

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)

Высшая школа экономики и управления

Кафедра «Экономика труда и управления персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой,

д.п.н., профессор

\_\_\_\_\_ / И.В. Резанович

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019г.

Профилактика трудовой пассивности специалистов  
на примере ОАО «МРСК Урала»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.03.03 2019.182ВКР

Консультант

по экономической части

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ /Е.А. Резанович

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Руководитель

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ / О.А. Антонова

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Автор

студент группы ЭУ– 425

\_\_\_\_\_ / Н.В. Лыс

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Нормоконтролер

ст. преподаватель

\_\_\_\_\_ / М.Р. Пяткова

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Челябинск 2019

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОФИЛАКТИКИ ТРУДОВОЙ ПАССИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА	
1.1 Сущность и понятие трудовой пассивности как проявление трудового поведения .....	5
1.2 Трудовая пассивность и формы сопротивления персонала.....	10
1.3 Отечественный и зарубежный опыт профилактики трудовой пассивности персонала в организации .....	16
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ОАО «МРСК УРАЛА»	
2.1 Краткая характеристика ОАО «МРСК Урала» .....	30
2.2 Анализ внешней и внутренней среды ОАО «МРСК Урала».....	35
2.3 Кадровый аудит ОАО «МРСК Урала».....	45
3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПРОФИЛАКТИКЕ ТРУДОВОЙ ПАССИВНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ НА ОАО «МРСК УРАЛА»	
3.1 Анализ трудовой пассивности специалистов на ОАО «МРСК Урала» .....	55
3.2 Мероприятия по совершенствованию профилактики трудовой пассивности специалистов ОАО «МРСК Урала» .....	59
3.3 Расчет стоимости мероприятий по совершенствованию профилактики трудовой пассивности специалистов ОАО «МРСК Урала».....	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	93
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	94
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Наблюдательный лист для индивидуальной фотографии рабочего времени менеджера по персоналу .....	97
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Наблюдательный лист для индивидуальной фотографии рабочего времени бухгалтера .....	100
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Диаграмма Ганта.....	103

## ВВЕДЕНИЕ

Важнейшим показателем работы любого предприятия является уровень производительности труда и качество выполняемой работы. Высокая производительность и качество труда (а, следовательно, и высокие доходы организации) и ее рост зависят не только от эффективного современного оборудования на производстве, но и от целеустремленности трудового коллектива, его отношения к организации, стремлении выполнить поставленные организацией задачи.

Проблемы мотивации работников предприятий остаются в настоящее время очень актуальными, так как от правильно разработанных систем мотивации зависят результаты деятельности предприятий, особенно при внедрении в производство инновационных технологий и мероприятий научно-технического прогресса.

Актуальностью данной дипломной работы является то, что отсутствие должного внимания к мотивации персонала со стороны менеджеров приводит к единичным или даже массовым случаям трудовой пассивности и разочарованиям работников, что неизбежно приводит к снижению производительности труда и ухудшению организационного климата. Для организации очень важно искоренять все случаи проявления трудовой пассивности, поскольку это может привести к сбоям в работе, снижающим показатели деятельности всей организации.

Целью данной дипломной работы является разработка мероприятий по совершенствованию профилактики трудовой пассивности специалистов на примере ОАО «МРСК Урала». Чтобы достичь цели работы, необходимо реализовать ряд задач:

1. Изучить теоретические основы по профилактике трудовой пассивности персонала;
2. Рассмотреть зарубежный и отечественный опыт по профилактике трудовой пассивности персонала;
3. Дать характеристику хозяйственной деятельности ОАО «МРСК Урала»;
4. Провести анализ внешней и внутренней среды ОАО «МРСК Урала»;
5. Провести анализ организационно-кадрового аудита ОАО «МРСК Урала»;

6. Проанализировать профилактику трудовой пассивности специалистов ОАО «МРСК Урала»;

7. Разработать мероприятия по профилактике трудовой пассивности специалистов ОАО «МРСК Урала»;

8. Рассчитать бюджет данного мероприятий.

Объект исследования: ОАО «МРСК Урала».

Предмет исследования: профилактика трудовой пассивности специалистов ОАО «МРСК Урала».

В исследовании использовались такие методы исследования, как наблюдение, измерение, сравнение, анализ, анкетирование, диагностирование и другие.

Методологическую основу исследования составили работы российских и зарубежных авторов, таких как В.Н. Белкин, Н.Ф. Белкина, О.Ю. Дубовая, И.В. Королев, О.И. Уильямсон и другие. В их работах определяются методы и средства профилактики трудовой пассивности персонала, которые представлены как теоретические основы рассматриваемой темы, так и практические рекомендации по решению возникающих проблем в сфере управления персоналом.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, разделенных на параграфы, заключения, библиографического списка и приложений.

Во введении определяется актуальность исследования, ставится цель, задачи, объект, предмет исследования. В первой главе рассмотрены теоретические основы профилактики трудовой пассивности персонала. Во второй главе дана краткая характеристика ОАО «МРСК Урала», проведен анализ его внешней и внутренней среды и анализ организационно-кадрового аудита. В третьей главе проведен анализ трудовой пассивности специалистов и разработаны мероприятия по совершенствованию профилактики трудовой пассивности специалистов. В заключении сделаны общие выводы по теме исследования.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОФИЛАКТИКИ ТРУДОВОЙ ПАССИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА

## 1.1 Сущность и понятие трудовой пассивности как проявление трудового поведения

Труд – сознательная деятельность человека, в ходе процесса которой человек при помощи орудий труда оказывает воздействие на природу и использует природу в целях создания потребительных стоимостей, необходимых для удовлетворения своих потребностей. Рассматриваемый в таком обобщенном виде труд, как писал Карл Маркс, есть «...вечное естественное условие человеческой жизни, и потому он не зависит от какой бы то ни было формы этой жизни, а, напротив, одинаково общ всем её общественным формам» [6]. В ходе развития общества изменялось не только содержание, характер, но и само отношение к труду. На настоящем этапе развития современного общества всё большую роль играют уже не сырьё и материалы, а непосредственно сам человек, но не как совокупный образ трудовых ресурсов, а главная производительная сила настоящего общества, с присущими ему действиями и поступками, интересами и потребностями, стимулами и мотивами, оказывающих определяющее значение на его поведение.

В настоящее время предметом исследования множества дисциплин, таких как социология, экономика труда, психология и т. д., является изучение трудовых ресурсов с точки зрения поведенческих аспектов человека.

Поведение человека – это совокупность осознанных, социально значимых действий, обусловленных пониманием самим человеком собственных функций.

Трудовое поведение является разновидностью социального поведения человека.

Социальное поведение – это производная составляющая компонента социальной сферы, преломляющегося в характеристиках и актах субъективного восприятия действующих лиц, а кроме того социальное поведение как следствие является результатом субъективной детерминации человеческой активности. Социальное

поведение также понимается как процесс целенаправленной активности человека в соответствии с его значимыми интересами и потребностями.

Социальное поведение являясь, с одной стороны, результатом сложнейшей системы адаптации личности человека к разнообразным условиям, а, с другой стороны, активной формой преобразования и изменения окружающей социальной среды в соответствии с объективными возможностями человека [22].

Таким образом можно сделать заключение, что трудовое поведение человека является разновидностью его социального поведения [4].

Рассматривая сущность трудового поведения, обратимся к понятийному аппарату, который отражает современные взгляды на его определение (таблица 1).

Таблица 1 – Трактовка трудового поведения в работах отечественных авторов

Автор	Трактовка понятия «трудовое поведение»
В.И. Верховин	«сознательно реализуемый комплекс действий и поступков работника, связанных с синхронизацией его профессиональных возможностей и интересов с функциональным алгоритмом производственного процесса в конкретной социально-экономической организации» [30]
В.А. Ядов	«внешне наблюдаемые действия, поступки субъекта трудовой деятельности в их определенной последовательности» [20]
И.А. Кулькова	«совокупность сознательных поступков и действий, связанных с созиданием материальных и духовных благ, направленных на удовлетворение определенных человеческих потребностей и востребованных людьми» [15]
Н.И. Шаталова	«общественно значимый способ практической реализации трудового потенциала работника специфическим для каждой личности способом в конкретных формах, определяемых предметной областью, в системе которой оно происходит» [29]

Разнообразие множества критериев, легших в основу формирования трудового поведения, и стало причиной возникновения значительного количества концептуальных и методологических подходов к его определению (см. таблицу 1).

Исследования таких авторов, как Е.А. Ануфриев, Ф.А. Батулин, А.Г. Здравомыслов, В.П. Рожин, С.В. Семёнкина, В.Е. Томашкевич, В.А. Ядов и др., проведённые в 60–80 годах XX века, явились методологическим фундаментом для анализа трудовой активности [19].

В настоящее время определение трудовой активности даётся учёными в основном либо через формы трудовой активности, либо – через способ её проявления. В первом случае трудовой активностью, по их мнению, считается стремление человека к инновациям, принятие им на себя части управленческих полномочий, самостоятельное повышение требований к уровню качества продукции и т. д. Во втором случае трудовая активность рассматривается как реализация интеллектуального и физического потенциала рабочей силы в процессе трудовой деятельности человека [23].

Трудовая активность – это форма воздействия субъекта трудовых отношений (индивидуума, группы лиц) на трудовую среду, при которой целесообразные усилия субъекта трудовых отношений обусловлены инициативностью, свободой, заинтересованной субъективностью, добросовестностью, сознательностью и служащими удовлетворению потребностей субъекта [12].

Содержание понятийного аппарата «трудовая активность» охватывает как саму трудовую деятельность, характеризующуюся количеством и качеством выполненной работы (то есть овладение передовыми методами и приёмами труда, объём выполненной работы за единицу времени, производительность труда), а также дисциплинированность самих участников трудового процесса (соблюдение ими норм и правил внутреннего трудового распорядка, показатели использования оборудования, технологической и трудовой дисциплины), и кроме того характер трудовой активности – творческий или нетворческий (сроки и степень освоения новой технологии, видов продукции; инициативность работников в принятии участие в рационализаторстве, совершенствовании организации производства и труда, изобретательстве) [25].

Показатель количественной определенности трудовой активности субъекта выражается в достигнутом им уровне производительности труда или объеме выполненной работы в единицу времени [31].

Производительность труда – это систематизированный процесс использования человеческих ресурсов предприятия, организации в целях создания какого-либо объема продуктов (услуг) за единицу установленного для этого времени.

Для структурных отделов, подразделений, занимающихся бухгалтерией, кадровым делопроизводством, юридическим консультированием внутренних клиентов и прочими видами деятельности, направленными на обслуживание основного и вспомогательного производства, оценка эффективности их работы как обычно носит выраженный относительный характер, так как не имеет объемных показателей.

Специалисты указанных отделов, подразделений не имеют возможности влиять на увеличение объемов выпускаемой ими «продукции». Следовательно, мотивация достижения у них на просто отсутствует, но зато работает мотивация избегания. Данных сотрудников, как следствие, необходимо стимулировать именно на качественное и своевременное выполнение своей работы. При таком способе стимулирования каждый их промах, ошибка или допустимый ими срыв, влекут за собой как материальные, так и административные санкции [1].

Таким образом, для многих предприятий, организаций в условиях действующей рыночной экономики в настоящее время большое значение приобретает более эффективное использование человеческих ресурсов. Это неразрывно связано со следующими проблемами большинства современных предприятий:

- уход высококвалифицированных работников;
- недостаточная квалификация персонала;
- недостаточное понимание значения мотивации персонала;
- отсутствие мониторинга системы мотивации;
- нехватка рабочих на предприятии;
- отсутствие учета ожиданий и интересов сотрудников при разработке и внедрении системы мотивации;
- недостаточный уровень квалификации отдельных руководителей;



- высокий уровень синдрома «профессионального выгорания» у большинства работников;

- отсутствие у персонала информации о факторах мотивации;

- неудовлетворительный морально-психологический климат.

Путь к наиболее эффективному управлению человеком, как субъектом трудовой деятельности, лежит через понимание его личностной мотивации. Только зная то, что движет самим человеком, что побуждает его к созидательной деятельности, какие основные мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему методов и форм управления человека. Необходимо также знать, как возникают или чем могут быть вызваны те или иные мотивы и посулы, как и какими способами, действиями они могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Невозможно директивно и насильно мотивировать сотрудников. Система мотивации – это специфические специальные мероприятия, узконаправленные к внутренним ценностям и потребностям людей, работающих в организации.

Отсюда следует, что производительность труда по большому счету зависит от общей системы управления производством, а также от тех инструментов стимулирования персонала, которыми обладает или может обладать руководство предприятия, организации. В целях повышения эффективности производственной деятельности, по моему мнению, целесообразно определять резервы роста трудовой активности работников предприятий.

Резервом роста трудовой активности работников может служить усиление их мотивации к повышению ими своей производительности труда путем удовлетворения через их личные потребности.

С точки зрения И.В. Королева, взаимосвязанными факторами влияющих на трудовую активность, являются:

- социально-трудовые отношения;

- трудовое поведение;

- отношение к труду;

- объективно-трудовые условия (содержание, удовлетворённость трудом, характер и условия труда);
- качество трудовой жизни работника.

Их фиксация даёт нам возможность обосновать причины трудовой пассивности и выявить резервы роста трудовой активности субъектов социально-трудовой системы [12].

Вывод по параграфу 1.1.

Несмотря на то, что термин «трудовая пассивность» недостаточно изучен, можно сделать вывод о том, что трудовая пассивность – эта существенная проблема, которая очень серьезно влияет на эффективность групповой работы и которая возникает по двум причинам. Во-первых, мотивация, усилия и показатели работы, как правило, бывают наивысшими, когда результаты, такие, как похвала, или оплата напрямую связаны с уровнями индивидуальных показателей. Вторая причина, которая вызывает трудовую пассивность, связана с тем, что сотрудники, действующие в группах, иногда считают, что их собственные усилия значат мало или на самом деле не очень нужны, и такое отношение снижает уровень их мотивации. Более того, трудовая пассивность одного или нескольких членов группы иногда побуждает других также снижать и свои усилия, что влечет за собой негативные последствия для всей организации.

## 1.2 Трудовая пассивность и формы сопротивления персонала

Трудовая пассивность – это, довольно таки, серьезная проблема как рабочих групп, так и самих работников, поскольку в результате она приводит к сбоям в самой выполняемой работе и как следствие к более низким трудовым показателям.

В основном причиной возникновения трудовой пассивности сотрудников может служить внутреннее сопротивление персонала на вводимые изменения в трудовых отношениях. Нововведения на производстве, как правило, встречают со-

противления среди работающих, которые могут проявляться как открыто (активно), так и скрытно (пассивно).

Открытое сопротивление проявляется в возражениях, в спорах, в активном несогласии исполнять новые вводимые трудовые процессы, выступает в роли простейшего элементарного конфликта [18].

Открытое сопротивление также может выражаться в использование только и именно старого, в отказе от исполнения вводимого, намеренное, умышленное неправильное применение вводимого, критика, отсутствие желания учиться, постоянное требование дополнительной информации, затягивание споров, дискуссий, сопряжение вводимых инноваций с принятием ещё новых дополнительных решений (рисунок 1).

Открытое сопротивление обнаруживается в деятельности работающих в виде возмущений, жалоб, сетований, акций протеста, уклонений от введения нововведений. В случае открытого сопротивления легко уяснить, что не устраивает работающих [8].



Рисунок 1 – Формы проявления открытого сопротивления изменениям

Сопротивление работающих при введении инноваций на производстве также может выражаться и скрыто, что проявляется в отклонении работниками нововведений. Такое сопротивление принято называть трудовым оппортунизмом.

По определению О. Уильмса, трудовой оппортунизм – это «преследование личного интереса с использованием коварства» [24].

Описывая основу трудового оппортунизма, в числе его основных черт необходимо выделить «недобросовестное поведение, нарушающее условие сделки или нацеленное на получение односторонних выгод в ущерб партнеру» [17].

Помимо трудового оппортунизма, существуют и другие формы сопротивления, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Формы сопротивления работников предприятий трудовой активности

Формы сопротивления	Содержание	Характер действий	Форма проявления
Абсентеизм	Работник сознательно ограничивает свое рабочее время, отведенное на трудовую деятельность	Пассивный	Длительное отсутствие на рабочем месте по неуважительным причинам, неявки, фиктивные больничные, отгулы, опоздания
Рестрикционизм	Работник в трудовой деятельности сознательно ограничивает свою производительность труда, использует не в полную силу свои физические и умственные способности при выполнении функциональных обязанностей	Активный	Нерациональное выполнение трудовых функций, внутрисменные потери времени из-за нарушения трудовой дисциплины, сохранение уровня норм выработки
Оппортунизм	Работник сознательно реализует собственные интересы в ущерб других субъектов	Смешанный	Искажение информации при ее использовании, применение недобросовестных способов выполнения трудовых функций для повышения личных выгод

Существует две наиболее важных характеристики, которые отличают трудовой оппортунизм от прочих форм сопротивления (см. таблица 2):

1) Скрытый характер сопротивления, т.е. «приспособление» [18], «преследование личного интереса» [24], недобросовестное выполнение своих обязанностей [17]. Таким образом, трудовой оппортунизм при введении инноваций выражается скрыто в виде резерва трудовых должностей, некачественном осуществлении труда, избегании выполнения новых производственных процессов.

2) Выгода для себя в урон интересам предприятия, приобретение «односторонних выгод» за счет кого-то другого [18].

Причины сопротивления трудящимися предприятий при внедрении нововведений, уже давно были рассмотрены Э. Хьюз, Дж. Коттер, Л. Шлезингер, Р. Кантер, Б. Стайн и Г. Джик, и данные их исследований представлены в специальной литературе [28].

Все выявленные причины сопротивления персонала можно разделить на три группы: индивидуальные, групповые и организационные [8].

Причинами индивидуального сопротивления могут быть (рисунок 2):

1) Страх. Боязнь утраты: работы, льгот и привилегий, имиджа или авторитета, снижения заработной платы, получение новых обязанностей, за ту же заработную плату, изменения выработавшихся в коллективе взаимоотношений.

2) Недостаточность информации:

- персонал не понимает, для чего необходимы нововведения, какую прибыль они дадут предприятию и им;

- персонал не думает, что эти нововведения нужны, по их мнению, предприятие работает и так неплохо, и бессмысленно что-то изменять;

- персонал не знает, что нужно им делать при внедрении инноваций и это рождает сомнение и колебание;

- персонал не владеет общими понятиями о нововведениях, работники имеют сведения в том, что что-то должно модифицироваться в том числе и для них, но не понимают, что в конечном итоге должно произойти на предприятии.

3) Ограниченность сотрудника. Персонал не хочет изменять свои навыки, изучать свежие методики труда, или же он, возможно, не уверен в своей профессиональной осведомленности при введении инноваций, опасается не одолеть новые компетенции, не полагается на личные способности или из-за нежелания брать на себя добавочные проблемы, функции, и новую ответственность.

