести кадров врос до уровня, выше естественного, а коэффициент стабильности кадрового состава снижался (см. таблицу 7).	Совершенствование аттестации персонала через внедрение процедуры ассесмент-центра.

Далее рассмотрим предложенные мероприятия по улучшению использования персонала ООО «Воркутинские ТЭЦ».

- а) Внедрение системы грейдов в организации.

Как было определено в ходе проведенного анализа, на конец анализируемого периода наблюдается снижение эффективности использования персонала исследуемой организации, что выражается в росте большими темпами оплаты труда нежели производительности труда. Для устранения этой проблемы предлагается внедрить в организации систему грейдов.

«Внедрение системы грейдов в организации предусматривает наличие следующих этапов: описание должностей, анализ и оценка должностей, построение грейдов и разработка политики оплаты труда в соответствии с созданной системой рангов (грейдов), реализация грейдинговой системы оплаты труда и анализ результатов внедрения» [25].

Описание должности показывает смысл существования должности и ее влияние на достижение целей предприятия. В грейдинговой системе оплаты труда все должности в ООО «Воркутинские ТЭЦ» разделено на модельные (неруководящие) и руководящие должности. На руководящих должностях предполагается самостоятельность в процессах целеполагания, формировании средне- и долгосрочных планов, свобода выбора в определении средств достижения поставленных целей и т.д. «Модельные (неруководящие, исполнительные) должности охватывают руководителей низшего звена управления и работников рабочих специальностей. Для описания модельных должностей (неруководящих) будут привлекаться эксперты, руководители разных уровней, которые могли описать должности в рамках функционального направления» [7].

«Определение значимости и ценности отдельной должности в организации требует выделения ключевых критериев ранжирования должностей и предоставления им балльной оценки. Оценка должностей осуществляется по следующим критериям:

- 1) профессиональные/специализированные знания: теоретическая и практическая осведомленность о выполняемых приемах, процедурах, движениях, знаниях специализированных подходов, теоретических моделях и профессиональных дисциплинах, измеренные по глубине и широте;

2) сложность и разнообразие: эти навыки нужны для удачной работы в сложных и разнообразных сферах деятельности. Этот субфактор включает аналитические и мировоззренческие навыки, необходимые для выполнения работ по планированию, организации, консультации, интеграции, координации и управлению подчиненными;

3) коммуникационные навыки: данные навыки являются необходимой поддержкой для эффективного непосредственного межличностного взаимодействия с коллегами, группами, клиентами, общественностью. Каждое рабочее место должно включать больше или меньше уникальных элементов знаний с разным балансом между данными тремя факторами;

4) творческий потенциал / решение проблем [problem solving], критерий, отражающий сложность проблем, решаемых работником на данной должности. Творческий потенциал – мера нестандартного, прогрессивного мышления, с помощью которого лицо может генерировать новые результаты. Творческий потенциал/решение проблем показывает степень самостоятельности рассуждения, его обособленности от установленных правил и стандартов. Сюда включают свободу мышления и сложность решаемых задач;

5) область ответственности [accountability], критерий, отражающий полномочия данной должности в принятии решений, степень независимости действий, а также реальное влияние должности на результаты предприятия или подразделения (трудовой процесс). К этой группе факторов были отнесены «свобода действий и масштаб деятельности» [21].

Важно отметить, что внедрение системы грейдов в ООО «Воркутинские ТЭЦ» не предусматривает дополнительное увеличение фонда оплаты труда, кроме планового. При этом предполагается, что в 2022 году планируется повышение производительности труда на 5% при росте оплаты труда на 1,5%.

Применение новой системы оплаты труда по грейдам позволит сделать структуру заработной платы проще и понятнее, а также существенно увеличит основную гарантированную часть заработной платы работника – его оклад.

