

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Тольяттинский государственный университет»

ИНСТИТУТ ФИНАНСОВ, ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

(наименование института полностью)

Кафедра «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»

(наименование кафедры)

38.03.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки)

Бухгалтерский учет, анализ и аудит

(направленность (профиль))

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Анализ эффективности использования трудовых ресурсов»

Студент

Э.Р. Суликаева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

С.Е. Чинахова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой канд.экон.наук, доцент М.В. Боровицкая _____

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« _____ » _____ 20 _____ г.

Тольятти 2017

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Тольяттинский государственный университет»

ФИНАНСОВ, ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

«БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

«Бухгалтерский учет, анализ и аудит»

_____ / М.В.Боровицкая

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« ____ » _____ 20 ____ г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение бакалаврской работы

Студент Суликаева Эльмира Рустямовна

1.Тема «Анализ эффективности использования трудовых ресурсов»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы: -

3.Исходные данные к выпускной квалификационной работе отчетная документация ПАО
Сбербанка № 0720 г Сызрани

4.Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке
вопросов, разделов)

Глава 1. Экономическая сущность трудовых ресурсов, методика анализа;

Глава 2. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов на пример ПАО Сбербанк
№ 0720 г. Сызрани;

Глава 3. Меры по повышению эффективности использования трудовых ресурсов

5.Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала: сводные и
аналитические таблицы, схемы.

6. Консультанты по разделам: Отсутствуют.

7. Дата выдачи задания: -

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

Чинахова С.Е.

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Суликаева Э.Р.

(И.О. Фамилия)

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Тольяттинский государственный университет»

ФИНАНСОВ, ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

«БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

«Бухгалтерский учет, анализ и аудит»

_____ / М.В.Боровицкая

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« ____ » _____ 20 ____ г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

выполнения бакалаврской работы

Студента Суликаевой Эльмиры Рустямовны

по теме «Анализ эффективности использования трудовых ресурсов»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Согласование темы бакалаврской работы с научным руководителем, получение задания	13.03.2017-19.03.2017	13.03.2017-19.03.2017	Выполнено	
Изучение и подбор необходимой литературы	20.03.2017-26.03.2017	20.03.2017-26.03.2017	Выполнено	
1 главы бакалаврской работы	27.03.2017-16.04.2017	27.03.2017-16.04.2017	Выполнено	
2 главы бакалаврской работы	17.04.2017-30.04.2017	17.04.2017-30.04.2017	Выполнено	
3 главы бакалаврской работы	01.05.2017-14.05.2017	01.05.2017-14.05.2017	Выполнено	
Подготовка, оформление и сдача научному руководителю бакалаврской работы	15.05.2017-21.05.2017	15.05.2017-21.05.2017	Выполнено	
Доклад, иллюстративный материал	22.05.2017-24.05.2017	22.05.2017-24.05.2017	Выполнено	
Отзыв на бакалаврскую работу	25.05.2017-28.05.2017	25.05.2017-28.05.2017	Выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

_____ (подпись)

Задание принял к исполнению

_____ (подпись)

Чинахова С.Е.

(И.О. Фамилия)

Суликаева Э.Р.

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Настоящая бакалаврская работа посвящена анализу эффективности использования трудовых ресурсов на примере ПАО Сбербанк № 0720 г. Сызрани.

Грамотное использование трудовых ресурсов на предприятии в условиях кризиса в целом существенно влияет на результативность процесса производства и показатели качества производимой продукции.

Анализ эффективности использования трудовых ресурсов — одна из важнейших задач в секторе экономического развития предприятий в условиях современного кризиса. Для решения данной задачи на предприятии должна регулярно проводиться объективная оценка эффективности использования трудовых ресурсов, которыми располагает кризисное предприятие, выявление уровня потребности предприятия в рабочей силе и поиск путей, которые позволят наиболее эффективно и полно использования трудовые ресурсы в рамках интересов как общества в целом, так и предприятия в частности.

Целью бакалаврской работы является проведение анализа эффективности использования трудовых ресурсов на примере ПАО Сбербанк № 0720 г. Сызрани.

Объектом исследования является сфера общественных отношений, в рамках которых совершается деятельность Сбербанка.

Предмет исследования включает анализ, охватывая законодательство о деятельности Сбербанка, научные труды, посвященные данной проблеме, практические наработки в области анализа эффективности использования трудовых ресурсов.

Работа написана на основе обширного круга источников, включающего как учебную и специальную литературу, так и правовые акты.

Структура работу обусловлена целями и задачами исследования.

Объём работы в целом составляет 71 лист.

Содержание

Введение	6
1. Экономическая сущность трудовых ресурсов, методика анализа	10
1.1. Нормативно-правовое регулирование системы оплаты труда	10
1.2. Методика анализа трудовых ресурсов	13
2. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов на примере ПАО Сбербанк № 0720 г. Сызрани	27
2.1. Техничко-экономическая характеристика ПАО Сбербанк № 0720 г. Сызрани	27
2.2. Управление трудовыми ресурсами в Сбербанке	34
2.3. Анализ использования трудовых ресурсов	38
3. Меры по повышению эффективности использования трудовых ресурсов	46
3.1. Выявление причин текучести кадров ПАО Сбербанк № 0720 г. Сызрани	46
3.2. Разработка мероприятий по повышению производительности труда.....	49
Заключение	54
Список использованных источников.....	59
Приложения.....	64

Введение

Анализ эффективности использования трудовых ресурсов — одна из важнейших задач в секторе экономического развития предприятий в условиях современного кризиса. Для решения данной задачи на предприятии должна регулярно проводиться объективная оценка эффективности использования трудовых ресурсов, которыми располагает кризисное предприятие, выявление уровня потребности предприятия в рабочей силе и поиск путей, которые позволят наиболее эффективно и полно использования трудовые ресурсы в рамках интересов как общества в целом, так и предприятия в частности. Работа посвящена изучению современных методов и принципов анализа показателей, которые отражают уровень эффективности использования трудовых ресурсов на современных предприятиях в условиях кризиса.

Современное кризисное состояние экономики привело к тому, что многие предприятия вынуждены экстренно искать новые пути в развитии и совершенствовании своей деятельности. Для выигрыша в конкурентной борьбе перед руководством предприятий стоит задача грамотной реализации экономической политики, направленной на улучшение деятельности во всех элементах системы предприятия в целом. Другими словами, на сегодняшний день существует необходимость рационального управления основными ресурсами предприятия по всем направлениям — производственным, финансовым и трудовым. Обеспечение эффективности в процессе управления всеми элементами системы предприятия, как организационной, так и экономической, предприятия в условиях кризиса — основная проблема в современной экономики. Любой вид деятельности предприятия всегда связан с людьми, работающими на данном предприятии. Затраты на трудовые ресурсы — это значительная доля себестоимости продукции предприятия. Именно поэтому повышение эффективности использования трудовых ресурсов — одно из важнейших направлений стратегического развития предприятия.

Грамотное использование трудовых ресурсов на предприятии в условиях кризиса в целом существенно влияет на результативность процесса производства и показатели качества производимой продукции. Уровень обеспеченности трудовыми ресурсами, эффективность их использования и уровень производительности труда — это прямые показатели, влияющие на рост объемов производства и реализации продукции, а также повышение эффективности самого процесса функционирования предприятия в целом.

Проведение экономического анализа показателей эффективности использования трудовых ресурсов необходимо для выработки стратегического развития предприятия, позволяя контролировать поставленные задачи и оценивать результаты их реализации. Анализ направлен на определение текущего экономического состояния элементов предприятия и прогнозирование перспектив и направлений развития в дальнейшем с учетом кризисной ситуации и требований рынка.

Так как одним из основных факторов снижения затрат является обеспеченность предприятия необходимыми трудовыми ресурсами, их рациональное использование, достаточный уровень производительности, то от этого во многом зависит эффективность использования основных производственных фондов и материальных ресурсов, объем производственной продукции, ее себестоимость, прибыль и рентабельность производства. Следовательно, в современных условиях правильное и эффективное использование трудовых ресурсов приобретает высокое значение.

Эффективное использование трудовых ресурсов является одной из важнейших задач экономического развития промышленного сектора экономики.

С целью решения этой задачи необходима объективная оценка трудовых ресурсов, которыми располагает общество, выявление потребностей предприятий промышленности в рабочей силе и поиск путей наиболее эффективного и полного использования трудовых ресурсов в рамках интересов как всего общества в целом, так и конкретного предприятия в частности. В

работе рассмотрены современные методы и принципы анализа состояния и использования трудовых ресурсов на промышленном предприятии.

Предложены основные экономические показатели, необходимые для принятия эффективных управленческих решений в области управления трудовыми ресурсами. Экономический анализ на предприятии необходим для выработки стратегии развития предприятия, а также для контроля выполнения поставленных задач и оценки результатов их реализации. Анализ позволяет определить текущее экономическое состояние элементов предприятия и спрогнозировать перспективы его развития в будущем с учетом требований рынка.

В работе также указаны ключевые моменты, возникающие при интерпретации и использовании данных, полученных в ходе экономического анализа трудовых ресурсов на промышленном предприятии. Выделены существующие экономические закономерности, которые необходимо учитывать при принятии управленческих решений в области управления персоналом. Для повышения эффективности использования трудовых ресурсов предприятия необходимо регулярно проводить анализ их использования.

Всем вышесказанным и обусловлена актуальность выбранной темы бакалаврской работы.

Объектом исследования является сфера общественных отношений, в рамках которых совершается деятельность Сбербанка.

Предмет исследования включает анализ, охватывая законодательство о деятельности Сбербанка, научные труды, посвященные данной проблеме, практические наработки в области анализа эффективности использования трудовых ресурсов.

Целью работы является проведение анализа эффективности использования трудовых ресурсов на примере ПАО Сбербанк № 0720 г. Сызрани.

В связи с поставленной целью должны быть решены следующие задачи:

- дать определение трудовым ресурсам;

- раскрыть теории человеческого капитала;
- рассмотреть управление трудовыми ресурсами;
- провести анализ эффективности использования трудовых ресурсов на примере ПАО Сбербанк № 0720 г. Сызрани;
- рассмотреть меры по повышению эффективности использования трудовых ресурсов.

1 Экономическая сущность трудовых ресурсов, методика анализа

1.1. Нормативно-правовое регулирование системы оплаты труда

Правовая регламентация бухгалтерского учета играет важнейшую роль в экономической жизни России, поскольку единообразный и достоверный подход к объективному отражению фактов хозяйственной жизни субъектов экономической деятельности существенно влияет на финансово-хозяйственную деятельность не только самой организации, но и государства в целом.

Бухгалтерский учет труда и заработной платы занимает одно из центральных мест во всей системе учета на предприятии. Нормативное регулирование деятельности предприятий и организаций призвано обеспечить правильное и единообразное ведение бухгалтерского учета.

В ТК указано, что регулирование трудовых и иных непосредственно связанных с ними отношений осуществляется в соответствии со следующими документами (ст. 5 ТК РФ) (табл. 1)

Таблица 1

Документы, регулирующие трудовые отношения

Конституция РФ, федеральные конституционные законы	Трудовое законодательство:	Иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права:	Документы работодателя:
	— ТК РФ;	— указы Президента РФ;	— коллективные договоры;
	— иные федеральные законы;	— постановления Правительства РФ;	— соглашения;
	— законы субъектов РФ, содержащие нормы трудового права	— нормативные правовые акты федеральных органов исполнительной власти;	— локальные нормативные акты
		— нормативные правовые акты органов исполнительной власти субъектов РФ;	
		— нормативные правовые акты органов местного самоуправления	

Конституция о трудовых отношениях

Рассмотрим основные положения, касающиеся трудовых отношений, которые предусмотрены главным Законом страны – Конституцией РФ (принята всенародным голосованием 12.12.1993).

Конституция гарантирует охрану труда и установление МРОТ (ч. 2 ст. 7 Конституции).

Кроме того, Конституция РФ предусматривает следующие положения, регулирующие трудовые отношения:

свобода труда. Она подразумевает право каждого свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию (ч. 1 ст. 37 Конституции);

запрет принудительного труда (ч. 2 ст. 37 Конституции);

право каждого на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены (ч. 3 ст. 37 Конституции);

право на вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации, не ниже установленного федеральным законом МРОТ;

право на защиту от безработицы;

право на индивидуальные и коллективные трудовые споры, в т.ч. право на забастовку (ч. 4 ст. 37 Конституции);

право на отдых (ч. 5 ст. 37 Конституции).

О документах работодателя, регулирующих трудовые отношения

Документы, разрабатываемые работодателем, не могут противоречить требованиям трудового законодательства и в части, ущемляющей права работников, не должны применяться. В то же время такие документы могут расширять перечень гарантий и компенсаций, предоставляемых работникам.

О содержании, целях и порядке разработки коллективных договоров и соглашений можно прочесть в гл. 7 ТК РФ.

Локальные нормативные акты работодателей принимаются в виде положений, правил, инструкций и иных документов, регулирующие вопросы трудовых отношений, не раскрываемые или не конкретизированные трудовым

законодательством, а также не предусмотренные трудовым или коллективным договором. К локальным нормативным актам можно отнести, к примеру, Правила внутреннего трудового распорядка, Положение об оплате труда, Положение о премировании и другие.

