

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 131 страницу, 20 рисунков, 39 таблиц, 50 использованных источников, 6 приложений.

Ключевые слова: персонал, человеческий потенциал, рациональное использование, адаптация, компетенции, ПАО «ТРК», социальная ответственность компании.

Объектом исследования в работе является: рациональное использование человеческого потенциала компании.

Цель работы - рассмотрение методов повышения рационального использования человеческого потенциала современной компании

В процессе исследования проводились: 1) рассмотрение деятельности компании за 2011 – 2015 гг.; оценка действующей в компании системы управления персоналом и человеческого потенциала компании; 3) внесение предложений по совершенствованию действующей системы управления человеческим потенциалом компании (с расчетом экономической эффективности от внесенных предложений).

В результате исследования: внесены предложения по внедрению в кадровую работу системы периодической сверки компетенций и улучшению работы с кадровым резервом; проведен расчет экономии от внедрения предлагаемых мероприятий

Степень внедрения: запланировано применение внесенных по результатам проведенного исследования предложений в деятельность компании в 2016 г.

Область применения: управление персоналом и человеческим потенциалом в ПАО «ТРК».

Экономическая эффективность/ значимость работы: сумма полученной экономии составит 4 165 тыс. руб. в год.

В будущем планируется: применение внесенных по результатам проведенного исследования предложений в деятельность компании.

Введение

Основой любой компании, ее главным богатством являются люди.

Было время, когда считалось, что машина, автомат или робот вытеснят человека из большинства организаций и окончательно утвердят примат техники над работником. Однако хотя машина и стала полновластным хозяином во многих технологических и управленческих процессах, хотя она и вытеснила человека частично или даже полностью из отдельных подразделений, роль и значение человека в организации не только не упали, но, наоборот, возросли. При этом человек стал не только самым ценным «ресурсом» компании, но и самым дорогостоящим.

Многие компании, желая подчеркнуть свой вес и размах деятельности, говорят не о размере их производственных мощностей, объеме производства или продаж, финансовом потенциале и т.п., а о числе работников.

Хорошая компания стремится максимально эффективно использовать потенциал своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе, для интенсивного развития их потенциала.

Все это является одной стороной взаимодействия человека и компании. Но есть и другая сторона этого взаимодействия, которая отражает то, как человек смотрит на компанию, на то, какую роль она играет в его жизни, что она дает ему, какой смысл работник вкладывает в свое взаимодействие с компанией.

В современном мире подавляющее большинство людей почти всю свою сознательную жизнь проводят, работая на ту или иную компанию. Практически всю свою жизнь человек сознательно или бессознательно, добровольно или по принуждению, заинтересованно или нет, включается в жизнь компании, живет по ее законам, взаимодействует с другими работниками, отдавая что-то компании, но получая от нее также что-то в обмен.

Вступая во взаимодействие с компанией, работник интересуется различными аспектами этого взаимодействия, касающимися того, чем он

должен жертвовать для ее интересов, что, когда и в каких объемах он должен делать в компании, в каких условиях функционировать, с кем и сколько времени взаимодействовать, что будет давать ему компания и т.п.

От этого и ряда других факторов зависят удовлетворенность человека взаимодействием с компанией, его отношение к ней, его вклад в деятельность компании. Установление органичного сочетания двух этих сторон взаимодействия человека и компании является одной из важнейших задач менеджмента. Целью работы является рассмотрение методов повышения рационального использования человеческого потенциала современной компании.

В соответствии с поставленной целью, в задачи работы входит:

- рассмотрение понятие, сущности и роли человеческого потенциала в системе управления компанией;
- определение основ управления человеческим потенциалом компании;
- рассмотрение методов и показателей для оценки эффективности использования человеческого потенциала компании;
- практическое применение теоретических знаний в области роста эффективности использования человеческого потенциала на примере действующей компании – ПАО ТРК;
- разработка и оценка эффективности программы рационального использования человеческого потенциала ПАО ТРК;
- рассмотрение системы КСО компании.

Объект исследования в работе – рациональное использование человеческого потенциала компании. Предмет исследования в работе – разработка программы рационального использования человеческого потенциала для ПАО ТРК. Выводы, полученные в ходе написания работы, приведены в заключительных ее положениях.

При написании работы в качестве информационных источников использованы статьи из газет, журналов, Интернет, а также учебно-методическая литература.

1 Теоретические и методологические основы рационального использования человеческого потенциала компании

1.1 Понятие, сущность и роль человеческого потенциала в системе управления компанией

Важнейшей частью национального богатства любой страны современного мира является человеческий потенциал. В век глобализации и резкого расширения человеческих возможностей человеческий потенциал – это умение ставить сложные, рекордные цели и задачи, готовность к современным формам мобильности, мышление в геокультурных, геоэкономических и геополитических координатах, способность искусственного, проектного отношения к собственным перспективам [45].

Возможность персонала - это явные и скрытые возможности и способности к эффективной деятельности в условиях современной организации, к развитию и адаптации к меняющимся условиям, что приводит к устойчивому развитию организации в долгосрочной перспективе.

В нынешнем обществе изменяется естество хозяйственного базиса экономики - «машинные технологии» индустриального уклада уступают место «интеллектуальным технологиям», развивающим свежие подходы к решению технических, экономических и социальных задач. В такой экономике большую роль в конкурентоспособности организации играет ее персонал как один из главных факторов увеличения прибыли предприятия. Персонал организации обладает определенным потенциалом.

Исходной основой для воспитания потенциала персонала организации возникают: природные свойства работника, врожденные силы, характер, способности. Источником формирования потенциала работника возникают знания, умения, ценности, навыки, то есть завоеванные способности и вероятности [15].

В литературе упоминается масса категорий, сплоченных с человеческим возмoжностью: человеческий возмoжность, трудовой возмoжность, кадровый возмoжность, научный возмoжность, творческий возмoжность, интеллектуальный возмoжность, предпринимательский возмoжность, инновационный возмoжность и др. В процессе воспитания экономики, средств производства и производственных отношений меняются требования к работнику. На основе этих процессов появляются новые характеристики, составляющие возмoжность работника.

Качественная определенность возмoжността персонала организации формируется под воздействием соответствующих определенному периоду требований к персоналу. Исходя из этого, важным критерием уровня возмoжността персонала организации целесообразно считать степень соответствия естественных, личностных, интеллектуальных, профессионально-квалификационных характеристик работников уровню научно-технического прогресса, современным экономическим условиям и их требованиям. Проблема сохранения и воспитания возмoжността персонала организации должна стать приоритетной стратегической задачей для организации, так как она формирует уровень и перспективы ее воспитания и, соответственно, воспитания экономики в целом [11].

Возмoжность персонала организации - сложная категория: это система, состоящая из элементов, любой из которых осуществляет свою функцию, сказывается на другие элементы, поделиться с ними, в результате чего система в целом дает обусловленную способность к реальному функционированию.

Если возмoжность персонала объединения удачно сбывается в процессе занятия, то он оборачивается в человеческий капитал. А человеческий капитал, как известно, - это инвестируемый коллективный труд, который в процессе непрерывного хода порождает доход. Соответственно, собственно возмoжность персонала выражается основой человеческого капитала организации, а человеческий капитал организации можно разбирать как возмoжность, подключенный в производство и удачно при этом осуществлённый. Через

развитие и реализацию возможности персонала организации выходит процесс накопления ее человеческого капитала [26].

Высокий уровень возможности персонала организации позитивно воздействует на удовлетворенность работников, определяет перспективные ориентиры организационного поведения, умножает уровень компетенции и мотивации персонала. Что, в свою очередь, и проявляется причиной подъема эффективности, адаптивности и конкурентоспособности организации в целом.

Вступая в трудовые связи, работники, владеющие обусловленным уровнем возможности, перекидываются знаниями, навыками, профессиональным опытом, выполняют деятельность в обусловленных условиях организации (внутренняя среда), интегрируются в коллектив, в результате чего зарождается новый структурный уровень - возможность персонала коллектива (организации). Возможность персонала организации не проявляется простой арифметической суммой индивидуальных возможностей работников, в доставленном случае работает закон синергии, в связи с чем нужно выявить элементы и структуру возможности персонала организации, научиться измерять его уровень, определить факторы, сказывающиеся на его уровень, и разработать подходы к его развитию [34].

Развитие возможности персонала организации создаётся на должной кадровой политике организации, в личную очередь, выражает влияние на ее формирование. Мероприятия по подъему уровня возможности персонала организации находятся на факторы, проявляющие влияние на уровень возможности персонала. Все факторы можно разбить на три группы: внешние, внутренние и характеризующие особенности персонала определённой организации.

Внешними факторами возникают: уровень экономического воспитания, общественная политика, величина НТП, состояние рынка труда, система образования, государственная кадровая политика и др. Внутренние факторы - это материально-техническая база предприятия, стиль управления, организационная культура, условия и организация труда, должностное и

квалификационная деградация, мотивация и стимулирование труда, социальное развитие и др. [48].

Особенности персонала организации непринуждённо влияют на уровень возможности персонала организации и провозникают в составляющих его возможностях. Элементами возможности персонала организации (отдельного работника) возникают естественный (ЕП), личностный (ЛП), трудовой (ТП), интеллектуальный (ИП), инновационный (ИнП) возможности [19] - рисунок 1.

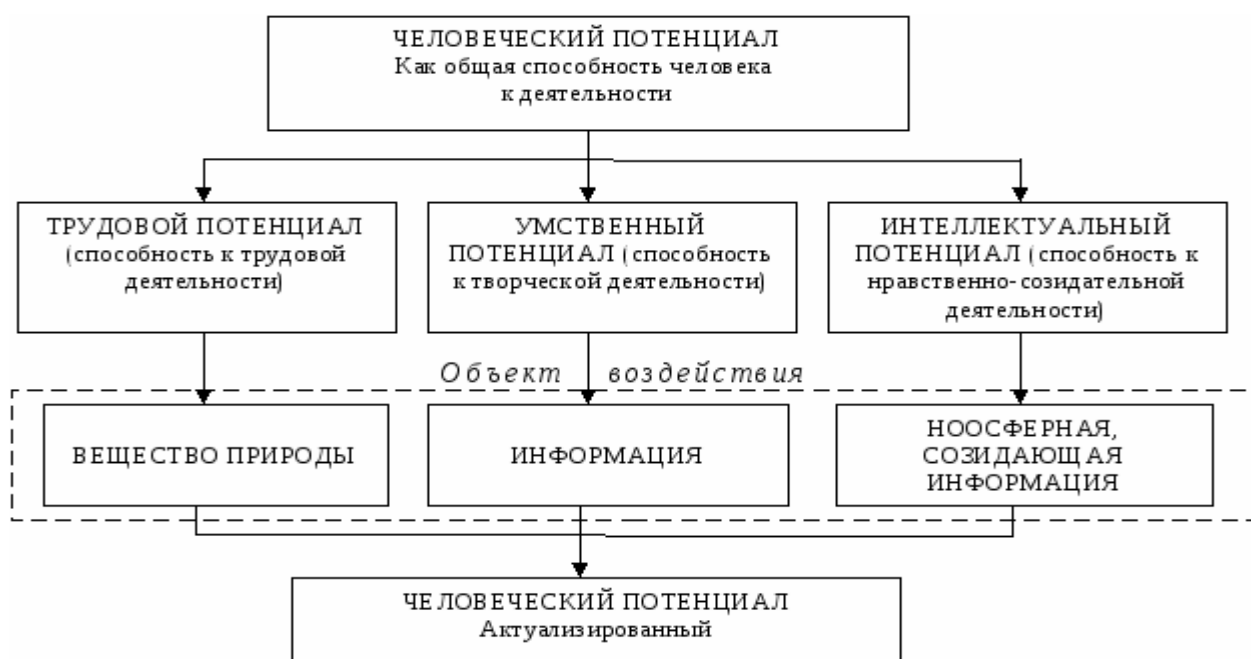


Рисунок 1 – Структура человеческого возможността

Каждый из данных элементов располагает свои характеристики; так, например, интеллектуальный возможность охарактеризовать уровнем знаний, устремлением и быстротой освоения ими, профессиональной осведомлённостью, охотой перекидываться знаниями, идеями и опытом, драматичным складом ума, восприимчивостью к новому. При комплексной оценке возможности персонала организации учитываются характеристики каждого из собирающих его элементов [13].

На основе доставленных характеристик определяются факторы, влияющие на этот или другой элемент возможности персонала организации – рисунок 2.



