

всн/8
от 25.05.26

«Дальневосточный филиал
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования
«Всероссийская академия внешней торговли
Министерства экономического развития Российской Федерации»

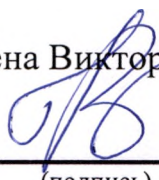
Экономический факультет
Кафедра «Экономика и управление»

Выпускная квалификационная работа
по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика»
(уровень бакалавриата)
направленность (профиль) «Экономика предприятий и организаций»

Повышение эффективности использования трудового потенциала на
предприятии

Научный руководитель:
Старший преподаватель кафедры
«Экономика и управление»

Кан Елена Викторовна



(подпись)

«26» 05 2026 г.

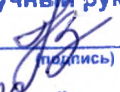
Студента группы БЭ – 2022

Кайда Алексей Валентинович



(подпись)

«26» 05 2026 г.

ПРОВЕРЕНО		
НА УРОВЕНЬ ОРИГИНАЛЬНОСТИ		
Кафедра <u>«Экономика и управление»</u>		
Научный руководитель		
	Кан Е. В.	
(подпись)		
«26»	05	2026 г.

г. Петропавловск-Камчатский
2026 год

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ	7
1.1. Сущность и структура трудового потенциала организации	7
1.2. Факторы, влияющие на эффективность использования трудоового потенциала	12
1.3. Показатели и методы оценки использования трудового потенциала	17
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ООО «41 ЭЛЕКТРИЧЕСКАЯ СЕТЬ»	25
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия	25
2.2. Анализ использования трудовых ресурсов предприятия	28
2.3. Анализ системы управления трудовым потенциалом предприятия и выявление проблем и резервов его использования	37
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ООО «41 ЭЛЕКТРИЧЕСКАЯ СЕТЬ»	44
3.1. Социально экономическая эффективность деятельности электросетевого комплекса и укрепление кадрового потенциала предприятия посредством удовлетворённости трудом	44
3.2. Разработка методики оценки кадрового потенциала предприятия на основе индивидуальных показателей работников предприятия	49
3.3. Предложения и рекомендации по дальнейшему совершенствованию системы трудового потенциала предприятия	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	67

ВВЕДЕНИЕ

Обоснование темы исследования. В современных условиях эффективное использование трудового потенциала становится одним из ключевых факторов устойчивого развития и конкурентоспособности предприятия. Для организаций электроэнергетической отрасли, к числу которых относится ООО «41 Электрическая сеть», данная проблема приобретает особую значимость, поскольку надёжность и бесперебойность электроснабжения напрямую зависят от уровня квалификации, мотивации, дисциплины и профессиональной подготовки персонала. В условиях сложных природно-климатических особенностей Камчатского края, высокой ответственности за качество выполняемых работ и ограниченности кадровых ресурсов вопрос повышения эффективности использования трудового потенциала имеет не только экономическое, но и социальное значение.

Эффективность деятельности предприятия в значительной степени определяется тем, насколько полно реализуются способности работников, как организованы трудовые процессы, насколько совершенна система мотивации, обучение и развитие персонала. При этом даже при наличии необходимой численности работников предприятие может сталкиваться с дефицитом квалифицированных кадров, высокой текучестью, недостаточной вовлечённостью персонала и нерациональным использованием рабочего времени. Всё это снижает результативность деятельности организации и ограничивает возможности её развития.

Особую актуальность исследование данной проблемы приобретает в региональном разрезе, поскольку для предприятий Камчатского края характерны территориальная удалённость, суровые климатические условия, ограниченность рынка труда и повышенные требования к надёжности производственной деятельности. В этих условиях анализ состояния и эффективности использования трудового потенциала ООО «41 Электрическая сеть», а также разработка мероприятий по его совершенствованию позволяют

выявить внутренние резервы предприятия и предложить практические решения, направленные на повышение производительности труда, снижение кадровых рисков и укрепление кадрового потенциала организации.

Актуальность темы обусловлена необходимостью выявления и повышения эффективности использования трудового потенциала предприятия в условиях ограниченности кадровых ресурсов, высокой ответственности и специфики деятельности ООО «41 Электрическая сеть».

Цель и задачи исследования:

Цель исследования – повышение эффективности использования трудового потенциала на предприятии ООО «41 Электрическая сеть» путём разработки и обоснования мероприятий по его более полному и результативному использованию, включая совершенствование системы управления трудовым потенциалом и мотивации персонала.

Для достижения поставленной цели в работе предполагается решить следующие **задачи**:

1. Раскрыть теоретико методические основы использования трудового потенциала предприятия, а также особенности его оценки и управления в современных условиях;
2. Провести анализ состояния и эффективности использования трудового потенциала ООО «41 Электрическая сеть» и выявить основные проблемы и резервы его совершенствования;
3. Разработать направления и мероприятия по повышению эффективности использования трудового потенциала ООО «41 Электрическая сеть» и оценить их предполагаемую социально экономическую результативность.

Объектом исследования является ООО «41 Электрическая сеть» и его трудовой потенциал.

Предметом исследования выступает эффективность использования и система управления трудовым потенциалом на данном предприятии.

Степень разработанности проблемы. Проблематика трудового потенциала, управления персоналом и повышения эффективности его использования достаточно широко представлена в трудах отечественных и зарубежных исследователей. Вопросы содержания и структуры трудового потенциала, его формирования и использования рассматриваются в работах Г. Г. Азгальдова, В. В. Веснина, Б. М. Генкина, А. Я. Кибанова и др. Вопросам мотивации труда, производительности и качества рабочей силы уделяют внимание И. В. Герчикова, М. И. Магура и другие авторы. В то же время, несмотря на значительный теоретический вклад, остаётся актуальной задача адаптации существующих подходов к условиям конкретных предприятий электроэнергетического и электросетевого комплекса, в частности ООО «41 Электрическая сеть», с учётом отраслевой специфики, региональных особенностей и необходимости увязки социально-психологических факторов (удовлетворённости трудом, вовлечённости) с экономическими результатами.

Теоретическая и нормативно-правовая база исследования. Теоретическую базу исследования составляют труды отечественных и зарубежных учёных в области экономики труда, управления персоналом, управления человеческими ресурсами и организационного развития. Нормативно-правовую основу исследования формируют Трудовой кодекс Российской Федерации, федеральные законы и подзаконные акты, регулирующие деятельность в электроэнергетической и электросетевой сфере, а также внутренние локальные нормативные акты ООО «41 Электрическая сеть», регламентирующие работу с персоналом.

Методологическая основа и методы исследования. Методологической основой работы являются общенаучные принципы системности, комплексности и объективности. В процессе исследования применяются такие методы, как анализ и синтез, сравнение, группировка, экономико-статистические методы, методы графического и табличного представления данных, а также элементы факторного анализа показателей, характеризующих использование трудового потенциала; используются

элементы социологического опроса (оценка удовлетворённости трудом) и экспертных оценок.

Информационная база исследования. Информационную базу исследования составляют бухгалтерская и статистическая отчётность ООО «41 Электрическая сеть», данные кадровой службы и службы охраны труда предприятия, внутренние регламенты и положения, а также официальные статистические данные Федеральной службы государственной статистики и материалы научных и периодических изданий по рассматриваемой проблематике. Важным источником информации послужили материалы преддипломной практики автора в ООО «41 Электрическая сеть».

Научная новизна и практическая значимость работы. Научная новизна работы заключается в уточнении подходов к оценке и повышению эффективности использования трудового потенциала на примере предприятия электроэнергетической отрасли, а также в разработке комплекса мероприятий, направленных на повышение результативности труда, улучшение удовлетворённости работников трудом и укрепление кадрового потенциала ООО «41 Электрическая сеть». Практическая значимость исследования состоит в том, что предложенные рекомендации и мероприятия могут быть использованы руководством предприятия при совершенствовании системы управления персоналом и трудовым потенциалом, а также при планировании программ обучения, мотивации и развития работников.

Структура дипломной работы. В первой главе рассматриваются теоретико-методические основы формирования и использования трудового потенциала предприятия. Вторая глава посвящена анализу эффективности использования трудового потенциала и системы управления им в ООО «41 Электрическая сеть» за 2021–2025 гг. В третьей главе разрабатываются направления повышения эффективности использования трудового потенциала и совершенствования системы его управления на рассматриваемом предприятии, а также приводится ориентировочное экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Сущность и структура трудового потенциала организации

В современных условиях развития экономики и усиления конкуренции на товарных и ресурсных рынках особое значение приобретает эффективное использование человеческого фактора в деятельности предприятий. Производственные и сервисные компании уже не могут обеспечивать устойчивый рост только за счёт обновления оборудования или расширения материально-технической базы. Все в большей степени именно персонал, его знания, квалификация, мотивация и способность адаптироваться к изменениям определяют конкурентоспособность организации и её позицию на рынке. В этой связи категория «трудовой потенциал» становится одной из ключевых при характеристике ресурсного обеспечения предприятия [10].

Подходы исследователей к трактовке понятия «трудовой потенциал» в целом сходятся в том, что под ним понимают совокупность возможностей участия работников в трудовой деятельности при заданных организационно-экономических условиях. Так, в учебной и научной литературе трудовой потенциал организации нередко определяется как возможное количество и качество труда, которым располагает трудовой коллектив при нормальной интенсивности и продолжительности рабочего времени [8]. Данное определение акцентирует внимание на том, что трудовой потенциал характеризует не фактически затраченный труд, а максимально возможный объём и уровень труда, который может быть реализован при рациональном использовании имеющихся кадровых ресурсов. В других работах трудовой потенциал трактуется как интегральный показатель трудовой деятельности организации, отражающий совокупность физических, интеллектуальных и профессиональных возможностей персонала,

обеспечивающих производство товаров, работ и услуг требуемого качества [25].

Важно подчеркнуть отличие категории «трудовой потенциал» от близких понятий «трудовые ресурсы» и «рабочая сила» [15]. Трудовые ресурсы, как правило, характеризуют экономически активную часть населения или совокупность работников предприятия с точки зрения их численности и структуры по основным социально-демографическим признакам. Понятие «рабочая сила» [8] в классической экономике связано с способностью человека к труду, включающей совокупность физических и духовных качеств, используемых в процессе создания материальных и нематериальных благ. Трудовой потенциал, в отличие от этих категорий, рассматривается как более широкая, системная характеристика, включающая не только наличие рабочей силы и трудовых ресурсов, но и уровень их развития, степень готовности к эффективному использованию, а также потенциальные возможности роста [25].

Ряд авторов подчёркивает, что трудовой потенциал следует рассматривать как характеристику не только отдельного работника, но и организации в целом. На уровне личности трудовой потенциал проявляется как совокупность психофизиологических, квалификационных и личностных качеств работника, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности [8]. На уровне предприятия трудовой потенциал представляет собой результат интеграции индивидуальных потенциалов сотрудников, дополненный эффектом их взаимодействия в коллективе и влиянием сложившейся системы управления персоналом [25]. Таким образом, трудовой потенциал организации можно рассматривать как взаимосвязанную совокупность количественных и качественных характеристик персонала, обеспечивающих достижение производственных и стратегических целей в конкретных социально-экономических условиях [14].

В научных публикациях подчёркивается также динамический характер трудового потенциала. Он не является величиной раз и навсегда заданной: под

влиянием различных факторов (изменение состава персонала, повышение квалификации, внедрение новых технологий, состояние здоровья работников, мотивационная политика и др.) трудовой потенциал предприятия может как возрастать, так и снижаться [14]. Соответственно, управление трудовым потенциалом предполагает не только его количественную оценку, но и активное формирование, развитие и рациональную реализацию возможностей персонала. В этой связи трудовой потенциал рассматривается как один из важнейших объектов управления в системе менеджмента организации [22].

Содержательная характеристика трудового потенциала организации раскрывается через его структуру. В литературе отсутствует единый подход к структуризации данной категории, однако большинство исследователей выделяют в её составе несколько основных компонентов. Наиболее распространённой является трактовка трудового потенциала как многокомпонентной системы, включающей количественный, качественный, социально-психологический и организационный (управленческий) потенциал [25].

Количественный компонент трудового потенциала характеризует обеспеченность организации необходимым числом работников и отражает преимущественно числовые параметры кадрового состава. Он включает численность персонала, его распределение по категориям (рабочие, специалисты, руководители, служащие), профессиям и специальностям, возрастно-половой и квалификационный состав, а также фонд рабочего времени, которым располагает предприятие. Количественная сторона трудового потенциала позволяет судить о том, достаточно ли у организации людских ресурсов для выполнения производственной программы и реализации стратегических планов, а также служит базой для расчёта производительности труда, интенсивности использования персонала и других показателей эффективности [15].

Качественный компонент трудового потенциала отражает уровень развития индивидуальных способностей и свойств работников,

определяющих их пригодность к выполнению трудовых функций соответствующей сложности. В его составе выделяют психофизиологический, квалификационный и личностный потенциал [8]. Психофизиологический потенциал включает состояние здоровья, работоспособность, выносливость, тип нервной системы, что во многом определяет допустимую интенсивность и продолжительность труда [8]. Квалификационный потенциал связан с объёмом и глубиной общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, профессиональным опытом, способностью осваивать новые технологии и виды работ [10]. Личностный потенциал характеризует уровень социальной зрелости работника, его ценностные ориентации, отношение к труду, ответственность, дисциплинированность, инициативность, готовность к обучению и развитию [8]. Совокупность этих элементов определяет возможность достижения заданных результатов труда и адаптации работника к изменениям в производственной среде [25].