На территории России для регулирования оплаты труда, а также для определения размеров пособий по временной нетрудоспособности применяется минимальный размер оплаты труда. Согласно Федеральному закону «О минимальном размере оплаты труда» от 19 июня 2000 г. № 82-ФЗ с 1 июля 2016 года минимальный размер оплаты труда составит 7 500 рублей в месяц. Регулирует правовые отношения, связанные с уплатой и исчислением страхователем (работодателем) взносов в государственные внебюджетные фонды Федеральный закон от 24.07.2015 № 212-ФЗ «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования». В соответствии с данным актом Правительством РФ ежегодно устанавливается предельная величина базы для начисления страховых взносов в Фонд социального страхования РФ и в Пенсионный фонд РФ.

Так же к нормативным актам, имеющим отношение к расчетам с персоналом по оплате труда относится Постановление Правительства РФ от 24.12.2007 № 922 «Об особенностях порядка исчисления средней заработной платы».

При организации учета расчетов по оплате труда, учитывают правила, закрепленные в Учетной политике предприятия, которая определяется в соответствии с ПБУ 1/2014 «Учетная политика организации», утвержденным Приказом Минфина РФ от 06.10.2014 № 106н.

Поскольку затраты организации на оплату труда относятся к расходам по обычным видам деятельности, то также используют ПБУ 10/99 «Расходы организации», утверждено Приказом Минфина России от 06.05.1999 г. № 33н.

1.2. Методика анализа трудовых ресурсов

Процесс экономического анализа трудовых ресурсов на промышленном предприятии, как правило, состоит из следующих последовательных этапов:

1. Определение необходимых для анализа показателей, характеризующих состояние и эффективность использования трудовых ресурсов предприятия за определенный период времени.

2. Расчет значений данных показателей и определение динамики их изменения в сравнении с прошлыми периодами.

3. Определение факторов и причин, повлиявших на изменение показателей состояния и использования трудовых ресурсов предприятия.

4. Анализ каждого выявленного фактора, как в отдельности, так и во взаимосвязи с другими факторами.

5. Определение степени влияния анализируемых показателей на качество и объем производимой и реализуемой продукции.

6. Разработка рекомендаций, на основании проведенного экономического анализа, с целью принятия решений по повышению эффективности использования трудовых ресурсов.

Таким образом, анализ состояния и использования трудовых ресурсов на промышленном предприятии это один из важнейших аспектов аналитической работы, так как именно он, в силу значительной роли трудовых ресурсов в финансово-хозяйственной системе предприятия, является основным фактором повышения эффективности производства.

Методика экономического анализа эффективности использования трудовых ресурсов в условиях кризиса, как правило, реализуется следующими последовательными этапами:

1. Выявление показателей, необходимых для анализа с точки зрения характеристики состояния и эффективности использования трудовых ресурсов кризисного предприятия за тот или иной временной период времени.

2. Определение значений отобранных показателей и расчет динамики их изменения по сравнению с аналогичными прошлыми периодами.

3. Выявление факторов и причин, которые повлияли на изменение показателей функционирования и использования трудовых ресурсов кризисного предприятия.

4. Проведение анализа каждого из выявленных факторов, как по отдельности, так в связи с другими факторами.

5. Выявление степени влияния рассматриваемых показателей на уровень качества и объемы продукции, как производимой, так и реализуемой.

6. Выработка рекомендаций, основанных на проведенном экономическом анализе, для принятия решений, направленных на повышение эффективности использования трудовых ресурсов в условиях кризиса [21, с. 258].

Таким образом, проведение анализа показателей эффективности использования трудовых ресурсов на кризисном предприятии — один из важнейших аспектов экономико-аналитической деятельности, так как только на данной основе могут быть основные факторы преодоления кризисного состояния.

Проведение экономического анализа показателей, отражающих эффективность использования трудовых ресурсов направлено на более точную оценку технико-экономический потенциал кризисного предприятия, что позволит выявить направления более эффективного использования трудовых ресурсов предприятия и улучшения действующих условий труда и форм оплаты, выявить пути развития социально-трудовых отношений и т. п. [3, с. 412]

Основные задачи экономического анализа показателей эффективности использования трудовых ресурсов предприятия в условиях кризиса состоят в следующем:

- в выявлении и оценке уровня выполнения поставленных целей, определении путей дальнейшего роста производительности труда,

- в определении степени эффективности управления фондом оплаты труда и способах увеличения производства продукции [10, с. 445].

Процесс выполнения установленных производственных задач и финансовая устойчивость предприятия напрямую взаимосвязаны со степенью эффективного использования трудовых ресурсов на предприятии.

Экономический анализ трудовых показателей, позволяет более точно оценить технико-экономический потенциал промышленного предприятия, определить направления более эффективного использования персонала предприятия и улучшения действующих условий труда и форм оплаты, выявить пути развития социально-трудовых отношений и т.п.

В целях рационального управления трудовыми ресурсами предприятия, необходимо грамотно использовать существующие методики определения и анализа показателей, характеризующих состояние и эффективность использования трудовых ресурсов. Вдобавок, необходимо уметь правильно интерпретировать результаты экономического анализа трудовых ресурсов предприятия, для принятия на их основании управленческих решений и выработки стратегии развития предприятия.

На протяжении многих лет многие экономисты и ученые разрабатывают различные методы анализа состояния и использования трудовых ресурсов и фонда заработной платы предприятия. Существующие методы постоянно дополняются и расширяются в силу постоянно меняющихся рыночных условий.

Многие экономисты уделяют особое внимание на разработку методов оценки показателей, отражающих эффективность использования трудовых ресурсов, особенно в условиях кризиса. Традиционные методы оценки ежедневно дополняются и расширяются, что обусловлено постоянно меняющимися рыночными условиями [40, с. 35].

Так, Т. Б. Бердниковой в ее работах выделены следующие показатели эффективности использования трудовых ресурсов кризисного предприятия:

- средняя численность рабочих, занятых на предприятии,

- показатель уровня занятости физическим и умственным трудом,
- критерий интенсивности труда,
- количество отработанных дней и т. п.

Для автора показатель производительности труда на предприятии — основной показатель интенсивности труда, с помощью которого можно оценивать эффективность использования трудовых ресурсов [10, с. 258]. В данном подходе не учтен целый блок важных показателей, которые подлежат обязательному экономическому анализу на кризисном предприятии, то есть показатели использования рабочего времени.

Показатель производительности труда на предприятии, является основным показателем интенсивности труда, с помощью которого, по ее мнению, можно судить об эффективности использования трудовых ресурсов [21, с. 260]. Данный подход не учитывает такой важный блок показателей, подлежащих обязательному экономическому анализу на промышленном предприятии, как показатели использования рабочего времени.

В трудах О.В. Медведевой анализ использования трудовых ресурсов и фонда заработной платы включает в себя такие показатели, как: количество времени отработанного одним работником, степень использования фонда рабочего времени, показатели производительности труда и степени использования фонда заработной платы [32, с. 242]. В данной методике отсутствуют такие широко распространенные показатели как показатели структуры и движения трудовых ресурсов, что является важными составляющими комплексного анализа трудовых ресурсов на предприятии.

В. Г. Когденко рассматривает процесс экономического анализа трудовых ресурсов кризисного предприятия на основании расчета показателей движения ресурсов, уровня производительности труда и эффективности затраты на труд.

По мнению Л.Е. Романовой, экономическому анализу, при оценке трудовых ресурсов, должны подвергаться следующие показатели: численность, состав и движение работающих на предприятии, производительность труда,

фонд оплаты труда и эффективность использования персонала организации (показатели зарплаторентабельности) [39, с. 199].

В данной методике анализа учтены практически все показатели, характеризующие состояние и использование трудовых ресурсов на промышленном предприятии. В том числе, особое внимание уделено определению темпов изменения каждого из анализируемых показателей и оценке степени влияния изменений одного показателя на другой.

В. Г. Когденко в своих работах определяет процесс экономического анализа трудовых ресурсов предприятия путем расчета показателей движения персонала, производительности труда и эффективности затрат на труд. К основным характеристикам движения трудовых ресурсов В.Г. Когденко относит:

- коэффициент общего оборота;
- коэффициент оборота по приему;
- коэффициент оборота по выбытию;
- коэффициент текучести кадров;
- коэффициент восполнения работников;
- коэффициент постоянства персонала.

К показателям производительности труда В. Г. Когденко относит отношение выручки от продаж к численности работников или отношение прибыли к численности работников. К показателю определяющему эффективность затрат на труд в данной методике относятся зарплатоотдача и такие коэффициенты как: выручка на один рубль затрат на оплату труда, добавленная стоимость на один рубль затрат на оплату труда и прибыль на один рубль затрат на оплату труда [26, с. 212].

Показатели, указанные в работе В.Г. Когденко, во многом схожи с показателями, перечисленными в трудах Л.Е. Романовой, и являются наиболее полным перечнем показателей, необходимых для проведения комплексного экономического анализа трудовых ресурсов промышленного предприятия.

Указанные показатели можно назвать наиболее полными с точки зрения необходимости проведения экономического анализа показателей эффективности использования трудовых ресурсов кризисного предприятия.

Использование различных методов современного анализа эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии в условиях кризиса должно быть основано на следующих экономических закономерностях: – темп роста производительности труда на предприятии должен превышать темп роста численности работников и фонда заработной платы; – повышение уровня производительности труда должно вести к экономии фонда оплаты труда и снижать себестоимость продукции, производимой на предприятии; – в процессе принятия управленческого решения необходимо ориентироваться на экономию затрат, а не на снижение расходов на содержание трудовых ресурсов [43, с. 158].

Сравнив мнения отечественных авторов по вопросам анализа состояния и использования трудовых ресурсов предприятия, можно отметить, что большинство ученых схожи в выборе анализируемых показателей и методиках оценки трудовых ресурсов. К основным задачам экономического анализа состояния и эффективности использования трудовых ресурсов промышленного предприятия можно отнести:

- 1) анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами (оценка состояния трудовых ресурсов);
- 2) анализ движения трудовых ресурсов предприятия;
- 3) анализ использования рабочего времени;
- 4) анализ производительности труда и трудоемкости производимой продукции;
- 5) анализ затрат на оплату труда. Стоит отметить, что на структуру трудовых ресурсов промышленного предприятия значительное влияние оказывают особенности производства, его специализация и масштабы производственного процесса.

Таким образом, в соответствии с задачами комплексного экономического анализа состояния и использования трудовых ресурсов промышленного предприятия, можно выделить основные показатели и коэффициенты, которые могут быть использованы при проведении данного анализа (табл.2).

Таблица 2

Показатели, характеризующие эффективность использования трудовых ресурсов

Задачи экономического анализа	Используемые показатели и коэффициенты
Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами (оценка состояния трудовых ресурсов)	численность работников на определенную дату; абсолютное и относительное отклонение численности работников (по различным категориям); среднегодовая численность работников; структура работников предприятия (по различным признакам). Анализ движения трудовых ресурсов предприятия коэффициент оборота по приему; коэффициент оборота по увольнению; коэффициент текучести; коэффициент постоянства кадров.
Анализ использования рабочего времени	Показатели использования фонда рабочего времени, в том числе: календарный фонд времени; номинальный фонд времени; явочный фонд времени; полезный фонд рабочего времени.
Анализ производительности труда	среднегодовая выработка; среднедневная выработка; среднечасовая выработка; трудоемкость продукции.
Анализ затрат на оплату труда	показатели экономии/перерасхода по фонду оплаты труда; средняя сумма оплаты труда на одного работника; соотношение темпов роста производительности труда и/или темпов роста объема произведенной продукции и темпов роста оплаты труда. показатель зарплаторентабельности.

Результаты экономического анализа трудовых ресурсов предприятия можно использовать для принятия управленческих решений на разных уровнях управления организацией, а также для получения надежных и достоверных аналитических сведений и их практического использования в менеджменте.

Грамотно организованный экономический анализ трудовых ресурсов промышленного предприятия ведет к более рациональному и эффективному их использованию, что, в свою очередь, способствует повышению степени интенсификации производства, стабильному развитию и экономическому росту промышленного предприятия на рынке.

Поэтому экономический анализ состояния и эффективности использования трудовых ресурсов должен занимать одно из основных мест в системе общего анализа финансово-хозяйственной деятельности на промышленном предприятии. В современных рыночных условиях экономический анализ состояния и использования трудовых ресурсов должен рассматриваться в качестве одной из функций управления предприятием.

Экономический анализ предшествует решениям и действиям, обосновывает их и является основой научного управления производством, обеспечивает его объективность и эффективность, позволяет принимать эффективные управленческие решения. В силу сложности и во многом непредсказуемости явлений и процессов, происходящих в экономике, важным моментом в процесс принятия управленческих решений является выделение закономерностей, происходящих событий.

Определение причинно-следственных связей, степени их устойчивости и длительности взаимодействия, позволяет более точно обозначить текущее состояние предприятия и спрогнозировать пути его развития в будущем.