Предлагается внедрить в ООО «Воркутинские ТЭЦ» систему грейдов, с помощью которой будет проводиться оценка компетенций работника, и отнесение их к соответствующему грейду в зависимости от результатов такой оценки (грейд, до к которому принадлежит работник, зависит от компетенций, которыми он владеет). Основным преимуществом системы грейдирования для ООО «Воркутинские ТЭЦ» является перевод нематериальных показателей «ценности работы сотрудника» в денежном эквиваленте.

Внедрение системы грейдинга длится в среднем от 2 месяцев до 4 месяцев. Для внедрения системы грейдинга предприятию необходимо найти квалифицированных работников, которые уже успешно внедряли такую систему на других предприятиях

б) Внедрение в деятельность персонала тайм-менеджмента.

Поскольку за анализируемый период в ООО «Воркутинские ТЭЦ» за исследуемый период наблюдалось ухудшение использования рабочего времени, поэтому для улучшения его использования предлагается внедрение в практику организации тайм-менеджмент.

Управление временем (тайм-менеджмент) – очень сложный и трудоемкий процесс. «Внедрение тайм-менеджмента в исследуемой организации предусматривает следующие этапы:

- 1) постановка цели, определение и формулировка цели (целей);
- 2) планирование и расстановка приоритетов;
- 3) реализация – конкретные шаги и действия в соответствии с намеченным планом и порядком достижения цели;

- 4) контроль достижения целей и выполнения планов. Ниже приводится традиционная для современного тайм-менеджмента схема его цикла. Она включает пять следующих друг за другом, и запертых в цикл компонентов-функций (постановка цели, планирование, принятие решения, исполнение решения, контроль над исполнением решения, постановка новой цели и т.д. и один сквозной компонент, присутствующий на всех этапах цикла (информация, коммуникация)» [26].

Для того чтобы выбрать определенный метод внедрения намеченных изменений в ООО «Воркутинские ТЭЦ» были проанализированы основные критерии эффективности и критические факторы успеха, влияющие на результативность работы организации.

«К числу критических факторов успеха (CSF) организации можно отнести: высокий образовательный уровень сотрудников, их инициативность, творческие наклонности, а также наличие собственной мощной производственной базы, позволяющей реализовать потенциал персонала. При этом существуют ключевые показатели эффективности, такие как объем реализации и его прирост, индекс удовлетворенности клиентов и сотрудников организации, число внедренных рацпредложений и их экономическая эффективность» [10].

«В исследуемой организации необходимо добиться того, чтобы реализовалась взаимосвязь личной, и организационной эффективности и общее видение совпадало с видением личным. Для этого необходимо шаг за шагом проанализировать потенциал персонала исследуемой организации:

- 1) найти SMART-критерии;
- 2) анкетировать персонал по SMART-критериям;
- 3) составить диаграммы;
- 4) сделать выводы по определению целей изменения» [19].

Далее создаются структуры и процедуры для проведения смен. «Для этого формируются координирующие группы качества (quality steering group (QSG), и кружки по улучшению. Координирующие группы качества (quality steering group QSG), были созданы в организации на разных уровнях: на уровне руководства, структурных подразделений и технологических цехов. В группу качества на уровне организации вошли топ-менеджеры организации» [25]. Регулярно раз в месяц члены координируют группы качества ООО «Воркутинские ТЭЦ» будут собираться на совещание для обсуждения хода реализации проекта изменений улучшение и внесение в него необходимых корректировок.