Рисунок 2 – Факторы, влияющие на развитие человеческого возможността

Так, для умножения умственного возможността необходимо:

- приковывать и отбирать персонал, владеющий способности, знания, талант, а также развивать эти качества у персонала;
- развивать образовательную систему организации, поощрять работников, продолжающих образование;
- формировать у работников стремление умножения уровня знаний, компетенций;
- создать условия для восприятия нового, увеличить информационные потоки;

– вырабатывать умение сбора информации, ее обработки (используя при этом информационные технологии) и представления результатов в приемлемой форме и т.д. [27].

Кроме названных выше факторов, на уровень возможности персонала организации сказываются: миссия, цели и задачи организации, как раз они определяют требования к персоналу конкретной организации. А также возможность персонала организации зависит от курса и уровня синергетического эффекта в конкретной организации - другими словами, условия, созданные в организации, умножают или понижают данный показатель в целом.

Тема «человеческого возможности» нашла отражение в концепции «человеческого воспитания» (Human Development), приобретшим в последние годы размахистое признание, в том числе благодаря теоретическим разработкам индийского ученого, лауреата Нобелевской премии по экономике 1998 года Амартии Сена. В своих исследованиях А. Сен употреблял подход «с точки зрения возможностей» (capability approach) и аргументировал положение о том, что процесс воспитания - это не возрастание только материального или экономического благосостояния, а расширение возможностей человека, которое подразумевает «большую свободу выбора, чтобы каждый мог находить из крупного числа вариантов ту цель и тот образ жизни, какие-либо он считает предпочтительными» [2].

Доход, согласно концепции человеческого воспитания - это только один из выборов, каким-либо бы хотел обладать человек, и, несмотря на всю его значимость, он не определяет всю сложность и многообразие человеческой жизни.

Согласно выводам, А. Сена экономический рост может способствовать людскому развитию тогда, когда он снабжает не только умножение дохода на душу населения, но и санкционирует иметь достаточный уровень государственных расходов, которые инвестируются в социальную сферу, а также сопровождается справедливым распределением ресурсов в экономике.

В России тематика человеческого раскручивания, оставаясь вполне прагматической и увязанной с социально-экономическими задачами, завоевала новейшее качество и пробудила к жизни теоретические разработки концепций «человеческого возможнoсть», в частности, активированные Институтом человека и Институтом философии РАН [32]. Разработки российских исследователей значительно обогатили концепцию человеческого воспитания в теоретико-методологическом (применением тезаурусного подхода, концепции социального проектирования, теории молодежи и пр.) и прикладном плане (в области гуманитарной экспертизы). Сегодня и в нашей стране, и за рубежом, появляется все больше сторонников понимания экономического воспитания как, прежде всего, человеческого воспитания, расширения функций и потенций человека, накопления человеческого возможнoсть и его использования в расширенном общественном воспроизводстве в интересах каждого члена общества [38].

Человеческий возможнoсть можно рассмотреть как систему, которую собирают подобные элементы как: возраст, пол, состояние здоровья, квалификация, образование, работоспособность и др. – рисунок 3.



Рисунок 3 – Элементы системы человеческого возможнoсть

Руководство произвольного предприятия стремится к созданию человеческого возможностъа с возрастным составом сотрудников 30-47 лет, уложившихся профессионалов, применяющих все вероятности для реализации назначенных предприятием целей. Факт старения работников отвечает поддержания определенной возрастной строения. Для простых условий представляется следующее ее построение:

- I гр. – 30 - 45 лет = 60 – 65 %;
- II гр. - 22-30 года = 22 – 25 %;
- III гр. – 45 - 60 лет = 10 -18 % [24].

Таким образом, наиболее наилучший возраст работника предприятия в среднем будет равен 36-40 годам.

Также, необходимо учитывать и характеристику пола человека, что особенно важно для производств с тяжелыми условиями труда. Соотношение по полу в человеческом возможностъе зависит от банальных особенностей производства. Рекомендуемая строение человеческого возможностъа следующая: 65 % женщин, 35 % мужчин. При этом часть мужского персонала может быть вырастать в отраслях, имеющих статус опасного производства [24].

При непринуждённой оценке здоровья работника учитываются ненормальности от здорового физического состояния: наличие у работника хронического заболевания, выход на больничный в течение года, долгота пребывания на больничном, выучивание лечения в стационаре и т.д. В числе показателей употребляют частоту проявления какого-либо заболевания, диапазон существующих заболеваний. Здоровым полагается работник, который не имеет ни одной патологии. В зависимости от количества отклонений можно выделить группу здоровых людей, с вечным расстройством здоровья, со стойкой утратой здоровья и с полной зависимостью жизнедеятельности от прочих [13].

Особое место в ряду личностных характеристик рабочего овладевает образование, поскольку как раз образовательный уровень служит основой

квалификации человека и снабжает около 35 % прироста среднегодового национального дохода [5].

На нынешний день задача выявления творческих способностей рабочего выказывается приоритетной для большинства предприятий. Наиболее излитым методом нахождения творческого возможността личности (с целью последующего воспитания этого возможността) является тестирование, например, на обмеривание коэффициента интеллектуальности и пр.

Применение человеческого капитала для поражения цели организации обличается ее интеллектуальным капиталом. Несмотря чему выполняется эффективная материализация способностей человека и приобретение конкурентных преимуществ фирмы. Интеллектуальная активность сооружает человека инициативным, оказывать содействие саморазвитию и самореализации личности. Уровень умственной активности также находится на основе тестирования. Кроме того, о присутствии творческого возможността и его исполнения объясняются показатели авторских показаний, патентов и т.д.

Для объективного подхода к развитию возможността персонала организации нужно обойти его комплексную оценку. Для данного призывается разработка сбалансированной системы показателей, обхватывающих поэлементно от мала до велика содержание возможността персонала организации, что доставляет вероятность более эффективно влиять на уровень возможността персонала [18].

1.2 Оценка эффективности человеческого потенциала компании

Сама по себе оценка персонала не имеет никакого самостоятельного назначения, она всегда только инструмент для решения тех или иных вопросов. Поэтому важно еще до начала исследования определить, какие цели преследует компания [46].

По сути, оценка персонала – это процедура, позволяющая измерить деловые и личностные качества сотрудников, результаты их работы и потенциал для компании. При правильной разработке она поможет компании

выявить сильные стороны каждого сотрудника, выбрать наиболее ценные кадры, оценить эффективность персонала.

Главное действующее лицо при оценке персонала – линейный руководитель сотрудника. Он отвечает за объективность и полноту полученной информации, необходимой для текущей и периодической оценки, проводит беседу с кадрами.

Задача же кадровой службы – отобрать такого работника, который был бы в состоянии достичь ожидаемого компанией результата.

Как показывает практика, оценить результаты рядовых рабочих гораздо проще, нежели руководителей. Однако оценка результатов труда необходима для всех категорий работников.

Существует две основные группы показателей, используемых при оценке результативности работы:

1. Прямые (количественные) – легко измеримы, поддаются довольно объективной оценке, устанавливаются заранее.

2. Косвенные – характеризуют сотрудника по критериям, соответствующим идеальным представлениям работодателя.

Этапы оценки работы персонала компании: описание функций, определение требований, оценка по факторам конкретного исполнителя, расчет общей оценки, сопоставление со стандартом, оценка уровня сотрудника, доведение результатов до подчиненного.

Для получения действительно важной и полной информации вам необходимо четко определить показатели, по которым компания будет оценивать своих подчиненных, так называемые критерии [37].

Критерии оценки работы персонала – это порог, за которым показатель будет соответствовать или не соответствовать установленным требованиям организации. Критерии могут выражаться в количественных, временных, финансовых показателей, качественной оценки, соблюдения процедур, исполнения и т.п., могут быть представлены через позитивные или негативные показатели. Существуют четыре группы универсальных критериев – таблица 1.

Таблица 1 – Критерии оценки работы персонала

Критерий	Характеристика оценки
Профессиональная характеристика	Оценка работника по профессиональным знаниям и навыкам человека, его квалификации, результатам работы
Деловые качества	Ответственность, инициативность, организованность сотрудника
Морально-психологические	Способность к самооценке, восприятие критики, честность, стрессоустойчивость
Специфические характеристики	Состояние здоровья сотрудника, его личностные качества, авторитет в коллективе

Существует множество технологий оценки, позволяющих проверить сотрудников - таблица 2.

Таблица 2 – Наиболее популярные технологии оценки персонала

Технологии оценки	Характеристика технологии
Тесты на профпригодность	Моделирование ситуации, схожей с работой сотрудника. Их цель – оценить способности человека к выполнению разных задач
Общие тесты	Оценка общего уровня развития сотрудника, способности его мышления, внимания, памяти. Особенно эффективны при прохождении обучения
Центры оценки персонала	Особенно эффективны при принятии решения о приеме на работу, так как включают в себя комплексную технологию оценки
Интервью	Собеседование при приеме на работу может дать больше информации, чем что-либо еще. Беседа обычно направлена на выяснение уровня знаний претендента на должность, получение информации о предыдущем месте работы и тому подобное
Изучение биографии	Встречается нечасто, однако на основании биографических тестов можно оценить развитие сотрудника, составить общее представление о нем
Личностные тесты	Позволяют определить, к какому типу характера относится характер соискателя. С его помощью можно определить, как человек будет вести себя в той или иной ситуации
Рекомендации	Важно обратить внимание на то, как оформлена рекомендация и от кого она получена
Нетрадиционные методы	Многие работодатели, особенно в случае, если работа связана с тайной (банковской или государственной), применяют в оценке персонала нетрадиционные методики: детектор лжи, наркотический и алкогольный тесты

Четкие критерии оценки человеческого потенциала компании помогут как руководителю, так и персоналу понять, что ожидается от их работы. Это может обеспечить основу для формирования обратной связи, дает возможность оценить личные перспективы, способствует повышению продуктивности сотрудников и работы организации в целом. Как правило, критерии оценки

помогают руководителю принимать верные административные решения для своей компании [41].

Очень важна для оценка человеческого потенциала с позиции финансовой эффективности компании, поскольку, как известно, целью функционирования большинства современных компаний является получение и максимизация прибыли. Эффективность производственной, финансовой, инвестиционной деятельности предприятия выражается, прежде всего, в достигнутых им финансовых результатах.

Процесс оценки состояния человеческого потенциала с позиции финансовой эффективности предприятия предполагает следующие действия – рисунок 4.

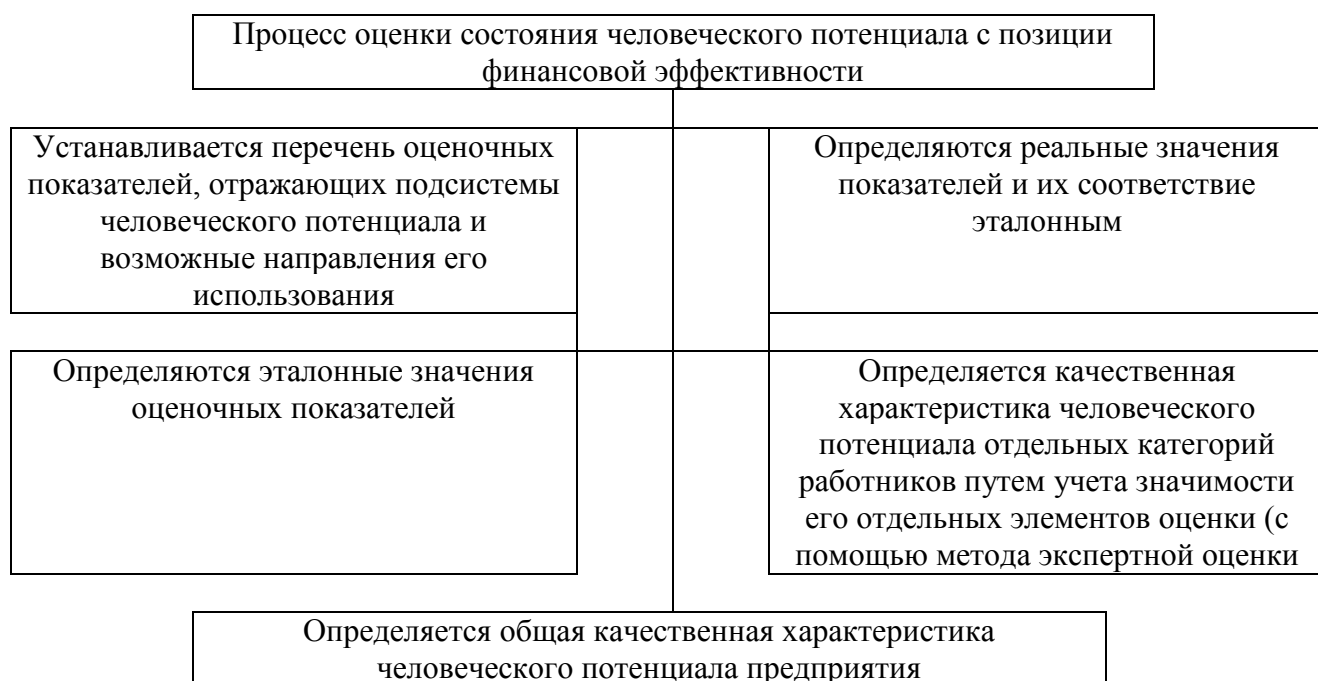


Рисунок 4 – Процесс оценки состояния человеческого потенциала с позиции финансовой эффективности

Количественную характеристику человеческого потенциала можно оценивать через обеспеченность потребности в человеческих ресурсах, путем сопоставления фактической численности с плановой [4].