Осуществляя анализ трудовых ресурсов на промышленном предприятии, можно выделить несколько существующих экономических закономерностей, которые необходимо учитывать при принятии на его основе управленческих решений:

- темпы роста производительности труда на предприятии должны превышать темпы роста численности работников и фонда оплаты труда;
- рост производительности труда должен приводить к экономии по фонду оплаты труда и снижению себестоимости производимой продукции;

- при принятии управленческих решений необходимо стремиться к экономии затрат, а не снижению расходов на содержание трудовых ресурсов.

Рост объемов производства и как следствие увеличение производительности труда должны всегда превышать темпы роста расходов на оплату труда работников предприятия. Данное правило является одним из основных законов экономического развития предприятия и должно быть всегда учтено при принятии управленческих решений касаясь перспектив развития трудовых ресурсов.

Интерпретация и использование данных, полученных в ходе экономического анализа трудовых ресурсов на промышленном предприятии, является ключевым моментом для принятия управленческих решений касаясь стратегического развития предприятия в области управления персоналом. Полученные данные должны характеризовать текущее состояние трудовых ресурсов на анализируемом предприятии и определять направления их развития и эффективного использования.

К примеру, рост коэффициентов оборота и текучести кадров может быть вызван спецификой производственной деятельности предприятия или неэффективностью использования трудовых ресурсов. В целях снижения уровня текучести кадров могут быть приняты следующие управленческие решения:

- изменение действующих условий труда и методик оплаты труда;
- эффективное использование способностей работников и профессиональное обучение и переподготовка кадров;
- улучшение действующих на предприятии коммуникаций;
- создание или развитие политики различных социальных и корпоративных льгот для работников предприятия (молодежная политика);
- постоянный анализ и корректировка действующей системы управления трудовыми ресурсами.

На такой показатель эффективного использования трудовых ресурсов как производительность труда могут оказывать влияние множество факторов, требующих тщательного анализа и проработке.

К примеру, производительность труда на промышленном предприятии может измениться в связи: 1) с изменением объемов и структуры производства; 2) с модернизацией технического уровня производства; 3) с изменением действующей системы организации производства, труда и управления в целом; 4) с социально-экономическими и прочими факторами.

Изменение темпов объема производства или структуры производственного процесса оказывают прямое влияние на производительность труда на предприятии. Так, изменение производительности труда может быть обусловлено приростом объема производства при неизменной (или изменившейся в меньшей степени, чем темпы прироста объема производства) численности персонала.

Обновление технического уровня производства также оказывает значительное влияние на производительность труда. Модернизация используемого оборудования, совершенствование и автоматизация производственных процессов, применение современных стандартов качества и принципов унификации, использование новейших материалов, повышающих качество продукции – все это ведет к увеличению объемов производства и снижению себестоимости производимой продукции.

Уровень производительности труда на предприятии в значительной мере зависит от уровня управления и организации производства, то есть от действующей на предприятии системы управления, применяемых методах научной организации труда, трудовой дисциплины, действующей системы материального и морального стимулирования работников и существующих условий труда.

Принятие управленческих решений направленных на эффективное развитие данных факторов, приведет к увеличению производительности труда на предприятии. Социально-экономические факторы влияют на

производительность труда посредством улучшения трудовой дисциплины, повышения квалификации работников, усиления материальной заинтересованности работников предприятия в результатах труда.

В целом, на базе проведенного экономического анализа состояния и использования трудовых ресурсов промышленного предприятия, должны быть выработаны управленческие решения, направленные на эффективное развитие и совершенствование существующих трудовых ресурсов.

В качестве основных направлений эффективного развития трудовых ресурсов на предприятии могут быть выбраны следующие решения:

- укомплектование численности рабочих в соответствии с потребностями производства;
- ликвидации потерь рабочего времени и наиболее полного и целесообразного его использования;
- максимального использования возможностей роста производительности труда в результате повышения технического и организационного уровня производства;
- улучшение качества производимой продукции;
- эффективная организация системы материального и морального стимулирования работников;
- обучение персонал, повышение квалификации работников;
- обеспечение равномерной и ритмичной работы предприятий.

Таким образом, руководители предприятия, принимая управленческие решения, должны изучить результаты экономического анализа состояния и использования трудовых ресурсов. А именно, определить области расхождения существующего и желаемого состояний трудовых ресурсов предприятия и разработать программы конкретных действий по устранению этих несоответствий.

В результате данного процесса, должны быть выработаны направления стратегического управления трудовыми ресурсами предприятия.

Управленческие решения, принимаемые по результатам анализа трудовых ресурсов должны определять цели по развитию и совершенствованию процесса управления трудовыми ресурсами и средства, с помощью которых эти цели будут достигнуты. Принятая на базе экономического анализа стратегия развития трудовых ресурсов, не должна идти в разрез с генеральной стратегией предприятия. Не стоит забывать, что в силу существующих экономических проблем, таких как: сокращение численности населения трудоспособного возраста, рост доли трудовой миграции, усложнение действующих бизнес-процессов и социально-правовой базы ведения экономической деятельности, - управление трудовыми ресурсами является одним из приоритетным направлением социально-экономической политики промышленных предприятий.

Так как трудовые ресурсы предприятия оказывают влияние на внеоборотные активы, материальные и денежные ресурсы организации, с их помощью достигаются стратегические цели финансово-производственной системы, от грамотного использования данных, полученных в результате экономического анализа трудовых ресурсов, зависит результативность функционирования материальных, финансовых, информационных, интеллектуальных и прочих ресурсов предприятия, определяющих ее финансовую устойчивость. С целью принятия обоснованных и эффективных управленческих решений в области управления трудовыми ресурсами, на промышленных предприятиях должен быть разработан комплексный механизм, обеспечивающий эффективную оценку трудовых ресурсов предприятия и способствующий формированию на основе полученных данных стратегии развития предприятия посредством использования выявленного трудового потенциала.

Таким образом, комплексный экономический анализ состояния и использования трудовых ресурсов промышленного предприятия заслуживает постоянного внимания со стороны руководства предприятия, с целью принятия на его основе компетентных управленческих решений.

Таким образом, в условиях кризиса, руководитель предприятия, в процессе принятия управленческого решения, должен направить усилия на изучение результатов экономического анализа показателей эффективности использования трудовых ресурсов. Необходимо особое внимание обратить на область расхождения между существующим и желаемым состоянием деятельности трудовых ресурсов предприятия, что должно стать базой для разработки программы конкретных действий, направленных на устранение данных несоответствий.

Как результат данного процесса — выработка направлений стратегического управления эффективностью деятельности трудовых ресурсов предприятия, что особенно важно в условиях кризиса [21, с. 259].

Управленческие решения, которые принимаются на основании результатов анализа показателей эффективности деятельности трудовых ресурсов должны быть направлены на определение цели развития и совершенствования процесса управления трудовыми ресурсами, а также высвобождение средств, с помощью которых данные цели будут достигнуты. Стратегия развития трудовых ресурсов, принятая на базе данного экономического анализа, не должна идти в разрез с генеральной стратегией предприятия. Руководству необходимо учитывать, что существующие экономические проблемы кризисного предприятия, такие, как: существенное сокращение численности населения в трудоспособном возрасте, увеличение доли трудовой миграции, усложнение действующих бизнес-процессов и социальной и правовой базы, обеспечивающей ведение экономической деятельности, — делает процесс управления трудовыми ресурсами наиболее приоритетным направлением социального и экономического развития предприятия [39, с. 211].

Именно эффективность использования трудовых ресурсов в процессе кризиса направлена на положительные изменения во внеоборотных активах, состоянии материальных и денежных ресурсов предприятия, что позволяет

более эффективно достигать стратегических целей финансовой и производственной системы.

Грамотное использование полученных данных в процессе экономического анализа эффективности использования трудовых ресурсов, напрямую зависит результативность в процессах функционирования финансовых, материальных, информационных, интеллектуальных и прочих ресурсов предприятия, которые определяют его финансовую устойчивость. Для принятия решений в области управления эффективностью использования трудовых ресурсов, которые будут объективными и обоснованными, необходимо разработать комплексный механизм, позволяющих обеспечить эффективность оценки трудовых ресурсов кризисного предприятия направленные на формирование на основе полученных данных стратегических направлений развития предприятия в условиях кризиса посредством использования выявленного трудового потенциала.

Таким образом, современные методические аспекты экономического анализа показателей, отражающих эффективность использования трудовых ресурсов, кризисного предприятия должен быть предметом постоянного внимания со стороны руководства предприятия, с целью принятия на его основе компетентных управленческих решений. Однако, нельзя согласиться, что такой анализ должен быть изолированным от общего экологического анализа показателей развития предприятия.

Кризисное состояние предприятия и факторы, повлиявшие на снижение эффективности деятельности должны быть учтены при анализе показателей эффективности использования трудовых ресурсов. Поэтому такой анализ должен обязательно иметь большой временной период, который должен включать также успешные годы предприятия, что позволит выявить в том числе и причины кризисного состояния.

2 Анализ эффективности использования трудовых ресурсов на примере ПАО сбербанк № 0720 г. Сызрани

2.1. Технико-экономическая характеристика ПАО Сбербанк № 0720 г. Сызрани

Сбербанк России — это универсальный коммерческий банк.

Важный принцип работы Сбербанка, как и любого другого коммерческого банка - соблюдение коммерческой тайны.

Сызранское отделение № 0720 Сбербанка России входит в единую систему Сберегательного банка, не является юридическим лицом и организационно подчиняется Поволжскому банку СБ РФ (г. Самара).

ПАО Сбербанк № 0720 г. Сызрани осуществляет банковские операции и сделки на основании Устава Банка, Генеральной лицензии, выданной Банком России на осуществление банковских операций № 1481 от 03.10.2002 г., а также доверенности, выданной его руководителю Президентом Сбербанка:

1. Привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок);
2. Размещение привлеченных денежных средств от имени Сбербанка (кредитование юридических и физических лиц);
3. Открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;
4. Осуществление расчетов по поручению клиентов банка, в том числе банков- корреспондентов, по их банковским счетам;
5. Привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов, а также осуществление других операций с драгоценными металлами;
6. Кассовое обслуживание физически и юридических лиц, в том числе инкассация денежных средств, платежных и расчетных документов;
7. Куплю-продажу иностранной валюты в наличной и безналичной формах;

8. Приобретение права требования исполнения обязательств в денежной форме от третьих лиц;
9. Предоставление в аренду физическим и юридическим лицам специальных помещений или сейфов для хранения документов и ценностей;
10. Осуществление лизинговых операций;
11. Оказание консультационных и информационных услуг;
12. Выпуск и обслуживание пластиковых карточек международных и российских платежных систем, членом которых является Сбербанк, или с которыми подписаны соглашения о сотрудничестве;
13. Покупку, продажу, учет, хранение ценных бумаг, депозитарные операции.

Основная доля ресурсов банка складывается благодаря активной работе с частными вкладами путем привлечения средств на рублевые и валютные счета. В структуре пассивов баланса банка на 01.01.2017 года на них приходится более 80 % средств, остальная часть ресурсов формируется за счет привлечения средств на текущие и другие счета клиентов, средств кредиторов и перераспределение кредитных ресурсов между учреждениями СБ РФ. Наиболее важными направлениями размещения средств СБ РФ являются ссуды, на которые приходятся 26,7 % активов баланса банка, за ними следуют: перераспределение кредитных ресурсов между учреждениями СБ РФ, размещение средств на валютных счетах в банках-корреспондентах, в основные фонды.

Сбербанк для получения прибыли проводит активные операции с фондовыми ценными бумагами других юридических лиц и государства. Сбербанк - дилер по приобретению и размещению облигаций федерального займа и государственного сберегательного займа. Все это обеспечивает Сбербанку стабильно высокий доход и позволяет поддерживать высокую ликвидность. Высока активность банка в проведении финансовых операций покупки, продажи, а также размещения валютных средств с целью получения прибыли и регулирования ликвидности. Основная часть операций приходится

на конверсионные валютные операции, при которых банк осуществляет конвертацию средств из одной валюты в другую по поручению клиента, а также спекулирует на изменении валютного курса для получения арбитражной прибыли. Эти конверсионные операции типа доллар/рубль проводятся главным образом при посредничестве Поволжского Сбербанка.

Сызранское отделение Сбербанка № 0720 пользуется доверием горожан и является основным «хранителем» их сбережений. Сбербанк № 0720 предлагает населению следующие виды вкладов: до востребования, универсальный, пенсионный, срочный пенсионный, другие срочные виды вкладов, депозиты и фиксированные депозиты, особый и другие виды вкладов в рублях и иностранной валюте. Количество открытых счетов по вкладам на 01.01.2003 г. составляло 570,7 тыс. счетов. Общая их сумма в рублях составила 1 443 716,4 тысяч рублей. Средняя процентная ставка привлечения – 7,7 % годовых. Политика банка направлена на привлечение более “дешевых” видов вкладов и, соответственно, удешевление ресурсной базы. Но несмотря на это, большую часть вкладов составляют более “дорогие” вклады с длительными сроками хранения. ОСБ № 0720 также осуществляет все виды операций с ценными бумагами: продажа и оплата депозитных и сберегательных сертификатов 93-го и 97-го гг. выпуска, облигаций Российского займа 1992 года выпуска, нескольких видов лотерей, операции с векселями, с государственными краткосрочными облигациями и облигациями государственного сберегательного займа. Кроме того, Сбербанк № 0720 осуществляет депозитарные операции.