«Также в ходе этих совещаний координирующие группы качества:

- 1) документально оформляют цели улучшения и разрабатывают соответствующие мероприятия;
- 2) определяют проблемы;
- 3) инициируют обучение членов команд тому, объясняют, как нужно учиться;
- 4) обеспечивают непрерывность процесса обучения;
- 5) выбирают важнейшие процессы, подлежащие улучшению;
- 6) определяют отдельные фазы и промежуточные этапы процесса улучшения;
- 7) подбирают руководителей команд;
- 8) ставят задачи командам по улучшению и выполняют их функции куратора;
- 9) оценивают достигнутый командами прогресс;
- 10) обеспечивают положительное отношение к мерам по улучшению в организации;
- 11) создают условия для оптимального функционирования команд с улучшением;
- 12) управляют, координируют и поддерживают деятельность команд по улучшению, способствуют реализации проекта;
- 13) представляют отчет перед высшим руководством;
- 14) консультируют высшее руководство по вопросам политики в этой области;
- 15) определяют и проверяют достижения реализации проекта» [25].

Ключевая роль при этом принадлежит одному из менеджеров по персоналу. Это специалист, на которого возложена поддержка координирующих групп, обучение их членов принципам общего управления качеством и предоставление им методической помощи.

в) Совершенствование аттестации персонала через внедрение процедуры ассесмент-центра.

Поскольку в организации ООО «Воркутинские ТЭЦ» за анализируемый период наблюдается ухудшение движения персонала, что было обусловлено неудовлетворённостью работников особенностями труда в организации, вследствие, недостатка компетенций.

Ввиду того, что исследуемая организация постоянно наращивает свои мощности, а также учитывая возраст некоторых отдельно взятых менеджеров, использовать такую новую технологию управление персоналом как процедура ассесмент-центра.

«Цели ассесмент-центра:

- 1) назначение на должность 1-го и 2-го уровня управления;
- 2) отбор единого кадрового резерва 1-го и 2-го уровня управления;
- 3) проведение комплексных оценочных мероприятий;
- 4) определение приоритетов развития руководителей 1-го и 2-го уровня управления» [1].

Процедура ассесмент-центра является одним из методов оценки персонала, которая дает на выходе самые точные по сравнению с другими методами результаты. Процедура проведения ассесмент-центра является достаточно сложным процессом оценки персонала. Существует ряд обстоятельств, которые следует учитывать для того, чтобы данная процедура не обернулась провалом в финансовом и организационном плане:

- 1) процедура ассесмент-центра делает прозрачным положительные стороны и недостатки тестируемых сотрудников в организации, благодаря изменению возможности для принятия кадровых решений лицами, которые это делали раньше;

- 2) возможны некоторые опасения, связанные с тем, что не все участники ассесмент-центра будут готовы к публичному отказу, например – в продвижении по должности. Однако, многие компании не прибегают к публичному объявлению результатов, обратная связь предоставляется индивидуально каждому тестируемому;

3) также, к проведению ассесмента-центра часто привлекаются внешние провайдеры и лица, изменяющие кадровые решения, что означает изменение устоявшейся процедуры принятия кадровых решений на предприятии.

Кроме достижения основной цели ассесмент-центра (выявить наиболее подходящих людей на определенную должность), организация получает еще несколько преимуществ в результате проведения оценки: сокращение текучести персонала и последующих затрат на рекрутмент (поскольку наиболее подходящий человек выбирается для закрытия вакансии (или не выбирается); идентификация потенциальных «высокопоставленных лиц» внутри организации; определение индивидуальных преимуществ; определение индивидуальных потребностей развития; определение «пробелов в навыках» внутри организации; обеспечение надежного процесса реструктуризации; предоставление надежной информации для планирования кадровых замещений; подготовка детального аудита талантов.

Поскольку ООО «Воркутинские ТЭЦ» не имеет собственного специалиста, способного грамотно провести процедуру центра оценки, необходимо прибегнуть к услугам специальных организаций, занимающихся оценкой персонала. Опыт предприятия и организаций, внедривших в свою деятельность метод ассесмент-центра, показывает, что его внедрение позволяет сократить текучесть персонала на 2%.

Далее перейдем к оценке эффективности предложенных мероприятий.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Для прогнозирования результативности предлагаемых мер для ООО «Воркутинские ТЭЦ» сначала определим затраты на их реализацию (таблица 9).