Оценку условий, обеспечивающих формирование человеческого потенциала, необходимо осуществлять с помощью системы показателей, фактические значения которых сопоставляются с эталонными – рисунок 5.

В целом оценка условий, обеспечивающих формирование человеческого потенциала Ky' , осуществляется как:

$$Ky' = K_{нк} * \alpha_1 + K_{ок} * \alpha_2 + K_{сп} * \alpha_3 + K_{ад} * \alpha_4 + K_{док} * \alpha_5 + K_{оц} * \alpha_6,$$

где $\alpha_1 \dots \alpha_6$ – коэффициенты значимости, которые определяются экспертным путем.

Эталонные условия формирования человеческого потенциала			
Полнота использования нормативов при обосновании потребности в человеческих ресурсах ($K_{нк}$)		Внедрение адаптационных программ ($K_{ад}$)	
Обоснованность квалификационных требований ($K_{ок}$)		Обоснованность расчета потребности ($K_{док}$)	
Смягчение последствий сокращения ($K_{сп}$)		Полнота оценочного инструментария ($K_{оц}$)	

Рисунок 5 – Эталонные условия формирования человеческого потенциала

К прочим условиям, способствующим реализации человеческого потенциала, можно отнести: безопасность и охрану труда; социальное обеспечение; мотивацию персонала; повышение квалификационного уровня персонала; вовлечение и участие работников в управление предприятием; правовую защищенность работника на предприятии; обеспечение получения обратных связей в процессе управления человеческим потенциалом: аттестация персонала и т.д. [20].

Таким образом, можно сказать, что, руководству компании необходимо уделять особое внимание развитию человеческого потенциала, проводить его оценку, разрабатывать меры по его развитию и эффективному использованию. Можно с уверенностью сказать, что в современном мире преимущества имеют, только те компании, которые уделяют большое внимание развитию своего человеческого потенциала.

1.3 Управление человеческим потенциалом компании и его развитие

В современных условиях концепция управления человеческим потенциалом компании должна строиться на идее максимизации использования человеческого потенциала для создания уникальных конкурентных преимуществ и достижения долгосрочного стратегического успеха.

Разрабатывая основные положения предлагаемой концепции, руководство компании должно рассмотреть следующие вопросы:

- какому типу компании соответствует разрабатываемая концепция управления человеческим потенциалом;
- каковы основные задачи управления человеческим потенциалом компании;
- как оценить качество и силу человеческого потенциала компании;
- как управлять человеческим потенциалом, каким должно быть управление и какова роль управляющего в процессах управления человеческим потенциалом;
- какие условия должны быть созданы для более полного раскрытия человеческого потенциала компании;
- как перейти от предшествующих концепций управления персоналом к управлению человеческим потенциалом [49].

Управление человеческим потенциалом компании – рисунок 6 - направлено на значительное увеличение трудовой и творческой отдачи сотрудников компании (включая ее руководство) за счет создания особых условий, способствующих самораскрытию потенциала индивидов, а также на эффективное использование высвобождаемой человеческой энергии для обеспечения конкурентоспособности и выживания компании. Таким образом, главной конечной задачей управления человеческим потенциалом является повышение конкурентоспособности компании, рост ее стратегического потенциала, обеспечение ее выживания в долгосрочной перспективе.



Рисунок 6 – Схема управления человеческим потенциалом

Вне зависимости от того, какое направление развития человеческого потенциала выберет компания, в основе системы развития и рационального использования человеческого потенциала должны присутствовать следующие элементы такой системы: качественный отбор персонала, эффективная адаптация, формирование индивидуальных планов обучения, развития и продвижения. Рассмотрим данные элементы подробнее [12].

1.3.1 Система отбора персонала

Набор кандидатов является основой для следующего этапа - отбора будущих сотрудников организации. Содержание этого этапа во многом зависит от традиций, особенностей организации, принимающей новых сотрудников, а также от характера должности, на которую подбирается кандидат. Однако в общем виде процесс отбора персонала может быть представлен следующей схемой – рисунок 7. На каждой ступени отсеивается часть заявителей или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения [6].

Первичный отбор начинается с анализа списков кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не

обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности.



Рисунок 7 – Типичный процесс отбора персонала

Очевидно, что этот минимальный набор является различным для разных специальностей и организаций. Эффективный процесс отбора персонала будет иметь следующий вид – рисунок 8.

Методы первичного отбора зависят от бюджета, стратегии организации и относительной важности данной должности. В настоящее время наиболее распространенными методами являются: анализ анкетных данных и тестирование [22].

Анализ анкетных данных предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором, определяющим возможность успешного выполнения определенных производственных функций. При использовании этого метода специалисты кадровой службы проводят анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах, сравнивая фактические данные с собственной моделью.

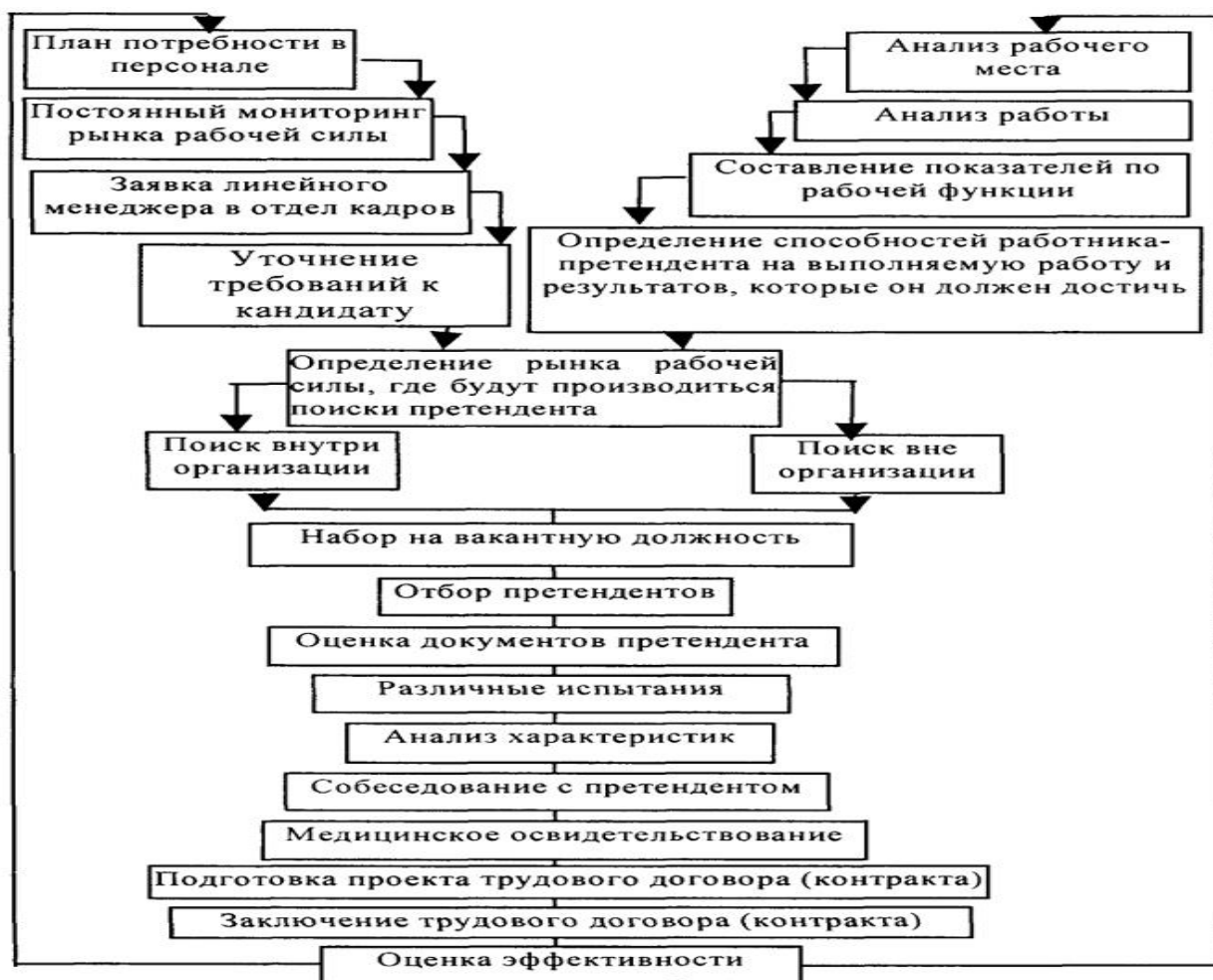


Рисунок 8 – Эффективный процесс отбора персонала

Анализ анкетных данных является простым, дешевым и достаточно эффективным методом первичного отбора в случае, когда организация имеет обширный список кандидатов и когда речь идет о специализированных должностях. В то же время этот метод приближен в оценке потенциала, поскольку ориентирован исключительно на факты из прошлого кандидата, а не на его сегодняшнее состояние и способность к профессиональному развитию. Поэтому при отборе кандидатов на руководящие должности, особенно предполагающие дальнейшее развитие и профессиональный рост, нужно крайне осмотрительно использовать метод анализа анкет [28].

Тестирование завоевывает в последнее время все большую популярность среди ведущих организаций развитых стран, его используют не только корпорации, но и государственные учреждения, общественные

организации. Преимущества тестирования состоят в возможности оценки сегодняшнего состояния кандидата с учетом особенностей организации и будущей должности. Недостатки этого метода первичного отбора - высокие издержки, часто необходимость помощи специалистов, условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате.

Каждая организация должна принимать решение об использовании тестов с учетом собственных финансовых возможностей, культурных особенностей, приоритетов развития.

При приеме на работу могут быть использованы три типа тестов:

- на профессиональные знания и навыки;
- на уровень развития интеллекта и других способностей;
- на наличие и степень проявления определенных личностных качеств.

Квалификационные тесты для оценки уровня профессиональных знаний и навыков призваны определить уровень профессионального мастерства или знаний кандидата в конкретных сферах трудового процесса, кроме того, они позволяют провести отсев и первоначальное ранжирование претендентов на должность [1].

Тесты на общий уровень интеллекта содержат наборы заданий, которые включают математические, логические, лингвистические и прочие подобные задачи, на решение которых отводится ограниченное время (как правило, от 30 минут до полутора часов).

Психологические портреты имеют вспомогательный характер при выборе кандидата, но некоторые должности заведомо требуют определенных черт характера. Например, тот, кто работает непосредственно с клиентами организации, должен быть жизнерадостным, иметь живой характер и дружелюбие. Большое значение имеет психологическая совместимость в коллективе, особенно когда люди должны работать в тесном контакте или находиться длительное время вместе (командировки). Определить личностные характеристики нанимаемого работника призваны тесты на наличие и степень проявления определенных личностных качеств. Эти тесты чаще всего представ-

лены в виде опросников. С их помощью оценивают свойства личности или интересы [7].

Стадия первичного отбора, независимо от применяемых методов, завершается созданием ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации. Остальным кандидатам сообщается о решении прекратить рассмотрение их кандидатур на данную должность.

Собеседование с сотрудниками кадровой службы. На данном этапе специалист по подбору персонала проводит индивидуальные собеседования - интервью с отобранными кандидатами. Цель этих собеседований заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, знакомстве с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, ее оплаты и т.д. Не являясь техническим специалистом, сотрудник кадровой службы должен сосредоточиться на оценке «общих характеристик» кандидата - аналитических способностей, характера, жизненной философии, мотивированности, трудоспособности, совместимости с организацией [33].