На кредитно-расчетном обслуживании в ОСБ № 0720 находится 2200 клиентов – юридических лиц. Остатки на расчетных счетах на 01.01.2017 года составили 102 770 тысяч рублей.

Отделение Сбербанка № 0720 предоставляет краткосрочные кредиты физическим и юридическим лицам. Кредитование юридических лиц осуществляется в соответствии с Регламентом предоставления кредитов юридическим лицам Сбербанком России № 285-3-р от 19.04.2002 года и

Порядком краткосрочного кредитования юридических лиц Сбербанком России № 931-р от 19.04.2002 г. Кредиты юридическим лицам выдаются на срок до 1,5 лет на цели финансирования приобретения недвижимости, продуктов программного обеспечения, ценных бумаг (для профессиональных участников рынка ценных бумаг); финансирования затрат, связанных с исполнением экспортных контрактов; выкуп заемщиком собственных акций; пополнения оборотных средств, а также погашения текущей задолженности по уплате налогов, сборов, и иных обязательных платежей в бюджет; финансирования производственных затрат заемщика - закупку сырья, материалов, запчастей, комплектующих, полуфабрикатов, и т.д., на заработную плату работникам организации-заемщика. Средняя ставка кредитования составляет 25 % годовых. Ссудная задолженность на начало года составила 461 678 тысяч рублей, в том числе просроченная - 1 195 тысяч рублей (0,3 %). По показателю соотношения просроченной и ссудной задолженности Сызранское отделение имеет один из лучших рейтингов среди отделений Самарской области.

Кредиты в иностранной валюте Сызранским отделением Сбербанка в настоящее время не предоставляются в связи с повышенным уровнем риска таких операций.

Анализ основных показателей деятельности банка осуществляется на основании отчетности.

Анализ баланса ПАО Сбербанк России на основе данных годового финансового отчета за период 2013-2015 гг. позволит определить финансовое состояние банка. Структура и динамика активов представлена в таблице 3 (см. приложение 1).

На основании проведенного анализа активов банка можно отметить рост валюты баланса в 2015 году на 96156 млн.руб. (или на 4,42%) в сравнении с 2014 годом. Рост валюты баланса произошел в основном в результате повышения объемов привлеченных средств (обязательств) - на 980424 млн. руб. Что касается структуры активов, то наименьший удельный вес в структуре

занимают средства клиентов (некредитных организаций) – 1,48%, которые за 2014-2015гг. снизились на 20503 млн. руб.

Таблица 3

Структура и динамика активов баланса ПАО Сбербанк России за 2013-2015 гг.

Наименование статей	2013		2014		2015		Абсолютное изменение	
	Млн.руб.	%	Млн.руб.	%	Млн.руб.	%	2014г. к 2013г.	2015 г. к 2014г.
Денежные средства	717319	4,41	1240712	5,71	732789	3,23	523393	-507923
Средства кредитных организаций в ЦБ РФ	408802	2,51	369675	1,70	586685	2,58	-39127	217010
Обязательные резервы	112129	0,69	142522	0,66	118363	0,52	30393	-24159
Средства в кредитных организациях	94301	0,58	356487	1,64	335984	1,48	262186	-20503
Финансовые активы оцененные по справедливой стоимости через прибыль	144662	0,89	825688	3,80	405977	1,79	681026	-419711
Чистая ссудная задолженность	11978006	73,6	15889379	73,07	16869803	74,29	3911373	980424
Чистые вложения в ценные бумаги	1744228	10,7	1745489	8,03	2316356	10,20	1261	570867
Инвестиции в дочерние и зависимые организации	310871	1,91	385839	1,77	536732	2,36	74968	150893
Чистые вложения в ценные бумаги удерживаемые до погашения	403987	2,48	366474	1,69	436472	1,92	-37513	69998
Требования по текущему налогу на прибыль	261	0,00	67057	0,31	19774	0,09	66796	-47283
Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	468069	2,88	478611	2,20	477354	2,10	10542	-1257
Прочие активы	315457	1,94	407183	1,87	505716	2,23	91726	98533
Всего активов	16275097	100	21746760	100	22706916	100	5471663	960156

Наибольший удельный вес в структуре активов баланса банка занимает чистая ссудная задолженность, которая в 2015 году составляла 74,29%.

Средства в кредитных организациях занимаю 2,58%, обязательные резервы – 0,52% и составляют очень маленькую долю в составе активов банка.

Динамика чистой ссудной задолженности банка представлена на рисунке 1.

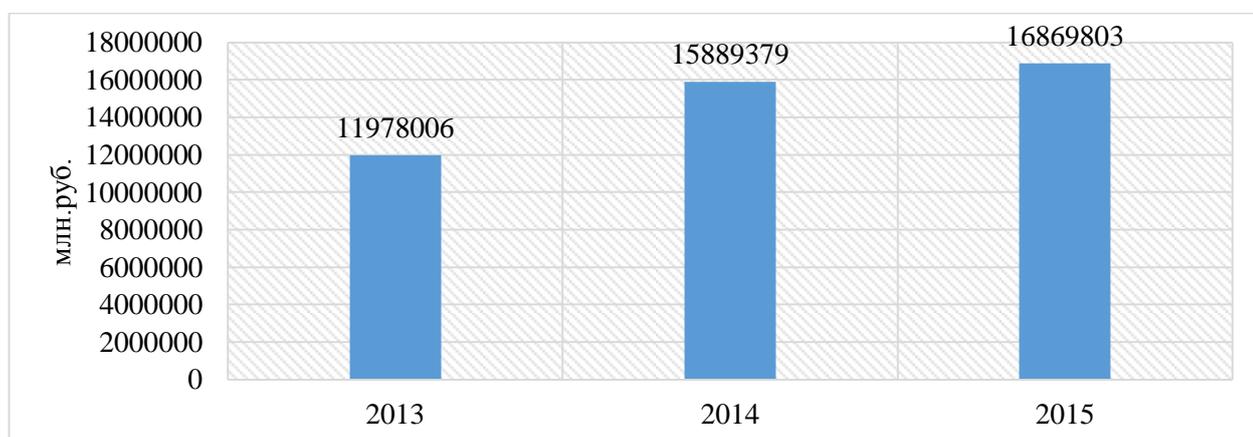


Рис. 1. Динамика чистой ссудной задолженности ПАО Сбербанк России за 2013-2015 гг.

Структура и динамика пассивов представлена в таблице 4.

Таблица 4

Структура и динамика пассивов баланса ПАО Сбербанк России за 2013-2015 гг.

Наименование статей	2013		2014		2015		Абсолютное изменение	
	Млн.руб	%	Млн.руб	%	Млн.руб	%	2014г. к 2013г.	2015 г. к 2014г.
Кредиты, депозиты и прочие средства ЦБ	1967035	13,72	3515817	17,79	768989	3,77	1548782	- 2746828
Средства кредитных организаций	630459	4,40	794856	4,02	618363	3,03	164397	- 176493
Средства клиентов	11128035	77,60	14026723	70,97	17722423	86,97	2898688	3695700

Продолжение таблицы 4

Вклады > физических > лиц	7355694	51,30	7999051	40,47	1022128 4	50,16	643357	222223 3
Финансовые обязательства, оцененные по справедливой стоимости через прибыль	34050	0,24	617944	3,13	228167	1,12	583894	- 389777
Выпущенные долговые обязательства	404518	2,82	513402	2,60	647694	3,18	108884	134292
Отложенные налоговые обязательства	0	0,00	42891	0,22	5404	0,03	42891	-37487
Прочие обязательства	144796	1,01	216252	1,09	256566	1,26	71456	40314
Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера	310000	2,16	36530	0,18	37805	0,19	-273470	1275
Всего обязательств	1433989 6	100	1976442 1	100	2037876 3	100	5424525	614342

Ссудная задолженность клиентов за период с 2013-2015 годы выросла на 4891797 млн. руб. или на 40,83 % (более чем в 1,5 раза) и составила по итогам 2015 года 16 869 803 млн. руб. При этом процент резервирования за этот период вырос на 9,5 %, и составил в 2015 г. – 10,5 %.

Денежные средства и средства кредитных организаций в ЦБ РФ занимают почти равные доли в составе активов.

Проведенный анализ показал, что наибольшая доля принадлежит средствам клиентов – 86,97 %. Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера составляют всего 0,19 %.

2.2. Управление трудовыми ресурсами в ПАО Сбербанк № 0720 г. Сызрани

Кадровый состав Сызранского отделения № 0720 соответствует штатному расписанию, где четко определены должностные обязанности каждого сотрудника. Кадровая структура ОСБ № 0720 представлена на схеме (рис. 2).

Общая численность сотрудников ОСБ составляет 817 человек.

Отделение Сбербанка имеет разветвленную филиальную сеть, которая охватывает г. Сызрань, г. Октябрьск, Сызранский и Шигонский районы, всего 37 филиалов, в том числе 2 дополнительных офиса. Все филиалы и операции банка автоматизированы, что позволяет достигнуть высокого качества обслуживания клиентов и представлять современные продукты на рынке банковских услуг.



Рис. 2. Структура банка

Управляющий ОСБ № 0720 имеет следующие должностные обязанности:
осуществляет общее руководство и обеспечивает устойчивую эффективную работу отделения банка и его структурных подразделений в соответствии с Уставом Сбербанка, внутриведомственными документами и инструкциями в рамках действующего законодательства;

обеспечивает сохранность денежных средств, ценностей и документов, несёт персональную ответственность за обеспечение сохранности ценностей в специальном хранилище отделения, принимает меры к оснащению помещений отделения охранной и пожарной сигнализацией и др.

Заместитель управляющего отделением также действует на основании должностной инструкции и осуществляет следующую работу:

- курирует работу филиальной сети отделения, экономический сектор;
- обеспечивает организацию обслуживания населения и расширения сферы услуг;
- контролирует соблюдение операционно-кассовыми работниками инструкций и др.

Управление трудовыми ресурсами Сбербанке № 0720 возложено на отдел по работе с персоналом, который непосредственно подчинён Директору по персоналу.

Отдел состоит из 5 человек и включает:

- Зам. директора по персоналу;
- 2 специалиста по кадрам;
- 2 менеджера по персоналу.

Задачи и функции отдела по работе с персоналом определены положением об отделе.

Обеспечение своевременного оформления приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, приказами

генерального (исполнительного) директора, а также другой установленной документации по кадрам.

Организация составления и оформления трудовых договоров.

Формирование личных дел работников, внесение в них изменений, связанных с трудовой деятельностью.

Учет личного состава предприятия и его подразделений в соответствии с унифицированными формами первичной учетной информации, выдача справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников.

Формирование и ведение банка данных о количественном, качественном составе и движении персонала с использованием существующего программного обеспечения, его своевременное пополнение и оперативное представление информации пользователям.

Обеспечение подготовки всей необходимой документации по пенсионному страхованию и представления ее в органы социального обеспечения.

Организация и контроль правильности ведения табельного учета в структурных подразделениях предприятия.

Составление графиков отпусков работников предприятия, оформление очередных отпусков в соответствии с утвержденными графиками, учет использования работниками отпусков.

Оформление и учет командировок.

Подготовка материалов по представлению персонала к поощрению и награждению, а также привлечению работников к материальной и дисциплинарной ответственности.

Контроль состояния трудовой дисциплины в подразделениях и соблюдении правил внутреннего трудового распорядка.

Обеспечение составления установленной статистической отчетности и предоставление отчетов, установленных внутренней регламентирующей документацией в установленные сроки в части управления персоналом.

Постановка задач и формирование требований по модификации программного обеспечения для автоматизации расчетов трудовых показателей и обеспечения персоналом.

Участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов.

Организация корпоративных праздников, разработка мероприятий социального характера.

Оказание методической помощи руководителям структурных подразделений по вопросам оплаты труда и кадровым вопросам.

Предоставление справочной информации руководству предприятия по вопросам оплаты труда и кадровым вопросам.

Обучение руководителей структурных подразделений использованию действующей системы оплаты труда.

Делопроизводство входящей и исходящей документации.

Для повышения конкурентоспособности и финансовой надежности Сбербанк стремится к созданию оптимальной организационной структуры, считая высокий профессионализм своих работников одним из главных условий для успеха и процветания Общества. Поэтому особое внимание уделяется повышению квалификационного уровня сотрудников, для чего регулярно проводится их обучение с привлечением специалистов соответствующих служб и преподавателей специализированных семинаров и программ.

Сбербанк № 0720 уделяет особое внимание подготовке квалифицированных кадров. Каждый консультант, операционист, кассир проходит дополнительное специализированное обучение, направляется на тренинги и семинары, участвует в партнерских программах по обмену знаниями и опытом.

Сбербанк ценит своих специалистов, стремящихся повышать профессиональный уровень.

Все сотрудники, которые не имеют профильного экономического образования, проходят обучение в Самарском Государственном

Экономическом Университет, по окончании которого присваивается квалификация экономист.

Как правило, на период обучения сотрудник проходит практику в одном из отделений.

После успешной сдачи экзамена сотрудник определяется на постоянное место работы в отделение.