Из данных таблицы 9 видно, что совокупные затраты на реализацию мероприятий по улучшению использования персонал ООО «Воркутинские ТЭЦ» составят 965 т.р.

Таблица 9 – Расходы на проведение мероприятий по улучшению использования персонал ООО «Воркутинские ТЭЦ»

Меры	Расходы, тыс.руб.	Стоимость внедрения мер, тыс.руб.
Внедрение системы грейдов в организации		
1 этап – Подготовка проекта	120	120
2 этап – Разработка методологической модели	150	150
3 этап – Разработка системы	110	110
Итого:	380	380
Внедрение в деятельность персонала тайм-менеджмента		
Организационные мероприятия	85	85
Технические мероприятия	50	50
Итого:	135	135
Совершенствование аттестации персонала через внедрение процедуры ассесмент-центра		
Передача разработки и проведения ассесмента наружному провайдеру	450	450
Итого:	450	450
Совокупные расходы:	965	965

Как было определено, за счет внедрения системы грейдов в 2022 году планируется повышение производительности труда на 5% при росте оплаты труда на 1,5%.

Тогда величина фонда оплаты труда, производительности труда и выручки от реализации ООО «Воркутинские ТЭЦ» составит:

$$ФОТ_{прогн} = 361448 \cdot 1,015 = 366869,72 \text{ т.р.}$$

$$ПТ_{прогн} = 7233,51 \cdot 1,05 = 7595,19 \text{ т.р.}$$

Тогда прогнозная величина выручки организации составила:

$$B_{\text{прогн}} = 7595,19 \cdot 688 = 5225493 \text{ т.р.}$$

Также внедрение в деятельность персонала организации тайм-менеджмента позволит увеличить среднюю длительность рабочего дня до уровня 2019 года, который составлял 7,94 часов.

Следовательно, темп роста средней длительности рабочего дня в организации составит:

$$T_{\text{дрд}} = \frac{7,94}{7,86} \cdot 100 = 101,02$$

Следовательно, внедрение тайм-менеджмента позволит улучшить использование рабочего времени на 1,02%, что в свою очередь повысит производительность труда на 1,02%:

$$ПТ_{\text{прогнРВ}} = 7233,51 \cdot 1,0102 = 7307,30 \text{ т.р.}$$

За счет этого выручка от реализации составит:

$$B_{\text{прогнРВ}} = (7307,30 \cdot 688) - 7595,19 = 5027422 \text{ т.р.}$$

Внедрение тайм-менеджмента в ООО «Воркутинские ТЭЦ» позволит сократить текучесть кадров на 2%, которая составит 4,1% (6,1% - 2%). Исходя из этого, количество выбывших по собственному желанию работников составило:

$$Ч_{\text{выбСЖ}} = \frac{668 \cdot 4,1}{100} = 28 \text{ чел.}$$

Количество выбывших в организации работников сократится на:

$$\Delta Ч_{\text{выб}} = 42 - 28 = 14 \text{ чел.}$$

Затраты на привлечение и обучение нового сотрудника в исследуемой организации составляют 16,5 т.р. Исходя из этого, экономия затрат на поиск и обучение персонала составят:

$$\mathcal{E}_{\text{пер}} = 14 \cdot 16,5 = 231 \text{ т.р.}$$

Исходя из представленных выше расчетов, прогнозные величины выручки, численности персонала и численности выбывших работников исследуемой организации составят:

$$B_{\text{прогн}} = 7595,19 + (5225493 - 4976660) + (5027422 - 4976660) = 5276254,93 \text{ т.р.}$$

$$Ч_{\text{пер. прогн.}} = 688 \text{ чел.}$$

Далее проведем анализ показателей эффективности использования персонала ООО «Воркутинские ТЭЦ» с учетом реализации предложенных мероприятий (таблица 10).