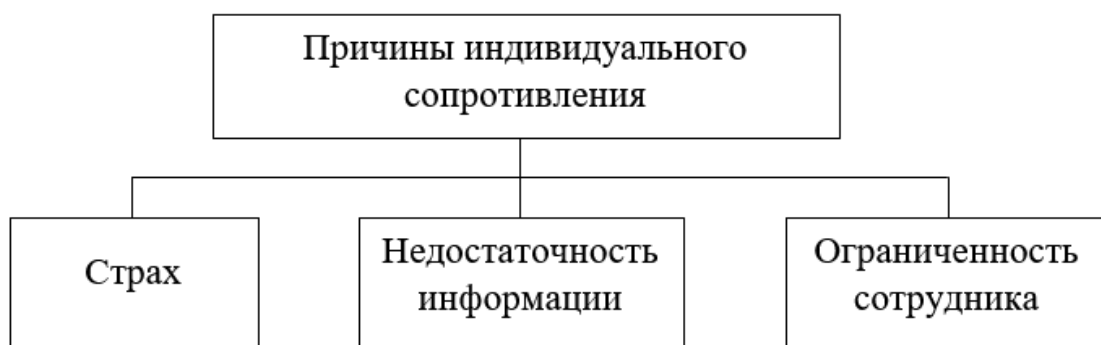


Рисунок 2 – Причины индивидуального сопротивления работников

Индивидуальное сопротивление работников может перерасти в групповое (рисунок 3).



Рисунок 3 – Причины группового сопротивления работников

Следующий тип сопротивления работников – организационный (рисунок 4).



Рисунок 4 – Причины организационного сопротивления работников

Имеется несколько методов для того, чтобы смягчить вероятное сопротивление персонала нововведениям:

- смена руководителей среднего и высшего звена;
- введение программ профессиональной подготовки и переподготовки персонала;
- изменение организационной структуры; модернизация принципа принятия решений;
- создание временных целевых групп;
- внедрение систем мотивации персонала;
- принятие на работу новых сотрудников и другие [21].

Но все перечисленные действия предполагают подробное раскрытие причин сопротивления и на основе полного анализа организацию деятельности по преодолению сопротивления нововведениям.

Вывод по параграфу 1.2.

Зачастую причиной появления трудовой пассивности персонала может служить сопротивление персонала на вводимые изменения в трудовых отношениях.

Одним из проявлений сопротивления является трудовой оппортунизм и выражается он в недобросовестном поведении, нарушении условий сделки или в нацеленном получении односторонних выгод в ущерб партнеру.

### 1.3 Отечественный и зарубежный опыт профилактики трудовой пассивности персонала в организации

Профилактика – это комплекс различного характера мероприятий, направленных на предупреждение какого-либо явления и/или устранение возможных факторов риска.

Таким образом, под профилактикой подразумеваются своевременно предпринятые научно обоснованные действия, с целью предотвращения возможных физических или социокультурных коллизий у отдельных лиц групп риска, сохранение, поддержание и защиту нормального уровня жизни и здоровья людей.

Одним из основных инструментов профилактики трудовой активности является оценка и оплата труда, управление мотивацией и стимулированием труда работников [14].

В экономической, социологической и в психологической литературе многие годы термин «оценка» используется в трех основных сочетаниях: оценка персонала, оценка деятельности (работы), оценка результативности труда [5].

В первой группе наиболее типичными являются следующие определения. В книге «Управление персоналом организации» под редакцией А.Я. Кибанова авторы пишут: «Деловая оценка персонала – целенаправленный процесс установления качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств), требованиям должности или рабочего места» [11].

Из этого определений видно, что речь идет не об оценке самого труда, а об оценке именно самих работников, их соответствия требованиям, предъявляемым к ним организацией. Даже если работник соответствует предъявленным требованиям должности или рабочего места, то это вовсе не означает, что его труд будет



эффективным, так как труд работника в целом зависит от множества разнообразных факторов, не зависящих от самого работника, таких факторов, например, как материально-техническое снабжение, система стимулирования труда, организация труда и т.д.

Во второй группе определений речь идет об оценке самой работы, деятельности, труда. Типичным определением является следующее: «Оценка работы – определение относительной сложности различных видов работ...». Согласно содержанию указанного понятия, фактически оценивается сложность различных видов трудовой деятельности в целях тарификации труда. Ни в одном из таких определений, общих по своей сути, не фиксируются результаты труда, т.е. труда здесь фактически не оценивается. Речь идет, по сути дела, о характеристиках сложности самого труда, а не о его оценке.

В третьей группе определений отражена попытка оценить труд на основе его результативности. Например: «Оценка результативности труда – один из видов управленческой деятельности по управлению персоналом, направленный на определение уровня эффективности выполнения работы оцениваемым работником»; «Оценка результатов работы – это оценка количества и качества выполняемой сотрудником работы» [11].

В книге «Оценка работников управления» под редакцией Г.Х. Попова описана модель содержания оценки управленческого персонала. Данная модель состоит из следующих разделов: оценка работника, оценка его труда, оценка результатов труда. Оценка самого работника включает оценку его знаний, навыков и умений, черт характера работника, оценка труда – оценку затрат времени, оценку сложности труда. В оценку результатов труда входят: оценка результатов индивидуального труда работника, оценка работника с точки зрения его личного вклада в управленческие показатели работы аппарата; оценка работника управления с точки зрения его вклада в производственные результаты деятельности объекта управления. Также в данной книге приводятся формы по оценке труда и его ре-

зультатов, из которых видно, что процесс оценки слишком трудоемкий, слишком детальный и сложен в практическом применении [5].

Таким образом, для оценки труда используются не только его результаты, но также условия, профессиональное поведение работника, личные качества работника, его потенциальные возможности и т.д. Анализ имеющихся в литературе определений понятий, связанных с «оценкой», дает основание сделать следующие выводы:

- в науке редко используется такое понятие, как «оценка труда»;
- предлагаются оценки только индивидуального труда. Такое понятие, как «оценка коллективного труда», в научной литературе не встречается;
- многие авторы связывают оценку с описанием деловых и личных качеств персонала без оценки результатов труда;
- оценка персонала и деятельности (работы) используется, как правило, для аттестации работников, при приеме на работу, при продвижении по службе, а не для текущей оценки труда;
- не предлагаются методики оценки труда, дело ограничивается, как правило, лишь общими рассуждениями;
- анализ совокупности этих определений показывает, что в целом речь идет не об оценке труда работника или коллектива, а об оценке самих работников и персонала организации, а также сложности разных видов труда.

Новый Трудовой кодекс РФ не содержит ни одной нормы об оценке труда, а содержащиеся нормы сосредоточены на оплате труда, на тех факторах, от которых должен зависеть размер зарплаты. Нет ни одного слова о связи зарплаты с результатами труда, величиной трудового вклада работников в общие итоги работы организации. В статьях 125 и 132 кодекса указывается, что заработная плата зависит от квалификации работника, сложности, количества и качества труда и его условий. Разрабатывая кодекс, законодатель по всему видимо не задумывался о этом, что организации, нанявшей работника для достижения своих экономических целей, на верно не все равно, какой вклад работник внес в их осуществление.

Трудовой кодекс РФ оторван от реальной рыночной ситуации, что видно из того обстоятельства, что в нем даже не упоминается главный «оценщик» работников – рынок труда. В рыночной экономике зарплата работников основополагающим образом зависит от цены труда на рынке труда, и организации будут платить зарплату не по количеству и качеству труда, а в зависимости от рыночной цены труда [5].

Международная организация труда (МОТ) так определяет понятие «оценка работ»: «Это инструмент систематического определения места работ в иерархии заработной платы внутри предприятия. Оценка работ опирается на сравнение и анализ тех требований, которые предъявляются работой к ее исполнителям для достижения нормальной производительности труда, но без учета индивидуальных способностей и усилий конкретных работников» [7].

Из данного определения хорошо видно, что речь идет вовсе не об оценке работы того или иного работника, а о месте конкретного вида труда в системе труда организации в зависимости от величины оплаты труда. Последняя зависит от требований, предъявляемых к работнику данным видом труда, т.е. от содержания труда.

Обращает на себя внимание слишком упрощенный подход к оценке работ – рассматривается обыкновенный типичный работник, обеспечивающий обыкновенную типичную (нормальную) производительность труда. Т.е. берется простой средний работник со средними способностями, средней интенсивностью и производительностью труда. Следовательно, оценка работ, согласно определению МОТ, это не инструмент для оценки и оплаты индивидуального труда конкретного работника, а способ дифференциации зарплаты между специальностями и профессиями в организации. Но даже и при этом МОТ связывает оценку работ с результатами труда – с его производительностью [5].

Оценке труда в развитых странах традиционно придается большое значение. На протяжении многих десятилетий разрабатывались и проверялись на практике десятки, сотни систем оценки и оплаты труда.

Рассмотрим сегодняшнюю практику оценки труда в фирмах развитых стран.

Обращает на себя внимание сосредоточенность науки и практики на оценке индивидуального труда.

Японские, североамериканские и европейские методики приспособлены для оценки труда отдельного работника. Таким образом, организация рассматривается не как единый обобщенный совокупный работник, не как единый коллектив, а как некая сумма самих индивидуальных работников.

В связи с этим в центре внимания оказываются индивидуальные экономические интересы, стимулирование индивидуального труда. Коллективные же экономические интересы – интересы всего персонала организации и ее структурных подразделений – редко используются в процессе стимулирования труда, что бесспорно обедняет систему стимулирования, не позволяет задействовать мощные мотивационные резервы персонала. Здесь скрываются большие возможности роста эффективности труда и производства в развитых странах [3].

Обратимся к опыту японских фирм. Особенностью японской системы трудовых отношений является оплата не только труда, но и трудового стажа, возраста, семейного положения (числа детей) и т.д. В самом размере заработка находятся оплата за труд и различные социальные выплаты (льготы). В императивном понимании этого слова зарплата, в данном частном случае, не есть оплата труда. Это не зарплата, это вознаграждение за возраст, стаж, образование, должность, профессию, обязанности, условия труда, результаты работы, жилье, проезд, а также региональное пособие и социальное пособие на семью. Таким образом, результаты труда – всего лишь один из многих факторов, от которых зависит величина зарплат. Из этого следует, что результат труда должен быть главным мотивом работников, при этом он не должен теряться среди других факторов, влияющих на зарплату [5].

Это объективное обстоятельство и явилось причиной, что японский менеджмент в конце XX века вывел оценку труда по его результату на первое место. Пять крупных металлургических компаний выступили с предложением совершенно

новой концепции оплаты труда. В соответствии с ней, 60% величины зарплаты должно определяться именно результатами труда. Все остальные факторы оплаты труда в совокупности получили долю в 1,5 раза меньше (40%). Этот процесс роста роли результативности труда в его оплате в японских фирмах продолжается и по настоящее время.

Подавляющее большинство работников японских фирм составляют повременщики и окладники. В связи с этим проблема оценки труда становится важной и сложной. Решается эта проблема в фирмах путем экспертной оценки результативности труда работников только непосредственным руководителем. Никто лучше непосредственного руководителя не может оценить труд подчиненного работника. Лишь ежедневное общение, участие в совместных работах, обсуждениях, планировании и т.д. позволяют выявить сильные и слабые стороны работников, сравнить результативность их труда и дать им объективную оценку. Возникающий при этом субъективный подход к оценке можно минимизировать за счет гласности оценки, нормативных документов, ограничивающих права руководителя в оценке работников, и т.д. [5].

В США оценка работников проводится, как правило, один раз в год. При этом используются критерии «оценка по рейтингу», «оценка заслуг работника», опросные листы.

Рейтинг работника зависит от его личных навыков, знаний, уровня подготовки, важности работы, степени ее ответственности. Опросные листы позволяют учесть оценки работника руководителем и его коллегами. При оценке заслуг работника перед фирмой учитываются стаж работы, карьера, творческая активность и, главное, результативность его труда [5].

Результативность труда в американских фирмах предстает обычно в виде категории «производительность труда». Производительности труда уделяется перво-степенное значение, разработаны разные системы поощрения за рост производительности и системы участия работников в экономическом эффекте от повышения производительности [1].

Рассмотрим отечественный и зарубежный опыт в области управления мотивацией и стимулированием труда работников через профилактику трудовой активности [16].

В России управление мотивацией персонала активно стало развиваться только в последние годы. Работу по мотивации персонала ведут в основном крупные предприятия, обладающие достаточными ресурсами.

Для отечественного менеджмента в настоящий момент остро встают проблемы неудовлетворенности работников условиями труда и, как следствие, - снижения эффективности производственного процесса [9].

Как при недостаточном, так и при избыточном финансовом стимулировании мотивация сотрудника падает. Отсюда следуют два важных вывода:

1) Персонал должен получать адекватную заработную плату, способную предотвратить переход в другие компании.

2) Само по себе увеличение заработной платы не является тем стимулом, способным повысить мотивацию сотрудников. После довольно-таки непродолжительного подъема (как правило, 2-3 месяца) наблюдается спад заинтересованности работников в результатах своего труда.

Но все-таки должны существовать и стимулы, побуждающие людей к результативной работе. Исследовательский центр портала Superjob.ru, опросив 3 000 экономически активных россиян старше 18 лет, выяснил, что большинство из них (30%) ценят такой способ поощрения, как дополнительный выходной или незначительное сокращение рабочего дня, например, возможность раньше уходить с работы (рисунок 5). На втором месте – гибкий график работы и хорошие социально-бытовые условия в офисе (по 24%). Чаще остальных комфортные условия и гибкий график в качестве наилучшего способа мотивации отмечали респонденты старше 55 лет. Каждый пятый участник исследования (16%) был бы рад публичной благодарности за хорошую работу лично от руководителя. Для 12% опрошенных очень важна поддержка в личных делах (рецензирование дипломной работы, помощь в оформлении ребенка в детский сад и т.п.). От возможности тру-

даться дома не отказались бы 11%. А вот конкурсы и соревнования наоборот вызывают у респондентов гораздо меньше энтузиазма (7%) [9].



Рисунок 5 – Основные способы мотивации труда экономически активного населения России

Согласно результатам указанного опроса видно, что именно льготы, а не размер заработной платы влияют на отношение сотрудника к организации, делая его в целом более лояльным [9].

Ключевыми льготами, способными составить фундамент системы мотивации, являются: ведомственное жилье, передаваемое работнику в собственность после достижения работником определенного трудового стажа на предприятии, оплачиваемое санаторно-курортное лечение, оплата проезда ему и его семье до места отдыха, медицинское дополнительное страхование, дополнительное обучение за счет компании, возможность пользоваться продукцией предприятия по льготным ценам и т.д., а также ряд специфических льгот в форме различных «приемлемых послаблений» со стороны руководства в зависимости от социального статуса работника.

Многие работники убеждены, что для обеспеченной жизни важны должность (статус), власть, связи с нужными людьми, работа в рыночном секторе экономики.

Для формирования трудовой мотивации наибольшую значимость имеет характер усвоенных индивидуумом трудовых норм и ценностей [9].

Среди отечественных работодателей в общей массе распространена тенденция недооценивать важность личностного человеческого фактора в мотивации и, напротив, переоценивать значимость факторов финансово-дисциплинарных. Все это ведет к росту затрат на персонал. Если по отношению к общим расходам они относительно невелики, это существенная проблема. Однако в тех случаях, когда затраты на персонал составляют значимую существенную долю расходов (как в консалтинговом бизнесе), или стоимость сотрудников высока (например, топ-менеджеров), или результат труда сильно зависит от человеческого фактора (как в высокотехнологичных и креативных компаниях), работодателям – интуитивно или после проведенного анализа осознанно – приходится использовать методы мотивации, учитывающие личностный человеческий фактор. Способы мотивации в этом случае включают в себя возможность участия в перспективных проектах, расширение сферы ответственности, участие в развивающих программах (тренинги, семинары, программа «кадровый резерв», тематические конференции).

В последнее время в качестве средств мотивации предлагаются программы развития лидерства и даже коучинг. То есть работодатели напрямую целевым способом пытаются помочь ключевым сотрудникам в их личностном росте, по итогу рассчитывая тем самым улучшить качество управления, повысить его эффективность в условиях инновационного развития организации в быстро меняющейся среде [2].

Отечественным компаниям необходимы свои методы мотивации, основанные на основе национальной ментальности, при этом выстроенные с использованием всего мирового опыта управления и привлечения персонала и позволяющие полностью раскрыть до этого латентные таланты сотрудников.

В зарубежной практике менеджмента сложились две основные сильные школы, две теории, два опыта. При этом оба метода успешны, и доказывать их эффективность будет излишним. Опыт Запада и его концепция управления и мотивации



персонала выражаются в принципах американского менеджмента, опыт Востока – в школе японского менеджмента.

Американский и японский стили управления имеют некоторое сходство, при этом часто можно наблюдать заимствование школ друг у друга, а также смешение этих школ. Сходство проявляется в принципе движения кадров, участии персонала в прибылях, подготовке сотрудников [9].

Различия можно увидеть, если обратить внимание на то, какими принципами руководствуются менеджеры Японии и США при мотивации персонала.

Если в большинстве американских компаний делают основной акцент на денежное вознаграждение, конкуренцию, страх потерять работу, сокращение, увольнение и другие методы, то в Японии наоборот – на внутреннюю сознательность, причастность к группе, объединение и отождествление целей работника с целями компании, подготовку, повышение уровня квалификации, признательность сотрудника компании, в которой он работает, за хорошие условия жизни и труда, которые она ему предоставляет, за стабильность и гарантии.

Следовательно, мотивация в Америке в большей степени реализуется через внешнее воздействие и влияние, а в Японии, напротив, характеризуется внутренними качествами работника, его потребностями.

Мотивация в США направлена на использование внешних исчерпаемых, ограниченных внешними рамками, ресурсов (денег, льгот, благ и т.д.), в то время как интенсивность японского метода мотивации персонала определяется использованием внутренних неисчерпаемых ресурсов – индивидуальных талантов и способностей, потребностей, безграничных возможностей самосовершенствования и образования, технического и научного прогресса, последних достижений в области управления персоналом [9].

Японский метод управления кажется более прогрессивным – его рычаги и механизмы безграничны, но он очень специфичен, так как не сложился бы именно в таком виде, не будь поставлены японцы в столь жесткие условия существования

на островах, как нехватка природных ресурсов и даже пространства. Отсюда – формирование рационализма и поиск внутренних резервов для развития [5].

Некоторые американские компании в ходе своего развития обратили внимание на Восток, и в результате кое-что переняли у японских коллег. Например, в компании IBM основными методами мотивации являются:

- уважение к личности;
- гарантированная пожизненная занятость;
- единый статус работников.

Уважение к личности понимается как развитие талантов и способностей каждого работника, индивидуальный подход к любому сотруднику, предоставление возможности для творческого роста, генерирования новых идей, повышения статуса. При этом уровень мотивации растет, т.к. уважение к личности является залогом приверженности сотрудников организации, а значит, их стремления к качественному выполнению своей работы, стремления к повышению благосостояния компании.

В компании существует система, согласно которой зарплата и «вес» работника определяются его уровнем, обозначаемым двумя цифрами. Первая цифра – это должность самого сотрудника (код работы), а вторая цифра – его потенциал, который не зависит от занимаемой должности. Таким образом, исключается жесткая конкурирующая борьба за власть, стираются границы между начальством и подчиненными (иногда подчиненный имеет более высокий уровень статуса – значит, в компании его ценность выше, чем у руководителя), снижается возможность начальственного произвола на местах; повышается гибкость кадровой системы.

Все это позволяет сотруднику найти внутри фирмы то комфортное место работы, которое бы отвечало по статусу и доходу, желаемому сотрудником.

Такая система является весьма прогрессивной, позволяет работникам повышать доход независимо от должности и способствует рациональному использованию рабочего времени (каждый занимается своим делом). В то же время руководству компании гораздо легче выявить наиболее квалифицированных, талантливых

и перспективных сотрудников и позволить им совершенствоваться на тех местах, которые раскроют их таланты и способности [9].