Консультант имеет возможность карьерного роста до должности менеджера отделения, а также перевод в центральный офис.

Имеется система оценки, т.е. повышения категории в каждой должности отделения. Самая низкая, т.е. самая первая это 5-я категория. Перевод на каждую более высокую категорию означает повышение заработной платы. При каждом переводе происходит оценка персонала, т.е. оцениваются его знания и работа.

В 2016 году Общество выделило 32 тыс. руб. на оказание материальной помощи сотрудникам и за счет своих средств отправило 16 детей в санаторно-оздоровительные лагеря.

Дважды в год Сбербанк № 0720 выбирает лучших сотрудников. Оценивается результат работы, уровень обслуживания покупателей и соблюдение корпоративного стиля.

Номинации:

- Номинация «Лучший офис»
- Номинация «Профи» среди консультантов
- Номинация «Безупречный внешний вид» среди консультантов

Количественный состав организации можно увидеть в выдержке из штатного расписания в таблице 5 (см. приложение 3).

Так как основной долей в персонале являются сотрудники отделений, то считаю необходимым дать более подробную характеристику штата отделений.

Штат одного отделения состоит из менеджера (2 человек), кассира (12 чел.) и консультантов (5-10 человек).

2.3. Анализ использования трудовых ресурсов

Для оценки использования трудовых ресурсов необходимо провести анализ обеспеченности трудовыми ресурсами, анализ структуры персонала и его движение.

Обеспеченность Сбербанка трудовыми ресурсами определяется путем сравнения фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Особое внимание уделяется анализу обеспеченности Сбербанка кадрами наиболее важных профессий (табл.6).

На основе полученных данных можно сделать следующие выводы:

Планируемое количество персонала на 2016 год обеспечено лишь на 80%, связано это со стремительным расширением, которая увеличилась на 24 отделения, процесс приёма в компанию идёт постоянно, но как видно из таблицы не успевает обеспечивать нужными кадрами все отделения. Обеспеченность отделений персоналом составила 76% от планируемого, при этом количество работников в салонах увеличилось за год на 274 человека.

Стопроцентную обеспеченность кадрами показывают аппарат управления, персонал 1 категории, и персонал неосновной деятельности.

Таблица 6

Обеспеченность трудовыми ресурсами Сбербанка № 0720

Показатели	2015 год	2016 год		Динамика к предыдущему периоду, чел	Процент обеспеченности, %
		План	Факт		
Всего работников	560	1023	817	257	79,86%
в том числе:					
основная деятельность	542	1003	797	255	79,46
из неё:					
Службы основного офиса:	187	140	130	-57	92,85
Аппарат управления	12	12	12	0	100
Специалисты	175	128	118	-57	92,18
Службы отделений:	355	863	667	312	77,29
Специалисты в отделениях	355	825	629	274	76,24

Специалисты 1 категории	-	38	38	-	100
Неосновная деятельность	18	20	20	2	100

Также хотелось бы отметить уменьшение количества специалистов в службах офиса на 57 чел. Планируемое снижение должно было составить 47 человек. Связано это с оптимизацией управления, в Сбербанке № 0720 была внедрена новая автоматизированная система управления.

На основе табл. 6 построим график структуры персонала (рис.3).

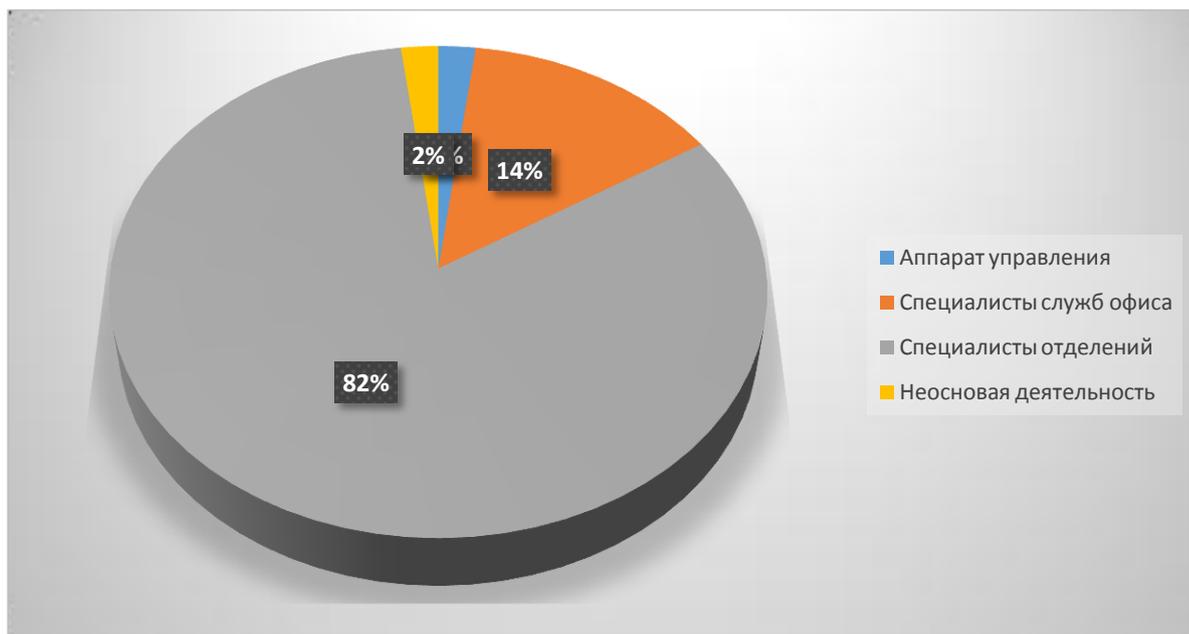


Рис. 3. Структура персонала Сбербанка № 0720

Как видно из рисунка основную долю работников составляют специалисты службы отделений (83%)

Обеспеченность персонала должна достигаться не только по количественному признаку, но и по качественному. Рассмотрим структуру персонала по таким признакам как возраст, пол, образование, стаж работы, (табл. 7-10).

Таблица 7

Состав трудовых ресурсов по половому признаку

Женщины	457
Мужчины	360

Таблица 8

Состав трудовых ресурсов по возрастному признаку

от 18 до 30 лет	350
от 30 до 40 лет	310
от 40 до 50 лет	157

Таблица 9

Состав трудовых ресурсов по образовательному признаку

Среднее специальное	440
Незаконченное высшее	20
Высшее	357

Таблица 10

Состав трудовых ресурсов по стажу работы

до 5	97
от 5 до 10	243
от 10 до 15	257
от 15 до 20	100
Свыше 20	120

На основе полученных данных построим диаграммы (рис. 4-7).

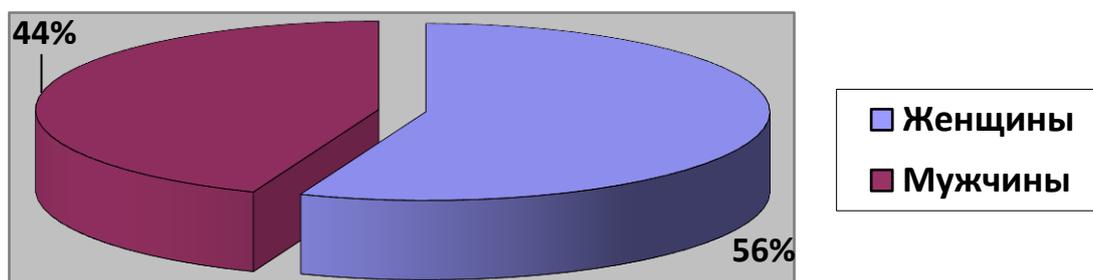


Рис. 4. Структура персонала по половому признаку

Наибольший удельный вес в Сбербанке № 0720 составляют женщины (56%), это обусловлено спецификой деятельности Сбербанка № 0720. Основная деятельность Сбербанка № 0720 это торговля, традиционно в данной отрасли представители женского пола составляют наибольшую долю персонала.

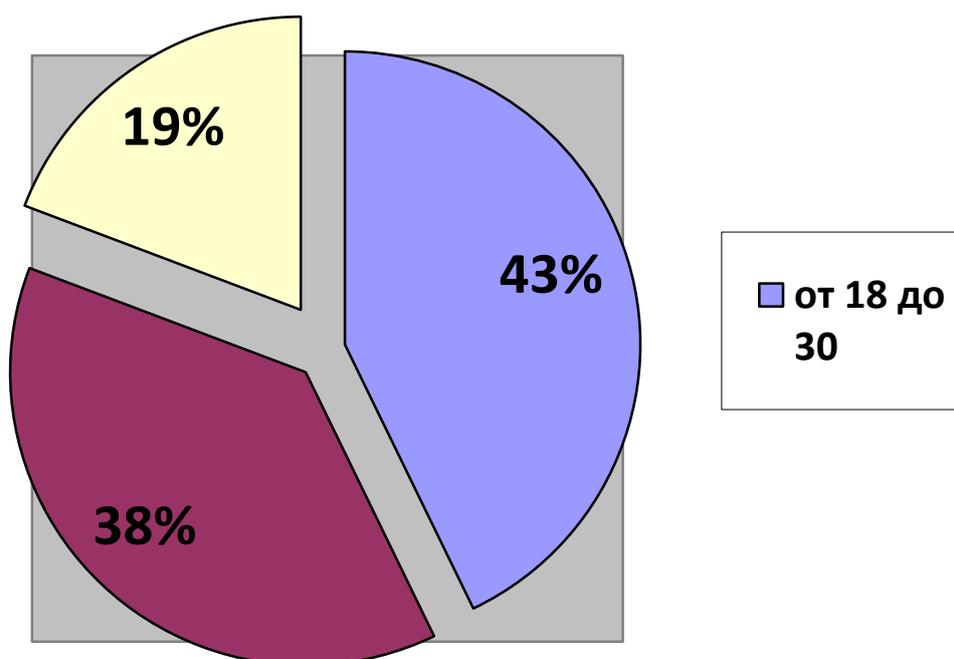


Рис. 5. Состав трудовых ресурсов по образовательному признаку

Рисунок 5 показывает нам, что наибольший удельный вес в составе персонала составляют работники в возрасте от 18 до 30 лет (43%) и работники в возрасте от 30 до 40 лет (38%).

Рис. 6. показывает, что в персонале Сбербанка № 0720 нет сотрудников ниже, чем со средним специальным образованием. Образовательному признаку в Сбербанке № 0720 уделяется повышенное внимание, так как работа персонала связана с поддержанием здоровья людей и неквалифицированный персонал может нанести урон как зрению человеку, и вследствие этого урон репутации Сбербанка № 0720.

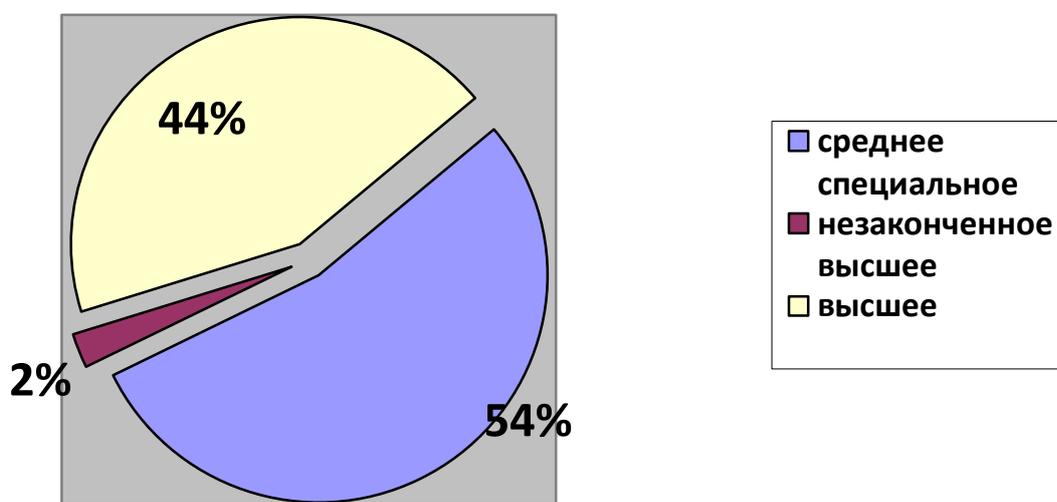


Рисунок 6. Состав трудовых ресурсов по образовательному признаку

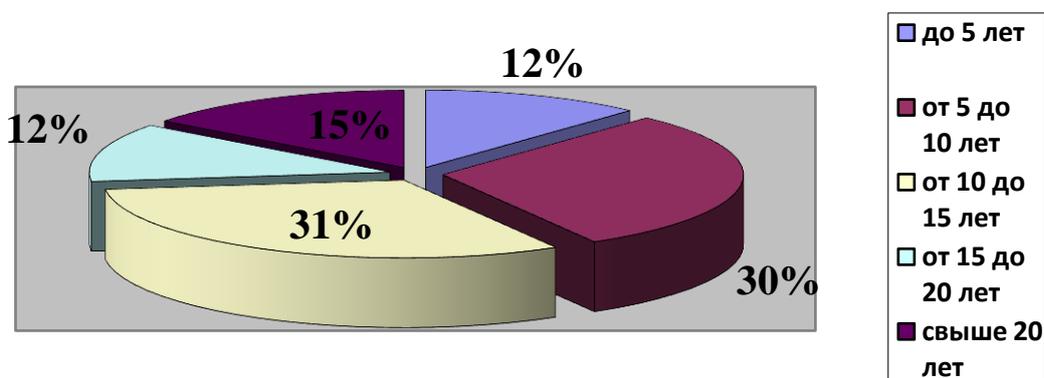


Рисунок 7. Структура персонала по стажу работы

Наибольший удельный вес в структуре персонала по стажу (рис.7) составляют две практически равные группы работников со стажем от 5 до 10 лет - 30% и со стажем от 10 до 15 лет – 31%.