Важно отметить, что собеседование является двусторонним процессом - не только организация оценивает кандидата, но и кандидат оценивает организацию с точки зрения ее соответствия его собственным интересам и запросам. Сотрудник кадровой службы, проводящий собеседование, должен предоставить максимально объективную и полную информацию об организации, чтобы заинтересовать кандидата и в тоже время избежать приема на работу тех, чьи ожидания расходятся с возможностями организации.

Существуют следующие виды собеседований с кандидатами:

- один представитель организации встречается с одним кандидатом;
- один представитель организации встречается с несколькими кандидатами;

- несколько представителей организации беседуют с одним кандидатом;
- несколько представителей организации интервьюируют нескольких кандидатов.

Собеседование «один на один» является наиболее распространенным и достаточно эффективным [21].

Во втором случае интервьюеру предоставляется возможность одновременно оценить несколько кандидатов и понаблюдать за ними в условиях стрессовой ситуации (присутствие нескольких претендентов на одну и ту же должность), хотя беседовать одновременно с несколькими кандидатами значительно сложнее.

Участие нескольких представителей организации повышает объективность оценки и качество самого собеседования, однако может создать дополнительный стресс для кандидата и увеличивает издержки организации.

Присутствие нескольких человек с обеих сторон значительно увеличивает сложность процесса собеседования и требует тщательной подготовки и согласованного поведения интервьюеров.

Выбор вида собеседования зависит от традиций организации, особенностей кандидата, вакантной должности, индивидуального предпочтения проводящего собеседования сотрудника.

Основная часть собеседования представляет собой обмен информацией между его участниками. Интервьюера интересует та информация, которая дает возможность оценить способность и желание кандидата успешно работать в организации. Поэтому завершение собеседования должно произойти в тот момент, когда этого хочет интервьюер. Для этого существует несколько приемов - предложить кандидату задать последний вопрос, начать поглядывать на часы или на дверь, выпрямиться как бы собираясь подняться из-за стола. В самом конце интервью необходимо поблагодарить кандидата и объяснить ему дальнейший порядок рассмотрения его кандидатуры и поддержания связи с ним [35].

Результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и предложение - продолжать или прекратить работу с ним. Заключение проводившего собеседование сотрудника передается руководителю подразделения, располагающего вакансией, который и принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата.

Справки о кандидате. Для того чтобы лучше оценить профессиональные и личностные качества кандидата, организации могут обратиться за информацией к людям и организациям, знающим его по совместной учебе, работе и т.д. Специалисты кадровой службы могут предложить самому кандидату назвать имена людей, которые могли бы охарактеризовать его, и затем побеседовать с этими людьми.

Если руководитель подразделения удовлетворен результатами собеседования, проведенного сотрудником кадровой службы, он назначает встречу с кандидатом. В отличие от собеседования со специалистами по управлению персоналом это интервью должно позволить оценить, прежде всего, профессиональные качества кандидата, его способность выполнять производственные функции. Одновременно руководитель оценивает степень своей личной профессиональной совместимости с кандидатом и вероятность успешной интеграции последнего в подразделение [8].

Кроме того, руководитель предоставляет кандидату детальную информацию о своем подразделении, вакантной должности, функциях, которые придется выполнять кандидату в случае его приема на работу. Результаты собеседования должны быть зафиксированы документально. Для этого необходимо использовать специальные формы оценки кандидатов

В последнее время все большее распространение получает практика приема на работу с испытательным сроком, дающая возможность оценить кандидата непосредственно на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству. В период испытательного срока, продолжительность которого зависит от трудового законодательства, кандидат исполняет должностные обязанности в полном объеме, получает

вознаграждение, однако может быть уволен по его окончании без каких-либо последствий для организации. В течение испытательного срока руководитель подразделения уделяет особое внимание кандидату и оценивает его с точки зрения соответствия данной должности и организации [14].

На основе анализа результатов собеседования, а также испытательного периода, руководитель подразделения выбирает кандидата, который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности. В зависимости от важности вакантной должности может потребоваться собеседование с Генеральным директором, прежде чем будет принято решение о приеме на работу.

1.3.2 Система адаптации персонала

Существующие методы адаптации можно разделить на три основные группы – таблица 3.

Таблица 3 – Методы адаптации персонала

Название группы	Общая характеристика
Экономические методы	обеспечивают предоставление льгот в первые месяцы работы в виде понижения: – норм выработки для рабочих; – требований для специалистов и управленческих работников.
Организационно-административные методы	устанавливают контроль хода адаптации работника и применение корректирующих действий.
Социально-психологические методы	вовлекают работника в различные связи и взаимодействия в коллективе, способствуют более быстрому введению в должность.

Современные методы (схемы) адаптации учитывают разные факторы: должность сотрудника, его профессиональный уровень, сферу деятельности организации. Наиболее интересными на сегодняшний день являются следующие методы адаптации персонала:

Secondment (вторичное обучение) – это «прикомандирование» персонала на определенное время в другую структуру для овладения необходимыми навыками. Этот метод не имеет ничего общего со стажировками или

командировками. Его суть сводится к тому, что сотрудника на время отправляют в другой департамент той же компании или в другую компанию. Secondment может быть как краткосрочным (около 100 часов рабочего времени), так и более длительным (до года) [16].

Buddying (от англ. buddy – друг, приятель) – это, прежде всего, поддержка, помощь, в какой-то мере руководство и защита одного человека другим с целью достижения его результатов. Этот метод основан на предоставлении друг другу объективной и честной обратной связи и поддержке в выполнении целей и задач (как личных, так и корпоративных) и в освоении новых навыков [42]. Суть этого метода заключается в адаптации через приятельство с коллегой. Этот принцип отличается отсутствием какой-либо иерархичности и наличием постоянной двусторонней обратной связи. Оптимальный срок для buddying – один год и он особенно важен в первые недели работы новичка.

E-learning (дистанционное обучение) или blended learning (смешанное обучение). Для эффективного использования e-learning требуется высокая дисциплина (даже самодисциплина). В Европе эту проблему решают максимальной интерактивностью модулей. Программы эстетически красивы, от них невозможно оторваться, в них присутствует интрига, интерес сотрудника постоянно подогревается [42].

Бывают отдельные процедуры, например, так называемые induction-тренинги для новичков: всех новых сотрудников собирают на два-три дня и проводят с ними некоторую работу [19].

Метод погружения используется для руководителей разного уровня. Он предполагает полное «погружение» сотрудника в практическую деятельность с первых дней работы. Основная цель метода – быстрое вхождение нового сотрудника в трудовой процесс. Этот вид адаптации предполагает, что у нового руководителя в кратчайшие сроки сформируются определенные управленческие навыки и умения, необходимые ему для эффективного выполнения своих функций на данном рабочем месте. Практика показывает,

что довольно часто компании, применяющие этот метод, сталкиваются с тем, что у новичков сразу обнаруживаются пробелы в знаниях конкретных технологий, применяемых именно в этой компании.

Кадровые школы – другой вариант адаптации. Это метод обучения, часто встречающийся в страховых компаниях. Метод кадровых школ используют тогда, когда необходимо в короткие сроки провести обучение новых сотрудников стандартам профессиональных навыков и знаний, редко изучающихся в каких-либо учебных заведениях. Обучение такого типа необходимо, т.к. новые сотрудники, приходящие в организацию, могут быть из различных сфер деятельности. Основная задача такого обучения людей разных профессий – это привести их к единому пониманию основных технологий и специфики данной организации.

Система (институт) наставничества относится скорее к системе обучения. Конкретный человек (наставник), указанный новичку как источник знаний и решения возникающих проблем, курирующий его деятельность, способствует скорейшему вхождению сотрудника в рабочий ритм.

Наставничество в большинстве компаний представляет собой обучение на практике, в котором опытный сотрудник-наставник (или непосредственный руководитель) вводит новичка в курс дела. Наставник помогает, контролирует, корректирует на первом этапе результаты работы нового работника, играя в этом процессе роль скорее советника, чем учителя и контролера. К нему новый работник обращается за помощью или советом, а наставник направляет его действия [26].

Система наставничества используется для:

- повышения качества подготовки и квалификации новых сотрудников;
- развития у новых работников позитивного отношения к работе и лояльного отношения к компании;
- ускорения времени введения сотрудника в должность и процесса достижения рабочих показателей, необходимых данной компании;
- экономии времени руководителей на обучение новых сотрудников;

- снижения текучести кадров, уменьшения количества работников, увольняющихся в течение трех месяцев с начала работы;
- формирования кадрового резерва, предоставления сотрудникам карьерного роста;
- включения сложных механизмов мотивации (нематериальной – в виде уважения и признания заслуг наставника перед компанией, материальной – дополнительные выплаты и льготы).

Job Shadowing – метод адаптации, широко применяемой за рубежом. Суть Shadowing заключается в том, что обучающийся сопровождает (становится «тенью») опытного сотрудника в реальной рабочей обстановке, следует за ним как «тень» в течение рабочего дня. Обучающийся имеет возможность обсуждать рабочие ситуации не только с сотрудником, «тенью» которого он является, но и с другими членами команды, и получать обратную связь.

Можно выделить несколько направлений применения этого метода [9]:

1. Предоставление возможности выбора места работы выпускникам вузов, не имеющим опыта. Это временное неоплачиваемое пребывание выпускника в компании, когда он наблюдает рабочую среду, использование сотрудниками компании знаний и навыков в процессе работы, приобщается к корпоративной культуре. Использование метода помогает выпускникам определиться с выбором места работы. Также снижается риск того, что компания примет на работу немотивированного сотрудника. Западные авторы утверждают, что почти каждое рабочее место может стать объектом Job Shadowing.

2. Профориентация школьников. Те, кто не определился с выбором профессии, могут получить информацию «из первых рук» и сделать осознанный выбор учебного заведения. В первом и втором случае процесс Shadowing может рассматриваться как расширенное информационное интервью, в процессе которого выпускник (вчерашний школьник) получает информацию о компании, ее стандартах, требованиях к сотрудникам,

специфике работы и т.д. Отличие в том, что Shadowing может длиться от одного дня до недели и более.

3. Предоставление информации преподавателям вузов. Преподаватели вузов получают информацию о компаниях, их требованиях к выпускникам, стандартах работы, необходимых знаниях и навыках. В результате преподаватели могут скорректировать программы обучения. Таким образом, Job Shadowing является взаимовыгодной формой сотрудничества студентов, бизнес-организаций и учебных заведений. Метод достаточно простой, мало затратный и эффективный.

4. Обучение сотрудников компании. В последнее время Shadowing рассматривается как метод обучения, когда один сотрудник становится «тенью» более опытного и квалифицированного. Метод может использоваться при подготовке руководителей.

Secondment (вторичное обучение) – это «прикомандирование» персонала на определенное время в другую структуру для овладения необходимыми навыками [20]. При этом secondment не имеет ничего общего со стажировками или командировками. Его суть сводится к тому, что сотрудника на время отправляют в другое подразделение той же компании или в другую компанию. Secondment может быть как краткосрочным (около 100 часов рабочего времени), так и более длительным (до года) [43].

Возможные варианты secondment:

1. Сотрудника одного отдела направляют в совершенно иное функциональное подразделение с возможностью побывать в этом подразделении на всевозможных должностях. Это связано еще с одной отличительной особенностью secondment – человека могут использовать где и как угодно в рамках того подразделения или компании, в которые он направлен.

2. Руководители организации «командируются» в другие государственные структуры – осваивать навыки планирования и разработки крупных проектов.

3. Средний менеджмент направляется в общественные организации – школы, вузы, добровольные организации – осваивать управление проектами, потому что именно эти учреждения являются носителями передовых навыков в этой области.

В результате применения «secondment» стороны получают следующие преимущества:

1) сотрудник:

- получает возможность личного развития;
- приобретает разнообразный опыт работы в проектах;
- повышает свою адаптивность к изменениям, работая в разных организационных средах;
- приобретает новые навыки и опыт решения нестандартных для себя задач.

2) «отдающая сторона»:

- получает сотрудников с улучшенными навыками;
- укрепляет командную работу и взаимодействие между структурными подразделениями;
- улучшает мотивацию персонала;
- развивает сеть контактов;
- строит репутацию хорошего работодателя.

3) «принимающая» сторона:

- получает бесплатные ресурсы для своих проектов и сотрудника, которому можно поручить практически любую работу.

Оплачивает secondment, как правило, «отдающая» сторона, и получается, что это – один из самых малозатратных методов обучения, т.к., отправляя сотрудника на тренинг, компания оплачивает ему рабочий день и сам тренинг, а при secondment человек получает только свою зарплату. В ряде случаев компании договариваются, что оплата делится между «отдающей» и «принимающей» сторонами. Иногда, но крайне редко, зарплату сотруднику выплачивает «принимающая» сторона.