Развитие талантов и способностей каждого работника, индивидуальный подход к любому сотруднику, предоставление возможности для творческого роста, повышения статуса, является можно сказать одной из высших форм уважения к личности.

Таким образом, доход сотрудника компании складывается:

- из его уровня;
- оценки по результатам собеседования и аттестации;
- уровня предыдущей зарплаты.

В основном мотивация для работы в компании направлена на стимулирование «изнутри», создание атмосферы увлеченности. Материальное вознаграждение здесь не является основным, определяющим фактором и рассматривается как косвенный стимул, дополнительный эффект от работы [9].

Свои приемы мотивации – политика карьерного продвижения и выявления молодых талантов используются в американской компании «Литтон Индастриз». Она пользуется большой популярностью у молодых специалистов, потому что дает большие возможности, хотя при этом первоначальная зарплата и невелика. Молодой специалист принимается на испытательный срок от 6 месяцев до 1 года и за этот срок перемещается по всем подразделениям, работает в каждом из них и решает различные производственные задачи [9].

Классическим примером применения американской школы управления и мотивации персонала является известная американская компания «Макдоналдс». В ней используются следующие принципы управления:

- формирование жесткой иерархической структуры кадров – никакого двоевластия, у каждого подчиненного один начальник;
- хорошо организованная система контроля качества изготавливаемой продукции, принцип сдачи с первого раза;
- возможности карьерного роста, открытые перспективы;

- строго почасовая система оплаты труда, наказание за опоздание и выговоры за приход раньше времени (в этом случае придется заплатить больше – согласно отработанному времени). Действует принцип «точно и вовремя», система работы персонала отлажена и не предусматривает никаких вольностей;

- четкие должностные инструкции, в которых до мелочей описано, каковы обязанности каждого работника и как он должен их правильно выполнять;

- формирование атмосферы равенства и единства (совместные обеды, равные ставки для работников одинаковых должностей, отсутствие дискриминации);

- высокая степень ответственности начальства за подчиненных [9].

Однако и в системе стимулирования труда в фирмах США имеется существенный пробел – нет опоры на коллективные экономические интересы персонала. В центре внимания находятся индивидуальный труд, индивидуальная оценка труда. Бонусы из прибыли, выдаваемые работникам один или два раза в год, слабо мотивируют их.

Под влиянием объективной потребности – повышать мотивацию труда – американские фирмы все более увеличивают роль результативности в оценке труда, а, следовательно, роль стажа, профессиональной подготовки и т.п. снижается [9].

Связь оценки труда с результатами работы фирмы хорошо прослеживается у менеджеров и особенно топ-менеджеров компаний США. Основопологающим критерием успешности работы менеджеров является рост экономических показателей бизнеса, таких как масса прибыли, уровень рентабельности, рост капитализации фирмы и т.д.

Однако жесткой связи зарплаты всего персонала с результатами работы фирмы нет.

Топ-менеджеры получают вознаграждение не только в виде высокой зарплаты и бонусов, но и, главным образом, в виде опционов, которые составляют в их доходах более 60%. При этом величина окладов наемных работников не связана с итогами работы фирмы, в структуре зарплаты поощрительные доплаты (премии и

т.п.) у них составляют, как правило, 5–10%. Этого мало, чтобы существенно повлиять на уровень мотивации труда персонала [9].

Вывод по параграфу 1.3.

Под профилактикой подразумеваются научно обоснованные и своевременно предпринимаемые действия, направленные на предотвращение возможных физических или социокультурных коллизий у отдельных индивидов групп риска, сохранение, поддержание и защиту нормального уровня жизни и здоровья людей.

Одним из основных инструментов профилактики трудовой активности является оценка и оплата труда, управление мотивацией и стимулированием труда работников.

Вывод по 1 главе.

Трудовая пассивность – эта проблема, серьезно влияющая на эффективность групповой работы. Зачастую причиной появления трудовой пассивности персонала может служить сопротивление персонала на вводимые изменения в трудовых отношениях. Одним из проявлений сопротивления является трудовой оппортунизм и выражается он в недобросовестном поведении, нарушении условий сделки или в нацеленном получении односторонних выгод в ущерб партнеру

Одним из основных инструментов профилактики трудовой активности является оценка и оплата труда, управление мотивацией и стимулированием труда работников.

Изучение зарубежного и отечественного опыта позволяет обратить внимание на японский менеджмент и попробовать перенять не столько методы управления, сколько умение пользоваться внутренними ресурсами и искать пути постоянного развития. Отечественным компаниям необходимы свои методы мотивации, выстроенные с использованием всего мирового опыта управления и привлечения персонала и позволяющие полностью раскрыть таланты сотрудников.

## 2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ОАО «МРСК УРАЛА»

### 2.1 Краткая характеристика ОАО «МРСК Урала»

Открытое акционерное общество «Межрегиональная распределительная сетевая компания Урала» является дочерней компанией ПАО «Россети».

ПАО «Россети» включает в себя 14 распределительных компаний на территории России и одну компанию, контролирующую и обслуживание магистральные линии электропередач напряжением 34–1150 кВ.

28 февраля 2005 года в рамках реформирования российской энергетической системы решением единственного учредителя (Распоряжение ОАО РАО «ЕЭС России» от 24 февраля 2005 года) в городе Екатеринбурге было создано и зарегистрировано ОАО «МРСК Урала и Волги».

Изначально в состав «МРСК Урала и Волги» были включены 15 региональных акционерных обществ энергетики и электрификации, охватывающих достаточно широкую зону ответственности – от Волги до северного Урала [10].

В дальнейшем в ходе реформы в состав ОАО «МРСК Урала» стали входить сетевые комплексы Свердловской, Челябинской, Курганской областей и Пермского края, а также сетевой комплекс Екатеринбурга.

14 августа 2007 года после изменения функциональной ответственности ОАО «МРСК Урала и Волги» компания была переименована в ОАО «МРСК Урала». Фактически с этого момента и началась официальная история компании как бренда.

Процесс реформирования электросетевого комплекса региона окончательно был завершён в апреле 2008 года. С 01 мая 2008 года ОАО «МРСК Урала» функционирует как единая операционная компания, осуществляющая управление распределительными электросетевыми комплексами на территории 3 регионов: Свердловская область, Челябинская область, Пермский край.

ОАО «МРСК Урала» оказывает следующие виды услуг:

- Передача и распределение электрической энергии.

- Присоединение к электрическим сетям.
- Проведение испытаний и измерений энергоустановок, а также контроль за их безопасным использованием.
- Сбор, передача и обработка технологической информации, включая данные измерений и учета.
- Проведение технического обслуживания, диагностики, ремонта электрических сетей, средств измерений и учета, оборудования релейной защиты и противоаварийной автоматики и иных средств электросетевого учета.
- Развитие электрических сетей и иных объектов электросетевого хозяйства, включая проектирование, инженерные изыскания, строительство и реконструкцию, техническое перевооружение, монтаж и наладку [10].

Миссия ОАО «МРСК Урала»: обеспечение надежного электроснабжения, своевременного и доступного технологического присоединения для потребителей в Свердловской, Челябинской областях и Пермском крае с учетом приоритетов энергоэффективности, экологической безопасности, промышленной безопасности и охраны труда персонала.

Генеральная стратегия компании соответствует миссии и звучит следующим образом: обеспечение эффективного функционирования и развития распределительных электросетевых комплексов на территории Свердловской, Челябинской, Курганской областей и Пермского края, а также постоянное повышение их технологической надежности и экономической эффективности для населения, бюджетных и коммерческих организаций за счет использования современных управленческих и отраслевых производственных технологий и развития электросетевой инфраструктуры [10].

Стратегические цели компании:

- Повышение надежности и качества энергоснабжения (до уровня, соответствующего запросу потребителей).
- Увеличение безопасности энергоснабжения (в том числе снижение общего количества несчастных случаев, включая неучтенные несчастные случаи).

- Повышение эффективности электросетевого комплекса и снижение количества ТСО на 50% к 2020 г. (от уровня 2017 г.) и на 50% к 2030 г. (от уровня 2020 г.).

- Снижение операционных расходов на 15% к 2020 г. с учетом инфляции относительно уровня 2017 г. в расчете на единицу обслуживания электротехнического оборудования.

- Снижение административно-управленческих расходов не менее чем на 15% от их фактической величины в 2017 г.

- Снижение удельных инвестиционных расходов на 30% к 2020 г. (от уровня 2017 г.) в рублях на физическую единицу (км, МВА) [10].

Таким образом, в своей деятельности филиалы должны учитывать основные стратегические цели головного офиса, большинство которых соответствуют принципу SMART.

На рисунке 6 представлена организационная структура управления ОАО «МРСК Урала». В компании существует функциональная структура управления. Во главе компании находится директор, следующая по значимости должность на предприятии – это главный инженер.

Органы управления и контроля:

- Общее собрание акционеров является высшим органом управления ОАО «МРСК Урала».

- Совет директоров Общества осуществляет общее руководство деятельностью ОАО «МРСК Урала» за исключением решения вопросов, отнесенных Федеральным законом «Об акционерных обществах» и Уставом ОАО «МРСК Урала» к компетенции Общего собрания акционеров.

- Правление является коллегиальным исполнительным органом ОАО «МРСК Урала».

- Генеральный директор является единоличным исполнительным органом ОАО «МРСК Урала».



- Ревизионная комиссия осуществляет контроль за финансово-хозяйственной деятельностью ОАО «МРСК Урала» [10].

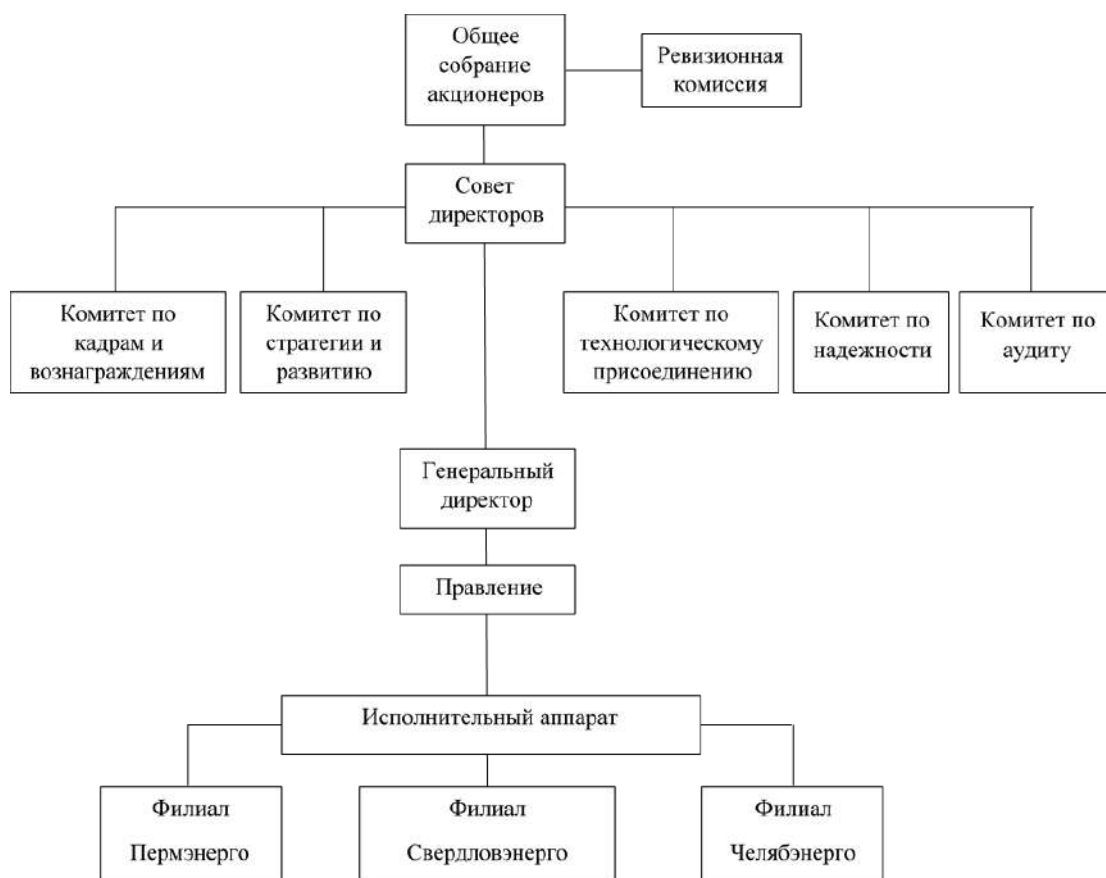


Рисунок 6 – Организационная структура управления ОАО «МРСК Урала»

Жизненный цикл ОАО «МРСК Урала» – это зрелость. На этапе зрелости организации уровень продаж стабилизируется, рост замедляется. На этапе зрелости у компании хороший уровень прибыли. Основной задачей становится максимизация прибыли, что может быть достигнуто повышением стабильности работы и эффективности управления. Все управленческие ресурсы компании сфокусированы на внутренней эффективности, установлении жесткого контроля за ключевыми процессами.

При анализе общей информации о компании нельзя обойтись без экономических показателей предприятия, характеризующих его деятельность. Именно по ним можно определить основную экономическую проблему, которая требует решения.

Экономические показатели предприятия, за 2016–2018 г.г. представлены в таблице 3 [10].

Таблица 3 – Анализ экономических показателей ОАО «МРСК Урала»

Показатели	2016 год	Процентное соотношение 2017 к 2016	2017 год	Процентное соотношение 2018 к 2017	2018 год
Выручка, млн. руб.	59607,7	1,56%	60535,36	8,12%	65452,1
Затраты, млн. руб.	54498,3	1,13%	55114,74	7,66%	59338,4
ЕВИТДА, млн. руб.	5396,7	37,28%	7408,47	14,10%	8452,8
Чистая прибыль, млн. руб.	3304,4	4,89%	3466	–4,63%	3305,5
Долгосрочные обязательства, млн. руб.	12294,9	11,41%	13698	15,10%	15766,5
ССЧ, чел.	15497,0	–0,95%	15350, 0	–0,18%	15322,0
ФОТ, млн. руб.	7297,5	14,02%	8320,5	25,26%	10422,4
Текучесть кадров, %	2,5	0,2%	2,7	0,8%	3,5

В течение рассматриваемого периода происходит снижение численности персонала предприятия, несмотря на то, что снижение меньше 1%, оно является отрицательной тенденцией, обусловленной волной сокращений по стране из-за экономического кризиса. ФОТ стремительно растёт (25,26%) это говорит не только о том, что компания заботится о своих сотрудниках, тем самым повышая их заработные платы, но также и о том, что ФОТ может расти и из-за сокращения работников. Не смотря на увеличение выручки предприятия на 8,12% к концу 2018 года, увеличивается доналоговая прибыль (14,1%) и кредиторская задолженность (15,1%), что может сыграть отрицательную роль в деятельности компании (см. таблицу 3).

Вывод по параграфу 2.1.

Открытое акционерное общество «Межрегиональная распределительная сетевая компания Урала» является дочерней компанией ПАО «Россети». Фактически с 14 августа 2007 года началась официальная история компании как бренда. В 2018 году по сравнению с 2017 у компании незначительно растет выручка, а также растет кредиторская задолженность, последнее может сыграть отрицательную роль в деятельности компании.

## 2.2 Анализ внешней и внутренней среды ОАО «МРСК Урала»

Для того, чтобы подробно изучить положение ОАО «МРСК Урала» на рынке электроэнергетики, необходимо определить факторы внешней и внутренней среды, которые в той или иной степени оказывают влияние на ее деятельность, необходимо изучить финансовую деятельность предприятия и произвести ряд анализов: STEEP, 5 сил Портера, BCG, 7S McKinsey, SNW и SWOT.

Для анализа внешней среды используется STEEP-анализ, куда входит анализ таких показателей, как социальных, технологических, экономических и политических.

Анализ факторов влияния внешней среды представлен в таблице 4.

Таблица 4 – STEEP-анализ ОАО «МРСК Урала»

№	Фактор	Знак влияния (+/-)	Степень влияния (0-10)	Вероятность наступления (0-1)	Итого:
Социальные					
F1	Повышение качества образования и увеличение количества технических направлений подготовки	+	5	0,4	+2
F2	Демографический рост и изменения в размере и структуре семьи	+	6	0,6	+3,6
Сумма				1	+5,6

№	Фактор	Знак влияния (+/-)	Степень влияния (0-10)	Вероятность наступления (0-1)	Итого:
Технологические					
F3	Внедрение новых технологий в отрасли электроэнергетики	+	6	0,7	+4,2
F4	Использование инновационного оборудования при строительстве электросетей	+	3	0,3	+0,9
Сумма				1	+5,1
Экономические:					
F5	Рост инфляции	-	6	0,5	-3
F6	Снижение денежных доходов населения	-	5	0,3	-1,5
F7	Рост цен на материальное обеспечение процесса технологического присоединения	-	5	0,2	-1
Сумма				1	-5,5
Политические:					
F8	Устойчивость политической власти и правительства	+	7	0,3	+2,1
F9	Контроль государства за отраслью	-	9	0,7	-6,3
Сумма				1	-4,2

Для наглядности представим полученные данные в виде графика (рисунок 7).

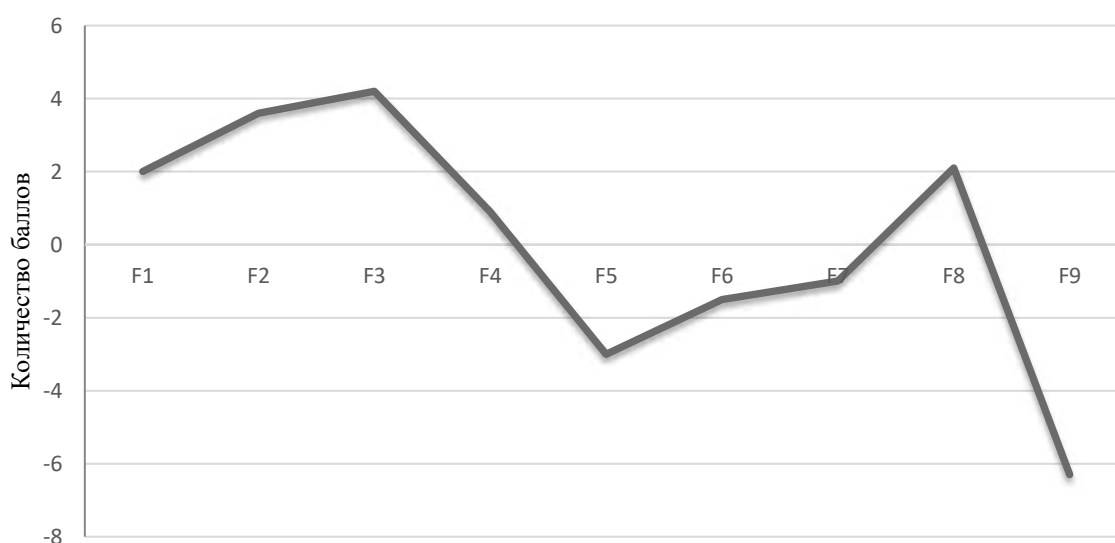


Рисунок 7 – Профиль внешней среды

Раскроем факторы и степень влияния на функционирование организации.