Социально-психологический компонент трудового потенциала связан с особенностями взаимодействия работников в трудовом коллективе и отражает групповую сторону человеческого фактора. Он включает социально-психологический климат в коллективе, уровень сплочённости, наличие либо отсутствие конфликтов, характер неформальных отношений, степень доверия между работниками и руководством [16]. Существенным элементом социально-психологического потенциала является мотивационная сфера персонала: степень удовлетворённости трудом, уровень вовлечённости в деятельность организации, лояльность, готовность проявлять инициативу и брать на себя дополнительную ответственность [11]. При высоком социально-психологическом потенциале усиливается синергетический эффект: коллектив способен достигать более высоких результатов по сравнению с простой суммой индивидуальных возможностей работников [23].

Организационный (управленческий) компонент трудового потенциала характеризует условия и способы организации труда, в рамках которых реализуется потенциал работников. К данному компоненту относят уровень

совершенства организационной структуры управления, систему распределения полномочий и ответственности, наличие чётких регламентов и должностных инструкций, организацию рабочих мест, режим труда и отдыха [22]. Существенную роль играет система управления персоналом: методы подбора и отбора кадров, процедуры адаптации и обучения, формы профессионального развития, методики оценки и аттестации работников, механизмы материального и нематериального стимулирования [20]. Чем более развита и эффективна система организации труда и управления персоналом, тем в большей степени индивидуальные возможности работников могут быть трансформированы в реальные результаты деятельности предприятия [12].

Следует отметить, что выделенные структурные компоненты трудового потенциала находятся в тесной взаимосвязи и взаимозависимости. Недостаток количественного потенциала (дефицит кадров нужной квалификации) может не позволить реализовать даже высокий качественный и социально-психологический потенциал имеющихся работников. В то же время слабый организационный компонент, выражающийся в неэффективной структуре управления, несовершенной системе мотивации и организации труда, способен существенно ограничить использование качественных возможностей персонала и снизить общий уровень трудового потенциала организации [25]. Поэтому управление трудовым потенциалом предполагает учет его комплексной, системной природы и необходимость согласованного развития всех составляющих [10].

Таким образом, трудовой потенциал организации представляет собой сложную многоуровневую систему, включающую количественные, качественные, социально-психологические и организационные компоненты, характеризующие возможное количество и качество труда, которым располагает предприятие [14]. От уровня сформированности каждого из этих компонентов, степени их взаимного соответствия и согласованности зависит способность организации достигать поставленных целей, обеспечивать устойчивое функционирование и развитие в долгосрочной перспективе [15].

Осознание сущности и структуры трудового потенциала создаёт основу для его дальнейшей количественной оценки и разработки мероприятий по повышению эффективности использования в деятельности конкретного предприятия, что и будет рассмотрено в последующих разделах работы [21].

1.2. Факторы, влияющие на эффективность использования трудового потенциала

Эффективность использования трудового потенциала предприятия определяется не только его объёмом и структурой, но и тем, насколько полно и рационально данные возможности реализуются в процессе производственно-хозяйственной деятельности. Даже при достаточно высоком уровне квалификации персонала и благоприятной демографической структуре кадров организация может не достигать желаемых результатов, если сложившиеся условия и механизмы управления не способствуют полной отдаче работников. Поэтому при изучении трудового потенциала важно рассматривать не только его количественные и качественные характеристики, но и совокупность факторов, которые влияют на степень вовлечения и реализации потенциала персонала в реальных производственных условиях [10].

В научной литературе предлагаются различные классификации факторов, определяющих эффективность использования трудового потенциала. Наиболее распространённым является деление их на внутренние и внешние, а также на экономические, организационные, социально-психологические и личностные. Внешние факторы связаны с общими условиями функционирования предприятия во внешней среде: состоянием рынка труда, экономической конъюнктурой, законодательным регулированием, уровнем развития научно-технического прогресса. Внутренние факторы обусловлены особенностями самого предприятия: системой управления, организацией труда, политикой в области оплаты и

мотивации, корпоративной культурой, кадровой работой. Именно внутренняя группа факторов является объектом целенаправленного управленческого воздействия и в наибольшей степени определяет реальную эффективность использования трудового потенциала в кратко- и среднесрочной перспективе [22].

Среди внутренних экономических факторов ключевое значение имеет система оплаты труда и материального стимулирования персонала. Уровень заработной платы, её соотношение с условиями и сложностью труда, структура фонда оплаты труда, доля премиальных и стимулирующих выплат оказывают прямое влияние на заинтересованность работников в достижении высоких результатов и повышении производительности [20]. Справедливая и прозрачная система вознаграждения, учитывающая индивидуальный вклад и результаты деятельности, способствует более полной реализации трудового потенциала, тогда как низкий уровень оплаты, задержки заработной платы или отсутствие связи между результатами работы и доходом приводят к снижению мотивации, росту текучести кадров и, как следствие, к недоиспользованию потенциала персонала [23].

Важным экономическим фактором является обеспеченность работников необходимыми средствами и предметами труда. Современное оборудование, качественные материалы, достаточный уровень механизации и автоматизации производственных процессов позволяют повысить производительность труда и снизить физическую нагрузку на персонал, что способствует более рациональному использованию его психофизиологических возможностей. Напротив, устаревшая техника, частые простои из-за поломок или нехватки материалов приводят к потере рабочего времени, росту утомляемости и неудовлетворённости, что снижает эффективность использования трудового потенциала, независимо от уровня квалификации работников [16].

Особое место в системе факторов занимают организационные условия труда и уровень развития системы управления персоналом. Рациональная организационная структура, чёткое распределение обязанностей и

ответственности, оптимальные режимы труда и отдыха, эффективные схемы взаимодействия подразделений создают предпосылки для более полного использования профессиональных и личностных возможностей работников [10]. Важную роль играет качество нормирования труда, степень научной обоснованности норм и нормативов, своевременное их пересмотр и актуализация. При завышенных или, напротив, заниженных нормах работы работники либо не в состоянии достигать установленных показателей, либо не заинтересованы в повышении интенсивности труда, что снижает результативность использования трудового потенциала [8].

К организационным факторам также относят уровень развития кадровых технологий и процедур управления персоналом. Эффективная система подбора и отбора кадров, их адаптации, обучения и повышения квалификации, оценки и аттестации, планирования карьеры и кадрового резерва позволяет формировать и развивать трудовой потенциал предприятия в соответствии с его стратегическими целями [20]. Если кадровая работа носит формальный характер, отсутствуют планомерные мероприятия по профессиональному развитию и продвижению работников, то значительная часть потенциальных возможностей персонала не реализуется, а часть работников покидает организацию, унося с собой накопленный опыт и знания [16].

В числе важнейших факторов эффективности использования трудового потенциала выделяют социально-психологические условия труда и особенности корпоративной культуры. Социально-психологический климат в коллективе, характер отношений между сотрудниками и руководством, наличие доверия, взаимной поддержки, справедливое распределение нагрузки и ответственности оказывают существенное влияние на мотивацию работников и их готовность максимально использовать свои способности в интересах организации [16]. Конфликтная обстановка, ощущение несправедливости, отсутствие перспектив профессионального и карьерного роста способствуют росту внутренней апатии, формальному отношению к обязанностям и скрытому сопротивлению изменениям, что приводит к

недоиспользованию трудового потенциала даже при высоких формальных квалификационных характеристиках сотрудников [23].

Отдельной группой факторов выступают собственно мотивационные механизмы, применяемые в организации. Исследователи подчёркивают, что трудовой потенциал неразрывно связан с мотивацией труда, поскольку именно эффективно построенная система мотивации обеспечивает трансформацию возможностей работников в конкретные результаты деятельности [11]. Помимо материальных стимулов, важную роль играют нематериальные формы поощрения: признание заслуг, участие в принятии решений, возможности самореализации, обучение за счёт работодателя, гибкие формы занятости [23]. Чем более разнообразен и адресен применяемый мотивационный инструментарий, тем выше вероятность того, что работники будут заинтересованы в максимально полной реализации своих способностей, что непосредственно повышает эффективность использования трудового потенциала [11].

Существенное влияние на использование трудового потенциала оказывают также личностные и кадровые факторы. К ним относятся уровень квалификации работников, соответствие их компетенций занимаемым должностям, профессиональный опыт, адаптивность к изменениям, а также показатели движения кадров: коэффициенты текучести, приёма и выбытия персонала [10]. Высокая квалификация и богатый практический опыт создают предпосылки для выполнения сложных производственных задач, освоения новых технологий, участия в инновационной деятельности [10]. Вместе с тем повышенная текучесть кадров, особенно среди ключевых специалистов, приводит к потере накопленного опыта, нарушению преемственности, дополнительным затратам на поиск и обучение новых сотрудников, что объективно снижает эффективность использования трудового потенциала предприятия [21].

К внутренним факторам также относят состояние охраны труда и техники безопасности, условия и режимы труда. Безопасные и комфортные

условия труда, соответствие рабочих мест санитарно-гигиеническим и эргономическим требованиям способствуют сохранению здоровья работников, снижению утомляемости, уменьшению травматизма и профессиональных заболеваний [19]. Это, в свою очередь, позволяет более полно использовать психофизиологический потенциал персонала, уменьшить потери рабочего времени из-за временной нетрудоспособности и повысить устойчивость кадрового состава [17]. Наоборот, тяжёлые, вредные или опасные условия труда ускоряют истощение трудового потенциала, приводят к росту заболеваемости, невыходов и текучести, что негативно сказывается на эффективности его использования [19].

Внешние факторы, хотя и находятся вне непосредственного контроля со стороны предприятия, также существенно влияют на характер использования трудового потенциала. Состояние рынка труда и демографическая ситуация в регионе определяют возможности организации по привлечению работников нужной квалификации и формируют конкуренцию за трудовые ресурсы [16]. Экономическая конъюнктура, уровень инфляции, налоговая и социальная политика государства влияют на реальный уровень доходов работников, их ожидания и трудовую мотивацию [19]. Важную роль играют требования трудового законодательства и отраслевых нормативов, которые устанавливают минимальные гарантии в сфере оплаты труда, продолжительности рабочего времени и отдыха, условий труда, что задаёт внешние рамки для формирования внутренней политики использования трудового потенциала [19].

Необходимо подчеркнуть, что все рассмотренные факторы действуют во взаимосвязи и совокупности, формируя сложный механизм влияния на эффективность использования трудового потенциала. Даже благоприятная экономическая ситуация и высокий уровень оплаты труда не обеспечат полной реализации возможностей персонала при неэффективной организации труда, слабой кадровой работе и неблагоприятном социально-психологическом климате [23]. В то же время грамотно выстроенная система управления

персоналом, основанная на сочетании материальных и нематериальных стимулов, развитых кадровых технологиях и поддерживающей корпоративной культуре, позволяет частично компенсировать негативное воздействие отдельных внешних ограничений [20]. Поэтому анализ факторов эффективности использования трудового потенциала должен носить комплексный характер и служить исходной базой для разработки мероприятий по его улучшению в конкретной организации [22].

1.3. Показатели и методы оценки использования трудового потенциала

Эффективное управление трудовым потенциалом организации невозможно без его систематической оценки, позволяющей выявлять степень соответствия имеющихся кадровых возможностей требованиям производства и стратегическим целям предприятия [10]. Оценка использования трудового потенциала предполагает количественное и качественное измерение того, насколько полно реализуются потенциальные возможности персонала в реальных условиях функционирования организации [10]. На основе результатов оценки формируются управленческие решения в области совершенствования структуры и численности персонала, повышения производительности труда, улучшения условий и организации труда, развития систем мотивации и стимулирования работников [20].

В научной литературе отмечается, что трудовой потенциал как сложная, многокомпонентная категория не может быть охарактеризован единственным показателем. Для его оценки используется система индикаторов, отражающих количественную и качественную стороны потенциала, а также эффективность его использования в процессе деятельности предприятия [22]. Показатели, характеризующие трудовой потенциал и его использование, условно подразделяют на три крупных блока: показатели численности и структуры персонала, показатели использования рабочего времени, показатели

результативности труда и кадрового движения [22]. Кроме того, для оценки качественных характеристик трудового потенциала применяются специальные методы и инструменты оценки персонала, основанные на измерении компетенций, профессиональных знаний, личностных характеристик и поведенческих проявлений [20].

Количественная сторона трудового потенциала традиционно описывается системой показателей численности и состава работников. К числу базовых относятся среднесписочная численность персонала предприятия, численность промышленно-производственного персонала и непромышленных подразделений, распределение работников по категориям (рабочие, специалисты, руководители, служащие), профессиям, специальностям, уровню квалификации [10]. Анализ данных показателей позволяет определить обеспеченность предприятия кадрами, выявить диспропорции в структуре персонала и оценить степень соответствия кадрового состава требованиям производственного процесса [10].