Таблица 10 – Анализ показателей эффективности использования персонала ООО «Воркутинские ТЭЦ» с учетом реализации предложенных мероприятий

Наименование показателя	2021г.	2022г. прогноз	Абсол. отклон., +/-	Относ. отклон., %
Выручка от реализации, тыс.руб.	4976660	5276254,93	299594,93	6,02
Численность персонала, чел.	688	688	0	0

Продолжение таблицы 10

Численность выбывшего персонала, чел.	42	28	-14	-33,33
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	361448	366869,72	5421,72	1,50
Производительность труда, тыс.руб./чел.	7233,52	7668,98	435,46	6,02
Коэффициент текучести кадров, %	6,10	4,07	-2,03	-
Коэффициент стабильности кадрового состава, %	84,59	91,86	7,27	-
Среднегодовая заработная плата 1 работника, тыс.руб./чел.	525,36	533,24	7,88	1,50

Из данных таблицы 10 видно, что за счет реализации предложенных мероприятий рост выручки от реализации и производительности труда составит 6,02%, а рост среднегодовой заработной платы составит 1,50%, что указывает на повышение эффективности использования персонала исследуемой организации. Также важно отметить, что текучесть кадров сократится на 2,03%, а стабильность кадрового состава повысится на 7,27%, что свидетельствует об улучшении движения персонала организации.

Далее перейдем к расчёту показателей экономического эффекта (ЭЭ) и экономической эффективности (Эф) предложенных мероприятий для ООО «Воркутинские ТЭЦ», используя формулы 1 и 2:

$$\text{ЭЭ} = P - Z, \quad (1)$$

$$\text{Эф} = P / Z, \quad (2)$$

где P – экономический результат от реализации мероприятий;

Z – затраты на реализацию мероприятий.

Соответственно, далее рассчитаем экономических эффект и экономическую эффективность от внедрения предложенных мероприятий в ООО «Воркутинские ТЭЦ»:

$$\text{ЭЭ} = 299594,93 - 965 = 298629,93 \text{ т.р.}$$

$$\text{Эф} = \frac{299594,93}{965} = 310,46 \text{ т.р.}$$

Таким образом, разработав мероприятия по улучшению использования персонала ООО «Воркутинские ТЭЦ», сформулируем следующие выводы.

Проведенный анализ использования персонала в ООО «Воркутинские ТЭЦ» показал наличие в организации проблем, требующих внедрения мер по их совершенствованию. Для устранения выявленных проблем были предложены следующие мероприятия:

- внедрение системы грейдов в организации;
- внедрение в деятельность персонала тайм-менеджмента;
- совершенствование аттестации персонала через внедрение процедуры ассесмент-центра.

Было определено, что за счет реализации предложенных мероприятий рост выручки от реализации и производительности труда составит 6,02%, а рост среднегодовой заработной платы составит 1,50%, что указывает на повышение эффективности использования персонала исследуемой организации. Также важно отметить, что текучесть кадров сократится на 2,03%, а стабильность кадрового состава повысится на 7,27%, что свидетельствует об улучшении движения персонала организации.

Экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий в ООО «Воркутинские ТЭЦ» составляет 298629,93 т.р., а экономическая эффективность составляет 310,46 р./р. Это говорит о целесообразности внедрения предложенных мероприятий в исследуемой организации.

Заключение

Функционирование каждой организации предполагает осознание всем персоналом (а не только руководством) его целей и ценностей и участие в их реализации. Особенность целей эффективного управления персоналом заключается в том, что необходимо учитывать не только цель организации (организационные цели), но и индивидуальные цели персонала. Эффективное использование персонала заключается в необходимости рассматривать персонал как конкурентное богатство предприятия, которое нужно развивать и мотивировать для достижения поставленных задач.

Анализ использования персонала предусматривает проведение анализа численности, состава и движения персонала, анализа использования фонда рабочего времени, анализа производительности труда.