Социальные факторы представлены:

1. Повышение качества образования и увеличение количества технических направлений подготовки. Поскольку в деятельности компании и ее производственной жизни главную роль играют специалисты с техническим образованием и спецификацией в отрасли электроэнергетики, то важно обращать внимание на уровень подготовки и квалификацию кадров.

2. Демографический рост, изменение в составе семье. В России активно действуют программы, которые направлены на увеличение в составе семьи. Также для многодетных семей существуют разнообразные льготные программы.

К технологическим факторам относятся:

1. Внедрение новых технологий в отрасли электроэнергетики. Данный фактор оказывает положительное влияние, как в сфере обслуживания клиентов, так и в работе технического персонала (автоматизация и механизация работ).

2. Использование инновационного оборудования при строительстве электросетей. Под данным фактором подразумевается обновление материально-технической базы линий электропередач.

Среди экономических факторов можно выделить:

1. Рост инфляции. Данный фактор также влияет на рост цен в стране и повышение тарифов по потреблению электроэнергии, что может привести к увеличению потерь. По прогнозам экспертов, уровень инфляции на 2019 год – 5,2%, по сравнению с 2018 годом – 4,3%.

2. Снижение денежных доходов населения. Население страны отказывается от дополнительных услуг (дополнительные услуги по монтажу шкафов учета электроэнергии, ввод кабеля в дом и т.д.).

3. Рост цен на технологическое обеспечение линий электропередач. Ведет к увеличению затрат и издержек самой компании.

Политические факторы включают в себя:

1. Устойчивость политической власти и правительства оказывает положительное влияние.

2. Контроль государства за отрасль. Направлен на обеспечение качественного подключения и отсутствие угроз жизни и здоровью клиентов.

Таким образом, положительным влиянием на компанию обладают некоторые социальные (демографический рост, изменение уровня жизни) и технологические факторы. Данный факт подчеркивает поддержку населения и возможность роста и совершенствования организации в технологическом плане.

Отрицательное влияние на данный момент оказывают экономические факторы. Результаты анализа в дальнейшем будут учтены при составлении SWOT-анализа.

Для того, чтобы более подробно изучить воздействие факторов внешней среды необходимо использовать анализ 5 сил Портера (таблица 5).

Таблица 5 – 5 сил Портера ОАО «МРСК Урала»

Параметр	Значение (1–5)	Описание
Товары-заменители	Высокое (5)	В данном случае товарами-заменителями продукта ОАО «МРСК Урала» будут являться альтернативные источники электроэнергии. Основным видом такого источника служит газовое оборудование. Данный товар является достаточно распространенным, но, в последствии, потребители присоединяются к электросетям, что является экономией средств.
Внутриотраслевая конкуренция	Низкое (1)	ОАО «МРСК Урала» занимает доминирующее положение на рынке услуг по передаче электрической энергии на Урале.
Новые игроки	Низкое (1)	Для сферы характерны высокие барьеры входа, а также необходимость высокой квалификации персонала.
Потеря текущих клиентов	Ниже среднего (2)	Потребителями электроэнергии являются все те лица, которые пользуются электроэнергией за счет электросетевого оборудования ОАО «МРСК Урала». Доля потребителей, присоединенных к электросетям данного предприятия, составляет около 80% от количества потребителей электроэнергии в целом по территории Урала.

Параметр	Значение (1–5)	Описание
Нестабильность поставщиков	Среднее (3)	Основными гарантирующими поставщиками электроэнергии являются сбытовые компании, такие как: 1. ПАО «Екатеринбургэнерго»; 2. ПАО «Пермэнерго»; 3. ПАО «Челябэнерго». Основными функциями сбытовой компании являются: покупка электрической энергии и мощности на оптовом рынке, их реализация потребителям. Сбытовые компании покупают электроэнергию, как по регулируемым ценам согласно регулируемых договоров, так и по свободным (нерегулируемым) ценам на рынке электроэнергетики.

Для наглядности анализ 5 сил Портера представлен на рисунке 8.

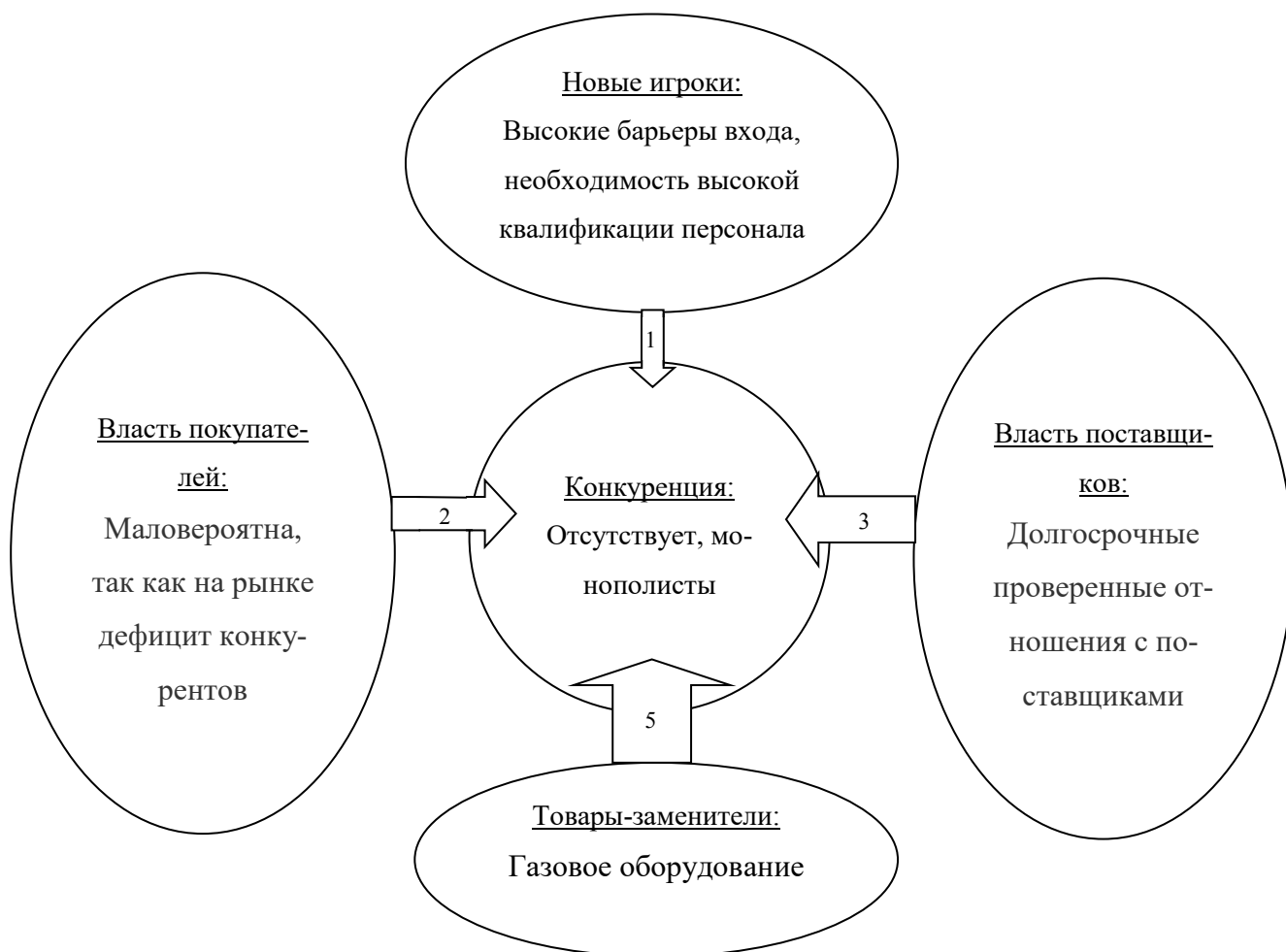


Рисунок 8 – Графическое отображение модели «5 сил Портера»

Таким образом, по данным анализа макросреды организации можно сделать вывод о том, что наибольшее внимание из ближайшего окружения следует уделить товарам-заменителям, а именно газовому оборудованию (см. рисунок 8).

Матрица BCG. Согласно характеристике деятельности предприятия, весь ассортимент представлен только электроэнергией, то есть это единственный продукт, производством которого занимается предприятие. Соответственно, и все инвестиции направлены именно в развитие этого продукта.

Как говорилось ранее, МРСК занимается продажей электроэнергии в пределах области, в которой находится, а значит, на увеличение объемов производства большое влияние оказывает уровень развития промышленности, уровень строительство в Челябинской области. Если в области активно увеличивает жилищный фонд, развивается бизнес и промышленность, строятся новые торговые центры, то потребление электроэнергии будет увеличиваться. Именно строительная отрасль будет влиять на филиал МРСК Урала Челябэнерго.

Матрица BCG представлена на рисунке 9.

Темп роста рынка	Высокий	«Вопросительные знаки»	«Звезды» <b>Электроэнергия</b>
	Низкий	«Собаки»	«Дойные коровы»
		Низкая	Высокая
		Относительная доля рынка	

Рисунок 9 – Матрица BCG для ОАО «МРСК Урала».

Согласно матрице, компания является монополистом и функционирует на рынке с высоким темпом роста, тогда ее продукт «электроэнергия» относится к



категории «Звезды», то есть звезды являются лидерами своего рынка, а рынок можно охарактеризовать растущим. В случае замедления роста рынка, на котором находится компания, возможен переход товара в категорию «дойные коровы» (см. рисунок 9).

Анализ внутренней организационной структуры представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ 7S McKinsey ОАО «МРСК Урала»

Стратегия	Компания стремится к улучшению качества технологического присоединения: снижение временных и материальных затрат процесса.
Структура	Каждое производственное отделение ОАО «МРСК Урала» имеет линейно-функциональную организационную структуру, благодаря которой, связь управления подчинения прозрачна и точна.
Стиль управления	Во взаимосвязи структуры и систем организации просматривается управление компанией по соответствующим функциям ее отделов и подразделений. Руководство компании использует бюрократический тип лидерства в управлении, что обусловлено ее масштабами.
Сумма навыков	В ОАО «МРСК Урала» работают люди с высшим и средне – профессиональным и среднем образованием. Компания регулярно проводит мероприятия по обучению и повышению квалификации сотрудников.
Состав работников	В основном, сотрудники организации – квалифицированный персонал среднего возраста. Компания проводит мероприятия для улучшения условий труда, корпоративной культуры, формировании вовлеченности своего персонала. Однако негативной тенденцией является, в первую очередь, снижение качества труда специалистов.
Стиль взаимоотношений	Преобладает более неформальный, дружественный стиль общения.
Система ценностей	Основные ценности: 1) Забота о людях, работающих в компании; 2) Сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала; 3) Создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка.

На основании проведенного анализа 7S McKinsey можно сделать вывод, что деятельность по всем организационным срезам отлажена, проблемных «точек» не

выявлено, за исключением снижения качества труда (см. таблицу 6). Основной проблемой внутреннего функционирования компании является трудовая пассивность персонала, количественным показателем которой, является качество труда и уровень производительности труда.

Также для наглядности анализ 7S McKinsey представлен на рисунке 10.



Рисунок 10 – Графическое отображение модели «7S McKinsey»

Одной из кадровых проблем организации является низкий процент молодых специалистов среди персонала компании, что обусловлено отсутствием развития сотрудников. Кроме того, наличие разностороннего подхода к стимулированию и развитию персонала такой компании, как ОАО «МРСК Урала», помимо оказания положительного эффекта на уровень вовлеченности, лояльности и мотивации сотрудников, будет сказываться и на развитии HR-бренда компании.

Чтобы сохранять позиции на рынке, следует непрерывно отслеживать деятельность конкурентов, но так как конкурентов в отрасли электроэнергетики нет, то сравнение будет проводиться с компанией-идеалом посредством SNW-анализа (таблица 7).

Таблица 7 – SNW-анализ ОАО «МРСК Урала»

№	Значимые параметры в деятельности предприятия	Сильные					Нейтральные	Слабые				
		5	4	3	2	1		0	-1	-2	-3	-4
1.	Стратегия		И ← → М									
2.	Структура		И — М									
3.	Система		И — М									
4.	Стиль			И ← → М								
5.	Состав персонала		И ← → М									
6.	Подбор персонала		И — М									
7.	Текучесть кадров		И ← → М									
8.	Обучение персонала	И ← → М										
9.	Профилактика трудовой пассивности		И ← → М									
10.	Сумма навыков персонала		И ← → М									
11.	Ценности	И ← → М										
12.	Имидж	И ← → М										
13.	Объемы продаж		И ← → М									
14.	Качество труда		И ← → М									
15.	Уровень технической оснащенности	И ← → М										
16.	Зарботная плата	И ← → М										
17.	Финансовая устойчивость предприятия	И — М										

\* Буквой «М» обозначено предприятие ОАО «МРСК Урала», буквой «И» – компания идеал, к которой стремится организация.

Данные SNW-анализа показывают какое преимущество имеется у нашей компании на основе таких показателей как: структура, система, подбор, имидж и финансовая устойчивость. Обратить внимание необходимо на отстающие зоны, а именно: профилактику трудовой пассивности и качество труда (см. таблица 7).

Чтобы установить взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды, следует провести SWOT-анализ, который представлен в таблице 8.

Таблица 8 – SWOT-анализ ОАО «МРСК Урала»

	<u>Возможности</u>	<u>Угрозы</u>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Непрерывно совершенствование технического оборудования</li> <li>2. Высокий спрос населения на услуги электроэнергии</li> <li>3. Переход населения с газа на электричество</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Негативное вмешательство государства, за счет повышение тарифов на электроэнергию</li> <li>2. Возникновение конкурентов</li> <li>3. Низкая квалификация сотрудников, выпускающихся из ВУЗов</li> </ol>
<u>Сила</u>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение прибыли за счет дополнительного инвестирования</li> <li>2. Улучшение качества услуг за счет нового технически оснащенного оборудования</li> <li>3. Расширение клиентской базы при помощи государственной поддержки</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Готовность к изменениям условий внешней среды, а именно к повышению тарифов</li> <li>2. Постоянное обновление оборудования, чтобы оставаться в лидерах по уровню технической оснащенности</li> <li>3. Оценка знаний и квалификации персонала, при подборе и отборе персонала</li> </ol>
<u>Слабость</u>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внедрение инновационного электросетевого оборудования и его обновление</li> <li>2. Повышение качества труда и снижение трудовой пассивности за счет новых методов мотивации и стимулирования персонала</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение затрат на персонал</li> <li>2. Адаптация к изменениям внешней среды</li> <li>3. Модернизация систем УП</li> </ol>

По данным, представленным в таблице можем сделать вывод, что ОАО «МРСК Урала» имеет ряд внушительных сильных сторон, которые позволяют

компании занимать лидирующее положение на рынке электроэнергетики. (см. таблицу 8). Возникающие у компании проблемы образуются из-за неграмотных методов мотивации и стимулирования персонала, что ведет за собой сопротивление и трудовую пассивность.

Вывод по параграфу 2.2.

Компания ОАО «МРСК Урала» несмотря на все приложенные усилия имеет ряд внутренних проблем, среди которых сбои в работе специалистов, сопротивление с их стороны и отсутствие мотивации по отношению к труду. Однако существует возможность развития одной из наиболее сильных сторон – это обученный мотивированный персонал.

### 2.3 Кадровый аудит ОАО «МРСК Урала»

Чтобы более подробно изучить внутренние процессы организации, предлагается провести кадровый аудит организации.

Структура персонала по уровню образования представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Структура персонала ОАО «МРСК Урала» по уровню образования за 2016–2018 гг.

Уровень образования	2016	2017	2018
Высшее профессиональное по двум и более специальностям	2%	3%	3%
Высшее профессиональное	37%	38%	39%
Среднее профессиональное	26%	25%	25%
Начальное профессиональное	19%	18%	18%
Основное/среднее общее	16%	16%	15%

Для наглядности структура персонала по уровню образования представлена также в виде диаграммы на рисунке 11.

Персонал характеризуется достаточно высоким уровнем квалификации работников – 85% работников имеют профессиональное образование в 2018 году. Анализ кадрового состава по уровню образования в динамике позволяет сделать вывод об увеличении данного показателя на 1% за последние три года. В целях повышения квалификационного и профессионального уровня работников при за-

полнении вакансий преимущественное право отдается кандидатам с профессиональным профильным образованием.



Рисунок 11 – Структура персонала ОАО «МРСК Урала» по уровню образования в динамике за 2016–2018 гг.

На предприятии имеется 3 категории работников, они представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Структура персонала ОАО «МРСК Урала» по категориям за 2016–2018 гг.

Категория персонала	2016	2017	2018
Руководители	16%	16%	16%
Специалисты	34%	35%	35%
Рабочие	50%	49%	49%

Для наглядности структура персонала по категориям в динамике представлена в виде диаграммы на рисунке 12.

Структура работающих по категориям персонала является типичной для компании, осуществляющей деятельность по передаче электроэнергии и достаточно

стабильна на протяжении последних трех лет: основную долю составляют рабочие – 49%, специалисты/служащие – 35%, руководители – 16%.



Рисунок 12 – Структура персонала ОАО «МРСК Урала» по категориям в динамике за 2016–2018 гг.

Структура персонала по полу за последние три года представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Структура персонала по полу за 2016–2018 гг.

Пол персонала	2016	2017	2018
Мужчины	62%	67%	70%
Женщины	38%	33%	30%

Более наглядно таблица 11 представлена на рисунке 13.

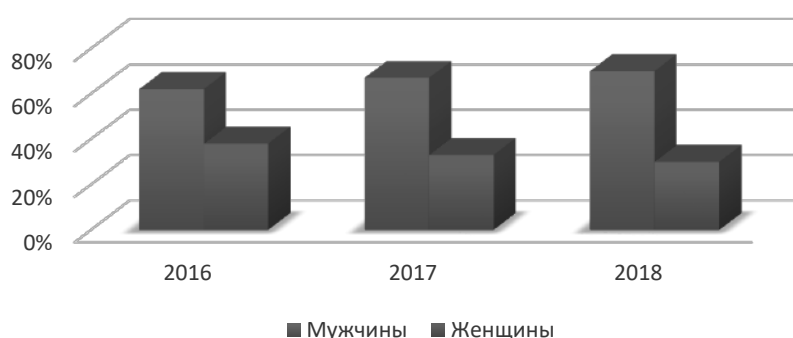


Рисунок 13 – Структура персонала ОАО «МРСК Урала» по полу в динамике за 2016–2018 гг.

По данным рисунка 13 наглядно видно, что большая половина персонала – это мужчины. Мужчины занимают большинство вакансий технических специальностей, так как предприятие относится к отрасли электроэнергетики.

Возраст сотрудников представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Структура персонала ОАО «МРСК Урала» по возрасту за 2016–2018 гг.

Возраст персонала	2016	2017	2018
До 25 лет	7%	7%	8%
От 25 до 35 лет	18%	18%	19%
От 35 до 45 лет	22%	20%	21%
От 45 до пенсионного возраста	49%	48%	47%
Работающие пенсионеры	5%	6%	5%

Рассмотреть подробнее возраст сотрудников можно на рисунке 14.