Важное значение имеют показатели демографической структуры персонала: возрастной, половой и стажевой состав работников [20]. Они позволяют судить о перспективности трудового потенциала, возможных рисках, связанных со старением кадров, а также о способности коллектива воспринимать нововведения и осваивать новые технологии [8]. Например, значительная доля работников предпенсионного и пенсионного возраста может создавать угрозу утраты ключевых компетенций в среднесрочной перспективе, тогда как чрезмерная «омоложённость» коллектива при отсутствии опытных специалистов способна привести к росту ошибок и снижению качества выполняемых работ [8].

Важнейшим направлением оценки использования трудового потенциала является анализ использования рабочего времени как количественной основы реализации трудовых возможностей. В этом блоке показателей центральное место занимает фонд рабочего времени, который может рассчитываться как плановый (нормативный) и фактический за определённый период [8]. Для

характеристики эффективности использования фонда времени применяются такие показатели, как коэффициент использования рабочего времени, уровень невыходов на работу (по уважительным причинам и без уважительных причин), объём простоев, сверхурочных работ, потерь рабочего времени по различным причинам [8].

Анализ использования рабочего времени позволяет выявить резервы повышения эффективности использования трудового потенциала за счёт сокращения потерь времени и оптимизации режимов труда и отдыха [8]. Например, значительный объём внутрисменных простоев, простои по организационно-техническим причинам, высокие показатели опозданий и преждевременных уходов с работы свидетельствуют о недостатках в организации труда и управлении персоналом, что объективно снижает степень реализации кадровых возможностей [10]. В то же время чрезмерный объём сверхурочных работ и интенсивное использование персонала без достаточного восстановления может приводить к ускоренному износу трудового потенциала, росту утомляемости и профессиональных заболеваний, снижению производительности и качества труда [19].

Ключевым направлением оценки использования трудового потенциала является анализ результативности труда, которая в экономике традиционно измеряется через показатели производительности. Наиболее распространёнными являются показатели выработки и трудоёмкости [15]. Выработка определяется как объём произведённой продукции, выполненных работ или оказанных услуг, приходящийся на одного работника или на единицу рабочего времени (человеко-час, человеко-день) [15]. Трудоёмкость, напротив, характеризует затраты рабочего времени на единицу продукции или услуги [15]. Динамика этих показателей позволяет судить о том, насколько эффективно используется трудовой потенциал: рост выработки и снижение трудоёмкости при сохранении качества продукции свидетельствуют о повышении эффективности, тогда как обратные тенденции указывают на

наличие проблем в организации труда, мотивации или обеспеченности ресурсами [22].

Кроме общих показателей производительности труда, в оценке использования трудового потенциала применяются частные и вспомогательные показатели результативности [15]. К ним относятся объём реализованной продукции или оказанных услуг в расчёте на одного работника, прибыль, приходящаяся на одного сотрудника, объём выручки на единицу затрат труда и т. д. [15]. В ряде исследований предлагается использовать показатели эффективности затрат на персонал, соотнося результаты деятельности предприятия с величиной фонда оплаты труда и затрат на развитие кадров [20]. Такой подход позволяет оценивать, насколько рационально используются вложения в формирование и развитие трудового потенциала, и выявлять резервы повышения отдачи от человеческого капитала [20].

Эффективность использования трудового потенциала во многом зависит от устойчивости кадрового состава и характера движения персонала [10]. Для анализа этих аспектов используется система коэффициентов оборота и устойчивости кадров [8]. К числу основных относятся коэффициент оборота по приёму (отношение числа принятых работников за период к среднесписочной численности персонала), коэффициент оборота по выбытию (отношение числа уволенных работников к среднесписочной численности), коэффициент текучести кадров (отношение числа уволенных по собственному желанию и за нарушения дисциплины к среднесписочной численности) [8]. Дополнительным показателем является коэффициент постоянства состава персонала, показывающий долю работников, проработавших в организации весь анализируемый период [15].

Высокие значения коэффициентов текучести кадров свидетельствуют о нестабильности трудового коллектива, наличии проблем в сфере мотивации, организации и условий труда, что приводит к потере накопленного опыта и недоиспользованию трудового потенциала [11]. Напротив, чрезмерно низкая

текучность при отсутствии обновления кадров может указывать на застой в развитии персонала, снижение инновационной активности и сопротивление изменениям, что также негативно отражается на эффективности использования трудового потенциала в долгосрочной перспективе [10]. Оптимальная кадровая политика должна обеспечивать разумный баланс между стабильностью ядра коллектива и притоком новых работников, несущих дополнительные знания и компетенции [20].

Для оценки качественной стороны трудового потенциала используются показатели, характеризующие уровень образования, квалификации, профессиональной подготовки и развитие компетенций работников [8]. К ним относятся доля работников с высшим и средним профессиональным образованием, распределение персонала по квалификационным разрядам и категориям, наличие дополнительного профессионального образования, участие работников в системах повышения квалификации и обучения [10]. Дополнительно анализируются результаты аттестации и оценки персонала, позволяющие судить о соответствии сотрудников занимаемым должностям и должностным требованиям [20].

Современные подходы к оценке трудового потенциала персонала основаны на использовании модели компетенций, предполагающей измерение не только профессиональных знаний и навыков, но и личностных, поведенческих характеристик работников [20]. В качестве ключевых показателей при этом рассматриваются оценка результативности труда (достижение поставленных целей, выполнение KPI), оценка профессиональных компетенций (знания, навыки, умения), оценка личностного потенциала (ценностные ориентации, мотивация, готовность к развитию и изменениям) [20]. Комплексное использование этих показателей позволяет более полно охарактеризовать качественную составляющую трудового потенциала и определить направления его развития [20].

Многообразие показателей, характеризующих трудовой потенциал и эффективность его использования, обусловило разработку различных

методических подходов и методов оценки. В обобщённом виде можно выделить три основных группы методов: экономико-статистические методы анализа показателей, коэффициентный и факторный анализ, а также интегральные и комплексные методики оценки трудового потенциала [22]. Отдельное место занимают методы оценки персонала в системе HR-управления, ориентированные на диагностику индивидуального трудового потенциала работников [20].

На практике широко применяются такие приёмы, как сравнение фактических значений показателей с плановыми и нормативными, анализ динамических рядов, расчёт средних величин, индексов, относительных отклонений. С их помощью оцениваются тенденции изменения численности и структуры персонала, производительности труда, использования рабочего времени, движения кадров. Данные методы относительно просты в применении, базируются на информации бухгалтерского и статистического учёта и позволяют выявить общие закономерности в использовании трудового потенциала [8].

Коэффициентный анализ предполагает расчёт и интерпретацию системы коэффициентов, характеризующих различные аспекты использования трудового потенциала: коэффициенты использования фонда рабочего времени, коэффициенты оборота и текучести кадров, коэффициенты стабильности персонала, коэффициенты использования квалификационного потенциала и т. п. Сопоставление значений этих коэффициентов в динамике, а также с отраслевыми и среднерыночными показателями позволяет оценить положение предприятия и выявить проблемные зоны в использовании трудового потенциала [10].

Факторный анализ применяется для выявления влияния отдельных факторов на изменение результативных показателей, прежде всего производительности труда и объёма выпуска продукции. В частности, могут рассчитываться количественные оценки влияния изменений численности персонала, структуры кадров, использования рабочего времени, уровня

технической оснащённости, организации труда на общий результат. Использование факторного анализа позволяет более обоснованно выявлять резервы повышения эффективности использования трудового потенциала и формировать целевые управленческие решения [22].

С учётом многомерности трудового потенциала в ряде исследований предлагаются интегральные методики его оценки. Их сущность заключается в агрегировании отдельных частных показателей (количественных, качественных, социальных, организационных) в единый интегральный индекс трудового потенциала или эффективности его использования. Для этого каждый показатель предварительно нормируется, ему может присваиваться определённый вес в зависимости от значимости, после чего рассчитывается сводный показатель, позволяющий сопоставлять трудовой потенциал разных организаций или отслеживать его изменение во времени [10].

Интегральные оценки удобны для сравнительного анализа и стратегической диагностики, однако их применение связано с рядом субъективных допущений, прежде всего при выборе системы частных индикаторов и определении весовых коэффициентов. Поэтому на практике интегральные методики чаще используются в сочетании с традиционными экономико-статистическими методами и детальным анализом отдельных составляющих трудового потенциала [22].

Современные подходы к оценке трудового потенциала персонала опираются на инструменты управления человеческими ресурсами. К ним относятся различные формы оценки результативности труда, квалификационной оценки, а также методики оценки компетенций и личностного потенциала. В ряде работ выделяются подходы экспресс-оценки трудового потенциала и углублённые методики, предусматривающие комплексное исследование всех основных элементов потенциала. Результаты такой оценки используются при принятии решений о подборе, продвижении, обучении работников, формировании кадрового резерва, что в конечном итоге

влияет на общий уровень трудового потенциала организации и эффективность его использования [20].

Таким образом, система показателей и методов оценки использования трудового потенциала должна быть комплексной и учитывать как количественные, так и качественные характеристики персонала, а также результативность и устойчивость его деятельности. Выбор конкретных показателей и методов определяется отраслевой спецификой предприятия, особенностями его деятельности и доступностью информации, что необходимо учитывать при проведении анализа использования трудового потенциала в конкретной организации [10].

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ООО «41 ЭЛЕКТРИЧЕСКАЯ СЕТЬ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

В процессе прохождения преддипломной практики на базе ООО «41 Электрическая сеть» мной была изучена организационно-экономическая характеристика предприятия, а также особенности его функционирования в электроэнергетической отрасли Камчатского края. ООО «41 Электрическая сеть» является коммерческой организацией, созданной в форме общества с ограниченной ответственностью, и осуществляет деятельность по передаче и распределению электрической энергии, а также по обеспечению работоспособности электрических сетей. Общество зарегистрировано 09 декабря 2013 года, о чём свидетельствует основной государственный регистрационный номер (ОГРН) 1134177002288; идентификационный номер налогоплательщика (ИНН) — 4105043288. Юридический адрес предприятия: 684036, Камчатский край, Елизовский район, пгт Вулканный, ул. Центральная, д. 1, что подтверждается сведениями государственных реестров и корпоративных источников. Согласно данным, доступным в ходе практики и в открытых источниках, численность персонала ООО «41 Электрическая сеть» в 2024–2025 гг. составляет 18 человек, тогда как в 2018 г. в компании работало 7 сотрудников, что свидетельствует о постепенном расширении масштаба деятельности предприятия.

Вид деятельности и масштабы предприятия были подробно рассмотрены в ходе ознакомления с учредительными документами, внутренними регламентами и материалами официального сайта организации. Основной вид деятельности ООО «41 Электрическая сеть» — передача электроэнергии и технологическое присоединение к распределительным электросетям, что соответствует коду 35.12 ОКВЭД и отражено в общедоступных регистрационных данных. Предприятие выступает в роли

сетевой организации, обеспечивающей эксплуатацию и обслуживание линий электропередачи и распределительных сетей на территории Камчатского края. Масштабы деятельности характеризуются, прежде всего, территориальным охватом (Елизовский район, город Петропавловск-Камчатский и прилегающие населённые пункты) и перечнем обслуживаемых потребителей, включающих население, бюджетные учреждения, социально значимые объекты и предприятия различных отраслей. В ходе практики было установлено, что компания относится к числу небольших по численности персонала сетевых организаций, однако выполняет важную инфраструктурную функцию в региональной энергосистеме.

Финансово-экономические условия деятельности ООО «41 Электрическая сеть» во многом определяются регулированием тарифов на услуги по передаче электроэнергии. В период практики была изучена информация региональной службы по тарифам, согласно которой организация включена в перечень сетевых компаний, для которых ежегодно утверждаются тарифы на услуги по передаче электрической энергии. Это подтверждает естественно-монопольный характер оказываемых услуг и предопределяет особенности формирования выручки: доходы компании зависят не от свободного рыночного ценообразования, а от объёма переданной электроэнергии с учётом установленных регулируемых тарифов. В рамках практики также было отмечено, что стабильность финансовых показателей тесно связана с выполнением инвестиционных и ремонтных программ, утверждаемых для ООО «41 Электрическая сеть» региональными органами власти.

Территориальные и клиентские особенности предприятия были дополнительно подтверждены в ходе ознакомления с планами сетевого развития и текущими производственными задачами. ООО «41 Электрическая сеть» эксплуатирует объекты электросетевого хозяйства, расположенные на территории Елизовского района и в зоне влияния Петропавловска-Камчатского, обеспечивая транспортировку электроэнергии

до конечных потребителей. В процессе практики было установлено, что среди клиентов компании — как бытовые потребители, так и юридические лица, включая объекты жилищно-коммунального хозяйства, образования, здравоохранения и промышленности, что подчёркивает социальную значимость деятельности организации.

Отраслевые особенности деятельности предприятия проявляются в повышенных требованиях к надёжности и бесперебойности электроснабжения. В ходе практики особое внимание уделялось изучению нормативных документов, регламентирующих эксплуатацию и ремонт электрических сетей, а также соблюдение требований по охране труда и электробезопасности. Работа компании осуществляется в условиях жёсткого государственного регулирования: тарифы устанавливаются уполномоченными органами, а деятельность должна соответствовать отраслевым правилам технической эксплуатации, промышленной безопасности и раскрытия информации. Анализ показал, что данные требования накладывают серьёзные обязательства на персонал, который должен обладать соответствующей квалификацией, действующими допусками и опытом работы в электроэнергетике.