Проведённый анализ использования трудовых ресурсов показал, что компания только на 80% обеспечена персоналом, это связано со стремительным развитием торговой сети. При этом внедрение новой автоматизированной системы управления позволило снизить количество персонала в службах офиса, следовательно, снизились затраты на персонал. Качественный анализ трудовых ресурсов показал, что типичным работником Сбербанка № 0720 является женщина в возрасте до 30 лет, с образованием не ниже среднего специального. Стаж работы составляет где-то 5-15 лет. Многие данные обусловлены спецификой деятельности Сбербанка № 0720. По полученным данным можно судить о высоком профессионализме сотрудников Сбербанка № 0720.

Изменения в составе персонала, его структура непосредственно связана с его движением, а показатель текучести кадров один из главных показателей эффективности управления персоналом.

Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику следующих показателей:

1. Коэффициент оборота по приему – отношение числа принятых за период работников (Чп) к среднему списочному их числу (Чс):

$$K_{\text{пр}} = \text{Чп} / \text{Чс} \quad (1)$$

2. Коэффициент оборота по выбытию – отношение числа выбывших за период работников (Чв) к среднему списочному их числу:

$$K_{\text{в}} = \text{Чв} / \text{Чс} \quad (2)$$

3. Коэффициент текучести – отношение числа выбывших за период кадров (увольнение по собственному желанию, за прогулы, в связи с постановлением суда и т. п.) (Чвт), к среднему списочному числу работников в этот же период.

$$K_{\text{т}} = \text{Чвт} / \text{Чс} \quad (3)$$

4. Коэффициент замещения – соотношение разницы числа принятых и выбывших работников к среднему списочному их числу.

$$K_z = (Чп-Чв) / Чс \quad (2.4)$$

5. Коэффициент постоянства персонала – соотношение работников, проработавших весь год к среднему списочному их числу.

$$K_{пс} = Ч_{пост} / Чс \quad (5)$$

В таблице 11 представлены показатели для расчета данных коэффициентов и полученные результаты.

Анализ движения персонала показал, что в Сбербанке № 0720 за последние 2 года большой коэффициент текучести кадров, правда, в 2016 году он снизился на 12 %.

Таблица 11

Данные о движении персонала

Показатель	Значение	
	2015	2016
Численность персонала на начало года	787	560
Приняты на работу(Чп)	60	367
Выбыли (Чв)	287	110
В том числе		
по собственному желанию	180	100
уволены за нарушения трудовой дисциплины	-	-
Численность персонала на конец года	560	817
Среднесписочная численность персонала (Чс)	673	688
Число работников проработавших весь год (Чпост)	500	450
Кпр, %	8,9	53
Кв, %	42,6	16
Кт, %	26,7	14,53
Кз, %	-33,73	37,35
Кпс, %	74,29	65

Уменьшение количество работников связано с усовершенствованием системы управления и планируемым уменьшением состава, а также тем, что в 2015 году было ликвидировано несколько точек торговой сети. При этом по собственному желанию уволилось 180 и 100 человек в 2015 и 2016 годах соответственно, это очень высокий показатель, который говорит о том, что в системе управления существуют недостатки. Для усовершенствования системы управления трудовыми ресурсами необходимо выяснить причины высокой текучести кадров и разработать меры по её снижению.

3 Меры по совершенствованию системы управления трудовыми ресурсами

3.1. Выявление причин текучести кадров ПАО Сбербанк № 0720 г. Сызрани

Основные и главные причины ухода персонала следующие:

- неконкурентоспособные ставки оплаты;
- несправедливая структура оплаты;
- продолжительные или неудобные часы работы;
- плохие условия труда;
- деспотичное или неприятное руководство;
- проблемы с проездом до места работы;
- отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта, карьерного роста;
- работа, в которой нет особой нужды;
- неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов;
- неадекватные меры по введению в должность (отсутствие контроля за адаптацией);
- изменяющийся имидж организации;

- работа с персоналом по принципу «соковыжималки»;
- прецеденты резких увольнений и резких наборов персонала в организацию (отсюда нестабильность компании) и т.д.

Проанализировав факторы, которые могут привести к текучести кадров, наиболее существенным в нашем случае может быть увеличение трудовой деятельности персонала, которая потребовала от них полной выкладки в связи с уменьшением количественного состава, что привело к неудовлетворённости условиями труда.

Проведём оценку трудоёмкости за 2014-2016 года (табл. 12).

Как и предполагалось в 2015 году резко увеличилась трудоёмкость персонала, с 1890 тыс.руб. на чел. до 2400,95 тыс.руб. возросшую трудоёмкость можно объяснить ростом производительности труда, но он не даёт таких резких скачков показателей, следовательно возрос объём работы, выполняемой сотрудниками.

Таблица 12

Расчёт трудоёмкости персонала

ПОКАЗАТЕЛЬ	2014 год	2015 год	2016 год
Выручка от продажи товаров, работ, услуг, тыс.чел.	1 487 476	1 344 535	1 378 942
Количество персонала, чел.	787	560	817
Трудоёмкость на одного человека, тыс.руб. на чел. в год	1890,06	2400,95	1687,81

Можно предположить, что в 2016 году увольнения продолжились по инерции из-за трудовой деятельности в 2015 году.

Можно предположить, что рост отделений и необеспеченность персоналом опять приведут к неудовлетворению условиями труда и опять произойдёт массовый уход из компании. Поэтому компании необходимо приостановить рост отделений и обеспечить максимально быстро обеспечить персоналом.

Так как главной проблемой в компании на данный момент является необеспеченность персоналом, то мероприятия должны быть направлены на набор персонала.

В существующих условиях компании необходим массовый подбор персонала, ставится цель в короткий срок обеспечить его сотрудниками. Отличительной особенностью массового набора является наличие большого количества однотипных вакансий.

Источники привлечения персонала можно условно подразделить на два класса: недорогие и дорогостоящие. К недорогим источникам относятся, например, государственные агентства занятости, контакты с высшими учебными заведениями.

К дорогостоящим источникам относятся, например, кадровые агентства, публикации в средствах массовой информации (печатные издания, радио, телевидение).

Кроме того, существуют внешние источники потенциальных кандидатов на вакансии, использование которых может оказаться и вовсе бесплатным для организации. Прежде всего, речь идет о бесплатных Интернет-порталах, посвященных публикации вакансий и резюме соискателей. Также компания может получить резюме от самих соискателей, осуществляющих самостоятельный поиск работы без обращения к посредникам.

Следует отметить, что даже в условиях высокой безработицы найти высококвалифицированного специалиста – трудная задача, и компании прибегают к дорогостоящим источникам привлечения персонала. Что же касается должностей, не требующих высокой квалификации, то здесь компания может набирать персонал самыми дешевыми способами.

Исследуемое предприятие может выбрать два способа по реализации обеспечения персонала:

Работа собственной службы персонала;

Услуги кадрового агентства.

Учитывая показатели обеспеченности персонала в 2016 году, можно утверждать, что имеющимися силами кадровой службы с массовым набором компания не справится. Поэтому или необходимо расширять службу кадров и выделять специалиста, который будет заниматься набором персонала, или необходимо обращаться в агентство.

Стоимость на предоставляемые услуги кадровые агентства обычно определяют с учетом таких факторов, как:

- уровень профессионализма кандидата и его квалификация;
- уровень должности;
- исключительность специалиста на рынке кадров;
- соотношение уровня зарплаты, который предлагается кандидату, с уровнем выдвигаемых требований и сложившегося положения на рынке труда;
- график работы, место расположения работы и тому подобное.

Так как ПАО Сбербанк № 0720 г. Сызрани требуется высокопрофессиональные специалисты в узконаправленной области, то стоимость агентства по привлечению персонала будет достаточной высокой.

Обычно в кадровом агентстве цены на услуги по подбору персонала составляют примерно 10 % от годового дохода специалиста.

Рассчитаем возможную стоимость услуг кадрового агентства:

$C_{\text{услуг}} = 450 \text{ тыс. руб. (годовой доход)} * 10\% * 206 \text{ чел. (требуемый персонал по данным 2016г)} = 9270 \text{ тыс. руб.}$

3.2. Разработка мероприятий по повышению производительности труда

А теперь рассчитаем целесообразность данного мероприятия, рассчитав потери от существующей текучести кадров.

Потери, вызванные перерывами в работе, определяются как произведение трех показателей: средневневной выработки, приходящейся на одного работника, средней продолжительности перерывов в работе, вызванных текучестью, и числа работников, выбывших по причине текучести:

где $N_{\text{пр}}$ - потери, вызванные перерывами в работе;

В - среднедневная выработка на одного человека;

Т - средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью;

Ч_т - число выбывших по причине текучести.

$$N_{пр} = В * Т * Ч_{т} \quad (6)$$

Величина экономического ущерба от текучести кадров в компании составляет на данный момент:

$$N_{пр} = В * Т * Ч_{т} = 7,67 \text{ тыс.руб.} * 20 \text{ дней} * 100 = 15340 \text{ тыс. руб.}$$

Потери от текучести кадров превышают затраты на кадровое агентство, поэтому даны способ привлечения персонала может стать эффективным.

Теперь рассмотрим второй способ реализации массового набора персонала – расширение кадровой службы.

Целесообразность этого метода объясняется уже только тем, что после окончания набора персонала, увеличившееся количество сотрудников потребует расширения кадровой службы.

Теперь рассчитаем экономическую эффективность данного метода.

Стоимость привлечения одного нового сотрудника кадровой службы и его работа по отбору персонала будет состоять из следующих показателей:

затраты на отбор сотрудника;

затраты на оплату труда сотрудника.

$$C_{\text{привлечения}} = 10000(\text{объявление в газету}) + 360000(\text{годовая оплата труда}) = \\ = 370 \text{ тыс.руб.}$$

Данный способ обойдётся намного дешевле и предупредит дальнейшее расширение кадровой службы. Расчёт проводился с учётом, если расширение кадровой службы потребует только одного специалиста.

Считаю необходимым рассчитать необходимое количество сотрудников кадровой службы, которое потребуется по окончании комплектования всего штата сотрудников. Так как от количества сотрудников в кадровой службе зависит эффективность его деятельности.

При расчете количественных и качественных показателей состава службы управления персоналом необходимо учитывать следующие факторы:

- общая численность работников организации;
- специфика деятельности организации, а также производственные масштабы;
- социальная характеристика организации, структурный состав и квалификация
- персонала (наличие различных категорий персонала – рабочих, специалистов со средним или высшим образованием);
- уровень сложности и комплексности задач, решаемых службой управления персоналом.

Расчет численности персонала различных подразделений организации, в том числе и службы управления персоналом, можно выполнять различными методами.

Экономико-математические методы подразумевают разработку математических моделей для реальных организационных процессов и позволяют выявить оптимальные показатели для рассматриваемых процессов.

Метод сравнений (аналогий) позволяет составлять требования к службе управления персоналом на основании анализа состава кадровых служб других организаций.

Экспертный метод позволяет определить потребность в специалистах по управлению персоналом на основании мнения экспертов в области управления персоналом.

Метод прямого расчета позволяет определить численность работников службы управления персоналом через такой коэффициент, как норма трудоемкости. Трудоемкость, как правило, определяется следующими способами: эмпирическим, расчетно-аналитическим, методом аналогий, экспертным методом. Установив норму трудоемкости, можно рассчитать численность подразделения на определенный период времени (например, на 1 год) по следующей формуле:

$$Ч = Т \times К / \Phi_{п}, \quad (7)$$

где Ч – численность подразделения;

T – общая трудоемкость всех работ, выполняемых в отделе за год (в человеко-часах);

K – коэффициент, учитывающий затраты времени на выполнение работ, не преду-

смотренных в T ($K \approx 1,15$);

Φ – полезный фонд рабочего времени одного работника за год (в часах).

Современный опыт зарубежных стран показал эффективность метода определения численности сотрудников служб управления персоналом на базе норм обслуживания, которые характеризуют количество сотрудников организации, которых может обслужить один сотрудник отдела. В различных странах сложились следующие средние нормы обслуживания: в США на 100 сотрудников, работающих в организации, приходится 1 сотрудник службы управления персоналом; во Франции на 130 работающих – 1 сотрудник; в Японии на 100 работающих – 2–3 сотрудника.

Указанные соотношения являются средними и могут существенно различаться по отраслям и секторам экономики. В самых крупных компаниях США численность таких служб достигает 150 человек. Российские отделы управления персоналом в основном держатся возле нижнего уровня этого показателя – 100 сотрудников на одного специалиста по управлению персоналом.