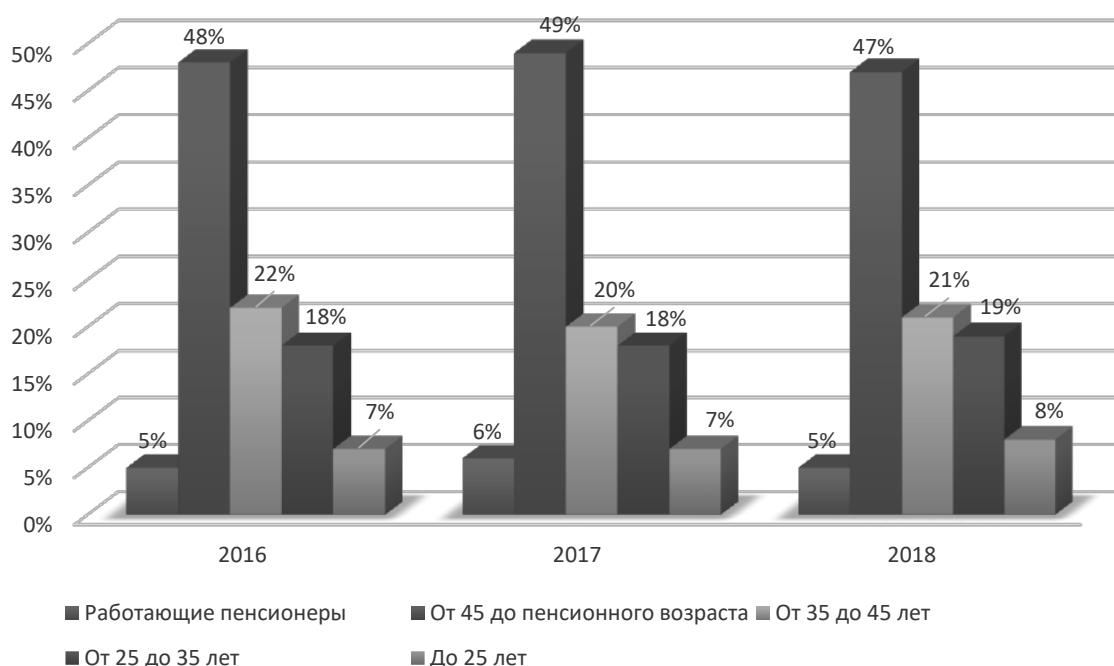


Рисунок 14 – Структура персонала ОАО «МРСК Урала» по возрасту в динамике за 2016–2018 гг.

Значительную долю работников ОАО «МРСК Урала» составляет персонал в возрасте от 45 лет до пенсионного возраста.

По данным кадрового аудита можно обозначить общий портрет сотрудника ОАО «МРСК Урала»: мужчина-рабочий с профессиональным образованием в возрасте 45 лет (см. рисунок 14).

Данные по среднесписочной численности предприятия представлены в таблице 13.



Таблица 13 – Среднесписочная численность персонала ОАО «МРСК Урала» за 2016–2018 гг.

Год	ССЧ, чел.
2016	15497
2017	15350
2018	15322

Данные таблицы в динамике представлены на рисунке 15.

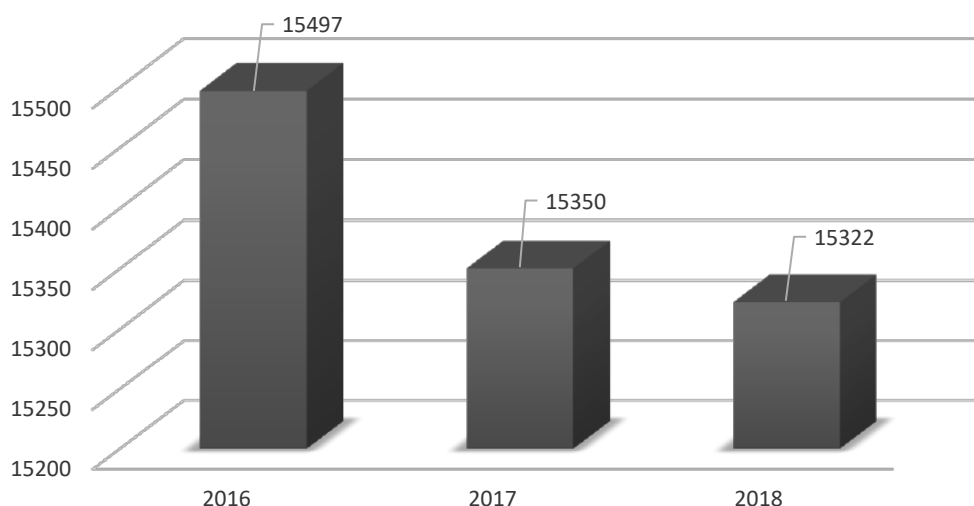


Рисунок 15 – Среднесписочная численность персонала ОАО «МРСК Урала» в динамике за 2016–2018 гг.

Среднесписочная численность персонала в 2018 г. составила 15322 чел. Снижение численности персонала в 2017 и 2018 гг. обусловлено проведением мероприятий по оптимизации численности административно-управленческого персонала с одновременным приемом производственного персонала на вакантные должности в производственные подразделения (см. рисунок 15).

Данные текучести кадров представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Уровень текучести персонала ОАО «МРСК Урала» за 2016–2018 гг.

Год	Уровень текучести
2016	2,5%
2017	2,7%
2018	3,5%

Более наглядно данные таблицы представлены на рисунке 16.

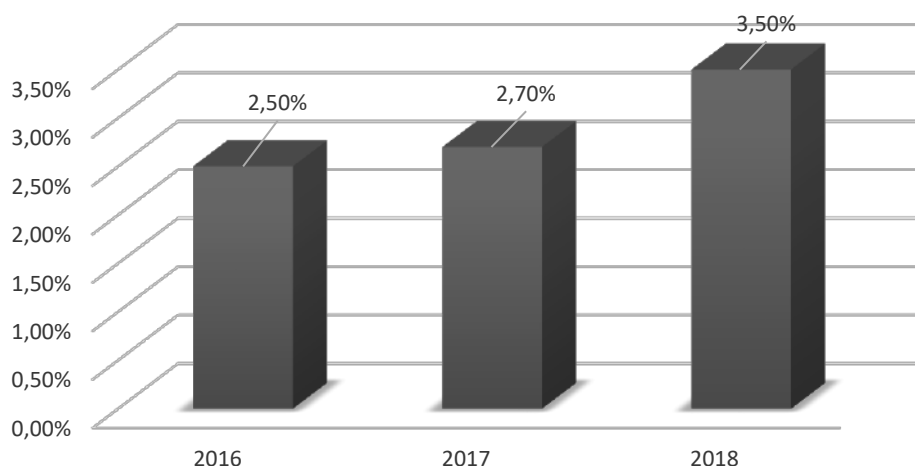


Рисунок 16 – Динамика текучести кадров ОАО «МРСК Урала» в динамике за 2016–2018 гг.

Данные по коэффициенту текучести демонстрируют его рост, но он не является значительным.

В ходе дальнейшего исследования трудовой пассивности персонала, мы будем рассматривать трудовую пассивность специалистов в филиале ОАО «МРСК Урала» г. Челябинска, где общая численность персонала составляет 2535 человек. В ходе исследования трудовой пассивности персонала ОАО мы провели социологический опрос в филиале ОАО «МРСК Урала» г. Челябинска. Социологический опрос был проведен в феврале 2019 г., в нем приняло участие 279 человек, что составило 11% от среднесписочной численности филиала ОАО г. Челябинска.

Численность специалистов ОАО «МРСК Урала» по состоянию на 2018 год составила 5363 человека. Мы рассматриваем специалистов на одном из филиалов, а именно в Челябинском, где численность специалистов на 2018 год составила 887 человек.

В опросе приняли участие разные категории работников филиала, в том числе 98 специалистов, что составило 10,3% от их численности.

Оценивая итоги опроса в целом, можно утверждать, что примерно 25% каждый пятый-четвертый специалист филиала проявляет оппортунистическое поведение. Они готовы выполнять не все трудовые обязанности, опаздывать, вести себя пассивно в сложных обстоятельствах, когда требуется их вмешательство, не

готовы проявлять инициативу в труде, негативно относятся к специалистам-рационализаторам и сами не желают заниматься инновационной деятельностью.

В связи с тем, что проблема трудовой пассивности, как показал социологический опрос, ярко выражена среди специалистов филиала, то мы работаем с этой категорией персонала.

Трудовая пассивность персонала может проявляться скрыто, а именно нарушением трудовой дисциплины работников. Для этого проведем фотографию рабочего времени двух специалистов: менеджера по персоналу (Приложение А) и бухгалтера (Приложение Б) [13].

По фотографии рабочего времени определим структуру затрат менеджера по персоналу и бухгалтера (таблицы 15,16). По данным таблицы 15 видно, что менеджер не совсем эффективно использует свое рабочее время, тем самым снижается его производительность труда.

Таблица 15 – Структура затрат рабочего времени менеджера по персоналу ОАО «МРСК Урала»

Наименование затрат времени (индекс)	Фактические затраты менеджера по персоналу, мин.	Нормативные затраты менеджера по персоналу, мин.
Подготовительно-заключительное время (ПЗ)	15	10
Оперативное время (ОП)	355	455
Время обслуживания (ОБ)	15	10
Регламентированные перерывы (РП)	5	5
Нарушение трудовой дисциплины (НТД)	90	0

Менеджер по персоналу нарушает дисциплину труда в течение рабочей смены, а именно:

- приходит с опозданием на работу;

- совершает личные звонки;
- уходит на нерегламентированный перерыв.

Всё это сказывается на работе всего отдела кадров, срываются сроки сдачи необходимых документов, так как вместо своих трудовых обязанностей сотрудник занимается личными делами.

По результатам анализа определяется возможное повышение производительности труда в процентах за счет устранения потерь и нерациональных затрат рабочего времени [26].

Рассмотрев наблюдательный лист для индивидуальной фотографии рабочего времени менеджера по персоналу, мы можем рассчитать насколько эффективно менеджер использует время при помощи формул [27].

Формула коэффициента использования рабочего времени (1):

$$K_{исп} = \frac{T_{пз} + T_{оп} + T_{обс} + T_{отд} + T_{пт}}{T_{см}} = \frac{15 + 355 + 15 + 5}{480} = 0,81 \quad (1)$$

Рабочее время менеджер использует на 81%.

Рассчитаем коэффициент нарушения трудовой дисциплины (2):

$$K_{нтд} = \frac{T_{нтд}}{T_{см}} = \frac{90}{480} = 0,19 \quad (2)$$

Определив коэффициент использования рабочего времени, мы можем сделать вывод, что менеджер неэффективно использует рабочее время, потому что в его работе наблюдаются нерегламентированные перерывы, которые равны 19% от сменного времени.

По данным таблицы 16 будет видно, как бухгалтер использует свое рабочее время.

Таблица 16 – Структура затрат рабочего времени бухгалтера ОАО «МРСК Урала»

Наименование затрат времени (индекс)	Фактические затраты бухгалтера	Нормативные затраты бухгалтера
Подготовительно-заключительное время (ПЗ)	15	20
Оперативное время (ОП)	375	445
Время обслуживания (ОБ)	10	10
Регламентированные перерывы (РП)	5	5
Нарушение трудовой дисциплины (НТД)	75	0

Как и менеджер по персоналу, бухгалтер нарушает дисциплину труда в течение рабочей смены, а именно:

- приходит с опозданием на работу;
- совершает личные звонки;
- покидает своё рабочее место.

Рассмотрев карту затрат рабочего времени, мы можем рассчитать насколько эффективно бухгалтер использует время при помощи таких же формул.

Коэффициент использования рабочего времени (3):

$$K_{исп} = \frac{15+375+10+5}{480} = 0,84 \quad (3)$$

Рабочее время бухгалтер использует на 84%.

Рассчитаем коэффициент нарушения трудовой дисциплины (4):

$$K_{нтд} = \frac{75}{480} = 0,16 \quad (4)$$

Определив коэффициент использования рабочего времени, мы можем сделать вывод, что бухгалтер неэффективно использует рабочее время, в его работе наблюдаются нерегламентированные перерывы, которые равны 16% от сменного времени.

Вывод по параграфу 2.3.

По данным кадрового аудита можно обозначить общий портрет сотрудника ОАО «МРСК Урала»: мужчина-рабочий с профессиональным образованием в возрасте 45 лет.

По анализу фотографий рабочего времени менеджера УП и бухгалтера можно сделать вывод о том, что большое количество нерегламентированных перерывов специалистов (больше 15%) влияет на работу организации, что ведет к потерям рабочего времени и как следствие к экономическим потерям.

Вывод по 2 главе.

Открытое акционерное общество «Межрегиональная распределительная сетевая компания Урала» является дочерней компанией ПАО «Россети». Фактически с 14 августа 2007 года началась официальная история компании как бренда. В 2018 году по сравнению с 2017 у компании незначительно растет выручка, а также растет кредиторская задолженность, последнее может сыграть отрицательную роль в деятельности компании.

Компания ОАО «МРСК Урала» несмотря на все приложенные усилия имеет ряд внутренних проблем, среди которых сбои в работе специалистов, сопротивление с их стороны и отсутствие мотивации по отношению к труду. Доказательством этого являются проведенный социологический опрос по трудовой пассивности персонала, в том числе специалистов и проанализированные фотографии рабочего времени менеджера УП и бухгалтера, из которых известно, что нарушение трудовой дисциплины превышает 15%, что ведет за собой сбои в работе отделов и всего филиала в целом, а также экономические потери. Однако существует возможность развития одной из наиболее сильных сторон – это активный и мотивированный персонал.

## 2 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПРОФИЛАКТИКЕ ТРУДОВОЙ ПАССИВНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ НА ОАО «МРСК УРАЛА»

### 3.1 Анализ трудовой пассивности специалистов на ОАО «МРСК Урала»

Трудовая пассивность – это серьезная проблема рабочих групп, поскольку она приводит к сбоям в работе и более низким трудовым показателям.

Одними из таких показателей является снижение качества труда, а также нарушение нормального течения производственного процесса (большое количество нерегламентированных перерывов).

Около года назад компания стала монополистом на Челябинском рынке из-за того, что Министерство энергетики Российской Федерации лишило ПАО «Челяб-энергосбыт» статуса гарантирующего поставщика. По правилам энергорынка эти функции временно передаются работающей в регионе электросетевой компании, то есть ОАО «МРСК Урала». После того, как компания стала монополистом на рынке, число потребителей увеличилось, а, следовательно, и объем работы, связанный с их обслуживанием. Эту ситуацию персонал встретил с недовольством, что проявилось ярко выраженным проявлением трудовой пассивности и пассивным сопротивлением со стороны сотрудников, в частности специалистов.

В прошлой главе были рассмотрены социологический опрос персонала, в том числе специалистов, фотографии рабочего времени специалистов филиала, а именно менеджера УП и бухгалтера. Социологический опрос показал, что почти 25% специалистов филиала проявляют оппортунистическое поведение. Они готовы выполнять не все трудовые обязанности, опаздывать, вести себя пассивно в сложных обстоятельствах, когда требуется их вмешательство, не готовы проявлять инициативу в труде, негативно относятся к специалистам-рационализаторам и сами не желают заниматься инновационной деятельностью. Анализ фотографий рабочего времени показал, что нарушение трудовой дисциплины превышает 15% ежедневно, что сказывается на их производительности труда и качестве выполня-

емой работы – это является основной причиной выбора проблемной категории персонала, а именно – специалистов.

Такая тенденция сохраняется на протяжении всего времени с момента становления организации монополистом на рынке и требует пересмотра существующей системы профилактики трудовой пассивности специалистов.

Информация о существующей системе профилактики трудовой пассивности специалистов представлена на рисунке 17.



Рисунок 17 – Существующая система профилактики трудовой пассивности специалистов на ОАО «МРСК Урала»

Проблемы и рекомендации по существующей системе профилактики трудовой пассивности специалистов:

1) Цель является не смартированной, в таком случае, непонятно к какому времени она будет достигнута, и вообще, будет ли достигнута в принципе. Главная проблема – это повышенный уровень трудовой пассивности специалистов. Так как коэффициент НТД больше 15%, а среднее его значение по всем специалистам – 16%, то он будет являться показателем трудовой пассивности на предприятии.



Трудовая пассивность присутствует всегда, но нормой трудовой пассивности является ее уровень, не превышающий 5%. Исходя из вышеперечисленного, цель должна звучать так – снижение уровня трудовой пассивности специалистов на 10% к 30 октября 2020 года.

2) В задачах не сказано об улучшении качества труда, хотя это является одной из проблем, так как оборудование некоторых специалистов, а именно компьютеры, а вернее процессоры не справляются со своими задачами, что несет за собой задержку в соблюдении сроков работы.

3) Отсутствует учет индивидуальных особенностей работника при премировании. Необходим индивидуальный подход, зависящий от результатов работы конкретного сотрудника.

4) Отсутствует конкретика в разработке необходимых мероприятий.

5) Так как проблема трудовой пассивности ярко выражена среди специалистов, то мы работаем с этой категорией персонала. Численность специалистов по состоянию на 2018 год составила 5363 человека. Мы рассматриваем специалистов на одном из филиалов, а именно в Челябинском, где численность специалистов на 2018 год составила 887 человек. Необходимо указать, что мы рассматриваем категорию специалистов, а не персонал в целом.

6) Материальное стимулирование является гарантированным и не зависит от результатов работы сотрудников, исходя из этого сотрудники не повышают свою трудовую активность, так как денежное вознаграждение им гарантировано. Необходимо премирование за результаты работы.

7) Трудовая пассивность может являться следствием недостатка информирования, то есть до сотрудников не донесена в полной мере необходимая информация об их задачах, сроках сдачи и т.п. Необходимо изменение системы коммуникаций, то есть создание общего чата для специалистов и их руководителей, чтобы специалисты могли в случае необходимости связаться с соседними отделами или со своим руководством в случае возникновения вопросов по поставленным им задачам.

8) На данном предприятии у специалистов имеется только два регламентированных перерыва – это перерыв на обед длительностью в час и пять минут в начале трудового дня, когда в совокупности регламентированные перерывы в течение всего трудового дня должны составлять 30 минут (без учета перерыва на обед). Так как у сотрудников четко не прописаны их регламентированные перерывы, то они нарушают трудовую дисциплину тем, что совершают нерегламентированные перерывы в любое время в течении всего рабочего дня. Необходимо внести дополнительные регламентированные перерывы и донести до сотрудников, что только в регламентированные перерывы они могут покидать свои рабочие места, а нарушение трудовой дисциплины будет контролироваться посредством привлечения к дисциплинарной ответственности.

9) Сотрудники не соблюдают сроки выполнения работ, что ведет за собой сбой в работе остальных служб. Соблюдение сроков выполнения работ необходимо выделить отдельным критерием, чтобы можно было сравнить трудовую деятельность сотрудников до и после реализации мероприятий.

10) Повышение вовлеченности и лояльности со стороны специалистов также может использоваться в качестве критерия, он будет являться одним из показателей трудовой активности.

11) Критерий удовлетворенность трудом стоит конкретизировать, тогда он будет звучать так: удовлетворенность сотрудников условиями труда. Анкета удовлетворенности сотрудников условиями труда даст необходимую обратную связь по всем требуемым вопросам.

Вывод по параграфу 3.1.

В связи с перечисленными проблемами есть все основания перейти к разработке профилактических мероприятий по снижению уровня трудовой пассивности специалистов.

### 3.2 Мероприятия по совершенствованию профилактики трудовой пассивности специалистов ОАО «МРСК Урала»

В параграфе 3.1 были перечислены основные проблемы профилактики трудовой пассивности специалистов и разработаны мероприятия по ее совершенствованию. На основе проведенного анализа существующей системы профилактики трудовой пассивности, будет целесообразно предложить новую систему, представленную на рисунке 18.