Организационная структура ООО «41 Электрическая сеть» в период практики изучалась посредством анализа штатного расписания, должностных инструкций и схемы управления предприятием. Структура компании соответствует типовой для распределительных сетевых организаций и включает руководителя (директора), производственные и технические подразделения, эксплуатационные участки, службы, отвечающие за учёт отпуска электроэнергии и расчёты с потребителями, а также административно-управленческий и вспомогательный персонал. В небольших по численности компаниях, к числу которых относится ООО «41 Электрическая сеть», значительная часть сотрудников совмещает несколько функций, что было подтверждено в ходе бесед с работниками и изучения их функциональных обязанностей. Наличие территориально распределённых

объектов электросетевого хозяйства обусловило формирование отдельных эксплуатационных бригад, обеспечивающих обслуживание линий и подстанций в различных населённых пунктах.

Особое внимание в процессе преддипломной практики уделялось изучению роли персонала в обеспечении устойчивости и надёжности работы предприятия. Специфика деятельности ООО «41 Электрическая сеть» как сетевой организации делает трудовой потенциал ключевым ресурсом, от которого зависят безопасность эксплуатации сетей, своевременность проведения ремонтных и аварийно-восстановительных работ, качество обслуживания потребителей. Общение с работниками предприятия позволило убедиться, что условия труда связаны с повышенной ответственностью, необходимостью работы в сложных климатических условиях Камчатского края и готовностью к оперативному реагированию на технологические нарушения. В этих условиях формирование, развитие и эффективное использование трудового потенциала ООО «41 Электрическая сеть» выступают основой надёжного электроснабжения потребителей и устойчивого функционирования региональной энергосистемы в целом.

2.2. Анализ использования трудовых ресурсов предприятия

В ходе преддипломной практики на ООО «41 Электрическая сеть» мной были изучены данные кадровой службы, штатное расписание и статистическая отчётность по труду, что позволило провести анализ численности, состава и движения персонала предприятия. Согласно сведениям предприятия и открытых источников, в 2024–2025 гг. численность персонала организации составляет 18 человек, тогда как ещё в 2018 г. в компании было занято 7 работников, что свидетельствует о постепенном расширении штата в связи с ростом объёма работ по эксплуатации электрических сетей. В структуре персонала преобладают работники, непосредственно связанные с эксплуатацией и обслуживанием сетевого хозяйства (электромонтёры,

мастера, инженеры), тогда как доля административно-управленческого и вспомогательного персонала остаётся относительно небольшой, что в целом соответствует характеру производственной деятельности сетевой организации. В таблице 1 рассмотрена динамика численности и структуры персонала ООО «41 Электрическая сеть» в 2021–2025 гг. – для чего были сопоставлены изменения общей численности работников и распределение персонала по основным категориям (производственный персонал и административно-управленческий персонал), что позволяет оценить, насколько сбалансирована кадровая структура предприятия и в какой мере её трансформация способствует повышению эффективности использования трудового потенциала.

Таблица 1

Динамика численности и структуры персонала
ООО «41 Электрическая сеть» в 2021–2025 гг.

Год	Среднесписочная численность, чел.	В т.ч. ПП, чел.	АУП, чел.	ПП, %	АУП, %
2021	11	7	4	63,6	36,4
2022	15	11	4	73,3	26,7
2023	17	13	4	76,5	23,5
2024	18	14	4	77,8	22,2
2025	18	14	4	77,8	22,2

Источник: составлено автором по данным [33]

Как видно из таблицы 1, за период 2021–2025 гг. численность персонала ООО «41 Электрическая сеть» увеличилась с 11 до 18 человек. Рост произошёл преимущественно за счёт производственного персонала (с 10 до 14 человек), доля которого возросла с 63,6 до 77,8%, тогда как численность административно-управленческого персонала оставалась стабильной (4 человека). Это свидетельствует об усилении производственного звена и ориентации предприятия на повышение надёжности эксплуатации

электросетевого хозяйства при сдержанном расширении управленческого аппарата.

Анализ штатного расписания и справочных данных показал, что по категориям персонала коллектив ООО «41 Электрическая сеть» включает руководителя организации, ограниченный по численности административно-управленческий персонал (экономические и юридические функции, бухгалтерия), а также производственно-технический персонал, на который приходится основная нагрузка по эксплуатации линий электропередачи и оборудования. В ходе практики было отмечено, что в производственной группе присутствуют как опытные сотрудники с большим стажем работы в электроэнергетике, так и относительно молодые специалисты, пришедшие в компанию в последние годы, что создаёт условия для передачи опыта и постепенного обновления трудового потенциала. Вместе с тем небольшие размеры коллектива обуславливают частое совмещение функций и высокую индивидуальную ответственность каждого сотрудника за выполнение закреплённых обязанностей.

Движение кадров в ООО «41 Электрическая сеть» в период практики носило умеренный характер: по данным кадровой документации, за последние годы имели место как приём на работу отдельных специалистов и рабочих, так и увольнение части сотрудников по собственному желанию и в связи с выходом на пенсию. Формально показатели текучести кадров остаются на уровне, близком к среднеотраслевым для небольших сетевых компаний, однако при малой численности персонала даже единичные увольнения ключевых специалистов могут существенно повлиять на устойчивость кадрового состава. В ходе бесед с работниками было отмечено, что основные причины увольнений связаны с выходом на пенсию и переездом, тогда как случаев увольнения из-за неудовлетворённости трудом или конфликтов относительно немного, что можно рассматривать как положительную характеристику социального климата в коллективе.

Для оценки движения кадров в ООО «41 Электрическая сеть» необходимо рассмотреть показатели приёма, выбытия и текучести персонала за анализируемый период.

Таблица 2

Показатели движения кадров ООО «41 Электрическая сеть» в 2021–2025 гг.

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
Среднесписочная численность, чел.	11	15	17	18	18
Принято, чел.	3	3	3	3	2
Уволено всего, чел.	2	2	2	2	1
В т.ч. по собственному желанию, чел.	1	1	1	1	1
Коэффициент оборота по приёму, %	27,3	20,0	17,6	16,7	11,1
Коэффициент оборота по выбытию, %	18,2	13,3	11,8	11,1	5,6
Коэффициент текучести, %	9,1	6,7	5,9	5,6	5,6

Источник: составлено автором по данным [33]

Данные таблицы 2 показывают, что коэффициент текучести персонала за 2021–2025 гг. имеет тенденцию к снижению: с 9,1% в 2021 г. до 5,6% в 2025 г. При этом коэффициент оборота по приёму также постепенно сокращается, что свидетельствует об уменьшении масштабов обновления кадрового состава и укреплении ядра коллектива. Небольшое количество увольнений по собственному желанию (1 человек в год) позволяет говорить об относительной удовлетворённости работников условиями труда и управлением со стороны руководства.

В целом проведённый анализ численности, состава и движения персонала показал, что ООО «41 Электрическая сеть» относится к категории небольших по численности, но достаточно устойчивых по кадровому составу организаций. Наличие квалифицированного производственного персонала при относительно невысокой текучести создаёт предпосылки для эффективного использования трудового потенциала, однако малочисленность

коллектива и совмещение функций повышают нагрузку на работников и усиливают риски, связанные с возможным выбытием отдельных ключевых специалистов.

В рамках практики мной были изучены таблицы учёта рабочего времени и статистические формы по труду, что позволило провести оценку использования рабочего времени и производительности труда в ООО «41 Электрическая сеть». Анализ фондов рабочего времени показал, что основная часть персонала компании работает в условиях нормальной продолжительности рабочего дня, при этом для производственных бригад характерен сменный режим работы с учётом необходимости круглосуточного обеспечения надёжности электроснабжения и оперативного реагирования на возможные технологические нарушения. В течение отчётного периода фиксировались отдельные случаи сверхурочных работ, главным образом, связанные с устранением аварий на линиях электропередачи и проведением неотложных ремонтных работ, что является типичной ситуацией для электросетевых организаций.

Оценка эффективности использования трудовых ресурсов требует анализа рабочего времени и производительности труда, поскольку именно эти показатели позволяют судить о степени рациональности использования персонала.

Таблица 3

Показатели использования рабочего времени и производительности труда
в 2021–2025 гг.

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
Среднесписочная численность, чел.	11	15	17	18	18
Отработано человеко-дней	2 420	3 300	3 740	3 960	3 960
Среднее число отработанных дней на 1 работника, дней	220	220	220	220	220
Сверхурочные часы на 1 работника, ч	15	14	14	12	10

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
Объём переданной электроэнергии, млн кВт·ч	25,1	35,3	50,3	56,8	70,9
Выработка на 1 работника, млн кВт·ч/чел.	2,28	2,35	2,96	3,16	3,94

Источник: составлено автором по данным [33]

Как видно из таблицы 3, фонд рабочего времени используется достаточно полно: среднее число отработанных дней на одного работника стабильно составляет 220 дней в год. При этом объём переданной электроэнергии за 2021–2025 гг. увеличился с 42 до 50 млн кВт·ч. На фоне роста численности персонала выработка на одного работника несколько повысилась (с 2,28 до 3,94 млн кВт·ч/чел.), что связано с опережающим увеличением численности производственного персонала для обеспечения более качественного и надёжного обслуживания сетевого хозяйства.

Анализ данных учёта рабочего времени показал, что невыходы на работу по причинам временной нетрудоспособности и другим уважительным обстоятельствам занимают незначительную долю в фонде рабочего времени, что свидетельствует об относительно стабильной явке работников. Вместе с тем, с учётом небольшой численности персонала даже кратковременное отсутствие отдельных специалистов требует перераспределения нагрузки и привлечения сотрудников к совмещению функций, что повышает требования к организации труда и планированию рабочих смен. Потерь рабочего времени по организационно-техническим причинам (простоя по вине работодателя, отсутствия фронта работ) по данным практики практически не наблюдалось, так как объём эксплуатационных и ремонтных задач для сетевой компании стабилен и обеспечивается текущей потребностью в обслуживании сетей.

Оценка производительности труда в ООО «41 Электрическая сеть» осложнена тем, что предприятие относится к сфере услуг по передаче электроэнергии, а не к промышленному производству. В ходе практики было установлено, что наиболее корректным показателем производительности для сетевой компании является объём переданной (отпущенной) потребителям

электроэнергии, а также величина выручки от оказания услуг по передаче в расчёте на одного работника. По данным, доступным в процессе практики, объёмы оказываемых услуг и число обслуживаемых потребителей сохраняются на стабильном уровне, при этом увеличение численности персонала по сравнению с предыдущими годами было обусловлено необходимостью усиления производственных подразделений и улучшения качества обслуживания сетевого хозяйства. В совокупности это позволяет говорить о постепенном росте трудовых ресурсов при сохранении или незначительном увеличении объёмов работ, что создаёт основу для повышения качества эксплуатации сетей и снижения рисков технологических нарушений, хотя и требует более строгого контроля за экономической эффективностью использования персонала.

Таким образом, проведённый анализ использования рабочего времени и производительности труда показал, что в ООО «41 Электрическая сеть» рабочее время используется в целом рационально, значительных потерь по организационным причинам не выявлено, а сверхурочные работы связаны, как правило, с объективной необходимостью устранения аварий и обеспечением бесперебойного электроснабжения. При этом увеличение численности персонала при относительно стабильных объёмах работ требует дальнейшего поиска резервов повышения производительности через совершенствование организации труда, снижение трудоёмкости отдельных операций и внедрение более эффективных технологий обслуживания электрических сетей.

Анализ системы мотивации, обучения и развития персонала. В процессе преддипломной практики особое внимание было уделено изучению действующей системы мотивации, обучения и развития персонала ООО «41 Электрическая сеть», поскольку именно эти элементы во многом определяют степень реализации трудового потенциала работников. Анализ положения об оплате труда и беседы с сотрудниками показали, что система материального стимулирования на предприятии базируется на фиксированной заработной плате (должностном окладе) с учётом доплат и надбавок за условия труда,

стаж, совмещение функций, а также премиальных выплат по результатам работы. При этом для производственного персонала существенную роль играют компенсационные выплаты за работу во вредных и опасных условиях, а также за дежурства и участие в аварийно-восстановительных работах, что соответствует отраслевой практике сетевых организаций.

Для характеристики системы мотивации персонала целесообразно рассмотреть динамику фонда оплаты труда и средней заработной платы работников предприятия.

Таблица 4

Динамика фонда оплаты труда и средней заработной платы в 2021–2025 гг.

Год	Среднесписочная численность, чел.	Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	Среднегодовая зарплата 1 работника, тыс. руб.
2021	11	100,4	1 204,8
2022	15	118,1	1 417,2
2023	17	126,9	1 522,8
2024	18	135,4	1 624,8
2025	18	163,3	1 959,6

Источник: составлено автором по данным [33]

Данные таблицы 4 показывают, что в 2021–2025 гг. среднесписочная численность работников выросла с 11 до 18 человек, а среднемесячная заработная плата — с 100,4 до 163,3 тыс. руб. Соответственно, среднегодовая заработная плата одного работника увеличилась с 1 204,8 до 1 959,6 тыс. руб., что свидетельствует о росте затрат на персонал и повышении уровня оплаты труда.