Следует отметить, что при планировании численности отделов управления персоналом могут использоваться сразу несколько из перечисленных методов. Так, например, метод экспертной оценки используется как составляющая часть других методов.

На данном этапе наблюдается тенденция не абсолютного, а относительного роста численности отделов управления персоналом, что связано, в первую очередь, с автоматизацией рабочих мест специалистов по управлению персоналом и с привлечением услуг внешних компаний в области решения кадровых вопросов, во вторую очередь.

Рассчитаем требуемое количество сотрудников кадровой службы с расчетом, что штат сотрудников должен составлять 1023 сотрудника.

На данный момент в компании 817 человек, а служба кадров состоит из 6 чел. Таким образом, в среднем на одного работника кадровой службы приходится 136 чел.

С учётом данного показателя на 1023 человека необходимо 8 сотрудников кадровой службы. Следовательно, нужно произвести набор 2 специалистов.

Затраты на расширение кадровой службы в таком случае составят:

$$C_{\text{привлечения}} = 10000(\text{объявление в газету}) + 720000(\text{годовая оплата труда 2х сотрудников}) = 730 \text{ тыс.руб.}$$

Нами были рассчитаны потери вызванные текучестью кадров, которые составили 15340 тыс. руб. Потери это возможная прибыль, то есть эффективность деятельности предприятия.

Таким образом, эффективность от расширения кадровой службы составит:

$$\text{Э} = 15340 \text{ тыс.руб.} - 730 \text{ тыс.руб.} = 14610 \text{ тыс.руб.}$$

Коэффициент эффективности от проводимых мероприятий будет равняться отношению затрат к полученной эффективности:

$$K_3 = 730 \text{ тыс.руб.} / 14610 \text{ тыс.руб.} = 0,05$$

Так как коэффициент больше 1 то предложенные мероприятия эффективны.

Заключение

В современных условиях развития отечественной экономики крупные промышленные предприятия зачастую становятся основным звеном не только производства товаров и услуг, но и общественного развития, включая среду обитания населения, социальный и трудовой потенциал работников.

Рынок промышленных предприятий в первую очередь характеризуется узкой специализацией деятельности, и как следствие сталкивается с ограниченным количеством потребителей производимой продукции. С целью эффективного и стабильного функционирования на рынке, предприятия вынуждены постоянно искать новые пути развития и совершенствования своей деятельности. Для того чтобы выиграть в конкурентной борьбе руководство предприятия должно реализовывать грамотную экономическую политику, направленную на улучшение деятельности всех элементов системы предприятия в целом.

Иными словами, осуществлять рациональное управление основными ресурсами предприятия – производственными, финансовыми и трудовыми ресурсами. Обеспечение эффективного управления всеми элементами организационно-экономической системы предприятия является одной из основных проблем современной экономики.

Практически любая деятельность промышленного предприятия всегда связана с людьми, которые работают на данном предприятии. Затраты на трудовые ресурсы составляют значительную долю в себестоимости продукции предприятия. Поэтому повышение эффективности их использования является одним из важнейших направлений в стратегическом развитии предприятия. От грамотного использования трудовых ресурсов на промышленном предприятии в целом зависит результативность процесса производства и качество производимой продукции. Обеспеченность трудовыми ресурсами, их эффективное использование и уровень производительности труда оказывают значительное влияние на рост объемов производства и реализации продукции на промышленном предприятии, а также повышение эффективности самого производственного процесса в целом.

Экономический анализ на предприятии необходим для выработки стратегии развития предприятия, для контроля выполнения поставленных задач и оценки результатов их реализации. Анализ позволяет определить текущее экономическое состояние элементов предприятия и спрогнозировать перспективы его развития в будущем с учетом требований рынка.

В качестве анализируемой системы управления персоналом выступало управление трудовыми ресурсами Сбербанка г. Сызрани один из лидеров рынка России. Предприятие обладает собственной научно-производственной базой и разветвленной сетью. Численность работающих на 31.12.2016 г. - 817 человек.

Анализ основных показателей деятельности компании позволили сделать следующие выводы: Предприятие прибыльное, но в связи с сокращением количества отделений выручка от основной деятельности за 2015 год уменьшилась в 1,11 раза по сравнению с аналогичным показателем за 2014 год. В 2016 году количество отделений увеличилось с 31 отделения до 55, что обусловило рост выручки.

Управление трудовыми ресурсами компании возложено на отдел по работе с персоналом, который непосредственно подчинён Директору по персоналу. Отдел состоит из 5 человек и включает: зам. директора по

персоналу, двух специалистов по кадрам; двух менеджеров по персоналу. Задачи и функции отдела по работе с персоналом определены положением об отделе.

Особое внимание компанией уделяется квалификации персонала, для чего регулярно проводится их обучение с привлечением специалистов соответствующих служб и преподавателей специализированных семинаров и программ. Каждый консультант, администратор проходит дополнительное специализированное обучение, направляется на тренинги и семинары, участвует в партнерских программах по обмену знаниями и опытом.

Имеется система оценки, т.е. повышения категории в каждой должности. Самая низкая, т.е. самая первая это 5-я категория. Перевод на каждую более высокую категорию означает повышение заработной платы. При каждом переводе происходит оценка персонала, т.е. оцениваются его знания и работа.

В 2016 году Общество выделило 32 тыс. руб. на оказание материальной помощи сотрудникам и за счет своих средств отправило 16 детей в санаторно-оздоровительные лагеря.

Дважды в год Сбербанк выбирает лучших сотрудников. Оценивается результат работы, уровень обслуживания клиентов и соблюдение корпоративного стиля.

Оценка использования трудовых ресурсов позволила сделать следующие выводы:

Планируемое количество персонала на 2016 год обеспечено лишь на 80%, связано это со стремительным расширением сети, которая увеличилась на 24 отделения. Обеспеченность отделений персоналом составила 76% от планируемого, при этом количество работников в салонах увеличилось за год на 274 человека. Стопроцентную обеспеченность кадрами показывают аппарат управления и персонал неосновной деятельности. Также хотелось бы отметить уменьшение количества специалистов в службах офиса на 57 чел. Планируемое снижение должно было составить 47 человек. Связано это с оптимизацией

управления, в компании была внедрена новая автоматизированная система управления.

Основную долю работников составляют специалисты (83%).

Рассмотренная структура персонала по таким признакам как возраст, пол, образование, стаж работы позволила сделать следующее заключение: типичным работником компании является женщина в возрасте до 30 лет, с образованием не ниже среднего специального. Стаж работы составляет где-то 5-15 лет. Многие данные обусловлены спецификой деятельности компании. По полученным данным можно судить о высокой квалификации и опыте сотрудников компании.

Анализ движения персонала показал, что в компании за последние 2 года большой коэффициент текучести кадров, правда, в 2016 году он снизился на 12%. Уменьшение количества работников связано с усовершенствованием системы управления и планируемым уменьшением состава, а также тем, что в 2015 году было ликвидировано несколько точек торговой сети. При этом по собственному желанию уволилось 180 и 100 человек в 2015 и 2016 годах соответственно, это очень высокий показатель, который говорит о том, что в системе управления существуют недостатки.

Причиной высокой текучести кадров стала неудовлетворённость условиями труда. В связи с уменьшением персонала, на оставшийся персонал легла часть их функций и обязанностей.

Было выдвинуто предположение, что рост торговой сети и необеспеченность персоналом опять приведут к неудовлетворению сотрудников количеством выполняемой работы. Поэтому компании необходимо приостановить рост торговых точек и обеспечить максимально быстро торговую сеть персоналом.

Так как главной проблемой в компании на данный момент является необеспеченность персоналом, то главным мероприятием должно стать массовое привлечение новых сотрудников. Так как существующая кадровая служба не справится с таким объёмом привлечения персонала, решением

данной проблемы может стать два способа по реализации обеспечения персонала: расширение собственной службы персонала или услуги кадрового агентства.

Для выбора наиболее оптимального способа были рассчитаны затраты на их выполнение.

Стоимость услуг кадрового агентства предположительно составит 9270 тыс. руб. Целесообразность данного мероприятия обусловлена расчетом потерь от существующей текучести кадров. Потери от текучести кадров 15340 тыс. руб. превышают затраты на кадровое агентство, поэтому даны способ привлечения персонала может быть эффективным.

Целесообразность расширения кадровой службы объясняется меньшими затратами (увеличение кадровой службы на 2 человека составят 730 тыс. руб.), а также тем, что по окончании комплектования необходимого штата потребуется естественное расширение службы по управлению персоналом.

Эффективность от расширения кадровой службы составит 14610 тыс. руб.

Коэффициент эффективности от проводимых мероприятий будет равняться 20, так как коэффициент больше 1, то предложенные мероприятия эффективны.

Список использованных источников

1. Конституция РФ. – М.: Новая волна, 2014. – 64 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ // СПС «Консультант Плюс». – 2017.
3. Налоговый Кодекс Российской Федерации от 05.08.2000 N 117-ФЗ // СПС «Консультант Плюс». – 2017.
4. Федеральный закон от 06.12.2011 N 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» // СПС «Консультант Плюс». – 2017.
5. Федеральный закон от 24.07.2015 N 212-ФЗ «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования». // СПС «Консультант Плюс». – 2017.
6. Александрова, Н.А. Человеческий капитал: инвестиции и эффективность использования / Н.А. Александрова // Актуальные проблемы технических, экономических, юридических и социальных наук. – М., 2007. - С. 94-96.
7. Анализ хозяйственной деятельности. Под ред. Бариленко В.И. - М.: Омега-Л, 2015. — 414 с.

8. Анненко, Н.М., Талалай, М.А. Сущность, виды и эффективность инвестиций в трудовые ресурсы / Н.М. Анненко, М.А. Талалай // *Juvenis scientia*. – 2016. - № 1. – С. 63-65.
9. Баталова, Н.И. Трудовой потенциал работника: проблемы функционирования и развития /Н.И. Баталова. - Екатеринбург. Изд-во Уральского государственного экономического университета, 2008. - 235 с.
10. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Т.Б, Бердникова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 348 с.
11. Васильева, А.Н. Специфика и структура человеческого капитала организации / А.Н. Васильева // *Известия ИГЭА*. - 2015. - № 6 (68). - С. 110-114.
12. Васильева, А.Н. Управление рисками организации в области человеческого капитала / А.Н. Васильева // *Известия ИГЭА*. - 2016. - № 6 (74). - С. 110-114.
13. Верещагина, Л.С. К вопросу о развитии инновационных технологий в персонал-менеджменте / Л.С Верещагина // *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета*. - 2014. № 5 (54). С. 62-65.
14. Владыкина, Л.Б. Человеческий капитал предприятия / Л.Б. Владыкина // *Экономические науки: научно-информационный журнал*. 2015. - № 12. - С. 210-214.
15. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда / Б.М. Генкин. - М. Норма-инфра. - 2017. - 340 с.
16. Герасимов, Б.И. Экономический анализ: Ч. 1/ Б.И, Герасимов, Т.М. Коновалова, С.П. Спиридонов. - Тамбов: ТГТУ, 2016. — 64 с.
17. Горбунова, О. Н. Генезис категории «Трудовые ресурсы» / О.Н. Горбунова // *Социально-экономические явления и процессы*. - 2011. – № 3-4. - С. 62-68.
18. Грачик, М.Е. Инвестиции в человеческий капитал как фактор экономического развития предприятия / М.Е. Грачик // *Транспортное дело в России*. – М.: Редакция газеты «Морские вести России», 2011. – С. 34-37.

19. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке. - М., 2001. – 324 с.
20. Емелина, Т. А. Организация системы внутреннего контроля на предприятии как повышение конкурентоспособности персонала / Т.А. Емелина // Молодой ученый. - 2015. - № 22. - С. 386–388
21. Есинова, Н.И. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Н.И. Есинова. - М.: Издательство МГУ, 1999. – 342 с.
22. Каверин, С.Б. Мотивация труда / С.Б. Каверин. - М.: Институт психологии. 2008. – 368 с.
23. Канке, А.А, Кошечая, И.П. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия / А.А. Канке, И.П. Кошечая. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Форум: ИНФРА-М, 2017. — 288 с.
24. Ковчег, А.Н. Сравнительная характеристика методик анализа трудовых ресурсов и оплаты труда / А.Н. Ковчег // Вестник УГУЭС. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2015. - № 4 (14). – С. 89-94.
25. Когденко, В. Г. Экономический анализ: учеб. пособие / ВГ. Когденко. – 2-е изд., пере- раб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2011. - 399 с.
26. Кучерова, О.А. Современные подходы к методическим аспектам экономического анализа показателей эффективности использования трудовых ресурсов предприятия в условиях финансового кризиса / О.А Кучерова // Молодой ученый. - 2016. - № 28. - С. 460-462.
27. Ломоносов, А.В. Экономическая сущность регулирования оплаты труда / А.В. Ломоносов // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 1. – С. 274-274 // URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=11997> (дата обращения: 23.05.2017).
28. Любушин, Н.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Н.П. Любушин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2006. — 448 с.
29. Маврина, Н.А. Сущность человеческого капитала и особенности инвестиций в него / Н.А. Маврина // Вестник Челябинского государственного университета. - 2014. - № 29. - С. 10-14.