Рисунок 18 – Предлагаемая система профилактики трудовой пассивности специалистов на ОАО «МРСК Урала»

Так как теперь цель конкретизирована и связана непосредственно с трудовой активностью, то будет уместно добавить в критерии уровень трудовой активности, который можно оценить с помощью фотографий рабочего времени.

Среди технологий профилактики трудовой пассивности специалистов, можно выделить:

- оценка качества труда;
- премирование за результаты работ;
- создание системы регламентированных перерывов;
- изменение системы коммуникаций.

У каждой из технологий имеются мероприятия, которые разделены между собой этапами: подготовительным, этапом разработки, этапом внедрения, этапом эксплуатации и этапом завершения.

Мероприятия, разбитые по этапам представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Мероприятия по профилактике трудовой пассивности специалистов по этапам реализации

Технологии	Мероприятия на этапе подготовки	Мероприятия на этапе разработки	Мероприятия на этапе внедрения	Мероприятия на этапе эксплуатации	Мероприятия на этапе завершения
1. Оценка качества труда	Разработка вопросов анкеты по удовлетворенности трудом для специалистов	Проведение социологических опросов по удовлетворенности трудом для специалистов и подведение итогов	Проведение оценки состояния процессов тех специалистов, кто не доволен своим оборудованием	Ежемесячная покупка 5 процессоров для специалистов	Повторное проведение социологических опросов по удовлетворенности трудом для специалистов

Технологии	Мероприятия на этапе подготовки	Мероприятия на этапе разработки	Мероприятия на этапе внедрения	Мероприятия на этапе эксплуатации	Мероприятия на этапе завершения
2. Премирование за результаты работ	Анализ существующей системы премирования	Разработка результирующих показателей деятельности специалистов	Утверждение новой премиальной системы специалистов, посредством внедрения результирующих показателей деятельности специалистов	Премирование за результаты работы	Контроль за выплатами, связанными с результатами работ
3. Изменение системы коммуникаций	Определение потребности в изменении системы коммуникаций, посредством создания общего чата	Выбор категорий персонала, входящих в общий чат	Создание общего чата для специалистов и их руководителей	Функционирование общего чата для специалистов и их руководителей	Контроль за осведомлением сотрудников по всем необходимым вопросам
4. Создание четкой системы регламентированных перерывов	Подготовка шаблона ФРВ	Анализ существующей системы, посредством ФРВ	Расчет оптимального количества регламентированных перерывов	Утверждение нового распорядка трудового дня	Контроль за исполнением нового регламента рабочего дня, посредством ФРВ
		Определение необходимости введения регламентированных перерывов		Привлечение к дисциплинарной ответственности, за НТД	

Хотелось бы отметить, что в мероприятии – проведение социологических опросов по удовлетворенности трудом для специалистов и подведение итогов, было выявлено, что 30% (266 человек) опрошенных специалистов не довольны своим оборудованием, а именно процессорами компьютеров. Процессоры не справляются с новыми программами и количеством новой информации и подлежат замене. Так как жалобы по поводу устаревшего оборудования могут не соответствовать реальности, то следующим мероприятием – проведение оценки состояния процессоров тех специалистов, кто не доволен своим оборудованием. Таким образом мы можем выявить тех специалистов, у кого снижение качества работы напрямую связано с устаревшим оборудованием. Посредством оценки оборудования было выявлено, что из 266 опрошенных только 22,5% (60 человек) действительно вынуждены работать за устаревшим оборудованием. Необходимо заменить устаревшее оборудование 60 специалистам.

В технологию премирования работ входят мероприятия по разработке и реализации результирующих показателей. Премирование специалистов являлось гарантированным и составляло 15% от оклада сотрудника. Сейчас же будет также составлять 15% от оклада, но не будет гарантированным. Среди результирующих показателей, влияющих на получение премиальных выплат, разработано: соблюдение трудовой дисциплины, соблюдение сроков работы и качество работы. Каждый показатель составляет 5% от оклада сотрудника. В совокупности они будут давать 15%, но получить их сотрудник сможет при выполнении результирующих показателей. Никаких дополнительных расходов это не требует, так как размер премирования не меняется, меняются лишь требования его получения.

Изменение системы коммуникаций вызвано тем, что сотрудники из-за недостатка информации совершают ошибки в работе. Есть необходимость в создании общего чата, который будет включать в себя специалистов и их руководителей, чтобы специалисты по мере возникновения проблем могли проконсультироваться с другими отделами или со своим руководством.

Технология создания четкой системы регламентированных перерывов включает в себя наблюдение за нарушением трудовой дисциплины, а также расчет оптимального количества регламентированных перерывов. Так как регламентированные перерывы в день должны в совокупности составлять 30 минут, а на данный момент составляют лишь 5 минут. Будет уместно сделать два регламентированных перерыва по 15 минут:

- с 10:00 до 10:15;
- с 15:00 до 15:15.

Время перерывов обусловлено продолжительностью оперативного времени до этого: 2 часа работы будут сменяться перерывом продолжительностью в 15 минут, далее 1 час 45 минут работы будут сменяться перерывом на обед продолжительностью в 1 час, далее следуют 2 часа работы, за которыми 15 минут перерыва и 1 час 45 минут работы до окончания рабочего дня. У сотрудников будет время на отдых и личные надобности, благодаря системе регламентированных перерывов, что не придется покидать рабочее место во время работы. При наличии нарушений трудовой дисциплины сотрудник будет привлекаться к дисциплинарной ответственности. Также соблюдение трудовой дисциплины является одним из обязательных требований для получения премиальных в размере 5%.

Данные мероприятия и их бюджет более подробно будут рассмотрены в параграфе 3.3.

Существует несколько способов планирования, в данной работе нами будет использована стратегическая карта ОАО «МРСК Урала», в которую входят стратегические цели компании, разбитые по разным блокам и представленные на рисунке 19.



Рисунок 19 – Стратегическая карта ОАО «МРСК Урала»

Все цели в стратегической карте взаимосвязаны и имеют причинно-следственную связь.



На основе стратегической карты представим счетную карту. Она позволяет оценивать достижение целей из стратегической карты (таблица 18).

Таблица 18 – Счётная карта ОАО «МРСК Урала»

	Цели	Показатели КРІ	Значение КРІ	
			Актуаль- ные	Целевые
Финансы	Увеличение прибыли компании	Прибыль, %	-4,63	+5
	Своевременное исполнение финансовых обязательств клиентами	Количество просрочек клиентов, %	35	5
	Увеличение выручки	Выручка, %	+8,12	+15
Клиенты	Рост количества клиентов	Количество положительных отзывов, % в месяц	73	90
	Улучшение качества обслуживания клиентов	Количество жалоб по обслуживанию, шт. в месяц	200	50
	Удовлетворенность клиентов	Количество положительных отзывов, % в месяц	73	90
Процессы	Отсутствие перебоев в подаче электричества	Время в месяц, мин	180	60
	Отсутствие нерегламентированных перерывов во время рабочего дня	Коэффициент НТД, %	16	2
	Автоматизация производства	Уровень автоматизации	0,25	0,45
Персонал	Повышение лояльности персонала	Коэффициент удовлетворённости, %	64	95
	Повышение качества труда	Количество просрочек сотрудников, %	50	10
	Повышение уровня удовлетворенности трудом	Оценка уровня удовлетворенности, опрос специалистов	удовлетворительно	отлично
	Профилактика трудовой пассивности специалистов	Коэффициент использования рабочего времени, %	84	98

Счетная карта демонстрирует, что отклонение от целевых значений не столь значительно и что достижение нижней цели, а именно повышение трудовой ак-

тивности персонала, может привести к достижению высшей – увеличению прибыли компании на 5%.

Для оценки движущих и сдерживающих сил будет использована технология, предложенная Куртом Левиным (рисунок 20).

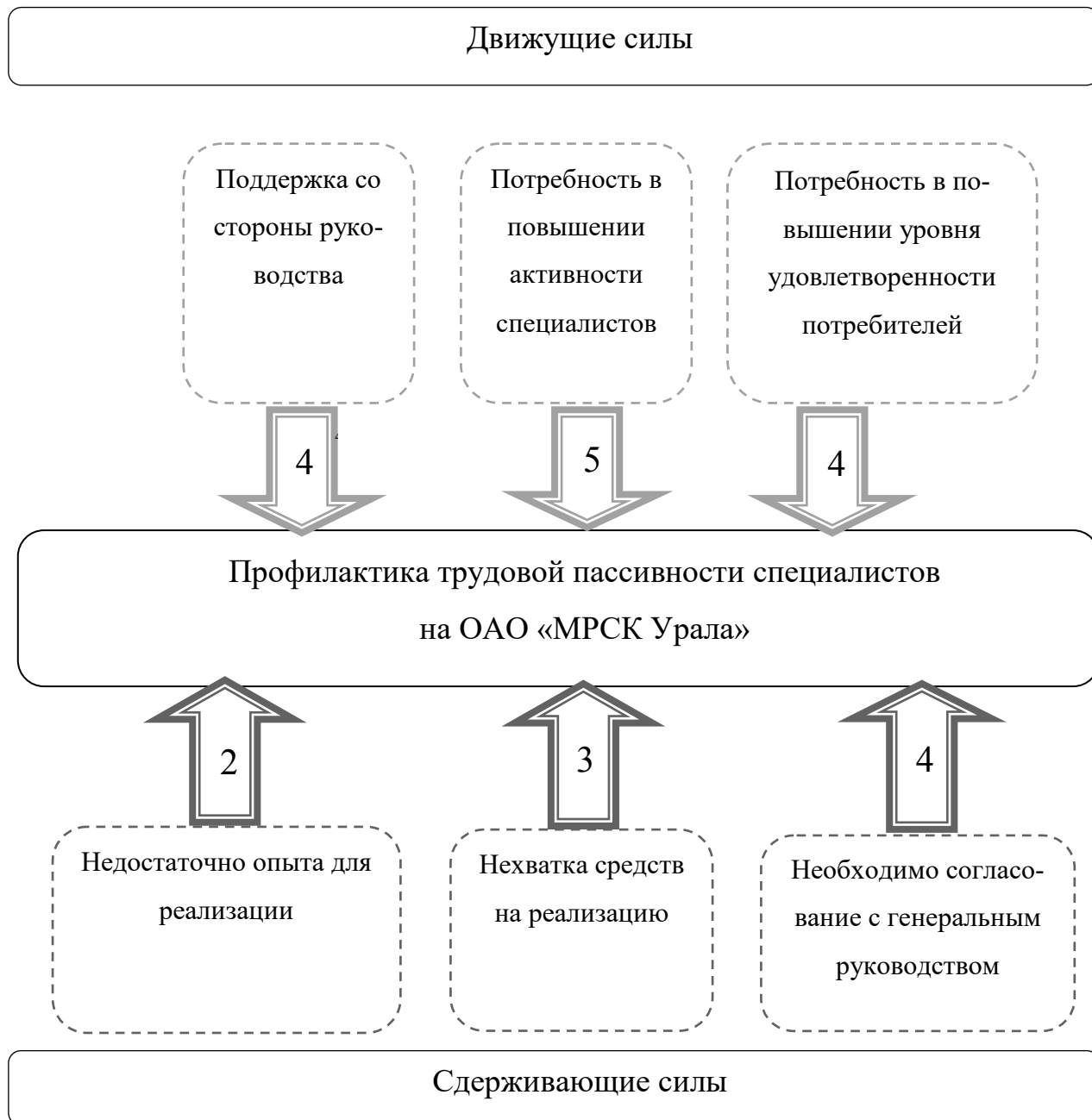


Рисунок 20 – Анализ поля сил К. Левина

Несмотря на то, что движущие и сдерживающие силы равны количеством, степень влияния у них разная. Общая степень влияния движущих сил равна 13, а сдерживающих 9 – это означает, что движущие силы, оказывающие положитель-

ное влияние на реализацию мероприятий и имеют большее влияние, чем представленные сдерживающие силы.

Реализация мероприятий имеет соответствующий уровень неопределенности, связанный с возникновением разнообразных рисков. Применительно к данной работе возможны следующие риски: задержка в реализации мероприятий, непринятие нового распорядка дня, некорректно рассчитаны премии сотрудникам, нарушение регламентированных перерывов, после окончания реализации мероприятий, возвращение проблемы. Критерии оценки рисков мероприятий представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Критерии оценки рисков мероприятий

Критерий	Оценки
Вероятность наступления риска	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Очень высокие – 0,9;</li> <li>- Высокие – 0,7;</li> <li>- Средние – 0,5;</li> <li>- Низкие – 0,3;</li> <li>- Очень низкие – 0,1</li> </ul>
Серьезность последствий	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Очень серьезные – 0,8;</li> <li>- Серьезные – 0,4;</li> <li>- Средние – 0,2;</li> <li>- Незначительные – 0,1;</li> <li>- Очень незначительные – 0,05</li> </ul>

Для построения карты рисков необходимо представить описание указанных ранее угроз с применением оценки по критериям (см. таблица 19). Оценка рисков реализации мероприятий представлена в таблице 20.

Таблица 20 – Оценка рисков реализации мероприятий по профилактике трудовой пассивности специалистов на ОАО «МРСК Урала»

№	Вид риска	Вероятность появления (от 0 до 1)	Серьезность последствий (от 0 до 1)	Коэффициент влияния (Вероятность* Серьезность)
R1	Задержка в реализации мероприятий	0,3	0,4	0,06
R2	Непринятие нового распорядка дня	0,7	0,6	0,42
R3	Некорректно рассчитаны премии	0,5	0,4	0,2

№	Вид риска	Вероятность появления (от 0 до 1)	Серьезность последствий (от 0 до 1)	Коэффициент влияния (Вероятность* Серьезность)
R4	Нарушение регламентированных перерывов	0,5	0,2	0,1
R5	После окончания реализации мероприятий, возвращение проблемы	0,1	0,2	0,02

Таким образом, исходя из данных таблицы 20 можем отметить, что угрозы подразделяются на 3 уровня:

- незначительные с коэффициентом влияния до 0,1 (после окончания реализации мероприятий, возвращение проблемы; задержка в реализации мероприятий, нарушение регламентированных перерывов);
- средней степени значимости с коэффициентом до 0,3 (некорректно рассчитаны премии);
- значимый риск с коэффициентом выше 0,3 (непринятие нового распорядка дня).

На рисунке 21 представим карту рисков мероприятий по профилактике трудовой пассивности специалистов, обозначив кривую безразличия, которая разделяет риски с высокой вероятностью и наиболее тяжелыми последствиями, от остальных, наименее опасных рисков.

Вероятность	Последствия				
	0,1	0,2	0,4	0,6	0,8
0,9	0,09	0,18	0,36	0,54	0,72
0,7	0,07	0,14	0,28	0,42	0,56
0,5	0,05	0,1	0,2	0,3	0,4
0,3	0,03	0,06	0,12	0,18	0,24
0,1	0,01	0,02	0,04	0,06	0,08

На рисунке 21 в таблице выше кривая безразличия (жирная линия) проходит по диагонали от верхнего левого угла к нижнему правому. Риск R2 находится в области выше и правее этой линии, а R1, R3, R4 и R5 — в области ниже и левее.

Рисунок 21 – Карта рисков мероприятий по профилактике трудовой пассивности специалистов на ОАО «МРСК Урала»

Для минимизации влияния и возникновения указанных угроз необходимо проведение ряда профилактических мероприятий, которые отражены в таблице 21.

Таблица 21 – Мероприятия, направленные на снижение рисков профилактики трудовой пассивности специалистов на ОАО «МРСК Урала»

№	Вид риска	Мероприятия по нейтрализации рисков
R1	Задержка в реализации мероприятий	Детализированный план выполнения мероприятий, учет критических путей при назначении сроков начала и окончания, а также длительности мероприятий в совокупности.
R2	Недовольство стороны сотрудников	Предупреждение и подготовка персонала к введению новых регламентированных перерывов.
R3	Некорректно рассчитаны премии	Перерасчет всех премиальных и последующий контроль за расчетом премий.
R4	Нарушение регламентированных перерывов	Применение дисциплинарных взысканий.
R5	После окончания реализации мероприятий, возвращение проблемы	Поиск новых методов решения проблемы.

На основе данных мероприятий по нейтрализации рисков можно уменьшить их влияние минимум на 70%.

В таблице 22 представлен план мероприятий по профилактике трудовой пассивности специалистов с указанием сроков, длительности мероприятий и исполнительных лиц, отвечающих за конкретные мероприятия (см. Приложение В).

Таблица 22 – План мероприятий по профилактике трудовой пассивности специалистов ОАО «МРСК Урала»

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность, дни	Трудоемкость, человеко-часы	Предшествующие мероприятия	Исполнители (Ответственные лица)
1.	Разработка вопросов анкеты по удовлетворенности трудом для специалистов	01.07.2019 – 05.07.2019	5	10	-	Директор по персоналу, Менеджер по обучению, Менеджер по персоналу

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность, дни	Трудоёмкость, человеко-часы	Предшествующие мероприятия	Исполнители (Ответственные лица)
2.	Анализ существующей системы премирования	01.07.2019 – 05.07.2019	5	11	1	Директор по персоналу, Менеджер по найму, Помощник менеджера по персоналу
3.	Определение потребности в изменении системы коммуникаций, посредством создания общего чата	08.07.2019 – 10.07.2019	3	6	2	Директор по персоналу, Менеджер по найму, Менеджер по обучению
4.	Подготовка шаблона ФРВ	11.07.2019 – 12.07.2019	2	3	3	Директор по персоналу, Менеджер по персоналу
5.	Проведение социологических опросов по удовлетворенности трудом для специалистов и подведение итогов	15.07.2019 – 29.07.2019	11	22	1, 3	Директор по персоналу, Менеджер по обучению, Менеджер по персоналу, Помощник менеджера по персоналу
6.	Разработка результирующих показателей деятельности специалистов	30.07.2019 – 01.08.2019	3	10	2, 5	Директор по персоналу, Менеджер по найму, Помощник менеджера по персоналу
7.	Выбор категорий персонала, входящих в общий чат	02.08.2019 – 05.08.2019	2	5	3, 7	Директор по персоналу, Менеджер по найму, Менеджер по обучению

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность, дни	Трудоемкость, человеко-часы	Предшествующие мероприятия	Исполнители (Ответственные лица)
8.	Анализ существующей системы, посредством ФРВ	06.08.2019 – 22.08.2019	13	83	4, 7	Директор по персоналу, Менеджер по персоналу, Помощник менеджера по персоналу
9.	Определение необходимости введения регламентированных перерывов	23.08.2019 – 26.08.2019	2	8	8	Директор по персоналу, Менеджер по обучению, Менеджер по персоналу, Помощник менеджера по персоналу
10.	Проведение оценки состояния процессов тех специалистов, кто не доволен своим оборудованием	27.08.2019 – 06.09.2019	9	16	5, 9	Директор по персоналу, Менеджер по обучению, Менеджер по персоналу, Помощник менеджера по персоналу
11.	Утверждение новой премиальной системы специалистов, посредством внедрения результирующих показателей деятельности специалистов	09.09.2019 – 09.09.2019	1	4	6, 10	Директор по персоналу, Менеджер по найму
12.	Создание общего чата для специалистов и их руководителей	10.09.2019 – 11.09.2019	2	5	7, 11	Директор по персоналу, Менеджер по обучению

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность, дни	Трудоёмкость, человеко-часы	Предшествующие мероприятия	Исполнители (Ответственные лица)
13.	Расчет оптимального количества регламентированных перерывов	12.09.2019 – 16.09.2019	3	11	9, 12	Директор по персоналу, Менеджер по обучению, Менеджер по персоналу
14.	Ежемесячная покупка 5 процессоров для специалистов	17.09.2019 – 17.09.2020	251	60	10, 13	Директор по персоналу, Менеджер по обучению
15.	Премирование за результаты работы	18.09.2019 – 18.09.2020	251	80	11, 14	Директор по персоналу, Менеджер по найму, Менеджер по персоналу
16.	Функционирование общего чата для специалистов и их руководителей	12.09.2019 – 14.09.2020	251	84	12, 15	Директор по персоналу, Менеджер по персоналу, Помощник менеджера по персоналу
17.	Утверждение нового распорядка трудового дня	17.09.2019 – 17.09.2020	251	12	13, 16	Директор по персоналу
18.	Привлечение к дисциплинарной ответственности, за НТД	17.09.2019 – 17.09.2020	251	96	17	Директор по персоналу, Менеджер по найму, Менеджер по персоналу, Помощник менеджера по персоналу



№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность, дни	Трудоемкость, человеко-часы	Предшествующие мероприятия	Исполнители (Ответственные лица)
19.	Повторное проведение социологических опросов по удовлетворенности трудом для специалистов	18.09.2020 – 02.10.2020	11	22	14, 19	Директор по персоналу, Менеджер по обучению, Менеджер по персоналу, Помощник менеджера по персоналу
20.	Контроль за выплатами, связанными с результатами работ	05.10.2020 – 07.10.2020	3	12	15, 19	Директор по персоналу, Менеджер по найму, Менеджер по персоналу
21.	Контроль за осведомлением сотрудников по всем необходимым вопросам	08.10.2020 – 12.10.2020	3	15	16, 20	Директор по персоналу, Менеджер по персоналу, Помощник менеджера по персоналу
22.	Контроль за исполнением нового регламента рабочего дня, посредством ФРВ	13.10.2020 – 29.10.2020	13	83	18, 21	Директор по персоналу, Менеджер по персоналу, Помощник менеджера по персоналу

Вывод по параграфу 3.2.