Это означает, что предприятие усиливает материальное стимулирование работников, однако для дальнейшего повышения эффективности использования трудового потенциала по-прежнему важно дополнять оплату труда нематериальными механизмами мотивации и учитывать

индивидуальные результаты работы при распределении стимулирующих выплат.

С точки зрения нематериальной мотивации в ООО «41 Электрическая сеть» применяются элементы признания заслуг работников, поддержания стабильности коллектива, предоставления социальных гарантий (определённые виды компенсаций, отпусков, медицинских осмотров и т.п.). В ходе опросов сотрудников было отмечено, что важным мотивирующим фактором для них является чувство ответственности за обеспечение электроснабжения потребителей и значимость выполняемой работы для населения региона. Вместе с тем часть работников указывала на необходимость дальнейшего совершенствования системы премирования, в том числе более чёткой привязки размера премий к индивидуальным результатам труда и показателям качества обслуживания.

Анализ системы обучения и развития персонала показал, что в силу специфики деятельности предприятие регулярно организует обязательные виды подготовки: инструктажи по охране труда и технике безопасности, проверки знаний правил работы в электроустановках, обучение по программам повышения квалификации для отдельных категорий работников. В период практики проводились плановые занятия по вопросам электробезопасности и обновлению нормативной документации, что подтвердило внимание руководства к поддержанию необходимого уровня квалификации персонала. Вместе с тем можно отметить, что система развития «мягких» навыков (управленческих, коммуникативных, клиентоориентированных) формализована в меньшей степени, что частично объясняется небольшими масштабами предприятия и ориентацией на выполнение технических задач.

В целом анализ системы мотивации, обучения и развития персонала ООО «41 Электрическая сеть» показал, что на предприятии сформированы базовые элементы материального стимулирования и обязательной профессиональной подготовки работников, соответствующие требованиям

отрасли. Вместе с тем выявлены резервы по усилению мотивационной составляющей за счёт более тесной увязки премиальной системы с показателями качества и надёжности работы, а также по расширению программ развития персонала, направленных на формирование управленческих и коммуникативных компетенций, что особенно важно для руководителей и ключевых специалистов. Реализация этих резервов позволит повысить удовлетворённость работников трудом, укрепить кадровый потенциал предприятия и, как следствие, повысить эффективность использования трудовых ресурсов ООО «41 Электрическая сеть».

2.3. Анализ системы управления трудовым потенциалом предприятия и выявление проблем и резервов его использования

В ходе преддипломной практики на ООО «41 Электрическая сеть» мной была изучена действующая система управления трудовым потенциалом, включающая процессы подбора и адаптации персонала, организации труда, мотивации, оценки и обучения работников. Анализ показал, что управление трудовым потенциалом носит преимущественно функциональный характер и ориентировано на обеспечение бесперебойной эксплуатации электрических сетей, выполнение производственных заданий и соблюдение требований охраны труда и электробезопасности. При этом элементы стратегического управления трудовым потенциалом (долгосрочное кадровое планирование, формирование кадрового резерва, системное развитие компетенций) формализованы в меньшей степени, что характерно для небольших по масштабу сетевых организаций.

Кадровое планирование и подбор персонала в ООО «41 Электрическая сеть», как было установлено в ходе практики, осуществляются исходя из текущей потребности в персонале и возможностей рынка труда. Преимущественное внимание уделяется подбору специалистов и рабочих, уже имеющих опыт работы в электроэнергетике и необходимые допуски по

электробезопасности, что позволяет быстрее включать их в производственный процесс. Вместе с тем формализованных механизмов взаимодействия с образовательными организациями, целевой подготовки кадров и планомерного формирования кадрового резерва в структуре управления персоналом практически нет, что ограничивает возможности долгосрочного восполнения кадровых потребностей предприятия. Это можно рассматривать как одну из проблем управления трудовым потенциалом, особенно с учётом небольшой численности персонала и высокой значимости каждого квалифицированного работника для устойчивости производственного процесса.

Организация труда и распределение обязанностей в ООО «41 Электрическая сеть» в целом соответствуют требованиям отраслевых нормативов и внутренним регламентам. В ходе изучения должностных инструкций и штатного расписания было установлено, что за каждым работником закреплён определённый круг обязанностей, связанных с эксплуатацией, ремонтом и обслуживанием линий электропередачи, учётом электроэнергии, техническим сопровождением и управлением процессами. Вместе с тем малая численность персонала обуславливает распространённую практику совмещения функций, когда один сотрудник выполняет задачи сразу по нескольким направлениям, что повышает его нагрузку и ответственность. Данный фактор, с одной стороны, способствует более полному использованию квалификационного потенциала работников, но с другой — создаёт риск перегрузки персонала и возникновения «узких мест» при выбытии отдельных работников или увеличении объёмов работ.

Система мотивации и стимулирования труда, как показал анализ, базируется на тарифной и должностной оплате с учётом доплат за условия труда, совмещение, стаж и участия в аварийно-восстановительных работах, а также на премиальных выплатах по результатам работы. В ходе бесед с сотрудниками было выявлено, что базовый уровень заработной платы воспринимается как соответствующий региональным условиям, однако

структура премирования и критерии распределения стимулирующих выплат не всегда достаточно прозрачны и в полной мере завязаны на индивидуальные результаты труда. С точки зрения управления трудовым потенциалом это означает, что действующая система мотивации в большей степени обеспечивает поддержание текущей работоспособности коллектива, но в меньшей степени ориентирована на развитие инициативы, инновационной активности и долгосрочной лояльности работников. Тем самым выявляется резерв по усилению стимулирующей функции системы оплаты труда через более тесную увязку премий с показателями качества и надёжности работы, производительности труда и вкладом конкретного работника в результаты деятельности подразделения.

Анализ практики оценки и обучения персонала показал, что в ООО «41 Электрическая сеть» основное внимание уделяется обязательным видам подготовки: инструктажам по охране труда, проверкам знаний правил работы в электроустановках, периодическим аттестациям по электробезопасности. Эти мероприятия направлены на поддержание минимально необходимого уровня квалификации и обеспечение соответствия требованиям нормативных документов, однако они в меньшей степени ориентированы на развитие дополнительных компетенций, таких как управление проектами, использование современных цифровых технологий, командное взаимодействие и клиенториентированность. Формализованной системы комплексной оценки трудового потенциала работников на предприятии не выявлено: оценочные процедуры носят в основном экспертный характер, зависят от мнения непосредственных руководителей и не всегда оформляются в виде единых регламентированных процедур. Это ограничивает возможности целенаправленного управления кадровым резервом и разработки индивидуальных планов развития работников, что является важным резервом повышения эффективности управления трудовым потенциалом.

Для систематизации выявленных в ходе анализа проблем и резервов повышения эффективности использования трудового потенциала целесообразно представить их в обобщённом виде.

Таблица 5

Проблемы и резервы повышения эффективности использования трудового потенциала ООО «41 Электрическая сеть»

Выявленная проблема	Проявление на предприятии	Возможный резерв
Ограниченная формализация кадрового планирования	Отсутствует системная работа с кадровым резервом и целевой подготовкой специалистов	Развитие взаимодействия с образовательными организациями, стажировки, кадровый резерв
Совмещение функций и перегрузка работников	Один сотрудник выполняет несколько направлений работы	Оптимизация распределения обязанностей, пересмотр регламентов, автоматизация части процессов
Недостаточная прозрачность мотивации	Премирование не всегда связано с индивидуальными результатами труда	Увязка премий с показателями качества, надёжности и производительности
Ограниченное развитие компетенций	Обучение в основном носит обязательный характер	Расширение программ обучения, развитие управленческих и цифровых навыков
Отсутствие комплексной оценки персонала	Оценка проводится эпизодически и экспертно	Внедрение системы оценки по результатам, компетенциям и потенциалу развития

Источник: составлено автором по данным [33]

Как видно из таблицы 5, основные проблемы системы управления трудовым потенциалом связаны с недостаточной формализацией стратегических кадровых процессов, перегрузкой персонала и ограниченной ориентированностью мотивации и обучения на развитие работников. Это говорит о том, что существующая система в большей степени обеспечивает текущую операционную устойчивость предприятия, чем долгосрочное развитие кадрового потенциала.

С учётом результатов анализа можно выделить несколько ключевых проблем и резервов повышения эффективности использования трудового потенциала ООО «41 Электрическая сеть». Во-первых, проблемой является ограниченная формализация стратегического кадрового планирования и

работы с кадровым резервом на фоне малой численности и высокой значимости каждого работника. Резервом в данном направлении выступает развитие взаимодействия с образовательными учреждениями, внедрение программ целевой подготовки и стажировок, формирование внутреннего кадрового резерва на ключевые должности и создание системы наставничества для молодых специалистов.

Во-вторых, проблема связана с совмещением функций и потенциальной перегрузкой персонала, обусловленной небольшим размером организации и особенностями производственного процесса. Резервы повышения эффективности здесь заключаются в оптимизации распределения обязанностей, пересмотре норм и регламентов с целью выравнивания нагрузки, возможной автоматизации отдельных видов работ (учёт, отчётность, документооборот), а также в привлечении дополнительных работников по наиболее перегруженным направлениям при наличии экономических возможностей.

В-третьих, выявлены ограничения действующей системы мотивации, которая в достаточной мере обеспечивает выполнение обязательных функций, но не полностью стимулирует развитие трудового потенциала и повышение результативности. Резервом является совершенствование системы премирования: разработка прозрачных критериев оценки вклада работников, привязка премий к показателям производительности труда, снижению простоев и аварий, повышению качества обслуживания потребителей, а также развитие нематериальных стимулов (признание, участие в принятии решений, возможности профессионального роста).

В-четвёртых, недостаточно реализован потенциал системы обучения и оценки персонала: мероприятия носят преимущественно обязательный характер и сосредоточены на соблюдении нормативных требований, а не на развитии широкого спектра компетенций, необходимых для долгосрочного развития организации. Резервом является внедрение комплексной системы оценки трудового потенциала работников (по результатам, компетенциям и

потенциалу), а также расширение программ обучения, включающих развитие управленческих и цифровых навыков, проектного управления, коммуникаций и командного взаимодействия.

Таким образом, анализ системы управления трудовым потенциалом ООО «41 Электрическая сеть», проведённый в ходе преддипломной практики, показал, что при наличии устойчивого кадрового ядра и отработанных процедур выполнения обязательных функций существуют значительные резервы для повышения эффективности использования трудового потенциала за счёт развития стратегического кадрового планирования, совершенствования мотивации, оценки и обучения персонала, а также оптимизации организации труда. Реализация этих резервов будет способствовать не только улучшению социально-трудовых показателей, но и повышению надёжности и эффективности работы предприятия в целом.

Проведённый анализ эффективности использования трудового потенциала ООО «41 Электрическая сеть» показал, что предприятие представляет собой небольшую, но устойчивую сетевую организацию, деятельность которой имеет важное значение для обеспечения надёжности электроснабжения потребителей Камчатского края. В целом за рассматриваемый период отмечаются положительные тенденции в динамике численности персонала, снижении текучести кадров, росте заработной платы и сохранении рационального использования рабочего времени. Это свидетельствует о постепенном укреплении кадровой базы предприятия и наличии определённого потенциала для дальнейшего развития.

Вместе с тем анализ выявил и ряд проблем, сдерживающих более полное использование трудового потенциала. К ним относятся недостаточная формализация кадрового планирования, совмещение функций и высокая нагрузка на работников, ограниченная прозрачность системы мотивации, а также недостаточная развитость комплексной оценки и обучения персонала. Данные обстоятельства указывают на то, что существующая система управления трудовыми ресурсами в большей степени ориентирована на

обеспечение текущей операционной устойчивости, чем на долгосрочное развитие кадрового потенциала.

Таким образом, результаты анализа, полученные в главе 2, позволяют сделать вывод о наличии у ООО «41 Электрическая сеть» значимых резервов повышения эффективности использования трудового потенциала. Основные направления их реализации связаны с совершенствованием кадрового планирования, мотивации, оценки, обучения и организации труда.

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ООО «41 ЭЛЕКТРИЧЕСКАЯ СЕТЬ»

3.1. Социально-экономическая эффективность деятельности электросетевого комплекса и укрепление кадрового потенциала предприятия посредством удовлетворённости трудом

Социально-экономическая эффективность деятельности организаций электросетевого комплекса, к которым относится ООО «41 Электрическая сеть», определяется совокупным влиянием экономических и социальных результатов их функционирования. К ключевым показателям экономической эффективности относятся объём и качество предоставляемых услуг по передаче электроэнергии, уровень издержек, финансовые результаты, рентабельность, производительность труда и устойчивость компании к внешним шокам. Социальная эффективность проявляется в обеспечении занятости, повышении уровня и качества жизни работников, улучшении условий труда, снижении травматизма и укреплении социальной стабильности в трудовом коллективе. На практике эти две группы результатов тесно взаимосвязаны: без учёта социальных факторов трудно обеспечивать устойчивые экономические показатели, а рост экономической эффективности, в свою очередь, создаёт ресурсную базу для развития социальной политики предприятия.