30. Максимова, В.Ф. Инвестирование в человеческий капитал: учеб. пособие, руководство, учебная программа и тесты по дисциплине / В.Ф. Максимова. - М., 2004. – 244 с.
31. Медведева, О.В. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия: учебник / О. В. Медведева, Е. В. Шпилевская, А. В. Немова. - Ростов н/Д: Феникс, 2016. - 343 с.
32. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Экономика и управление» / под ред. М.М. Максимцова, М.А. Камарова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
33. Милютина, А. Бюджетирование ИР-подразделения: общее и частное / А. Милютина // Справочник по управлению персоналом. - 2015. - № 5. – С. 5-9.
34. Никитина, И.А. Эффективность систем управления персоналом / И.А. Никитина. - СПб. Издательство СПбГИЭА. 2008. - 119 с.
35. Ожиганов, Э.Н. К вопросу о критериях оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал / Э.Н. Ожиганов // Экономика и предпринимательство. - 2015. - № 9-2. - С. 153-155.
36. Остроухова, В.В. Проблемы правового регулирования оплаты труда / В.В. Остроухова // Молодой ученый. - 2016. - № 66. - С. 91-95.
37. Пуяткина, Л.М., Родионов, В.Б. Экономика и финансы предприятия / Л.М. Пуяткина, В.Б. Родионов. - М.: Экономика и финансы, 2003. - 608 с.
38. Романова, Л.Е. Экономический анализ: учеб. пособие / Л. Е. Романова, Л. В. Давыдова, Г. В. Коршунова. - СПб.: Питер, 2011. - 336 с.
39. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. - М.: Соцэгиз, 1962. – 348 с.
40. Трансформация системы управления человеческими ресурсами региона в условиях экономического кризиса: проблемы и тенденции / под ред. М.А. Винокурова, Т.Г. Озерни-ковой. - Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2016. – 254 с.
41. Трущелева, А. А. Оценка эффективности использования трудовых ресурсов / А.А. Трущелева // Молодой ученый. — 2015. — № 24. — С. 412–415

42. Фитценц, Я. Рентабельность инвестиций в персонал. Изменение экономической ценности персонала / Я. Фитценц. - М., 2006. – 244 с.
43. Фишер, С. Экономика / С. Фишер, Р. Дорнбуш, Р.Шмалензи. - М.: Дело ЛТД, 2013. - 864 с.
44. Хлопова, Т.В. Развитие трудового потенциала и конкурентоспособность работников в современных условиях. Методология и практика исследования / Т.В. Хлопова. - Иркутск, 2004. – 210 с.
45. Хилай, И.В. Современные методы анализа состояния и использования трудовых ресурсов на промышленном предприятии и проблемы, возникающие при интерпретации их данных / И.В. Хилай // Экономика, управление и инвестиции. – 2015. – № 2(8) // URL: euii-journal.ru/28-75 (дата обращения: 23.05.2017).
46. Шадрина, Г.В., Озорнина, Е.Г. Теория экономического анализа / Г.В. Шадрина, Е.Г. Озорнина. - М.: ММИЭИФП, 2003. - 105 с.
47. Экономика труда / Под ред. Шлендера П.Э., Кокина Ю.П. М.: Юрист, 2002.
48. Эффективность инвестиций в области высшего образования // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 1. С. 1079.
49. Якашева, О.Н., Родин, Д.В. Некоторые проблемы оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал организации / О.Н. Якашева, Д.В. Родин // Актуальные вопросы экономических наук. - 2013. - № 34. - С. 55-59.

Приложение 1

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС
(публикуемая форма)
на 1 января 2016 года

Кредитной организации: Публичное акционерное общество "Сбербанк России"

ПАО Сбербанк

Почтовый адрес: 117997, г.Москва, ул.Вавилова, 19

Код формы по ОКУД (0409806

Квартальная (Годовая)

тыс. руб.

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные на отчетную дату	Данные на начало отчетного года
1	2	3	4	5
АКТИВЫ				
1	Денежные средства	5.1	732 789 740	1 240 712 425
2	Средства кредитных организаций в Центральном банке Российской Федерации	5.1	586 685 384	369 675 704
2.1	Обязательные резервы		118 363 174	142 522 154
3	Средства в кредитных организациях	5.1	355 984 910	356 487 333
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	5.2	405 977 877	825 688 140
5	Чистая осудная задолженность	5.3	16 869 803 465	15 889 379 335
6	Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	5.4	2 316 356 734	1 745 489 852
6.1	Инвестиции в дочерние и зависимые организации	5.5, 6.1	536 732 037	385 839 342
7	Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	5.6	436 472 311	366 474 111
8	Требование по текущему налогу на прибыль	4.5	19 774 223	67 057 790
9	Отложенный налоговый актив		0	0
10	Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	5.7	477 354 992	478 611 700
11	Прочие активы	5.8	505 716 457	407 183 754
12	Всего активов		22 706 916 093	21 746 760 144
ПАССИВЫ				
13	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации		768 989 234	3 515 817 946
14	Средства кредитных организаций	5.9	618 363 818	794 856 364
15	Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	5.10	17 722 423 458	14 026 723 547
15.1	Вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей		10 221 284 952	7 999 051 651
16	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток		228 167 483	617 944 480
17	Выпущенные долговые обязательства	5.11	647 694 355	513 402 485
18	Обязательство по текущему налогу на прибыль	4.5	5 404 321	2 170
19	Отложенное налоговое обязательство	4.5	93 348 434	42 891 174
20	Прочие обязательства	5.12	256 566 985	216 252 982
21	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон		37 805 399	36 530 500
22	Всего обязательств		20 378 763 487	19 764 421 648
III ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ				
23	Средства акционеров (участников)	5.13	67 760 844	67 760 844
24	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)	5.13	0	0
25	Эмиссионный доход		228 054 226	228 054 226
26	Резервный фонд		3 527 429	3 527 429
27	Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)	8.5	-46 427 290	-197 450 451
28	Переоценка основных средств, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство		66 357 126	80 536 315
29	Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет		1 790 492 964	1 488 697 172
30	Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период	6	218 387 307	311 212 961
31	Всего источников собственных средств		2 328 152 606	1 982 338 496
IV ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
32	Безотзывные обязательства кредитной организации		8 065 233 100	8 908 307 537
33	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства		1 387 353 103	1 625 269 457
34	Условные обязательства некредитного характера		0	37 087

Президент, Председатель Правления
ПАО Сбербанк

Г.О. Греф

(Ф.И.О.)

(подпись)

Старший управляющий директор, главный бухгалтер -
директор Управления бухгалтерского
учета и отчетности ПАО Сбербанк

М.Ю. Лукьянова

(Ф.И.О.)



Приложение 2

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ
(публикуемая форма)
за 2015 год

Кредитной организации: Публичное акционерное общество "Сбербанк России"
ПАО Сбербанк
Почтовый адрес: 117997, г.Москва, ул.Вавилова, 19

Код формы по ОКУД (0409807)
Квартальная (Годовая)
тыс. руб

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период	Данные за соответствующий период прошлого года
1	2	3	4	5
1	Процентные доходы, всего, в том числе :	6.1		
1.1	от размещения средств в кредитных организациях		1 999 027 786	1 661 885 356
1.2	от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями		45 298 638	31 835 665
1.3	от оказания услуг по финансовой аренде (лизингу)		1 823 328 858	1 500 795 759
1.4	от вложений в ценные бумаги		0	0
2	Процентные расходы, всего, в том числе :	6.2		
2.1	по привлеченным средствам кредитных организаций		130 400 290	129 253 932
2.2	по привлеченным средствам клиентов, не являющимся кредитными организациями		1 132 369 508	702 161 479
2.3	по выпущенным долговым обязательствам		246 600 692	189 112 244
3	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)		830 996 067	487 049 747
4	Изменение резерва на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего, в том числе :	5.3	54 772 749	25 999 488
4.1	изменение резерва на возможные потери по начисленным процентным доходам		866 658 278	959 723 877
5	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери		-258 867 154	-279 570 299
6	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		607 791 124	680 153 578
7	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи		-12 676 170	-64 381 373
8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения		-3 541 006	-12 662 037
9	Чистые доходы от операций с иностранной валютой		-695	-617
10	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты	6.4	91 277 379	-1 472 913
11	Доходы от участия в капитале других юридических лиц		-6 152 110	172 702 496
12	Комиссионные доходы	6.3	3 508 086	5 332 089
13	Комиссионные расходы	6.3	297 700 676	241 114 334
14	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи	5.4	31 759 583	23 939 331
15	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения	5.6	1 533 840	78 023
16	Изменение резерва по прочим потерям	4.5	-5 155 700	238 449
17	Прочие операционные доходы		-31 893 241	-11 517 623
18	Чистые доходы (расходы)		16 073 495	42 227 454
19	Операционные расходы	6.5	926 706 095	1 027 872 529
20	Прибыль (убыток) до налогообложения	3.2	619 806 168	598 666 217
21	Возмещение (расход) по налогам	4.5, 6.6	306 899 927	429 206 312
22	Прибыль (убыток) после налогообложения	3.2, 6	88 512 620	117 993 351
23	Выплаты из прибыли после налогообложения, всего, в том числе:		218 387 307	311 212 961
23.1	распределение между акционерами (участниками) в виде дивидендов		0	0
23.2	отчисления на формирование и пополнение резервного фонда		0	0
24	Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период	6	218 387 307	311 212 961

Президент, Председатель Правления
ПАО Сбербанк

Г.О. Греб



Приложение 3

Таблица 5

Штатное расписание

Службы офиса	кол-во человек в данной должности
1	2
АППАРАТ УПРАВЛЕНИЯ	
1	2
Генеральный директор	1
Первый зам. генерального директора	1
Заместитель генерального директора	2
Зам. генерального директора по вопросам инфраструктуры	1
Зам. ген. директора по технологическим вопросам	1
Заместитель финансового директора	1
Главный специалист по торговым маркам	1
Исполнительный директор	1
Директор по рекламе и PR	1
Директор по персоналу	1
Директор по конъюнктуре	1
Итого:	12
СЕКРЕТАРИАТ	
Помощник генерального директора	2
СЛУЖБА ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА	
Экономист	1
Финансовый менеджер	1
Менеджер по финансовым бизнес-процессам	1
ОТДЕЛ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА (ОБУ)	
Главный бухгалтер	1
Зам главного бухгалтера	1

Бухгалтер	10
Консультант-аналитик 1С	1
СЛУЖБА ДИРЕКТОРА ПО РЕКЛАМЕ И PR	
Дизайнер	1
1	2
Архитектор-конструктор	1
Менеджер по рекламе	1
Менеджер по развитию Интернет проектов	1
Пиар-менеджер	1
Помощник менеджера по рекламе	1
ОТДЕЛ ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ (ОПП)	
Зам. директора по персоналу	1
Специалист по кадрам	2
Менеджер по персоналу	2
ОТДЕЛ КООРДИНАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ (ОТДЕЛ ГЛАВНОГО РЕГЛАМЕНТА)	
Начальник отдела координации бизнес-процессов	1
Бизнес-аналитик	1
КОММЕРЧЕСКИЙ ОТДЕЛ (КО)	
Начальник коммерческого отдела	1
Менеджер	2
Оператор	1
Менеджер	1
1	2
ПЛАНОВО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТДЕЛ (ПЛАО)	
Начальник планово-аналитического отдела	1
Зам. начальника планово-аналитического отдела	1
Старший аналитик	1

Аналитик	2
ОТДЕЛ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА УСЛУГ	
Начальник отдела контроля качества	1
Ведущий специалист	1
ОТДЕЛ СИСТЕМНОГО АНАЛИЗА И ПРОГРАММИРОВАНИЯ	
Старший программист	1
Инженер-программист	5
ИНФОРМАЦИОННО-ТЕХНИЧЕСКИЙ ОТДЕЛ	
Начальник ИТ-отдела	1
Заместитель начальника ИТ-отдела	1
Системный администратор	1
Старший системный администратор	1
Помощник системного администратора	1
Администратор	1
Системный администратор	1
Администратор	2
СЛУЖБА ДИРЕКТОРА ПО ВОПРОСАМ ИНФРАСТРУКТУРЫ	
Главный специалист по договорной работе	1
Главный энергетик	1
Инженер по охране труда	1
ЛИЦЕНЗИОННО-ДОГОВОРНОЙ ОТДЕЛ	
Начальник лицензионно-договорного отдела	1
Специалист по лицензионно-разрешительной работе	2
Специалист по договорной работе	2
Главный специалист по наружной рекламе	1
Специалист по разрешительно-договорной работе	1
ОТДЕЛ ЭКСПЛУАТАЦИИ	
Руководитель отдела эксплуатации	1
Инженер	2

Специалист	1
СЛУЖБА МАТЕРИАЛЬНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ	
руководитель службы мат. обеспечения	1
ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ СКЛАД	
Начальник хозяйственного склада	1
Комплектовщик	4
Подсобный рабочий	2
Отделения	
Менеджер отделения	55
Кассир	317
Консультант	257
Итого:	629
Неосновная деятельность	
Уборщики, дворники	20
Итого:	817