1.3.3 Система обучения и развития персонала

Современные методы обучения персонала включают активные, и пассивные методы обучения, групповые и индивидуальные, с отрывом и без отрыва от производства и т.п.

К современным методам обучения персонала относятся следующие - таблица 4.

Таблица 4 – Современные методы обучения персонала

Метод	Преимущества	Недостатки
Видеообучение	Связь с практикой. Видео максимально приближенно к жизни, с его помощью возможно показать объекты и процессы в деталях и в движении; возможность самообучения и повторения Любой сотрудник в удобное для него время может взять видеокурс и самостоятельно изучить тему, просматривая фильм и следуя предложенным инструкциям.	Любой просмотр оставляет участников пассивными, не давая им возможности задавать вопросы, обсуждать (поэтому необходимо использовать видео как один из приемов организации групповой работы)
Дистанционное обучение	В учебный процесс можно вовлечь большое число сотрудников Обучение осуществляется на рабочем месте Сотрудники меньше отрываюся от своих обязанностей Возможность выбора удобного времени для обучения Знания, приобретенные в процессе обучения, можно тут же применить на практике в компании.	Необходимое условие - наличие внутренней мотивации Для многих людей очень трудно бывает организовать себя, выделить время на учебу, заняться повышением своей квалификации или переобучением; при просмотре видеофильмов
Модульное обучение	Гибкость, избирательность, а также возможность менять последовательность модулей в зависимости от запроса слушателей	исключается такой мощный фактор воздействия на обучающихся, как личность преподавателя
Кейс-обучение	Каждый участник имеет возможность сопоставить свое мнение с мнением других участников; актуальность решаемых проблем и их тесная связь с профессиональным опытом участников; высокая мотивация и высокая степень активности участников	Плохо организованное обсуждение может потребовать слишком много времени; можно не достичь желаемых результатов, если участники не обладают необходимыми знаниями и опытом; высокий уровень требований к квалификации преподавателя, который должен правильно организовать работу и задать направление обсуждения, чтобы добиться желаемого результата

Продолжение таблицы 4

Метод	Преимущества	Недостатки
Сторителлинг	Облегчает период адаптации нового сотрудника Формирует лояльность нового сотрудника к компании	---
Тренинги, ролевые и деловые игры	Позволяют всесторонне исследовать проблему, подготовить и принять решение; обучить сотрудников моделировать реальные ситуации, научить действовать, как в жизни, чтобы в реальной ситуации не растеряться, не наделать ошибок, действовать эффективно; позволяют оценить готовность и умения персонала решать те или иные проблемы	---
Метафорическая игра	Развитие креативности сотрудников; снижение тревожности участников по поводу решения той или иной проблемы; повышение привлекательности тренинга для участников; побуждение участников самостоятельно найти решение по заданной ситуации	---
Обучение действием	Развитие у менеджеров навыков принятия решений; развитие навыков планирования и постановки целей; возможность решать производственные задачи; повышение ответственности менеджерского состава за разработанные действия	---
Обучение в рабочих группах	Развитие самостоятельности сотрудников; формирование у сотрудников навыка принятия решений Повышение мотивации сотрудников за счет того, что они осознают степень своего влияния на ситуацию внутри организации	---
Баскет-метод	Высокий уровень мотивации участников и высокая их включенность в решение поставленных задач; позволяет оценить способность кандидата к работе с информацией, к ее распределению по степени важности, срочности, приоритетности и умение принимать решения на основе имеющейся информации	---

Видеообучение является наиболее простым, но самым наглядным и продуктивным видом обучения. Как показывает опыт, видео в сочетании с отработкой материала путем обсуждения, различных интерактивных упражнений, а затем и на практике - более эффективно, чем просто лекции или инструктаж. Особенно хорошо делать это командой, всем коллективом, сочетая потенциал опытных и молодых сотрудников [2].

Учебные кино- и видеофильмы могут демонстрироваться как с использованием видео-, так и компьютерной техники.

Дистанционное обучение. Данная форма обучения является разновидностью заочного обучения и предполагает использование телекоммуникационных технологий, которые позволяют обучать персонал на расстоянии. С помощью дистанционного обучения учащийся может самостоятельно организовывать свои занятия, выбирая удобное для этого время.

Модульное обучение. Модуль - это отдельная, самостоятельная часть какой-либо системы. Например, в тренинге модулем является заверченный фрагмент занятия, направленный на решение конкретной бизнес-задачи или развития необходимого навыка. Учебный курс обычно включает не более трех модулей. При этом отдельным модулем может быть теоретический блок, и практические работы, и итоговые проекты.

Кейс-обучение. Цель данного метода - научить слушателей как при самостоятельной работе, так и при работе в группе анализировать информацию, структурировать ее, выявлять ключевые проблемы, генерировать альтернативные пути решения, оценивать их, выбирать оптимальные и вырабатывать программы действий.

Сущность метода заключается в том, что слушатели знакомятся с описанием ситуаций, реально имевших место (с указанием точной хронологии, действующих лиц и другой значимой для дальнейшего анализа информации), или событий вымышленных, но достаточно правдоподобных.

Обучающемуся необходимо определить, в чем заключается проблема, проанализировать ее в контексте описанной ситуации и предложить возможные пути ее решения.

В дискуссии по разбору различных вариантов решений следует проанализировать предлагаемые в них методы управленческого воздействия, оценить их приемлемость и эффективность в предложенных условиях. Процесс

выработки решений составляет сущность метода разбора практических ситуаций, данный процесс часто является не менее важным, чем само решение.

Тренинг. Под тренингом понимается такое обучение, в котором теоретические блоки материала минимизированы, а основное внимание уделяется практической обработке навыков и умений. В ходе проживания или моделирования специально заданных ситуаций обучающиеся получают возможность развить и закрепить необходимые навыки, освоить новые модели поведения, изменить отношение к собственному опыту и подходам, ранее применяемым в работе. В тренингах обычно используются разнообразные методы и техники активного обучения: деловые, ролевые и имитационные игры, разбор конкретных практических ситуаций и групповые дискуссии.

Деловая игра. Деловые игры - это такая форма обучения, когда отработка учебной тематики происходит на основе ситуаций и материала, моделирующих те или иные аспекты профессиональной деятельности слушателей. Деловые игры представляют собой метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Деловая игра предполагает наличие определенного сценария, правил работы и вводной информации, определяющей ход содержания игры.

Метафорическая игра. Особенность данного метода в том, что для решения в деловой ситуации берется метафора. Например, необходимо найти новые подходы противодействия конкурентам. Для решения такой задачи можно использовать метафорическую игру «Выкуп невесты». Невесте необходимо сделать выбор из нескольких женихов. Для того, чтобы каждый жених мог выиграть, его готовит «группа поддержки». В задачи «группы поддержки» входит изучение конкурентов, выработка оптимальной стратегии для завоевания невесты. Задача женихов - применить разработанную стратегию для того, чтобы получить благосклонность невесты. По окончании игры проводится ее разбор с целью выявить эффективные модели поведения и перенести их на рабочую ситуацию.

Ролевая игра. Чаще всего ролевые игры используют в ходе тренингов различного рода. Особенно полезны ролевые игры при обучении навыкам межличностного общения.

Игровые ситуации обычно моделируют или воспроизводят реальные или типичные рабочие ситуации, где несколько обучающихся играют определенные роли (например, начальника и подчиненного, сотрудника организации и клиента) в определенных обстоятельствах, стараясь добиться решения поставленной учебной задачи. Участие в ролевых играх может предваряться специальным инструктированием со стороны преподавателя (тренера), устанавливающего основные условия, в которых разворачивается игровая ситуация.

Типичным примером поведенческого моделирования является ситуация, когда опытный сотрудник (наставник) показывает новичку образец того, как следует работать с клиентом, после этого новичкам дается возможность самостоятельно воспроизвести предложенную модель поведения. Поведенческое моделирование проводится либо на индивидуальной основе в паре ученик/наставник, либо в небольших учебных группах до 12 участников.

Сторителлинг. (от английского Story Telling - «рассказывание историй») заключается в том, чтобы в помощь мифов историй из жизни организаций обучать молодых сотрудников правилам работы в корпорации. При подборе персонала на вакантные должности интервьюер рассказывает о компании, таким образом, подготавливая к ее традициям, философии, корпоративной культуре [14].

Обучение действием («action learning»). Метод обучения действием позволяет наиболее эффективно решать возникшие организационные проблемы, разрабатывать структуру и динамику организационных изменений. Технология «action learning» широко применяется в организациях по всему миру. Длительность одного цикла составляет от 3 до 13 месяцев. Число участников одной группы, как правило, не превышает шести сотрудников.

Периодичность встреч может колебаться от трех раз в неделю по два часа до двухдневных семинаров в выходные дни [14].

Обучение в рабочих группах. В рабочих ситуациях, когда необходимо найти способы решения проблемы используется метод формирования рабочих групп. Состав рабочей группы - не более 9 человек. Участниками такой группы могут быть специалисты любого уровня: от линейного сотрудника до менеджера высшего звена. Перед специалистами ставится определенная задача, которую им нужно решить за конкретный промежуток времени. В рабочей группе выбирают ответственного, который определяет количество участников, организывает встречи, составляет протоколы и фиксирует итоговые решения группы. Группа в свою очередь разрабатывает алгоритм действий для эффективного решения поставленной задачи, а также определяет сроки ее реализации.

Отличие от метода «обучение действием» заключается в том, что рабочая группа выносит свои решения в форме шагов достижения цели. Предложение, сформулированное участниками, передается на рассмотрение руководству компании. Руководство компании может принять во внимание решение группы или отклонить их предложение.

Баскет-метод. Данный метод обучения (от англ. basket - корзина) основан на имитации ситуаций, часто встречающихся в практике работы руководителей [6]. Обучаемому предлагают выступить в роли руководителя, которому требуется в срочном порядке разобрать накопившиеся на его столе деловые бумаги (корреспонденцию, докладные записки, факсы, телефонограмм и т.д.), предприняв по ним определенные действия. Кроме того, он получает всю необходимую информацию об организации и о руководителе, от лица которого ему приходится выступать. Упражнение можно усложнить, включив в него телефонные звонки, визиты разных людей, незапланированные встречи, экстренные ситуации и т.п.

Выводы по первой главе. В настоящее время нет однозначного понимания, что такое человеческий потенциал. Встречаются очень разные

трактовки о его сущности, составляющих элементах и взаимосвязи с понятиями «человеческий капитал», «трудовой потенциал», «кадровый потенциал».

Человеческий потенциал (в общем значении) - способность человека (индивида) либо человечества (совокупность индивидов) проявить теоретические возможности на практике.

Феноменология человеческого потенциала обладает следующей спецификой:

1. Системность: человеческий потенциал обладает системными свойствами, и не может сводиться к простой сумме перечня качеств людей.

2. Внешняя обусловленность: для формирования и реализации человеческого потенциала определяющее значение, как правило, имеют «внешние» по отношению к нему условия и факторы, характер среды его существования.

3. Непрозрачность: для человеческого потенциала характерно наличие скрытых свойств, которые при изменении определенных условий могут проявиться.

4. Стратегичность: свойства человеческого потенциала обуславливают возможности человеческого развития как на ближайшую перспективу, так и в более отдаленном будущем.

В современных условиях концепция управления человеческим потенциалом компании должна строиться на идее максимизации использования человеческого потенциала для создания уникальных конкурентных преимуществ и достижения долгосрочного стратегического успеха.

Вне зависимости от того, какое направление развития человеческого потенциала выберет компания, в основе системы развития и рационального использования человеческого потенциала должны присутствовать следующие элементы такой системы: качественный отбор персонала, эффективная адаптация, формирование индивидуальных планов обучения, развития и продвижения. Безусловно, построение системы рационального использования

человеческого потенциала компании должно строиться на основании данных, полученных в результате оценки человеческого потенциала компании.

2 Оценка человеческого потенциала на примере ПАО «ТРК»

2.1 Краткая характеристика деятельности компании

Публичное акционерное общество «Томская распределительная компания», созданное в результате реорганизации ОАО «Томскэнерго» в форме выделения, по решению внеочередного общего собрания акционеров от 10 сентября 2004 года, является его правопреемником в отношении части прав и обязанностей в соответствии с разделительным балансом. Государственная регистрация компании состоялась 31 марта 2005 года.