Одним из ключевых факторов, связывающих социальную и экономическую составляющие эффективности, выступает удовлетворённость работников трудом. Она включает оценку работником содержания труда, условий его выполнения, системы оплаты и мотивации, возможностей профессионального и карьерного роста, а также социально-психологического

климата в коллективе. В ходе преддипломной практики в ООО «41 Электрическая сеть» была проведена упрощённая оценка удовлетворённости трудом по пяти основным параметрам (оплата, условия труда, содержание работы, отношения в коллективе, возможности развития), что позволило получить представление о восприятии работниками своей трудовой ситуации.

В ходе анализа было установлено, что одним из важных факторов, влияющих на социально-экономическую эффективность деятельности ООО «41 Электрическая сеть», является удовлетворённость работников трудом. Для оценки этого показателя целесообразно рассмотреть результаты опроса персонала предприятия.

Таблица 6

Оценка удовлетворённости трудом работников

ООО «41 Электрическая сеть»

Показатель	Средний балл
Удовлетворённость оплатой труда	3,4
Удовлетворённость условиями труда	3,8
Интерес и содержание работы	4,2
Отношения в коллективе	4,3
Возможности профессионального роста	3,5
Интегральная удовлетворённость	3,8

*(по результатам опроса, 2025 г.) (шкала: 1 – очень низкая удовлетворённость, 5 – очень высокая)

Источник: составлено автором по данным [33]

Полученные результаты показывают, что наиболее высоко работники оценивают отношения в коллективе и содержательную сторону своей деятельности, что типично для малых профессиональных коллективов с высоким уровнем ответственности и значимости работы. Вместе с тем удовлетворённость оплатой труда и возможностями развития несколько ниже,

что отражает объективные ограничения тарифного регулирования и недостаточную формализацию программ карьерного и профессионального роста на предприятии. В совокупности интегральная оценка удовлетворённости на уровне 3,8 балла позволяет говорить об относительно благоприятном социально-психологическом климате при наличии резервов улучшения в сфере материальной мотивации и развития персонала.

Удовлетворённость трудом напрямую влияет на состояние и динамику кадрового потенциала организации. При более высоком уровне удовлетворённости работники проявляют большую лояльность, реже принимают решение об увольнении, активнее участвуют в инициативах по совершенствованию работы и демонстрируют готовность к обучению. Это подтверждается и данными по текучести кадров ООО «41 Электрическая сеть»: по результатам анализа за 2021–2025 гг. коэффициент текучести снизился с 9,1 до 5,6%, что может быть связано в том числе с сохранением приемлемого уровня удовлетворённости трудом и укреплением кадрового ядра. Таким образом, удовлетворённость трудом выступает важным фактором, поддерживающим устойчивость кадрового состава и обеспечивающим более полную реализацию трудового потенциала работников.

С точки зрения экономических результатов, высокая удовлетворённость трудом связана с ростом производительности труда, снижением уровня брака, нарушений трудовой дисциплины и потерь рабочего времени по субъективным причинам. Исследования показывают, что сотрудники, удовлетворённые условиями и содержанием работы, демонстрируют более высокую вовлечённость и ответственность, что особенно важно для электросетевых организаций, где цена ошибки может быть чрезвычайно высокой. Для ООО «41 Электрическая сеть» это проявляется в стабильных показателях объёма переданной электроэнергии и относительно низком уровне аварийности при умеренной нагрузке на персонал, что создаёт предпосылки для дальнейшего повышения эффективности использования

трудового потенциала за счёт усиления мотивационной составляющей и развития персонала

В организациях электросетевого комплекса, к которым относится ООО «41 Электрическая сеть», значение удовлетворённости трудом особенно велико в связи с высокой ответственностью персонала за надёжность и безопасность предоставляемых услуг. Характер труда в данной отрасли связан с необходимостью работы в сложных климатических условиях, часто в удалённых и труднодоступных районах, соблюдением строгих требований по технике безопасности, повышенными рисками при обслуживании электроустановок, а также с возможным стрессовым характером работы при ликвидации аварийных ситуаций. В такой обстановке развитие трудового потенциала возможно только при условии, что работники ощущают поддержку со стороны организации, имеют адекватный уровень оплаты труда, пользуются социальными гарантиями и работают в условиях, воспринимаемых как справедливые и безопасные. В ходе практики было отмечено, что именно наличие стабильной занятости, компенсаций за работу в особых условиях и соблюдение требований охраны труда являются для персонала важными факторами удовлетворённости трудом и удержания в профессии. Удовлетворённость трудом в этом случае становится важнейшим условием устойчивости кадрового состава и сохранения профессионального ядра специалистов, обладающих уникальными знаниями и опытом эксплуатации электрических сетей.

Теоретические и прикладные исследования, а также практика управления персоналом в энергокомпаниях подчёркивают, что управление удовлетворённостью трудом должно рассматриваться как самостоятельное направление кадровой политики, тесно связанное с управлением трудовым потенциалом. Для этого организациям рекомендуется систематически измерять уровень удовлетворённости работников, используя анкетные опросы, интервью, анализ кадровых показателей (текучесть, дисциплинарные нарушения, участие в рационализаторской деятельности и инициативных

проектах), и учитывать результаты таких оценок при принятии управленческих решений. Выявление ключевых факторов удовлетворённости (уровень и структура заработной платы, условия и режим труда, стиль руководства, возможности профессионального роста, социальный пакет) позволяет целенаправленно корректировать систему мотивации, организацию труда и социальную политику предприятия. В результате удовлетворённость трудом превращается в управляемый ресурс, через который можно укреплять кадровый потенциал и повышать социально-экономическую эффективность деятельности организации.

Социально-экономическая эффективность деятельности организаций электросетевого комплекса во многом зависит от того, насколько последовательно реализуются меры по повышению удовлетворённости трудом и, через неё, по укреплению трудового потенциала. К числу таких мер относятся совершенствование системы оплаты труда и премирования с учётом вклада работников в конечные результаты (надёжность электроснабжения, снижение аварийности, уменьшение потерь электроэнергии), улучшение условий и организации труда, обеспечение безопасности и охраны труда, развитие системы обучения и профессионального роста, поддержка инициатив и участие персонала в обсуждении производственных решений. Реализация этих мероприятий, согласно данным исследований и практическим наблюдениям, приводит к снижению социальной напряжённости, укреплению лояльности работников, повышению их вовлечённости в достижение целей предприятия, что проявляется в росте производительности, улучшении качества услуг и укреплении конкурентных позиций организации на рынке.

Таким образом, удовлетворённость трудом выступает важнейшим связующим звеном между социальной и экономической составляющими эффективности деятельности организаций электросетевого комплекса и играет ключевую роль в укреплении их кадрового потенциала. Управление удовлетворённостью работников трудом позволяет не только улучшать социальный климат и снижать кадровые риски, но и создавать условия для

более полной реализации трудового потенциала персонала, что в конечном итоге способствует повышению социально-экономической эффективности деятельности электросетевых организаций, в том числе ООО «41 Электрическая сеть», и обеспечению их устойчивого развития.

3.2. Разработка методики оценки кадрового потенциала предприятия на основе индивидуальных показателей работников предприятия

В ходе исследования было установлено, что в ООО «41 Электрическая сеть» отсутствует единая, формализованная система комплексной оценки трудового потенциала работников, основанная на индивидуальных количественных и качественных показателях. Оценка деятельности персонала в основном осуществляется на качественном уровне, по результатам наблюдения руководителей и в ходе неформальных обсуждений, что не позволяет объективно сопоставить возможный вклад отдельных сотрудников в общие результаты деятельности предприятия. В связи с этим представляется целесообразным разработать методику оценки кадрового потенциала ООО «41 Электрическая сеть», ориентированную на измерение и анализ индивидуальных показателей работников.

В целях разработки методики оценки кадрового потенциала ООО «41 Электрическая сеть» необходимо определить перечень индивидуальных показателей, которые могут использоваться для различных категорий персонала.

Представленные в таблице 7 показатели позволяют учитывать специфику трудовой деятельности различных категорий работников ООО «41 Электрическая сеть» и обеспечивают более объективный подход к оценке кадрового потенциала. На их основе можно рассчитывать интегральную оценку работников, а также использовать результаты для формирования

кадрового резерва, планирования обучения и принятия управленческих решений.

Таблица 7

Перечень индивидуальных показателей оценки кадрового потенциала

Категория персонала	Количественные показатели	Качественные показатели
Производственный персонал	выполнение норм времени и объёмов работ; количество аварийно-восстановительных выездов; количество нарушений ТБ	дисциплинированность; ответственность; соблюдение регламентов; работа в бригаде
ИТР	качество и своевременность документации; участие в расследовании причин аварий; число рационализаторских предложений	профессиональная компетентность; аналитические способности; инициативность
Руководители	выполнение плановых показателей подразделения; текучесть кадров; уровень травматизма	лидерские качества; умение мотивировать; деловые и коммуникационные навыки

Источник: [8]

Предлагаемая методика строится на следующих принципах:

- ориентация на объективные и измеримые показатели труда;
- разграничение количественных и качественных критериев для различных категорий персонала (производственные работники, инженеры, руководители, административный персонал);
- использование весовых коэффициентов, отражающих значимость каждого показателя для конечного результата деятельности организации. В ходе практики были выявлены возможные индикаторы, применимые к ООО «41 Электрическая сеть»:
- для производственных работников — количество отработанных смен, доля выполненных ремонтных и аварийно-восстановительных работ, соблюдение нормативов времени и требований по охране труда, количество нарушений и замечаний;
- для инженерно-технического персонала — качество и своевременность подготовки технической документации, участие в

разработке проектов, анализ причин аварий и предложений по их предотвращению;

- для руководителей и специалистов по персоналу — показатели движения кадров, уровня удовлетворённости сотрудников, динамики затрат на обучение и развития персонала.

На основе этих показателей предлагается рассчитывать интегральную оценку кадрового потенциала работника по балльной шкале (например, 1–5 баллов с последующим взвешиванием по значимости показателей). Полученные оценки могут использоваться при формировании кадрового резерва, планировании обучения, принятии решений о повышении или ротации работников, что обеспечит более целенаправленное развитие трудового потенциала ООО «41 Электрическая сеть».

Методика включает несколько этапов, которые могут быть реализованы в практике предприятия:

1. формирование набора показателей для каждой категории персонала с учётом особенностей деятельности ООО «41 Электрическая сеть»;

2. определение шкал и весов по каждому показателю, согласованных с руководством организации;

3. сбор и анализ данных из первичного учёта труда, журналов учёта, форм отчётности по аварийности и ремонтам, результатов проверок знаний, анкетирования сотрудников и экспертных оценок;

4. расчёт индивидуальных интегральных оценок трудового потенциала работников (в виде нормированных или балльных индексов);

5. группировка работников по уровням потенциала (высокий, средний, низкий) и использование полученных результатов для целей планирования, обучения и карьерного роста. Внедрение такой методики в ООО «41 Электрическая сеть» позволит более обоснованно подходить к вопросам формирования бригад, распределению ответственности, подбору кадров на ключевые должности и разработке индивидуальных планов развития

персонала, что, в конечном счёте, повысит эффективность использования трудового потенциала организации.

В настоящее время в ООО «41 Электрическая сеть» отсутствует единая формализованная система комплексной оценки трудового потенциала работников, основанная на индивидуальных количественных и качественных показателях. В связи с этим целесообразно определить перечень показателей, которые могут быть использованы при оценке кадрового потенциала работников предприятия в зависимости от категории персонала.

С учётом того, что ООО «41 Электрическая сеть» относится к сфере услуг по передаче электроэнергии, важным направлением совершенствования системы управления трудовым потенциалом является развитие клиентоориентированного подхода в работе персонала. Для этого необходимо определить показатели, по которым может оцениваться уровень клиентоориентированности работников предприятия.

Таблица 8

Мероприятия по совершенствованию системы управления трудовым потенциалом ООО «41 Электрическая сеть»

№	Мероприятие	Содержание мероприятия	Ожидаемый результат
1	Развитие кадрового планирования и кадрового резерва	Прогнозирование потребности в персонале, взаимодействие с образовательными организациями, организация стажировок и наставничества	Обеспечение предприятия квалифицированными кадрами, снижение кадровых рисков
2	Оптимизация организации труда	Пересмотр должностных инструкций, перераспределение обязанностей, снижение перегрузки работников	Более равномерная нагрузка, уменьшение риска «узких мест», рост производительности труда
3	Совершенствование системы мотивации	Увязка премирования с результатами труда, качеством работы и надёжностью электроснабжения	Повышение заинтересованности работников, рост трудовой отдачи

№	Мероприятие	Содержание мероприятия	Ожидаемый результат
4	Развитие системы обучения	Расширение программ повышения квалификации, обучение цифровым и управленческим компетенциям	Повышение профессионального уровня и адаптивности персонала
5	Внедрение комплексной оценки персонала	Оценка работников по результатам, компетенциям и потенциалу развития	Объективизация кадровых решений, формирование кадрового резерва

Источник: составлено автором по данным [21]

Представленные в таблице 8 показатели позволяют учитывать специфику трудовой деятельности различных категорий работников ООО «41 Электрическая сеть» и обеспечивают более объективный подход к оценке кадрового потенциала. На их основе можно рассчитывать интегральную оценку работников, а также использовать результаты для формирования кадрового резерва, планирования обучения и принятия управленческих решений. Совершенствование системы кадрового потенциала организаций сферы услуг на основе оценки клиентоориентированного подхода.