В параграфе была проанализирована профилактика трудовой пассивности специалистов и были разработаны мероприятия по ее совершенствованию. Рассмотрены предполагаемые риски и даны рекомендации по их нейтрализации. Технологий было разработано четыре, помимо технологий к ним еще были разработаны мероприятия в количестве 22 штук, которые подробно будут рассмотрены в следующем параграфе.

### 3.3 Расчет стоимости мероприятий по совершенствованию профилактики трудовой пассивности специалистов ОАО «МРСК Урала»

На основе представленных данных из параграфа 3.2 (см. таблицу 22), следует составить матрицу ответственности, представленную в таблице 23, для рационального распределения задач между участниками и профилактики возникновения загруженности специалистов отдела управления персоналом.

В данной таблице будут распределены соответствующие функциональные роли участия в мероприятиях: У – утверждение; С – согласование; К – консультирование; О – ответственный.

Таблица 23 – Матрица ответственности по профилактике трудовой пассивности специалистов ОАО «МРСК Урала»

№	Мероприятия	Директор по персоналу	Менеджер по найму	Менеджер по обучению	Менеджер по персоналу	Помощник менеджера по персоналу
1	Разработка вопросов анкеты по удовлетворенности трудом для специалистов	У, С	-	О	К	-
2	Анализ существующей системы премирования	С	О	-	-	К
3	Определение потребности в изменении системы коммуникаций, посредством создания общего чата	С	К	О	-	-
4	Подготовка шаблона ФРВ	С	-	-	О	-
5	Проведение социологических опросов по удовлетворенности трудом для специалистов и подведение итогов	У, С	-	О	К	К

№	Мероприятия	Директор по персоналу	Менеджер по найму	Менеджер по обучению	Менеджер по персоналу	Помощник менеджера по персоналу
6	Разработка результирующих показателей деятельности специалистов	У, С	О	-	-	К
7	Выбор категорий персонала, входящих в общий чат	У, С	К	О	-	-
8	Анализ существующей системы, посредством ФРВ	У, С	-	-	О	К
9	Определение необходимости введения регламентированных перерывов	У, С	-	О	К	К
10	Проведение оценки состояния процессоров тех специалистов, кто не доволен своим оборудованием	У, С	-	К	О	К
11	Утверждение новой премиальной системы специалистов, посредством внедрения результирующих показателей деятельности специалистов	У, О	К	-	-	-
12	Создание общего чата для специалистов и их руководителей	У, О	-	К	-	-
13	Расчет оптимального количества регламентированных перерывов	С	-	О	К	-
14	Ежемесячная покупка 5 процессоров для специалистов	У	-	О	-	-
15	Премирование за результаты работы	У, С	О	-	К	-

№	Мероприятия	Директор по персоналу	Менеджер по найму	Менеджер по обучению	Менеджер по персоналу	Помощник менеджера по персоналу
16	Функционирование общего чата для специалистов и их руководителей	С	-	-	О	К
17	Утверждение нового распорядка трудового дня	У, О	-	-	-	-
18	Привлечение к дисциплинарной ответственности, за НТД	У, С	О	-	К	К
19	Повторное проведение социологических опросов по удовлетворенности трудом для специалистов	У, С	-	О	К	К
20	Контроль за выплатами, связанными с результатами работ	У, С	О	-	К	-
21	Контроль за осведомлением сотрудников по всем необходимым вопросам	У, С	-	-	О	К
22	Контроль за исполнением нового регламента рабочего дня, посредством ФРВ	У, С	-	-	О	К

Таким образом, можем отметить, что наибольшие доли работ попадают под ответственность менеджера по обучению, менеджера по найму и менеджера по управлению персоналом. Консультирует выполнение работ, в основном, помощник менеджера по персоналу. Основным согласующим и утверждающим лицом является директор по персоналу.

Для расчета ФЗП необходимо узнать трудоемкость исполнителей из матрицы ответственности (см. таблицу 23). Планирование трудоемкости представлено в таблице 24.

Таблица 24 – Планирование трудоёмкости производственных работ по профилактике трудовой пассивности специалистов ОАО «МРСК Урала»

№	Мероприятия	Ди- ректор по персо- налу	Мене- джер по найму	Мене- джер по обу- чению	Мене- джер по персо- налу	По- мощ- ник мене- джера по персо- налу	Итого:
1	Разработка вопросов анкеты по удовлетворенности трудом для специалистов	3	0	5	2	0	10
2	Анализ существующей системы премирования	3	6	0	0	2	11
3	Определение потребности в изменении системы коммуникаций, посредством создания общего чата	2	1	3	0	0	6
4	Подготовка шаблона ФРВ	1	0	0	2	0	3
5	Проведение социологических опросов по удовлетворенности трудом для специалистов и подведение итогов	2	0	12	4	4	22
6	Разработка результирующих показателей деятельности специалистов	3	5	0	0	2	10
7	Выбор категорий персонала, входящих в общий чат	1	1	3	0	0	5
8	Анализ существующей системы, посредством ФРВ	3	0	0	40	40	83
9	Определение необходимости введения регламентированных перерывов	2	0	4	1	1	8

№	Мероприятия	Ди- ректор по персо- налу	Мене- джер по найму	Мене- джер по обу- чению	Мене- джер по персо- налу	По- мощ- ник мене- джера по персо- налу	Итого:
10	Проведение оценки состояния процессоров тех специалистов, кто не доволен своим оборудованием	3	0	2	9	2	16
11	Утверждение новой премиальной системы специалистов, посредством внедрения результирующих показателей деятельности специалистов	3	1	0	0	0	4
12	Создание общего чата для специалистов и их руководителей	3	0	2	0	0	5
13	Расчет оптимального количества регламентированных перерывов	3	0	6	2	0	11
14	Ежемесячная покупка 5 процессоров для специалистов	24	0	36	0	0	60
15	Премирование за результаты работы	24	36	0	20	0	80
16	Функционирование общего чата для специалистов и их руководителей	24	0	0	48	12	84
17	Утверждение нового распорядка трудового дня	12	0	0	0	0	12
18	Привлечение к дисциплинарной ответственности, за НТД	24	48	0	12	12	96

№	Мероприятия	Ди- ректор по персо- налу	Мене- джер по найму	Мене- джер по обу- чению	Мене- джер по персо- налу	По- мощ- ник мене- джера по персо- налу	Итого:
19	Повторное проведение социологических опросов по удовлетворенности трудом для специалистов	2	0	12	4	4	22
20	Контроль за выплатами, связанными с результатами работ	4	6	0	2	0	12
21	Контроль за осведомлением сотрудников по всем необходимым вопросам	4	0	0	9	2	15
22	Контроль за исполнением нового регламента рабочего дня, посредством ФРВ	3	0	0	40	40	83
Итого:		153	104	85	195	121	658

Больше всего времени на мероприятия тратит менеджер по персоналу и директор по персоналу.

Для того, чтобы посчитать ФЗП проектной группы по профилактике трудовой пассивности специалистов, необходима часовая ставка участников проектной группы.

Часовая ставка участников проектной группы:

- директора по персоналу – 284 рубля;
- менеджера по найму – 170 рублей;
- менеджера по обучению – 198 рублей;
- менеджера по персоналу – 142 рубля;
- помощника менеджера по персоналу – 130 рублей.

ФЗП проектной группы представлена в таблице 25.

Таблица 25 – ФЗП проектной группы по профилактике трудовой пассивности специалистов ОАО «МРСК Урала»

№	Мероприятия	Ди- ректор по персо- налу	Мене- джер по найму	Мене- джер по обуче- нию	Мене- джер по персо- налу	По- мощ- ник мене- джера по персо- налу	Итого:
		284 руб.	170 руб.	198 руб.	142 руб.	130 руб.	
1	Разработка вопросов анкеты по удовлетворенности трудом для специалистов	852	0	990	284	0	2126
2	Анализ существующей системы премирования	852	1020	0	0	260	2132
3	Определение потребности в изменении системы коммуникаций, посредством создания общего чата	568	170	594	0	0	1332
4	Подготовка шаблона ФРВ	284	0	0	284	0	568
5	Проведение социологических опросов по удовлетворенности трудом для специалистов и подведение итогов	568	0	2376	568	520	4032
6	Разработка результирующих показателей деятельности специалистов	852	850	0	0	260	1962
7	Выбор категорий персонала, входящих в общий чат	284	170	594	0	0	1048
8	Анализ существующей системы, посредством ФРВ	852	0	0	5680	5200	11732
9	Определение необходимости введения регламентированных перерывов	568	0	792	142	130	1632



№	Мероприятия	Ди- ректор по персо- налу	Мене- джер по найму	Мене- джер по обуче- нию	Мене- джер по персо- налу	По- мощ- ник мене- джера по персо- налу	Итого:
		284 руб.	170 руб.	198 руб.	142 руб.	130 руб.	
10	Проведение оценки состояния процессоров тех специалистов, кто не доволен своим оборудованием	852	0	396	1278	260	2786
11	Утверждение новой премиальной системы специалистов, посредством внедрения результирующих показателей деятельности специалистов	852	170	0	0	0	1022
12	Создание общего чата для специалистов и их руководителей	852	0	396	0	0	1248
13	Расчет оптимального количества регламентированных перерывов	852	0	1188	284	0	2324
14	Ежемесячная покупка 5 процессоров для специалистов	6816	0	7128	0	0	13944
15	Премирование за результаты работы	6816	6120	0	2840	0	15776
16	Функционирование общего чата для специалистов и их руководителей	6816	0	0	6816	1560	15192
17	Утверждение нового распорядка трудового дня	3408	0	0	0	0	3408
18	Привлечение к дисциплинарной ответственности, за НТД	6816	8160	0	1704	1560	18240

№	Мероприятия	Ди- ректор по персо- налу	Мене- джер по найму	Мене- джер по обуче- нию	Мене- джер по персо- налу	По- мощ- ник мене- джера по персо- налу	Итого:
		284 руб.	170 руб.	198 руб.	142 руб.	130 руб.	
19	Повторное проведение социологических опросов по удовлетворенности трудом для специалистов	568	0	2376	568	520	4032
20	Контроль за выплатами, связанными с результатами работ	1136	1020	0	284	0	2440
21	Контроль за осведомлением сотрудников по всем необходимым вопросам	1136	0	0	1278	260	2674
22	Контроль за исполнением нового регламента рабочего дня, посредством ФРВ	852	0	0	5680	5200	11732
Итого:		43452	17680	16830	27690	15730	121382

Таким образом, больше средств из ФЗП уходит на оплату работы директора по персоналу, а меньшая часть на оплату работы помощника менеджера по персоналу.

Совокупная стоимость каждого проекта исчисляется исходя из следующих видов затрат:

- инвестиционные затраты, характеризуются единовременностью выплат;
- эксплуатационные затраты, характеризуются периодическими расходами.

Исходя из расчета данных видов затрат формируется генеральный бюджет проекта, в котором отражается необходимая совокупность расходов на все мероприятия в период его разработки и реализации.

Для начала представим смету инвестиционных расходов по профилактике трудовой пассивности специалистов в таблице 26. В смету инвестиционных расходов входят: ФЗП, материальные и дополнительные расходы.

В материальных расходах будут затраты на канцелярию в размере от 50 рублей до 1 тысячи рублей.

В дополнительных расходах будут затраты на:

- Привлечение программиста для проведения оценки состояния процессоров тех специалистов, кто не доволен своим оборудованием. Часовая ставка программиста – 185 рублей, а трудоемкость, затраченная на данное мероприятие – 50 часов, следовательно, расходы на привлечение программиста будут равны 9 тысячам 250 рублям. Также, мы привлекаем программиста для создания общего чата, где его трудоемкость будет составлять 7 часов, а расходы на его привлечение – 1 тысячу 295 рублей.

- Привлечение бухгалтера для помощи в разработке результирующих показателей деятельности специалистов, равно 4 часам, а часовая ставка 175 рублей, следовательно, затраты на его привлечение – 700 рублей.

Таблица 26 – Смета инвестиционных расходов по профилактике трудовой пассивности специалистов ОАО «МРСК Урала»

№	Мероприятия	ФЗП (руб.)	Материальные расходы (руб.)	Дополнительные расходы (руб.)	Сумма (руб.)
1	Разработка вопросов анкеты по удовлетворенности трудом для специалистов	2126	-	-	2126
2	Анализ существующей системы премирования	2132	-	-	2132

№	Мероприятия	ФЗП (руб.)	Материальные расходы (руб.)	Дополнительные расходы (руб.)	Сумма (руб.)
3	Определение потребности в изменении системы коммуникаций, посредством создания общего чата	1332		-	1332
4	Подготовка шаблона ФРВ	568	250 (канцелярия)	-	818
5	Проведение социологических опросов по удовлетворенности трудом для специалистов и подведение итогов	4032	600 (канцелярия)	-	4632
6	Разработка результирующих показателей деятельности специалистов	1962	100 (канцелярия)	4ч*175руб=700 (привлечение бухгалтера)	2762
7	Выбор категорий персонала, входящих в общий чат	1048	-	-	1048
8	Анализ существующей системы, посредством ФРВ	11732	400 (канцелярия)	-	12132
9	Определение необходимости введения регламентированных перерывов	1632	-	-	1632
10	Проведение оценки состояния процессов тех специалистов, кто не доволен своим оборудованием	2786	100 (канцелярия)	50ч*185руб=9250 (привлечение программиста)	12136

№	Мероприятия	ФЗП (руб.)	Материальные расходы (руб.)	Дополнительные расходы (руб.)	Сумма (руб.)
11	Утверждение новой премиальной системы специалистов, посредством внедрения результирующих показателей деятельности специалистов	1022	50 (канцелярия)	-	1072
12	Создание общего чата для специалистов и их руководителей	1248	-	7ч*185руб=1295 (привлечение программиста)	2543
13	Расчет оптимального количества регламентированных перерывов	2324	-	-	2324
14	Повторное проведение социологических опросов по удовлетворенности трудом для специалистов	4032	600 (канцелярия)	-	4632
15	Контроль за выплатами, связанными с результатами работ	2440	200 (канцелярия)	-	2640
16	Контроль за осведомлением сотрудников по всем необходимым вопросам	2674	-	-	2674
17	Контроль за исполнением нового регламента рабочего дня, посредством ФРВ	11732	400 (канцелярия)	-	12132
Итого:		54822	2700	11245	68767

В смете инвестиционных расходов видно, что большая часть расходов приходится на ФЗП. Сумма инвестиционных затрат для подготовки, разработки, внедрения мероприятий и оценки результатов по профилактике трудовой пассивности специалистов составляет 68 тысяч 767 рублей.

Для детализации данной суммы и ее распределения относительно проектного периода представим бюджет инвестиционных расходов (см. таблица 27), используя данные детализированного плана работ с учетом периодов проведения данных мероприятий, матрицы ответственности – для определения доплат, расчета стоимости часовой тарифной ставки участников проектной группы и сметы инвестиционных расходов.

Таблица 27 – Бюджет инвестиционных затрат по профилактике трудовой пассивности специалистов ОАО «МРСК Урала»

№	07.19	08.19	09.19	10.20	Итого
1	2126	-	-	-	2126
2	2132	-	-	-	2132
3	1332	-	-	-	1332
4	818	-	-	-	818
5	4632	-	-	-	4632
6	-	2762	-	-	2762
7	-	1048	-	-	1048
8	-	12132	-	-	12132
9	-	1632	-	-	1632
10	-	-	12136	-	12136
11	-	-	1072	-	1072
12	-	-	2543	-	2543
13	-	-	2324	-	2324
14	-	-	-	4632	4632
15	-	-	-	2640	2640
16	-	-	-	2674	2674
17	-	-	-	12132	12132
Итого	11040	17574	18075	22078	68767

Бюджет инвестиционных затрат составляет 68 тысяч 767 рублей.

По представленным данным таблицы 27 можем отметить следующее:

- Наибольшая совокупная сумма выплат относится к этапу завершения (сентябрь 2020).
- Наибольшая сумма выплат осуществляется в сентябре 2019 года, в этом месяце происходит оценка оборудования сотрудников.
- В течение всего периода распределения инвестиционных затрат расходы закладываются в относительно равных долях, кроме сентября 2020 года – подведение итогов профилактики.

Далее для составления генерального бюджета необходимо представить смету эксплуатационных расходов в таблице 28. В таблице будут представлены расходы на ФЗП, а также материальные и дополнительные расходы.

В материальных расходах будут затраты канцелярию в размере от 50 рублей до 1 тысячи рублей.

В дополнительных расходах будут затраты на:

- Ежемесячную покупку новых процессоров. Стоимость одного нового компьютера, а именно процессора – 10 тысяч рублей, ежемесячно необходимо приобретать 5 процессоров, следовательно, дополнительные затраты на покупку 5 процессоров в месяц – 50 тысяч рублей. Так как эксплуатационный период рассчитан на год, то за год на покупку новых процессоров будет потрачено – 600 тысяч рублей.
- Премирование специалистов являлось гарантированным и составляло 15% от оклада сотрудника. Сейчас же будет также составлять 15% от оклада, но не будет гарантированным. Среди результирующих показателей, влияющих на получение премиальных выплат, выделено: грамотность составленных документов, соблюдение сроков работы и качество работы. Каждый показатель составляет 5% от оклада сотрудника. В совокупности они будут давать 15%, но получить их сотрудник сможет при выполнении результирующих показателей. Никаких допол-

нительных расходов это не требует, так как размер премирования не меняется, меняются лишь требования его получения.