В настоящее время ООО «Воркутинские ТЭЦ» является замыкающим звеном электростанций Крайнего Севера энергосистемы Коми. ООО «Воркутинские ТЭЦ» обеспечивает электроэнергией весь Воркутинский энергоузел, частично город Инту, а также производит тепло и горячую воду для пригородных поселков.

Руководство текущей деятельности организации осуществляется единоличным исполнительным органом – директором. Заместители директора ООО «Воркутинские ТЭЦ» возглавляют ремонтно-строительные участки, производственные участки, деятельность по природоохранной деятельности.

Проведенный анализ основных показателей деятельности предприятия ООО «Воркутинские ТЭЦ» показал, что за анализируемый период наблюдается расширение масштабов деятельности, неэффективность совокупной деятельности, что обусловлено убыточностью деятельности организации, также отмечается повышение эффективности использования персонала и снижение эффективности использования основных средств.

Проведенный анализ использования персонала ООО «Воркутинские ТЭЦ» позволил определить, что за анализируемый период в структуре

персонала преобладают мужчины, что обусловлено спецификой деятельности, и персонала наиболее трудоспособного возраста, что является положительной тенденцией.

Как в 2020 году, так и в 2021 году наблюдается рост показателей выработки, что является положительной тенденцией в использовании персонала. На протяжении всего периода темп роста производительности труда был ниже темпа роста его оплаты, что свидетельствует о снижении эффективности использования персонала организации. О снижении эффективности использования персонала также свидетельствует ежегодное снижение зарплатоотдачи. Полученные свидетельства о нерациональном использовании фонда оплаты труда в организации.

На протяжении анализируемого периода фонд рабочего времени сокращался, тогда как средняя длительность рабочего дня также сокращалась. Это указывает на ухудшение использования рабочего времени. Подобная динамика использования рабочего времени персоналом ООО «Воркутинские ТЭЦ» указывает на наличие резервов к улучшению, которые позволят повысить эффективность использования персонала в организации.

Ежегодно движение персонала ухудшалось, на что указывает рост коэффициентов движения персонала и уменьшение коэффициента стабильности кадрового состава. В 2021 году коэффициент текучести кадров повысился выше естественного уровня (3-5%) и составил 6,10%. Подобная динамика изменения коэффициентов указывает на ухудшение удовлетворенности персонала работой в организации и ухудшение использования персонала в организации. Все это указывает на необходимость разработки мероприятий по улучшению использования персонала ООО «Воркутинские ТЭЦ».

Проведенный анализ использования персонала в ООО «Воркутинские ТЭЦ» показал наличие в организации проблем, требующих внедрения мер по их совершенствованию. Для устранения выявленных проблем были предложены следующие мероприятия:

- внедрение системы грейдов в организации;
- внедрение в деятельность персонала тайм-менеджмента;
- совершенствование аттестации персонала через внедрение процедуры ассесмент-центра.

Было определено, что за счет реализации предложенных мероприятий рост выручки от реализации и производительности труда составит 6,02%, а рост среднегодовой заработной платы составит 1,50%, что указывает на повышение эффективности использования персонала исследуемой организации. Также важно отметить, что текучесть кадров сократится на 2,03%, а стабильность кадрового состава повысится на 7,27%, что свидетельствует об улучшении движения персонала организации.

Экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий в ООО «Воркутинские ТЭЦ» составляет 298629,93 т.р., а экономическая эффективность составляет 310,46 р./р. Это говорит о целесообразности внедрения предложенных мероприятий в исследуемой организации.