После реорганизации ОАО РАО «ЕЭС России» 52,025 % обыкновенных акций ПАО «ТРК» перешли по разделительному балансу ОАО «Холдинг МРСК» (в настоящее время - ПАО «Россети»). Вошедшее в данный холдинг ПАО «ТРК» призвано обеспечить реализацию на региональном уровне стратегию развития электросетевого комплекса Российской Федерации.

С 28 февраля 2012 года ПАО «ТРК» (входит в группу компаний ПАО «Россети» передано под управление французской организации ООО «ЭРДФ Восток», которая является дочерней компанией EDF international networks, входящая в состав группы EDF.

Цель передачи ПАО «ТРК» в управление французским партнерам – повышение эффективности работы компании, уровень которой будет оцениваться по ряду определенных критериев. Прежде всего, это повышение качества оказываемых услуг и надежность электроснабжения, сокращение издержек, рост чистой прибыли компании, снижение уровня потерь в сетях при передаче электроэнергии, выполнение запланированной инвестиционной и ремонтной программ.

ПАО «Россети» – является одной из крупнейших электросетевых компаний в мире. Компания управляет 2,29 млн. км линий электропередачи, 480 тыс. подстанциями трансформаторной мощностью более 751 ГВА. В 2014

году полезный отпуск электроэнергии потребителям составил 715 млрд. кВт·ч. Численность персонала Группы компаний «Россети» - 218 тыс. человек.

Имущественный комплекс ПАО «Россети» включает в себя 43 дочерних и зависимых общества, в том числе 14 межрегиональных и магистральную сетевую компанию. Контролирующим акционером является государство в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом РФ, владеющее 85,3 % долей в уставном капитале.

Миссия ПАО «ТРК» – надежное и качественное электроснабжение потребителей, реализация интересов акционеров, обеспечение социальной стабильности и эффективного развития экономики региона.

В настоящее время стратегические приоритеты Общества ориентированы на реализацию Стратегии развития электросетевого комплекса РФ, утвержденной распоряжением Правительства РФ № 511-р от 3 апреля 2013 года. В их числе:

- обеспечение безопасного и устойчивого функционирования распределительного электросетевого комплекса Томской области;
- повышение надежности и качества реализуемых услуг;
- повышение операционной и инвестиционной эффективности;
- создание новой электросетевой инфраструктуры региона на основе инновационного масштабного технологического обновления;
- повышение инвестиционной привлекательности;
- повышение энергоэффективности;
- развитие социально ответственной деловой практики;
- повышение доступности электросетевой инфраструктуры.

Полное фирменное наименование Общества на русском языке – Публичное акционерное общество «Томская распределительная компания».

Прежнее полное фирменное наименование на русском языке - Открытое акционерное общество «Томская распределительная компания».

Сокращенное фирменное наименование Общества на русском языке – ПАО «ТРК», на английском языке – PSC «TDC».

Общество создано без ограничения срока деятельности.

Основными целями деятельности Общества являются:

- получение Обществом прибыли;
- осуществление эффективного и надежного функционирования объектов распределительного электросетевого комплекса;
- обеспечение устойчивого развития распределительного электросетевого комплекса;
- обеспечение надежного и качественного энергоснабжения потребителей (в части поставки и передачи электроэнергии).

Для получения прибыли и для обеспечения собственных нужд Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом, в том числе:

- покупка электрической энергии на оптовом и розничных рынках электрической энергии;
- оказание услуг по передаче и распределению электрической энергии;
- оказание услуг по присоединению к электрическим сетям;
- оказание услуг по сбору, передаче и обработке технологической информации, включая данные измерений и учета;
- отключение/повторное подключение потребителей;
- деятельность в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности;
- деятельность в области энергетического обследования (энергоаудита) и оказания энергосервисных услуг;
- разработка графиков аварийного ограничения режима потребления;
- производство контрольных измерений потокораспределения, нагрузок и уровней напряжения в электрических сетях энергосистем;
- оказание услуг по проведению аттестации рабочих мест по условиям труда;
- оборудование точек поставки электроэнергии автоматизированной системой

коммерческого учета электроэнергии (АСКУЭ);

- диагностика, эксплуатация, ремонт сетей технологической связи, средств измерений и учета, оборудования релейной защиты и противоаварийной автоматики и иного, связанного с функционированием электросетевого хозяйства, технологического оборудования, а также технологическое управление ими;

- разработка долгосрочных прогнозов, перспективных и текущих планов развития электросетевого комплекса, целевых комплексных научно-технических, экономических и социальных программ;

- развитие электрических сетей и иных объектов электросетевого хозяйства включая проектирование, инженерные изыскания, новое строительство, реконструкцию, модернизацию и пуско-наладочные работы;

- развитие сетей технологической связи, средств измерений и учета, оборудования релейной защиты и противоаварийной автоматики и иного технологического оборудования, связанного с функционированием электросетевого хозяйства, включая проектирование, инженерные изыскания, строительство, реконструкцию, техническое перевооружение, монтаж и наладку;

- ведение деятельности в части научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ, в том числе разработка, создание, внедрение новой и улучшение существующей техники, технологий, методов с целью повышения надежности, качества, экономичности и экологичности энергоснабжения потребителей, создание условий для развития электроэнергетической системы России, реализация программ НИОКР и инновационных программ, участие в формировании отраслевых фондов НИОКР;

- подготовка проектной документации объектов капитального строительства;

- осуществление деятельности по строительству, реконструкции и капитальному ремонту;

- инвестиционная деятельность;
- организация, участие и проведение независимой экспертизы, тендеров, оферт, торгов и т.д.;
- эксплуатация взрывоопасных, химически и пожароопасных производственных объектов, связанных с функционированием электросетевого хозяйства;
- деятельность по предупреждению и тушению пожаров, монтаж, ремонт и обслуживание средств обеспечения пожарной безопасности зданий и сооружений, связанных с функционированием электросетевого хозяйства;
- хранение нефтепродуктов, используемых для технологических целей;
- образовательная деятельность в целях подготовки, переподготовки и обучения персонала, включая проверку знаний персоналом правил технической эксплуатации, правил пожарной безопасности, и других нормативных документов;
- перевозка грузов и пассажиров автомобильным, железнодорожным и авиационным транспортом в технологических целях;
- проведение организационных, практических и профилактических мероприятий по обеспечению комплексной безопасности (антитеррористической и противокриминальной защите, экономической безопасности, противодействию коррупции и информационной безопасности);
- организация и проведение мероприятий по вопросам мобилизационной подготовки, гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и защиты сведений, составляющих государственную тайну, в соответствии с законодательством и иными нормативными правовыми актами РФ;
- иные виды деятельности.

В случаях, предусмотренных законом, Общество может заниматься отдельными видами деятельности только на основании специального разрешения (лицензии), членства в саморегулируемой организации или выданного саморегулируемой организацией свидетельства о допуске к определенному виду работ.

Право Общества осуществлять деятельность, для занятия которой необходимо получение свидетельства саморегулируемой организации о допуске к определенному виду работ, возникает с момента получения такого разрешения (лицензии) или в указанный в нем срок либо с момента вступления

Публичное акционерное общество «Томская распределительная компания» - это региональная энергетическая компания, обеспечивающая передачу и распределение электроэнергии на всей территории области – рисунок 9.



Источник: <http://www.trk.tom.ru/about/>

Рисунок 9 – Место компании в отрасли

В компанию входят три территориальных дирекции: Центральные электрические сети, Северные электрические сети, Восточные электрические сети, в состав которых включены 19 районов электрических сетей, и два производственных отделения: по информационным технологиям и телекоммуникациям и Центр управления сетями.

2.2 Действующая система управления персоналом в компании

Главная цель кадровой политики ПАО «ТРК» - создание эффективной системы управления персоналом для реализации стратегических целей и задач Общества.

Приоритетным направлением является поддержание и развитие кадрового потенциала внутри компании с учетом развития электросетевого комплекса.

Основными задачами кадровой и социальной политики являются:

1. Обеспечение укомплектованности Общества квалифицированным персоналом основных специальностей.
2. Реализация мероприятий по омоложению персонала в Обществе.
3. Развитие системы взаимодействия с учебными заведениями высшего, среднего профессионального образования.
4. Развитие системы обучения персонала.
5. Работа с кадровым резервом.
6. Совершенствование системы мотивации персонала, социальных программ и социального партнерства в Обществе.
7. Развитие корпоративной культуры в Обществе, системы информирования и обратной связи.
8. Усиление работы по психофизиологическому обеспечению безопасности трудовой деятельности.
9. Внедрение лучшего европейского опыта управления персоналом.

В своей деятельности Общество руководствуется Отраслевым тарифным соглашением в электроэнергетики Российской Федерации, Коллективным договором, корпоративными регламентами в области управления персоналом.

Для реализации целей и задач Общества в области кадровой политики создана и действует система непрерывного обучения, позволяющая развивать компетенции работников в соответствии с требованиями к их должности,

получать дополнительные знания и навыки. В 2014 году прошли обучение и повысили свою квалификацию около 60 % работников.

2.2.1 Кадровый резерв компании

Работа с кадровым резервом в Обществе осуществляется в соответствии с требованиями Стандарта Организации «Кадровый резерв».

Кадровый резерв формируется согласно утвержденного перечня должностей ключевых менеджеров и перечня должностей менеджеров и специалистов (дефицитные должности и должности, требующие длительной подготовки).

Цель формирования кадрового резерва:

- повышения уровня подбора и расстановки руководящих кадров, способных эффективно работать в современных условиях;
- пополнение руководящих кадров высококвалифицированными работниками;
- создание реальной перспективы профессионального и должностного продвижения работников;
- своевременное замещение вакантных ключевых и дефицитных должностей;
- сокращение периода адаптации в должности руководителя вновь назначаемых работников;
- своевременная подготовка на должности, занятые работниками пенсионного, предпенсионного возраста.

Внутренний кадровый резерв - группа сотрудников организации, обладающих способностями и потенциалом к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку и достигших положительных результатов в производственной деятельности.

Внешний кадровый резерв – это специалисты, обладающие необходимыми навыками и способные заменить ключевых сотрудников Компании, в настоящее время, работающие в других организациях. Во внешний кадровый резерв зачисляются кандидаты, занимающие аналогичные должности в компаниях электроэнергетики, или профильные специалисты, работающие в организациях других отраслей, но имеющие необходимую квалификацию.

2.2.2 Социальная политика компании

Социальная политика предприятия включает следующие направления:

1. Развитие физической культуры и спорта.
2. Организация культурно-массовой работы.
3. Проведение оздоровительной работы и санаторно-курортное лечение персонала.
4. Проведение работы по охране здоровья персонала.
5. Страхование персонала.
6. Негосударственное пенсионное обеспечение.

Рассмотрим кратко каждое из перечисленных направлений.

1. Физическая культура и спорт. Физическая культура и спорт - одна из важных составляющих социальной политики ПАО «ТРК». На предприятии созданы все необходимые условия для занятия спортом. Ежегодно Общество арендует спортивные залы, бассейны, для занятия спортом. Работники посещают секции волейбола, баскетбола, футбола, тенниса, плавания. Проводятся Спартакиады с участием подразделений ПАО «ТРК» для сплочения коллектива и развития здоровой конкуренции среди участников.

Проводятся конкурсы и соревнования профессионального мастерства, которые позволяют сотрудникам разных подразделений обмениваться опытом, продемонстрировать свои знания и умения.

2. Культурно – массовая работа. Важнейшим направлением социальной политики ПАО «ТРК» является культурно – массовая работа, направленная на

выявление и раскрытие талантов работников предприятия. Кроме традиционных мероприятий: 23 Февраля, 8 Марта, День Победы, День защиты детей, День старшего поколения, День Энергетика, в ПАО «ТРК» ежегодно проводятся мероприятия: фотоконкурс для работников, конкурсы детского творчества, поездки на теплоходе, для детей работников организуются походы в кинотеатр, участие в Новогодних елках.

3. Оздоровление/ Санаторно-курортное лечение. Приоритетной задачей социальной политики ПАО «ТРК» является забота о здоровье персонала и членов их семей. Работникам Общества предоставляются путевки на санаторно-курортное лечение по всей России, дети работников ежегодно направляются для оздоровления в санатории, лагеря, в том числе находящиеся за рубежом. Общество содействует в организации отдыха работников, детей работников, осуществляя частичную компенсацию стоимости путевок.

4. Работа по охране здоровья включает в себя следующие направления:

- периодический медосмотр. Периодические медицинские осмотры являются важной составной частью охраны труда. В целях своевременное проведение профилактических и реабилитационных мероприятий, направленных на сохранение здоровья и восстановление трудоспособности работников, Общество организует периодические осмотры всех сотрудников ПАО «ТРК».