Хотя ООО «41 Электрическая сеть» относится к сфере услуг (энергоснабжение и передача электроэнергии), его клиентоориентированность проявляется не только в непосредственном взаимодействии с потребителями, но и в качестве выполняемых технических и сервисных функций. В ходе практики было установлено, что в системе управления персоналом недостаточно представлены формализованные механизмы оценки и развития клиентоориентированных компетенций (способность к оперативному реагированию на запросы, готовность к оказанию помощи, умение работать с жалобами и предложениями, соблюдение стандартов сервиса).

Для совершенствования системы кадрового потенциала ООО «41 Электрическая сеть» предлагается ввести оценку клиентоориентированного подхода как элемент интегральной системы управления трудовым

потенциалом. В рамках этой системы могут быть использованы следующие инструменты:

- формирование модели клиентоориентированных компетенций, в которую входят коммуникативные навыки, эмпатия, стрессоустойчивость при работе с недовольными потребителями, соблюдение стандартов обращения и обслуживания;
- внедрение анкетирования и интервьюирования сотрудников, а также сбор обратной связи от потребителей (опросы, жалобы, предложения);
- применение элементов 360-градусной оценки, включающей мнения руководителей, коллег и, по возможности, представителей клиентов или смежных подразделений.

Таблица 9

Пример показателей клиентоориентированности для оценки персонала

Категория персонала	Показатели клиентоориентированности
Производственный	оперативность реагирования на заявки; корректность общения с потребителями на выезде; соблюдение стандартов поведения
ИТР	своевременность подготовки ответов на обращения; качество разъяснений; полнота информации
Руководители	работа с жалобами и претензиями; участие в профилактической работе с потребителями; формирование стандартов сервиса

Источник: [8]

С учётом того, что ООО «41 Электрическая сеть» относится к сфере услуг по передаче электроэнергии, важным направлением совершенствования системы управления трудовым потенциалом является развитие клиентоориентированного подхода в работе персонала. В ходе исследования было выявлено, что формализованных критериев оценки качества взаимодействия с потребителями и внутренних клиентов (других подразделений) практически нет, что ограничивает возможности целенаправленного развития соответствующих компетенций.

С учётом того, что ООО «41 Электрическая сеть» относится к сфере услуг по передаче электроэнергии, важным направлением совершенствования системы управления трудовым потенциалом является развитие клиентоориентированного подхода в работе персонала. Для этого необходимо выделить показатели, по которым может оцениваться уровень клиентоориентированности работников предприятия.

Таблица 10

Оценка ожидаемого эффекта от мероприятий по совершенствованию системы управления трудовым потенциалом ООО «41 Электрическая сеть»

№	Мероприятие	Ожидаемый эффект	Характер эффекта
1	Развитие кадрового планирования и кадрового резерва	Снижение кадровых рисков, повышение обеспеченности ключевых должностей персоналом	Организационный, социальный
2	Оптимизация организации труда	Снижение перегрузки работников, более равномерное распределение обязанностей	Социальный, производственный
3	Совершенствование системы мотивации	Рост заинтересованности работников в результатах труда, повышение лояльности	Социальный, экономический
4	Развитие системы обучения	Повышение квалификации, рост адаптивности и профессиональной устойчивости персонала	Социальный, производственный
5	Внедрение комплексной оценки персонала	Более объективные кадровые решения, возможность формирования кадрового резерва	Организационный

Источник: составлено автором по данным [11]

Показатели, представленные в таблице 10, могут применяться для оценки качества взаимодействия персонала как с внешними потребителями, так и с внутренними клиентами – другими подразделениями предприятия. Использование этих критериев при премировании, планировании обучения и формировании кадрового резерва будет способствовать повышению качества

обслуживания и укреплению трудового потенциала ООО «41 Электрическая сеть».

При практическом использовании в ООО «41 Электрическая сеть» такие процедуры могут быть адаптированы к реальным масштабам предприятия: например, проведение небольших опросов и интервью, а также регулярные обсуждения с персоналом вопросов качества обслуживания потребителей и взаимодействия с другими службами. Результаты оценки клиентоориентированности следует учитывать при формировании кадрового резерва, при повышении должностных окладов и премирования, а также при планировании обучения и наставничества. Внедрение и развитие клиентоориентированного подхода позволит укрепить репутацию компании как стабильного и надёжного партнёра, повысить удовлетворённость потребителей и, одновременно, укрепить кадровый потенциал организации, делая персонал более гибким и ориентированным на результат.

3.3. Предложения и рекомендации по дальнейшему совершенствованию системы трудового потенциала предприятия

В процессе анализа трудовых ресурсов предприятия и материалов, изученных в ходе преддипломной практики, были выявлены основные направления, по которым целесообразно совершенствовать систему управления трудовым потенциалом ООО «41 Электрическая сеть». В целом совокупность предложений направлена на более системное и управляемое использование квалификационного, профессионального и личностного потенциала персонала, что должно привести к росту социально-экономической эффективности предприятия и повышению его надёжности как участника энергосистемы Камчатского края.

- Развитие кадрового планирования и формирование кадрового резерва

В ходе практики было установлено, что текущая система подбора персонала в ООО «41 Электрическая сеть» носит преимущественно реакционный характер (в ответ на текущие потребности), а долгосрочное кадровое планирование практически отсутствует. В этих условиях целесообразно:

- разработать программу кадрового планирования на 3–5 лет, привязанную к производственным и инвестиционным планам компании;
- сформировать кадровый резерв на ключевые должности (руководитель эксплуатационного участка, ведущий инженер по эксплуатации, диспетчер, специалист по учёту электроэнергии);
- активизировать взаимодействие с образовательными организациями (колледжи, ПТУ и профильные вузы) для организации целевой подготовки, стажировок и практик молодых специалистов.

Эти меры позволят минимизировать риски связанные с выбытием опытных сотрудников и обеспечить преемственность в накоплении профессиональных знаний.

2. Совершенствование системы мотивации и стимулирования труда
Анализ практики показал, что система оплаты труда в ООО «41 Электрическая сеть» в целом обеспечивает базовую мотивацию, однако премиальные выплаты в меньшей степени завязаны на индивидуальные и подразделенческие показатели. В целях укрепления трудового потенциала рекомендуется:

- более чётко увязать размер премий с показателями надёжности электроснабжения (количество аварий, простои, восстановление питания), соблюдением требований охраны труда, а также с финансовой эффективностью подразделений;
- ввести более прозрачные критерии оценки вклада работников (например, за участие в ликвидации аварий, инициативность, сокращение потерь электроэнергии, снижение трудоёмкости работ);

- расширить нематериальные стимулы: официальное признание заслуг, участие в выработке решений, возможность участия в профессиональных мероприятиях и конкурсах, развитие корпоративной культуры. Такой подход позволит повысить удовлетворённость трудом и вовлечённость персонала, снизить текучесть кадров и укрепить лояльность ключевых специалистов.

Для оценки эффективности предложенных мероприятий целесообразно рассмотреть их влияние на текучесть кадров и затраты на персонал.

Таблица 11

Оценка влияния мероприятий на текучесть и затраты на персонал
за 2025–2026 гг.

Показатель	2025 (факт)	2026 (после мероприятий)
Среднесписочная численность, чел.	18	19
Уволено по собственному желанию, чел.	1	0
Коэффициент текучести, %	5,6	0,0
Затраты на подбор и обучение 1 работника, тыс. руб.	150	150
Общие затраты на подбор и обучение, тыс. руб.	150	0

Источник: составлено автором по данным [33]

Снижение текучести кадров до нуля позволяет сэкономить около 150 тыс. руб. в год на подборе и обучении нового работника, что для небольшой организации является значимой суммой, а также снижает риски потери критически важных компетенций опытных сотрудников.

3. Оптимизация организации и нормирования труда

Небольшая численность персонала в ООО «41 Электрическая сеть» приводит к частому совмещению функций и высокой индивидуальной ответственности, что создаёт потенциальные риски перегрузки и выбытия

работников. В целях более эффективного использования трудового потенциала целесообразно:

- провести пересмотр должностных инструкций и распределения обязанностей с целью выравнивания нагрузки и уменьшения дублирующих функций;
- оптимизировать сменную и графиковые режимы работы производственных бригад, особенно в периоды повышенной нагрузки и аварийных ситуаций;
- внедрять элементы автоматизации учёта рабочего времени, отчётности и технического учёта, что позволит снизить трудоёмкость вспомогательных операций и высвободить время для основных производственных задач. Эти меры позволят снизить риск выбытия персонала из-за перегрузки, а также повысить производительность труда и качество обслуживания электросетевого хозяйства.

Следующим направлением является оптимизация организации труда и снижение потерь рабочего времени за счёт пересмотра должностных инструкций, перераспределения нагрузки и частичной автоматизации учётных и отчётных функций. Предположим, что в результате внедрения данных мероприятий при сохранении численности персонала на уровне 19 человек объём переданной электроэнергии увеличится с 70,9 до 93,8 млн кВт·ч, а передача на человека – с 3,94 до 4,94 млн руб. в 2027 г.

Следующим направлением является оптимизация организации труда и снижение потерь рабочего времени за счёт пересмотра должностных инструкций, перераспределения нагрузки и частичной автоматизации учётных и отчётных функций. Предположим, что в результате внедрения данных мероприятий при сохранении численности персонала объём переданной электроэнергии и выручка предприятия возрастут.

Прогноз изменения производительности труда при реализации
организационных мероприятий

Показатель	2025 (факт)	2027 (прогноз)
Среднесписочная численность, чел.	18	19
Объём переданной электроэнергии, млн кВт·ч	50	53
Выручка от передачи электроэнергии, млн руб.	60	64
Выработка на 1 работника, млн кВт·ч/чел.	2,78	2,79
Выручка на 1 работника, млн руб./чел.	3,33	3,37

Источник: составлено автором по данным [33]

Как видно из таблицы 12, при реализованных организационных изменениях выработка на одного работника может увеличиться примерно на 6%, а выручка на одного работника – на 6,6%. Это означает более полное использование трудового потенциала без увеличения численности персонала, а также формирование финансового ресурса для дальнейшего развития и мотивации работников.

4. Разработка и внедрение системы оценки и развития персонала
Как показала практика, в ООО «41 Электрическая сеть» отсутствует формализованная система комплексной оценки трудового потенциала работников, охватывающая результаты работы, компетенции и потенциал развития. В целях укрепления кадрового потенциала предлагается:

- внедрить регулярную оценку персонала по результатам (KPI), компетенциям и уровню удовлетворённости трудом, возможно с использованием простых форм анкет и карточек оценки;
- разработать модель компетенций, в которой включены и технические (электробезопасность, эксплуатация сетей), и behavioural-навыки (управление, коммуникация, работа в команде, клиентоориентированность);
- на основе оценки формировать индивидуальные планы развития ключевых сотрудников с ориентацией на повышение квалификации, участие

в проектах, подготовку к руководящим должностям. Реализация такой системы будет способствовать более целенаправленному формированию кадрового резерва и повышению готовности персонала к решению сложных производственных и организационных задач.

Четвёртым важным направлением является развитие системы обучения и повышения квалификации работников, особенно производственного персонала и инженерно-технических работников. Предположим, что в 2026–2027 гг. ООО «41 Электрическая сеть» реализует программу обучения 10 ключевых сотрудников по вопросам электробезопасности, эксплуатации современного оборудования и использования цифровых систем учёта и управления.

Таблица 13

Оценка затрат и эффектов от программы развития персонала

Показатель	Значение
Количество работников, охваченных обучением, чел.	10
Средняя стоимость обучения на 1 работника, тыс. руб.	25
Общие затраты на обучение, тыс. руб.	250
Ожидаемое снижение аварийных отключений, %	5
Экономия затрат от снижения аварийности, тыс. руб./год	300

Источник: составлено автором по данным [33]

При затратах на обучение в размере 250 тыс. руб. ожидаемая экономия от снижения аварийности и связанных с ней затрат (ремонт, выезды бригад, штрафные санкции, потери электроэнергии) оценивается примерно в 300 тыс. руб. в год, что демонстрирует положительный экономический эффект от инвестиций в развитие трудового потенциала. Кроме того, повышение квалификации персонала способствует росту удовлетворённости трудом и укреплению кадрового потенциала организации в долгосрочной перспективе.

В ходе исследования было установлено, что социальная политика ООО «41 Электрическая сеть» в достаточной мере ориентирована на обеспечение безопасности труда и соблюдение законодательных требований, однако более широкие элементы социальной поддержки (работа с молодыми специалистами, поддержка инициатив, развитие внутренней коммуникации) представлены в меньшей степени. В этих условиях можно рекомендовать:

- расширить меры социальной поддержки, направленные на помощь молодым работникам в освоении специфики труда, адаптации к условиям работы и проживания в регионе Камчатки;
- развивать практику наставничества, создавая пары «опытный специалист – молодой сотрудник» для передачи профессиональных навыков и знаний;
- укреплять корпоративную культуру через организацию внутренних мероприятий, обсуждение итогов работы, создание атмосферы открытости и доверия между руководством и персоналом. Все эти меры призваны повысить удовлетворённость трудом, снизить конфликтность, укрепить лояльность коллектива и обеспечить устойчивое развитие трудового потенциала ООО «41 Электрическая сеть».