Список используемой литературы

1. Аверин А. Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: Учебник для вузов / А.Н. Аверин. М.: Флинта, 2020. 420 с.
2. Архипова Н. И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров. М.: Проспект, 2019. 224 с
3. Бармина М. А. Анализ эффективности использования персонала и рабочего времени // Российский экономический интернет-журнал. 2020. № 3. С. 123-130.
4. Белашова В. В., Сапунова Т. А. Управление персоналом на предприятии с использованием новых технологий // Инновационная наука. 2019. № 11-1. С. 21-23.
5. Вайс Д.В. Анализ в управлении персоналом организации // Санкт-Петербургский научный вестник. 2021. № 4 (13). С. 105-111.
6. Власов А. В. Показатели формирования и эффективности использования персонала организации // Научный электронный журнал Меридиан. 2020. № 6 (40). С. 96-98.
7. Горленко О. А., Ерохин Д. В., Можяева Т. П. Управление персоналом. Учебник для академического бакалавриата. М.: Юрайт. 2019. 250 с.
8. Дементьева А. Г. Управление персоналом: учебник. М.: Магистр, 2018. 352 с.
9. Исаева О. М., Припорова Е. А. Управление персоналом. Учебник и практикум для СПО. М.: Юрайт. 2019. 168 с.
10. Канаев М. Ю. Показатели эффективности использования персонала // Экономика и социум. 2021. № 12-3 (31). С. 156-161.
11. Ледерманн О. С. Анализ современных методов оценки труда персонала // Проблемы науки. 2019. № 5 (41). С. 69-73.

12. Мамедова С. Ф. Оценка эффективности использования персонала предприятия // Общество, экономика, управление. 2020. № 2. С. 53-60.
13. Маслова В. М. Управление персоналом. Учебник и практикум для СПО. М.: Юрайт. 2019. 432 с.
14. Неворотова Ю. А. Повышение эффективности использования персонала за счет использования инноваций // Научный электронный журнал Меридиан. 2020. № 5 (39). С. 123-125.
15. Нефдов В. О., Сураева М. О. Средства повышения эффективности использования персонала организации // Экономика и социум. 2019. № 2-3 (15). С. 909-913.
16. Потемкин В. К. Управление персоналом: Учебник для вузов / В.К. Потемкин. СПб.: Питер, Лидер, 2019. 432 с.
17. Разиньков П.И., Мартынов Д.В., Разинькова О. П. Основные направления формирования и использования персонала предприятия в условиях кризиса. 2019. № 11 (27). С. 301-305.
18. Рогожин М. Ю. Управление персоналом: практ. пособие / М.Ю. Рогожин М.: Берлин: Директ-Медиа, 2020. 309 с.
19. Руденко А. М. Управление персоналом: учебное пособие. Рн/Д: Феникс, 2018. 480 с.
20. Фадеева Д. Р. Пути улучшения использования персонала // Теория и практика современной науки. 2019. № 5 (11). С. 972-974.
21. Шевченко Е. В. Основные направления повышения эффективности использования персонала предприятия в современных условиях хозяйствования // Ученые записки крымского инженерно-педагогического университета. 2020. № 1 (67). С. 216-221.
22. Cameron E. Making Sense of Change Management : A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change, 2d ed / E. Cameron, M. Green // Kogan Page. 2019. 384 p.

23. Debra J.Cohen. HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies // Human Resource Management Review. June 2015. Volume 25(Issue 2). pp. 205-215.
24. Elaine Farndale , Sumita Raghuram . A vision of international HRM research // International Journal of Human Resource Management. 4 July 2017. Volume 28(№12). pp. 1625-1639.
25. Hirano H. 5S for Operators: 5 Pillars of the Visual Workplace / H. Hirano. Japan: Productivity Press, 2017. 160 p.
26. Maria Panayiota Markoulli, Colin I.S.G.Lee. Mapping Human Resource Management: Reviewing the field and charting future directions// Human Resource Management Review. September 2017. Volume 27 (Issue 3). Pp. 367- 396.
27. <http://komienergo.ru> – Официальный сайт ООО «Воркутинские ТЭЦ».

Приложение А

Организационная структура ООО «Воркутинские ТЭЦ»



Рисунок А.1 - Организационная структура ООО «Воркутинские ТЭЦ»