- Привлечение бухгалтера для помощи в премировании за результаты работы. Часовая ставка бухгалтера – 175 рублей, а трудоемкость, затраченная на мероприятие – 3 часа каждый месяц, следовательно, расходы на привлечение бухгалтера будут равны 6 тысячам 300 рублям.

- Привлечение программиста для обслуживания общего чата. Часовая ставка программиста – 185 рублей, а трудоемкость, затраченная на обслуживание сайта – 1 час в неделю, следовательно, расходы на привлечение программиста (52 недели в году) будут равны 9 тысячам 620 рублям.

- В мероприятии утверждения нового распорядка трудового дня, руководители специалистов будут систематически наблюдать за своими подчиненными, соблюдают ли они трудовую дисциплину, если нет, то специалисты будут привлечены к дисциплинарной ответственности, что соответствует последнему мероприятию на эксплуатационном этапе. Дополнительных расходов не требуют, так как эти пункты входят в должностные обязанности руководителей отделов специалистов.

Таблица 28 – Смета эксплуатационных расходов по профилактике трудовой пассивности специалистов ОАО «МРСК Урала»

№	Мероприятия	ФЗП (руб.)	Материальные расходы (руб.)	Дополнительные расходы (руб.)	Сумма (руб.)
1	Ежемесячная покупка 5 процессоров для специалистов	13944	396 (канцелярия)	10000руб*5 шт*12мес= 600000 (покупка процессоров)	614340
2	Премирование за результаты работы	15776	-	3ч*175руб*12мес=6300 (привлечение бухгалтера)	22076



№	Мероприятия	ФЗП (руб.)	Материаль- ные расходы (руб.)	Дополни- тельные рас- ходы (руб.)	Сумма (руб.)
3	Функционирование общего чата для специалистов и их руководителей	15192	-	1ч*185руб* 52нед=9620 (привлече- ние про- граммиста)	24812
4	Утверждение нового распо- рядка трудового дня	3408	100 (канцелярия)	-	3508
5	Привлечение к дисциплинар- ной ответственности, за НТД	18240	250 (канцелярия)	-	18490
Итого:		66560	746	615920	683226

Сумма эксплуатационных затрат составляет 683 тысячи 226 рублей. Большая часть затрат приходится на дополнительные расходы, а именно покупку нового оборудования.

На основе сметы эксплуатационных расходов по профилактике трудовой пассивности специалистов, составим бюджет эксплуатационных затрат в таблице 29.

Таблица 29 – Бюджет эксплуатационных затрат по профилактике трудовой пассивности специалистов ОАО «МРСК Урала»

№	10. 19	11. 19	12. 19	01. 20	02. 20	03. 20	04. 20	05. 20	06. 20	07. 20	08. 20	09. 20	Итого
1	51195	51195	51195	51195	51195	51195	51195	51195	51195	51195	51195	51195	614340
2	1847	1839	1839	1839	1839	1839	1839	1839	1839	1839	1839	1839	22076
3	2075	2067	2067	2067	2067	2067	2067	2067	2067	2067	2067	2067	24812
4	296	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	3508
5	1550	1540	1540	1540	1540	1540	1540	1540	1540	1540	1540	1540	18490
Ито- го	56963	56933	56933	56933	56933	56933	56933	56933	56933	56933	56933	56933	683226

Бюджет эксплуатационных затрат составляет 683 тысячи 226 рублей.

По двум представленным бюджетам составим генеральный бюджет, который будет представлен в таблице 30.

Таблица 30 – Генеральный бюджет по профилактике трудовой пассивности специалистов ОАО «МРСК Урала»

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат	Сумма эксплуатационных затрат	Итоговая сумма
Июль 2019	11040	-	11040
Август 2019	17574	-	17574
Сентябрь 2019	18075	-	18075
Октябрь 2019	-	56963	56963
Ноябрь 2019	-	56933	56933
Декабрь 2019	-	56933	56933
Январь 2020	-	56933	56933
Февраль 2020	-	56933	56933
Март 2020	-	56933	56933
Апрель 2020	-	56933	56933
Май 2020	-	56933	56933
Июнь 2020	-	56933	56933
Июль 2020	-	56933	56933
Август 2020	-	56933	56933
Сентябрь 2020	-	56933	56933
Октябрь 2020	22078	-	22078
Итого руб.	68767	683226	751993

Стоимость профилактики трудовой пассивности специалистов 751 тысяча 993 рубля. Состоит данная сумма преимущественно из доплат проектной группе за осуществление плановых мероприятий и покупки нового оборудования.

Наибольшая сумма затрат выпадает на октябрь 2019, характеризующийся началом эксплуатационного периода.

Социальная и экономическая эффективность строится исходя из критериев системы профилактики трудовой пассивности специалистов.

Благодаря совершенствованию профилактики трудовой пассивности специалистов:

- улучшится качество труда;
- будут соблюдены сроки выполнения работ;
- сотрудники будут удовлетворены условиями труда;

- повысится уровень трудовой активности на 10%, а это значит, что рабочее время сотрудник будет использовать на 95%;
- повысится вовлеченность и лояльность специалистов.

Вывод по параграфу 3.3.

Были рассмотрены мероприятия и затраты на них. Построены таблицы с инвестиционными и эксплуатационными затратами, на основе них были составлены бюджеты стоимостью в 68 тысяч 767 рублей и в 683 тысячи и 226 рублей. Итоговый бюджет по профилактике трудовой пассивности специалистов составил 751 тысячу 993 рубля.

Вывод по 3 главе.

В третьей главе была проанализирована действующая система профилактики трудовой пассивности специалистов и на основе составленных рекомендаций дана совершенствованная система. В новой системе составлены новые технологии, которые включают себя мероприятия для снижения уровня трудовой пассивности специалистов. На основе мероприятий был составлен итоговый бюджет по профилактике трудовой пассивности специалистов, стоимостью в 751 тысячу 993 рубля.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Трудовая пассивность – это серьезная проблема рабочих групп, поскольку она приводит к сбоям в работе и более низким трудовым показателям. Одними из таких показателей является снижение качества труда, а также нарушение нормального течения производственного процесса (большое количество нерегламентированных перерывов).

В первой главе были рассмотрены теоретические основы профилактики трудовой пассивности персонала. Во второй главе дана краткая характеристика ОАО «МРСК Урала», проведен анализ его внешней и внутренней среды и анализ организационно-кадрового аудита.

На основе анализов было выявлено, что компания ОАО «МРСК Урала» несмотря на все приложенные усилия имеет ряд внутренних проблем, среди которых сбои в работе специалистов, сопротивление с их стороны и отсутствие мотивации по отношению к труду. Доказательством этого является социологический опрос, который показал, что почти 25% специалистов филиала проявляют оппортунистическое поведение. Они готовы выполнять не все трудовые обязанности, опаздывать, вести себя пассивно в сложных обстоятельствах, когда требуется их вмешательство, не готовы проявлять инициативу в труде, негативно относятся к специалистам-рационализаторам и сами не желают заниматься инновационной деятельностью. Анализ фотографий рабочего времени двух специалистов, а именно менеджера по персоналу и бухгалтера показал, что нарушение трудовой дисциплины превышает 15% ежедневно, что сказывается на их производительности труда и качестве выполняемой работы – это является основной причиной выбора проблемной категории персонала, а именно – специалистов.

Именно для этого была рассмотрена система профилактики трудовой пассивности специалистов, которая показала, что цель не соответствует проблеме, как и задачи, а технологии с критериями необходимо менять. Была дана совершенствованная система с учетом всех недостатков предыдущей. На основе новых техно-

логий были разработаны мероприятия по снижению уровня трудовой пассивности специалистов.

В третьей главе проведен анализ трудовой пассивности специалистов и разработаны мероприятия по профилактике трудовой пассивности специалистов продолжительностью чуть больше года (рабочих 337 дней) и стоимостью в 751 тысячу 993 рубля.

Благодаря совершенствованию профилактики трудовой пассивности специалистов:

- улучшится качество труда;
- будут соблюдены сроки выполнения работ;
- сотрудники будут удовлетворены условиями труда;
- повысится уровень трудовой активности на 10%, а это значит, что рабочее время сотрудник будет использовать на 95%;
- повысится вовлеченность и лояльность специалистов.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Андреев, И.Д. Рабочее время и производительность труда / И.Д. Андреев. – М.: Академия, 2012. – 103 с.
- 2 Бабосов, Е.М. Социология управления: учебное пособие / Е.М. Бабосов. – 4-е изд. – М.: ТетраСистемс, 2014. – 325 с.
- 3 Бабосов, Е.М. Управление персоналом: учебное пособие / Е.М. Бабосов, Э.Г. Ваинилович, Е.С. Бабосова. – Минск: ТетраСистемс, 2012. – 288 с.
- 4 Байтасов, Р.Р. Управление персоналом: конспект лекций / Р.Р. Байтасов. – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 229 с.
- 5 Белкин, В.Н. Как управлять трудом: учебное пособие / В.Н. Белкин, Н.А. Белкина – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2005. – 304 с.
- 6 Большая советская энциклопедия: в 30 т. / под ред. А.М. Прохорова, – 3-е изд., – М.: Советская энциклопедия, 1975. – 825 с.
- 7 Бычин, В.Б. Организация и нормирование труда: учебное пособие / В.Б. Бычин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Экзамен, 2010. – 468 с.
- 8 Дубовая, О.Ю. Сопротивление персонала организационным изменениям и пути его преодоления / О.Ю. Дубовая // Научные исследования и разработки молодых ученых. – 2014. – № 1. – С. 142–145.
- 9 Зарубежный и российский опыт управления мотивацией [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://delovoyimir.biz/zarubezhnyy-i-rossiyskiy-opyt-upravleniya-motivaciey-personala.html>
- 10 Информация о компании ОАО «МРСК Урала» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mrsk-ural.ru>
- 11 Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 378 с.
- 12 Королев, И.В. Трудовая активность современной российской молодёжи: социологический анализ: автореферат дис. ... канд. социол. наук / И.В. Королев. – М.: Изд-во РГСУ, 2009. – 22 с.

- 13 Мосайчук, М.А. Нормирование труда: учебник / М.А. Мосайчук. – М.: Норма, 2009. – 256 с.
- 14 Организация, нормирование и оплата труда: учебное пособие / А.С. Головачев, Н.С. Березина и др.; под ред. А.С. Головачева, – М.: Новое знание, 2014. – 456 с.
- 15 Оценка активности трудового поведения человека в период поиска работы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-rej.ru/Articles/2007/Kulkova.pdf>
- 16 Попов, А. В. Трудовая активность как основа трудового поведения населения / А.В. Попов // Молодой ученый. – 2012. – №10 (45). – С. 151-158.
- 17 Попов, Е.В. Оппортунизм экономических агентов: учебное пособие / Е.В. Попов, В.Л. Симонова – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2007. – 186 с.
- 18 Пяткова, О.Н. Институциональные подходы к решению проблем преодоления сопротивления персонала внедрению организационных изменений / О.Н. Пяткова // Экономика. – 2014. – №2 (24). – С. 92–98.
- 19 Социология в системе научного управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.isras.ru/publ.html?id=2401>
- 20 Социология труда. Теоретико-прикладной толковый словарь: словарь / под ред. В.А. Ядов. – СПб.: Наука, 2006. – 426 с.
- 21 Стародубцева, О.А. Проблемы сопротивления персонала организационному развитию предприятия и пути их преодоления / О.А. Стародубцева // Вестник Волгоградского института бизнеса. Серия «Бизнес, образование, право». – 2015. – № 2 (31). – С. 124–129.
- 22 Темницкий, А.Л. Теоретико-методологические подходы к исследованию трудового поведения / А.Л. Темницкий // Социологические исследования. – 2007. – № 6. – С. 60-71.
- 23 Трудовая активность как объект исследования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-rej.ru/Articles/2007/Zhadan.pdf>

24 Уильямсон, О.И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция / О.И. Уильямсон; пер. с англ. Ю.Е. Благова, В.С. Каткало, Д.С. Славнова, Ю.В. Федотова, Н.Н. Цытович. – СПб.: Лениздат, 1996. – 702 с.

25 Управление персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа:  
<http://www.hrfaq.ru>

26 Фотография рабочего времени – инструмент анализа и оптимизации трудовых процессов [Электронный ресурс]. – Режим доступа:  
[https://www.profiz.ru/se/6\\_2004/909/](https://www.profiz.ru/se/6_2004/909/)

27 Фотография рабочего времени [Электронный ресурс]. – Режим доступа:  
<http://www.up-pro.ru/encyclopedia/fotografiya-rabochego-vremeni.html>

28 Чаплыгин, С.А. Пути преодоления сопротивления персонала фирмы получению инноваций на рынке нематериальных активов / С.А. Чаплыгин // Торговля в XXI веке. Материалы XII Международной научно-практической конференции. – 2014. – С. 189–194.

29 Шаталова, Н.И. Трудовой потенциал работника: учебное пособие / Н.И. Шаталова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 399 с.

30 Экономическая социология: учебное пособие / под ред. В.И. Верховина, – М.: Академический Проект, 2006. – 736 с.

31 Экономический словарь / под ред. А.И. Архипова, – М.: Проспект: Велби, 2005. – 620 с.



ПРИЛОЖЕНИЯ  
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Наблюдательный лист для индивидуальной фотографии рабочего времени менеджера по персоналу

*Лицевая сторона*

Предприятие	МРСК «Урала»			<b>Карта индивидуальной фотографии рабочего времени</b>		
Подразделение	Отдел управления персоналом					
Дата	Смена	Время наблюдения				
04.02.19	1	Начало	Конец	Фамилия: Краснова В.А.	Разряд	–
		7:55	17:05	Специальность: менеджер по персоналу	Стаж	3 года
Наименование оборудования	Персональный компьютер			Операция	Ведение кадровой документации	
Модель	ES-57-3848			Деталь	–	
Инв. №	–			Разряд работы	–	
Состояние	Хорошее			Норма времени	–	
Инструмент	–			Норма выработки	–	
Организация рабочего места: рабочее место организовано в соответствии с типовым проектом, обеспечено необходимой технологической и организационной оснасткой						
Порядок ухода за оборудованием				Профилактический осмотр оборудования по графику		

*Оборотная сторона*

Наблюдательный лист индивидуальной фотографии рабочего времени						
№п/п	Что наблюдалось	Текущее время, ч, мин.	Величина затрат рабочего времени, мин.	Перекрываемое время, мин.	Индекс	Фактическая выработка
1	2	3	4	5	6	7
1	Приход на рабочее место	8:00 – 8:10	10		НТД	
2	Подготовка рабочего места	8:10 – 8:20	10		ПЗ	
3	Запуск рабочего оборудова- ния (компьютера)	8:20 – 8:30	10		ОБ	
4	Личный телефонный зво- нок	8:30 – 9:00	30		НТД	
5	Проверка электронной по- чты	9:00 – 9:30	30		ОП	
6	Работа с личными делами сотрудников	9:30 – 10:00	30		ОП	
7	Заполнение кадровой до- кументации	10:00 – 10:40	40		ОП	
8	Нерегламентированный перерыв	10:40 – 11:00	20		НТД	
10	Телефонный разговор по работе	11:00 – 11:35	35		ОП	
11	Регламентированный пере- рыв	11:35 – 11:40	5		ОТЛ	
12	Беседа с сотрудниками от- дела по рабочим вопросам	11:40 – 12:00	20		ОП	
13	Личный телефонный зво- нок	12:00 – 12:20	20		НТД	

## Окончание приложения А

14	Составление отчета	12:20 – 13:00	40		ОП	
15	Обеденный перерыв	13:00 – 14:00	60		ОТЛ	
16	Составление штатного расписания	14:00 – 15:10	70		ОП	
	Нерегламентированный перерыв	15:10 – 15:20	10		НТД	
17	Оформление новых сотрудников	15:20 – 16:15	55		ОП	
18	Подписание документов	16:15 – 16:50	35		ОП	
19	Уборка рабочего места	16:50 – 16:55	5		ОБ	
20	Выключения рабочего оборудования (компьютера)	16:55 – 17:00	5		ПЗ	
21	Уход с работы	17:00				
<b>Итого</b>			<b>480</b>			
Дата: 05.02.19		Смена: I		Наблюдал: Лыс Н.В.		

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Наблюдательный лист для индивидуальной фотографии рабочего времени бухгалтера

#### *Лицевая сторона*

Предприятие	МРСК «Урала»			<b>Карта индивидуальной фотографии рабочего времени</b>		
Подразделение	Отдел управления персоналом					
Дата	Смена	Время наблюдения				
05.02.19	1	Начало	Конец	Фамилия: Захарова В.В.	Разряд	–
		7:55	17:05	Специальность: бухгалтер	Стаж	8 лет
Наименование оборудования	Персональный компьютер			Операция	Ведение бухгалтерии	
Модель	Samsung RV525-S09			Деталь	–	
Инв. №	–			Разряд работы	–	
Состояние	Хорошее			Норма времени	–	
Инструмент	–			Норма выработки	–	
<p>Организация рабочего места: рабочее место организовано в соответствии с типовым проектом, обеспечено необходимой технологической и организационной оснасткой</p>						
Порядок ухода за оборудованием				Профилактический осмотр оборудования по графику		

*Оборотная сторона*

Наблюдательный лист индивидуальной фотографии рабочего времени						
№п/п	Что наблюдалось	Текущее время, ч, мин.	Величина затрат рабочего времени, мин.	Перекрываемое время, мин.	Индекс	Фактическая выработка
1	2	3	4	5	6	7
1	Приход на рабочее место	8:00 – 8:15	15		НТД	
2	Подготовка рабочего места	8:15 – 8:20	5		ОБ	
3	Запуск рабочего оборудо- вания (компьютера)	8:20 – 8:30	10		ПЗ	
4	Проверка электронной по- чты	8:30 – 9:00	30		ОП	
5	Личный телефонный зво- нок	9:00 – 9:30	30		НТД	
6	Работа в программе «1С»	9:30 – 10:00	30		ОП	
7	Анализ определенных до- кументов	10:00 – 10:40	40		ОП	
8	Уход с рабочего места	10:40 – 11:00	20		НТД	
9	Составление документов	11:00 – 11:15	15		ОП	
10	Регламентированный пере- рыв	11:15 – 11:20	5		ОТЛ	
11	Телефонный разговор по работе	11:20 – 11:40	20		ОП	
12	Беседа с сотрудниками от- дела по рабочим вопросам	11:40 – 12:00	20		ОП	
13	Личный телефонный зво- нок	12:00 – 12:10	10		НТД	

## Окончание приложения Б

14	Работа в программе «1С»	12:10 – 13:00	50		ОП	
15	Обеденный перерыв	13:00 – 14:00	60		ОТЛ	
16	Работа в программе «1С»	14:00 – 16:15	135		ОП	
18	Подписание важных документов	16:15 – 16:50	35		ОП	
19	Уборка рабочего места	16:50 – 16:55	5		ОБ	
20	Выключения рабочего оборудования (компьютера)	16:55 – 17:00	5		ПЗ	
21	Уход с работы	17:00				
<b>Итого</b>			<b>480</b>			
Дата: 05.02.19		Смена: I		Наблюдал: Лыс Н.В.		

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Диаграмма Ганта