- вакцинация. В Обществе реализуются требования Санитарно-эпидемиологических правил по профилактике клещевого вирусного энцефалита. Вакцинации подлежат все сотрудники, попадающие в профессиональную группу риска.

5. Страхование. В целях сохранения и укрепления физического и психологического здоровья каждого работника в Обществе действует программа Добровольного медицинского страхования, программа страхования от несчастных случаев и болезней.

- ДМС. Важной составляющей социального пакета работника традиционно является добровольное медицинское страхование.

Корпоративная программа добровольного медицинского страхования, охватывает всех работников ПАО «ТРК». В соответствии с программой, работникам доступны практически все виды медицинской помощи. Каждый застрахованный может обратиться в круглосуточный медицинский контакт-центр, который осуществляет связь с лечебными учреждениями, помогает организовать медицинскую помощь и проконтролировать выполнение перечня услуг по программе страхования.

Страховым случаем при добровольном медицинском страховании является обращение застрахованного лица в медицинское учреждение в случае заболевания, травмы, отравления и других состояниях, а также за получением консультативной, профилактической, диагностической, лечебной и иной медицинской помощи.

– Страхование НС. Страхования от несчастных случаев и болезней работников осуществляется с целью повышения уровня социальной защищенности и организации обеспечения работников Общества качественной медицинской помощью.

Программа страхования работников от несчастных случаев и болезней в ПАО «ТРК», разработана с учетом специфики энергетической отрасли. Договор страхования предусматривает возмещение вреда, причиненного жизни и здоровью застрахованного.

Страховая защита по всем рискам для всех застрахованных предоставляется круглосуточно (24 часа в сутки). Территория страхования – весь мир. Безусловным преимуществом программы страхования от несчастных случаев и болезней является существенная материальная поддержка, прежде всего в случае потери кормильца, инвалидности, а также возможность компенсации дополнительных затрат, возникающих в связи с нетрудоспособностью в результате несчастного случая или заболевания.

6. Негосударственное пенсионное обеспечение.

В компании действует программа негосударственного пенсионного обеспечения НПФ «Электроэнергетики» которая предназначена обеспечить

достойный уровень жизни работников в пенсионном возрасте. Программа НПО распространяется на всех работников состоящих в трудовых отношениях с Обществом, для которых место работы в Обществе считается основным. Программа НПО работников Общества включает в себя два основных пенсионных плана: 1) корпоративный план - объединяет пенсионные программы, в рамках которых Общество за счет собственных средств организует НПО отдельных категорий работников; 2) паритетный план - представляет собой разновидность НПО, при котором работник и Общество совместно в определенной пропорции и по определенным правилам финансируют пенсионное обеспечение работника.

2.3 Анализ человеческого потенциала компании

Структура и динамика численности персонала предприятия представлена в таблица 5 (рисунок 10).

Таблица 5 – Анализ структуры и динамики численности персонала предприятия

Показатели	Численность, чел.					Удельный вес, %				
	2011	2012	2013	2014	2015	2011	2012	2013	2014	2015
Всего	1601	1609	1545	1495	1466	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
ИТР	370	381	369	365	371	23,11	23,68	23,88	24,41	25,31
Рабочие	1231	1228	1176	1130	1095	76,89	76,32	76,12	75,59	74,69

На протяжении всего исследуемого периода в структуре персонала преобладают рабочие.

Численность персонала за 2011 – 2015 гг. значительно уменьшилась в связи с тем, что с конца 2012 года из структуры заводы постепенно были выведены в самостоятельные организации такие подразделения как бухгалтерия, цех питания и служба безопасности.

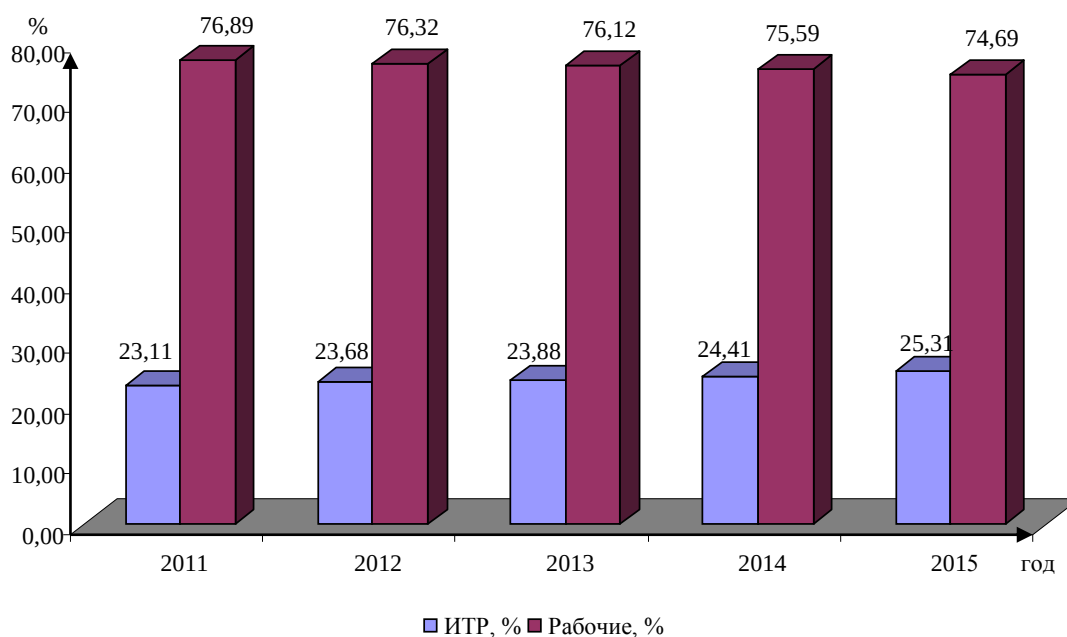


Рисунок 10 – Динамика и структура персонала предприятия за 2011 – 2015 гг.

Анализ персонала предприятия по возрасту представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ персонала предприятия по возрастному критерию

Возраст	2011	2012	2013	2014	2015
до 18 лет	0	0	0	0	0
18 - 19 лет	3	2	1	1	1
20 - 24 года	54	50	50	57	52
25 - 29 лет	176	163	145	126	115
30 - 33 года	161	168	154	147	142
34 - 40 лет	300	280	267	259	267
41 - 45 лет	308	309	279	243	212
46 - 50 лет	281	302	295	280	280
51 - 55 лет	220	216	213	231	235
56 - 59 лет	87	97	115	107	106
60 лет и более	11	22	26	44	56

Из данных таблицы 6 видно, что в 2011 – 2015 гг. у ПАО «ТРК» не было несовершеннолетних работников (младше 18 лет). При этом наибольшее число работников находится в следующих возрастных диапазонах:

- 34 – 40 лет (от 259 до 300 чел.);
- 41 – 45 лет (от 212 до 308 чел.);
- 46 – 50 лет (от 280 до 302 чел.).

При этом к концу рассматриваемого периода заметна тенденция увеличения численности работников предприятия по возрастам от 40 до 50 лет (за счет перетекания численности персонала из более младшей категории в более старшую категорию).

Относительно мало молодых специалистов, за последний год всего 21,1 % работников в возрасте до 33 лет. Достаточно много работников предпенсионного возраста. В основном это люди, проработавшие весь период существования завода, которые пришли на предприятие еще молодыми специалистами в 1974 году.

Традиционным показателем статистики человеческих ресурсов является средний возраст сотрудников, организации, рассчитываемый как отношение суммы возрастов всех сотрудников к численности занятых на рассматриваемом предприятии. На основании данных табл. 5 для каждого года из периода 2011 – 2015 гг. рассчитан средний возраст персонала предприятия - таблица 7 (рисунок 11).

Таблица 7– Динамика среднего возраста персонала предприятия

Год	2011	2012	2013	2014	2015
Численность персонала, чел.	1601	1609	1552	1495	1466
Средний возраст, лет	41,5	42	41	42,7	43,2

Из таблицы 7 видно, что за 2011 – 2015 гг. средний возраст персонала колебался от 41 до 43,2 года. В целом, размах вариации за рассматриваемый период составил всего 2,2 года. Также можно отметить, что после 2013 года заметна тенденция к росту среднего возраста работников предприятия.

Как видно из расчетов, средний возраст сотрудников является относительно высоким, и старение людских ресурсов свидетельствует о том, что вскоре большое число сотрудников достигнут пенсионного возраста. Следовательно, предприятию необходимо задуматься о создании значительного кадрового резерва.

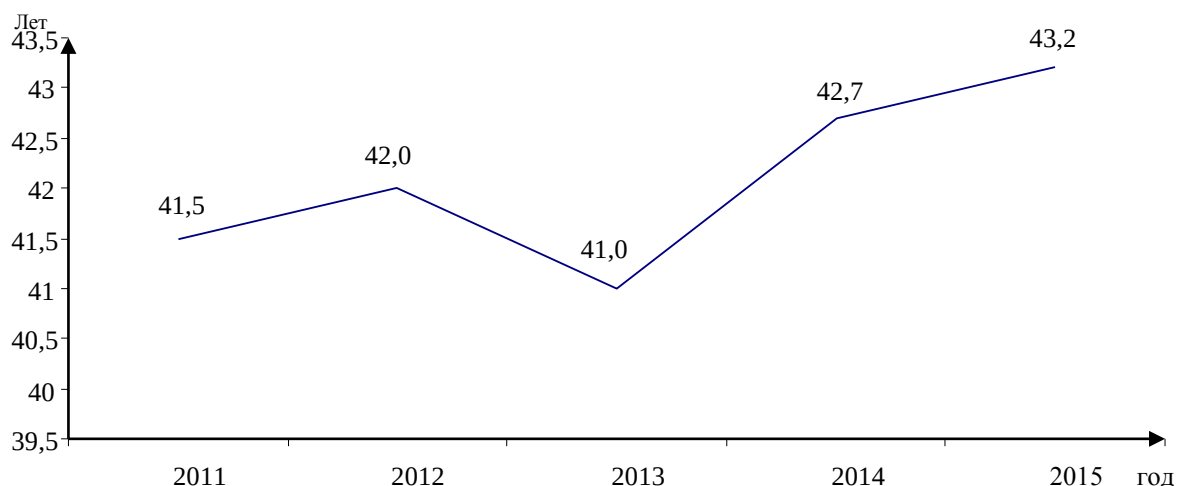


Рисунок 11 – Динамика среднего возраста персонала предприятия, лет

Аналогично возрастной структуре персонала предприятия можно провести анализ рабочей силы по уровню полученного образования – таблица 8 (рисунок 12).

Таблица 8 – Динамика общего уровня образования персонал предприятия

Уровень образования	2011	2012	2013	2014	2015
Высшее образование	452	479	489	494	514
Среднее профессиональное	468	465	444	424	399
Начальное профессиональное	277	274	258	247	238
Среднее (полное) общее	369	357	327	306	292
Неполное средние	35	34	27	24	23
Всего	1601	1609	1545	1495	1466

По данным таблицы 8 можно сделать вывод о том, что в течение рассматриваемого периода уровень образованности персонала предприятия возрастает, то есть увеличивается численность и удельный вес работников с высшим образованием, а со средним – снижается.

В продолжение анализа уровня образования персонала предприятия рассчитаем структуру уровня образования (в процентном соотношении для сравнения уровня образования рабочих и инженерно-технических работников) – таблица 9.

По результатам расчетов видно, что и у рабочих и у ИТР в 2015 году уровень образования выше, чем в предшествующих годах. При этом, с 2011

года число рабочих с высшим образованием увеличилось с 14,9 % до 19,5 %, а число ИТР увеличилось с 72,7 % до 89,08 %.