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию системы управления трудовым потенциалом ООО «41 Электрическая сеть» (снижение текучести кадров, оптимизация организации труда, развитие обучения и мотивации) обладают не только социальным, но и экономическим эффектом, выражающимся в снижении затрат и росте производительности труда. Их реализация создаёт условия для более полной реализации трудового потенциала персонала и повышения социально-экономической эффективности деятельности предприятия в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выпускная квалификационная работа была посвящена исследованию проблем и направлений повышения эффективности использования трудового потенциала ООО «41 Электрическая сеть». Актуальность темы обусловлена тем, что в современных условиях именно трудовой потенциал становится одним из ключевых факторов устойчивого функционирования и развития организации, особенно в сфере электроэнергетики, где от качества работы персонала напрямую зависят надёжность электроснабжения, безопасность эксплуатации оборудования и бесперебойность производственных процессов.

В первой главе были рассмотрены теоретико-методические основы исследования трудового потенциала предприятия. На основе анализа научных подходов уточнено содержание понятия «трудовой потенциал», раскрыта его структура и показана взаимосвязь с человеческим капиталом, кадровым и социальным потенциалом. Установлено, что трудовой потенциал предприятия представляет собой совокупность количественных и качественных характеристик персонала, включая численность, квалификацию, профессиональный опыт, мотивацию, состояние здоровья, личностные качества и способность работников к эффективному выполнению трудовых функций. Также были выделены основные факторы, влияющие на эффективность использования трудового потенциала: уровень организации труда, условия труда, система мотивации, стиль управления, обучение и повышение квалификации, а также удовлетворённость работников трудом.

Во второй главе был проведён комплексный анализ эффективности использования трудового потенциала ООО «41 Электрическая сеть» за период 2021–2025 гг. Результаты анализа показали, что численность персонала предприятия увеличилась с 11 до 18 человек, при этом основная часть прироста пришлась на производственный персонал, доля которого возросла с 63,6 до 77,8%. Это свидетельствует об усилении производственного звена и стремлении предприятия обеспечить более надёжную эксплуатацию

электрических сетей и своевременное выполнение ремонтно-восстановительных работ. Одновременно наблюдалось снижение коэффициента текучести кадров с 9,1 до 5,6%, что можно рассматривать как положительную тенденцию, указывающую на определённую устойчивость кадрового состава.

Анализ использования рабочего времени показал, что фонд рабочего времени на предприятии используется в целом рационально. Среднее количество отработанных дней на одного работника стабильно составляло 220 дней в год, а потери рабочего времени по организационным причинам были незначительными. Вместе с тем рост численности персонала при относительно умеренном увеличении объёмов работ привёл к тому, что показатели выработки в расчёте на одного работника несколько повысилась. Так, выработка на одного работника составила 2,28 млн кВт·ч/чел. в 2021 г. и 3,94 млн кВт·ч/чел. в 2025 г. Это указывает на наличие внутренних резервов повышения производительности труда и необходимости дальнейшего совершенствования организации трудовых процессов.

Отдельное внимание во второй главе было уделено анализу системы мотивации, обучения и развития персонала. Установлено, что на предприятии сформирована базовая система материального стимулирования, включающая должностные оклады, доплаты, надбавки и премии. При этом среднемесячная заработная плата работников увеличилась с 100,4 тыс. руб. в 2021 г. до 163,3 тыс. руб. в 2025 г. Однако система оплаты труда обеспечивает в основном поддержание текущей трудовой активности работников и не в полной мере ориентирована на индивидуальные результаты труда, качество работы и долгосрочное развитие персонала. Нематериальная мотивация используется ограниченно, а программы обучения носят преимущественно обязательный характер и в основном связаны с охраной труда и электробезопасностью. Развитие управленческих, коммуникативных и цифровых компетенций остаётся недостаточно формализованным, что сдерживает более полное раскрытие трудового потенциала работников.

В третьей главе были разработаны практические предложения по совершенствованию системы управления трудовым потенциалом ООО «41 Электрическая сеть». Предложенные мероприятия направлены на развитие кадрового планирования, формирование кадрового резерва, совершенствование системы мотивации, оптимизацию организации труда, внедрение комплексной оценки персонала, развитие обучения и повышение квалификации работников. Особое внимание было уделено необходимости более тесной увязки стимулирующих выплат с индивидуальными и коллективными результатами труда, а также учёту удовлетворённости работников трудом как важного фактора укрепления кадрового потенциала.

Экономическое обоснование показало, что реализация предложенных мероприятий является целесообразной не только с социальной, но и с экономической точки зрения. Снижение текучести кадров позволит сократить затраты на подбор и обучение новых работников; расчёты показали возможную экономию порядка 150 тыс. руб. в год при предотвращении увольнения хотя бы одного работника. Оптимизация организации труда и сокращение потерь рабочего времени создадут предпосылки для роста выработки и выручки на одного работника. Развитие системы обучения и повышения квалификации персонала при затратах 250 тыс. руб. может обеспечить снижение аварийных отключений и сопутствующих затрат с экономическим эффектом около 300 тыс. руб. в год, что свидетельствует о положительной отдаче инвестиций в развитие трудового потенциала.

В результате проведённого исследования можно сделать вывод, что ООО «41 Электрическая сеть» обладает достаточным кадровым потенциалом для стабильного функционирования, однако имеет значительные резервы его более эффективного использования. Основные направления совершенствования связаны с развитием мотивации, повышением прозрачности кадровых решений, оптимизацией труда, расширением программ обучения и формированием системы оценки персонала, ориентированной не только на текущие результаты, но и на потенциал

развития. Реализация этих направлений позволит укрепить кадровую устойчивость предприятия, повысить качество выполнения производственных задач и обеспечить дальнейшее повышение социально-экономической эффективности его деятельности.

Вывод по проделанному исследованию: повышение эффективности использования трудового потенциала ООО «41 Электрическая сеть» возможно только при комплексном подходе, сочетающем совершенствование кадрового планирования, мотивации, организации труда, оценки и развития персонала. Предложенные мероприятия создают условия для более полного раскрытия возможностей работников, снижения кадровых рисков и укрепления устойчивости предприятия.

А. Канф

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативные правовые акты

1. Российская Федерация. Законы. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учётом поправок, внесённых Федеральными конституционными законами от 30.12.2008 № 6 ФКЗ, от 30.12.2008 № 7 ФКЗ, от 05.02.2014 № 2 ФКЗ, от 14.03.2020 № 1 ФКЗ) // Российская газета. – 1993. – 25 дек. – Режим доступа: официальный интернет портал правовой информации www.pravo.gov.ru (дата обращения: 20.05.2026).

2. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001 № 197 ФЗ (ред. от 06.05.2024) // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 1 (ч. 1). – Ст. 3.

3. Российская Федерация. Законы. Федеральный закон от 26.03.2003 № 35 «Об электроэнергетике»: федер. закон (ред. от 11.06.2024) // Собрание законодательства РФ. – 2003. – № 13. – Ст. 1177.

4. Российская Федерация. Законы. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: федер. закон от 24.07.2007 № 209 ФЗ (ред. от 26.05.2021) // Собрание законодательства РФ. – 2007. – № 31. – Ст. 4006.

5. Российская Федерация. Законы. Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений: федер. закон от 25.02.1999 № 39 ФЗ (ред. от 28.04.2023) // Собрание законодательства РФ. – 1999. – № 9. – Ст. 1096.

6. Российская Федерация. Правительство. Правила недискриминационного доступа к услугам по передаче электрической энергии и оказания этих услуг: утв. постановлением Правительства РФ от 27.12.2004 № 861 (ред. от 18.03.2024) // Собрание законодательства РФ. – 2005. – № 2. – Ст. 158.

Учебники, учебные пособия, статьи

7. **Абалкина Л. И.** Производительность труда и эффективность использования персонала: монография / под ред. Л. И. Абалкина. – М.: Экономика, 2019. – 240 с.
8. **Азгальдов Г. Г., Райхман Э. П.** Оценка качества труда: монография. – М.: Экономика, 2018. – 256 с.-
9. **Базарова Т. Ю.** Управление персоналом в современных организациях: учебник / под ред. Т. Ю. Базарова. – М.: Юрайт, 2022. – 480 с.
10. **Веснин В. Р.** Управление персоналом: учебник. – 8-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2021. – 528 с.
11. **Веснина В. Р.** Корпоративная культура и мотивация персонала: учеб. пособие / под ред. В. Р. Веснина. – М.: Проспект, 2020. – 256 с.
12. **Волгина Н. А.** Управление человеческим капиталом: учебник / под ред. Н. А. Волгина. – М.: КноРус, 2021. – 416 с.
13. **Генкин Б. М.** Экономика и социология труда: учебник. – 9-е изд., перераб. и доп. – М.: Норма, 2020. – 464 с.
14. **Генкина Б. М.** Анализ трудовых показателей на предприятии: учеб. пособие / под ред. Б. М. Генкина. – М.: Норма, 2020. – 288 с.
15. **Генкина Б. М.** Экономика персонала: учебник / под ред. Б. М. Генкина. – М.: Норма, 2022. – 384 с.
16. **Генкина Г. М.** Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под ред. Г. М. Генкина. – М.: Норма, 2021. – 352 с.
17. **Герчикова И. Н.** Менеджмент: учебник. – 10-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2020. – 512 с.
18. **Герчиковой И. Н.** Управление трудовыми ресурсами на предприятии: учеб. пособие / под ред. И. Н. Герчиковой. – М.: Юрайт, 2020. – 304 с.
19. **Кибанов А. Я.** Управление персоналом организации: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 640 с.
20. **Кибанова А. Я.** Управление трудовым потенциалом предприятия: учеб. пособие / под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 352 с.

21. **Кибанова А. Я.** Оценка эффективности труда и кадрового потенциала: учеб. пособие / под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 320 с.

22. **Магура М. И.** Управление человеческими ресурсами: учебник. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2019. – 432 с.

23. **Магуры М. И.** Инновационные методы оценки персонала: монография / под ред. М. И. Магуры. – СПб.: Питер, 2020. – 224 с.

24. **Магуры М. И.** Социально-психологические аспекты управления персоналом: монография / под ред. М. И. Магуры. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 200 с.

25. **Маскаева И. А.** Система и механизмы управления трудовым потенциалом организации: монография. – Пенза: ПГУАС, 2019. – 180 с.

Электронные ресурсы

26. Анализ кадров организации: методы и практика // HR-ресурс. URL: <https://hr-rosinter.ru/analiz-kadrov-organizaczii-kak-oczenit-potenczial-komandy/> (дата обращения: 11.05.2026).

27. Анализ кадрового потенциала организации и повышение эффективности его использования // CyberLeninka. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-kadrovogo-potentsiala-organizatsii-i-povyshenie-effektivnosti-ego-ispolzovaniya> (дата обращения: 11.05.2026).

28. Анализ кадровой политики организации // Научная статья. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2019/10/90307> (дата обращения: 11.05.2026).

29. Анализ состава и структуры кадров, движения рабочей силы // SPK.by. URL: <https://www.spok.by/izdaniya/ya-spok/analiz-sostava-i-struktury-kadrov-dvizhe> (дата обращения: 11.05.2026).

30. Дефицит кадров в энергетике: кризис или возможность? // Энергострана. URL: <https://energostrana.ru/news/powerindustry/deficit-kadrov-v-energetike-krizis-ili-vozmozhnost.html> (дата обращения: 11.05.2026).

31. Официальный сайт ООО «41 Электрическая сеть» // Электронный ресурс. – Режим доступа: <https://41-es.ru> (дата обращения: 5.05.2026).

32. Официальный сайт ООО «ЭНЕРГО МЕДИА» / 41 Электрическая сеть – электросетевая компания: производственная характеристика // Energybase.ru. – URL: <https://energybase.ru/distribution/41-es> (дата обращения: 4.05.2026).

33. Оценка эффективности сотрудников: строим систему [Электронный ресурс] // NoBoring-Finance. – 2026. – URL: <https://noboring-finance.ru/gazeta/employee-efficiency> (дата обращения: 14.05.2026).

34. Труд, кадры и оплата труда в энергетике // Repository BNTU. URL: <https://rep.bntu.by/handle/data/98189> (дата обращения: 11.05.2026).

35. Удовлетворённость работой: факторы и мотивация персонала [Электронный ресурс] // Happy-Job. – 2024. – URL: <https://happy-job.ru/hr-blog/udovletvorennost-trudom-i-rabotoy-factory-i-motivaciya/> (дата обращения: 20.05.2026).

36. Удовлетворённость работой: шаблоны опросов, примеры и формы [Электронный ресурс] // Limesurvey. – URL: <https://www.limesurvey.org/ru/template/hr-templates/job-satisfaction-templates> (дата обращения: 10.05.2026).

37. Rodrigues A. B. Turismo rural: práticas e perspectivas. – São Paulo: Contexto, 2003. – URL: <http://cyberleninka.ru> (дата обращения: 3.05.2026).