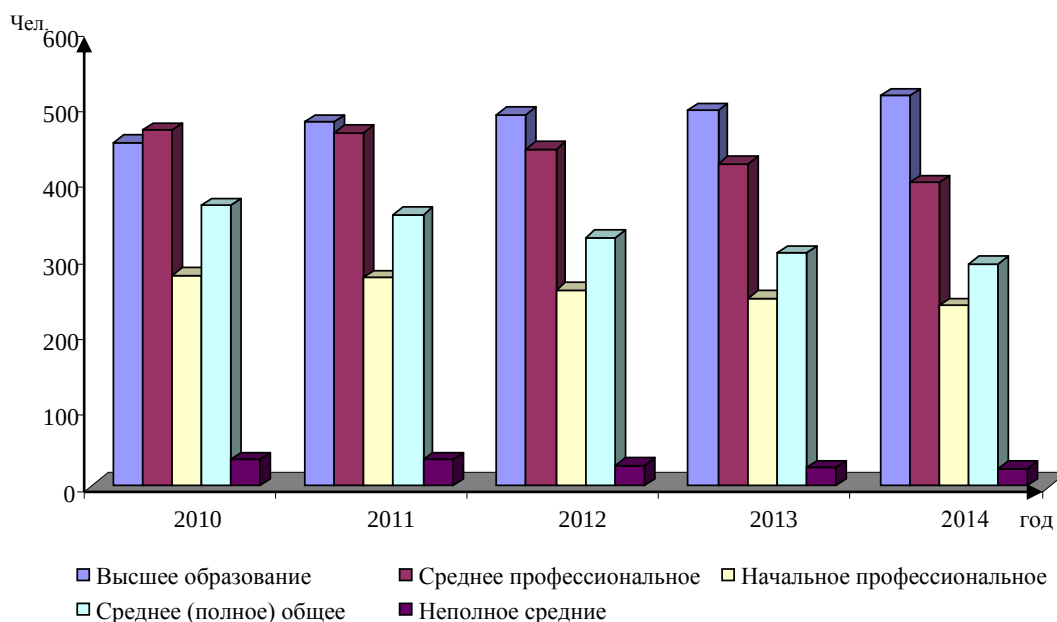


Рисунок 12 – Динамика общего уровня образованности персонала предприятия за 2011 – 2015 гг., чел.

В целом, на конец 2015 года рассматриваемое предприятие имеет достаточно хороший общий уровень образования персонала. Так, 62 % всех работников ПАО «ТРК» имеют высшее или среднее профессиональное образование.

Таблица 9 – Структура уровня образования персонала предприятия

Уровень образования	2011		2012		2013		2014		2015	
	раб	итр	раб	итр	раб	итр	раб	итр	раб	итр
Высшее образование	14,9	72,7	16,29	73,23	17,58	78,59	17,96	88,75	19,54	89,08
Среднее профессиональное	31,4	22,2	31,27	21,26	31,78	19,78	31,77	9,48	30,87	8,7
Начальное профессиональное	22,3	0,8	22,15	0,52	21,64	0,53	21,77	0,6	21,64	0,93
Среднее (полное) общее	28,6	4,3	27,52	4,99	26,71	1,1	25,58	1,17	25,94	1,2
Неполное средние	2,8	0	2,77	0	2,29	0	2,92	0	2,01	0

При этом наличие среднего профессионального и высшего образования среди рабочих составляет 50,4 %. С учетом того, что при устройстве на работу

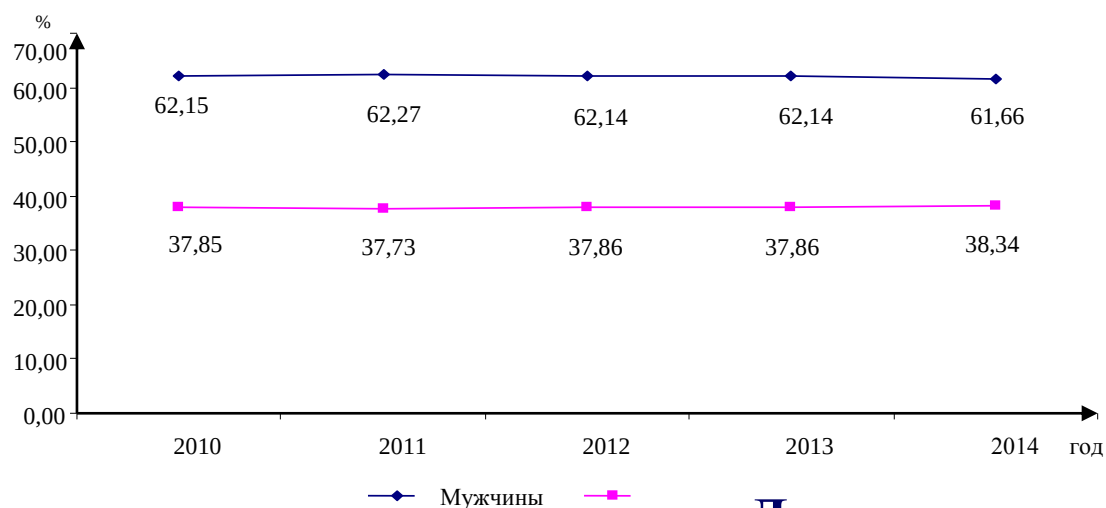
рабочим высшее образование не считается обязательным критерием, можно говорить о стремлении самих работников к повышению уровня своей образованности, что благоприятно влияет на и на результаты работы персонала, и на развитие завода в целом.

Гендерный анализ персонала предприятия представлен в таблица 10 (рисунок 13).

Таблица 10 – Анализ персонала предприятия по гендерному признаку

Год	2011	2012	2013	2014	2015
Абсолютные показатели, чел.					
Мужчин	995	1002	960	929	904
Женщин	606	607	585	566	562
Итого	1601	1609	1545	1495	1466
Удельный вес, %					
Мужчин	62,15	62,27	62,14	62,14	61,66
Женщин	37,85	37,73	37,86	37,86	38,34
Итого	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Специфика работы предприятия заключается в том, что в ПАО «ТРК» преобладают мужские рабочие места.



Динамика и среднего

Рисунок 13 – Гендерный анализ персонала предприятия за 2011 – 2015 гг., %

В связи с этим наибольший удельный вес персонала предприятия составляют мужчины – доля от 61,66 до 62,27 %. Удельный же вес женских

рабочих мест за рассматриваемый период колебался в пределах от 37,85 до 38,34 %.

В целом, по данным таблицы 10 можно отметить незначительное колебание удельных весов мужской и женской части персонала предприятия, что говорит об относительно стабильной структуре штата предприятия.

Кроме того, необходимо отметить тот факт, что на фоне снижения численности персонала предприятия (с 1601 до 1466 на конец 2011 и 2015 годов соответственно) произошло, хоть и незначительное, но увеличение доли женской части коллектива предприятия (с 37,85 до 38,34 % соответственно за 2011 и 2015 года). Это говорит о том, что все больше женщин осваивают профессии, которые раньше считались исключительно мужскими. Это может говорить о следующем:

1) автоматизация работы способствует тому, что в настоящее время и женщины могут выполнять работу, которая по физическим факторам ранее была предназначена только для мужчин;

2) постепенное выбывание старшего поколения сотрудников приводит к растущей потребности в новых кадрах – молодых, способных работать на современном оборудовании;

3) отсутствие достаточного количества претендентов мужского пола на освобождающиеся места приводит к тому, что предприятие вынуждено принимать на работу женщин, которым, к тому же, можно и меньше (в сравнении с мужчинами платить).

Важным показателем стабильности рабочей силы и преданности сотрудников организации является показатель продолжительности работы в организации (стаж).

Анализ персонала предприятия по критерию «стаж работы» проведем в таблице 11.

По результатам расчетов видно, что наибольшие удельные веса в структуре персонала предприятия занимают работники со стажем работы:

– от 5 до 10 лет (от 298 до 180 чел.);

– от 10 до 15 лет (от 383 до 259 чел.);

– от 20 до 25 лет (от 237 до 154 чел.).

Таблица 11 – Анализ персонала предприятия по критерию «стаж работы»

Продолжительность работы / год	2011	2012	2013	2014	2015
До 1 года	64	44	43	51	26
От 1 до 3 лет	69	77	88	74	84
От 3 до 5 лет	94	91	58	56	76
От 5 до 10 лет	298	298	288	284	180
От 10 до 15 лет	383	379	302	243	259
От 15 до 20 лет	159	155	202	225	275
От 20 до 25 лет	237	227	209	181	154
От 25 до 30 лет	171	191	189	190	202
30 лет и более	126	147	166	191	210

Это подтверждается данными таблице 12, в которой за 2015 год рассчитаны удельные веса персонала предприятия в зависимости от стажа работы, и рисунок 14.

Таблица 12 – Структура персонала предприятия по критерию «стаж работы» за 2015 год

Продолжительность работы	Количество человек	Удельный вес, %
До 1 года	26	1,8
От 1 до 3 лет	84	5,7
От 3 до 5 лет	76	5,2
От 5 до 10 лет	180	12,3
От 10 до 15 лет	259	17,7
От 15 до 20 лет	275	18,8
От 20 до 25 лет	154	10,5
От 25 до 30 лет	202	13,8
30 лет и более	210	14,2

В целом, значительная часть коллектива имеет стаж работы на предприятии от 5 лет, что может говорить о достаточно высоком уровне стабильности персонала предприятия. При этом достаточно значительная часть персонала имеет стаж работы от 20 до 25 лет.

Также на основании табл. 11 можно отметить тот факт, что в сравнении с 2011 годом в 2015 году растет численность работников, проработавших на предприятии свыше 25 лет, а численность работников, отработавших на предприятии свыше 20 лет снижается. Это говорит о том, что часть работников из категории «от 20 до 25 лет» перешла в категории «свыше 25 лет» и «свыше

30 лет», а часть работников категории «от 20 до 25 лет» выбыла из штата предприятия (перешли на новую работу, вышли на пенсию и др.).

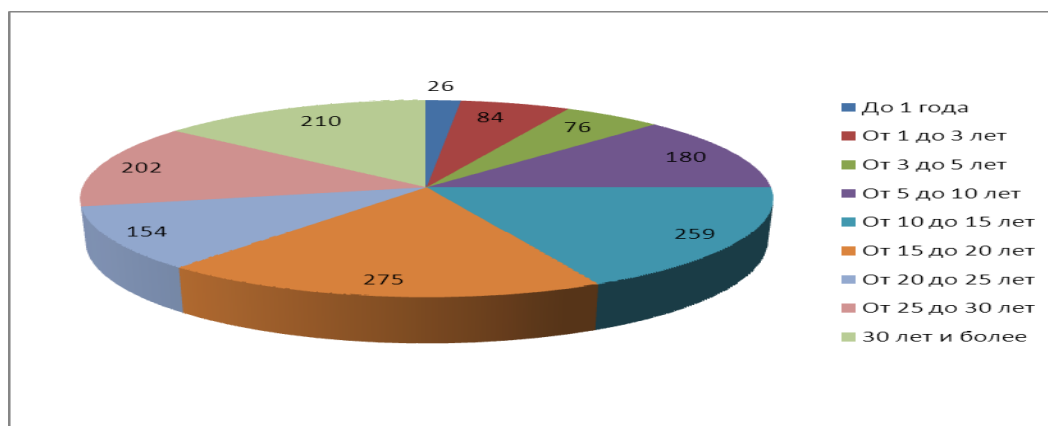


Рисунок 14 – Структура персонала предприятия по критерию «стаж работы» за 2015 год, %

Также необходимо отметить, что в 2015 году в сравнении с 2011 годом численность персонала предприятия из категории «до 1 года» сократилась, пополнив категорию «от 1 до 3 лет».

При этом категории «от 3 до 5 лет» и «от 5 до 10 лет» сокращаются, что говорит о том, что часть молодого персонала предприятия увольняется, проработав на предприятии от 3 до 10 лет. Это может являться для предприятия проблемой, поскольку увольняющийся работник, проработавший на предприятии от 3 до 10 лет может считаться специалистом. Кроме того, люди, имеющие стаж работы от 3 до 10 лет, как правило, еще достаточно молоды, что говорит о том, что часть молодых специалистов покидает предприятие.

Важнейший объект анализа – движение кадров, которое характеризует динамику численности работающих. Различают необходимый и излишний оборот рабочей силы. Необходимый оборот вызван государственной и производственной необходимостью, тогда как излишний оборот возникает под воздействием неуважительных причин и является устранимым. Увольнение по неуважительным причинам – это увольнение за нарушение трудовой дисциплины, по собственному желанию, за несоответствие занимаемой должности, по решению судебных органов.

В таблице 13 представлены исходные данные для анализа движения кадров (рисунок 15).

Таблица 13 – Исходные данные для анализа движения персонала за 2011– 2015 гг.

Год	2011	2012	2013	2014	2015	Всего за 5 лет
Принято, чел.	70	50	53	71	32	276
Уволено, чел.	57	42	117	128	61	405
Абсолютное отклонение, чел.	+13	+8	-64	-57	-29	-129

По данным таблицы 13 видно, что в целом, за 2011 – 2015 гг. численность персонала предприятия сократилась на 129 чел. При этом прирост поступивших над уволившимися работниками предприятия был зафиксирован только в 2011 – 2012 гг. За период с 2013 до 2015 гг. численность персонала предприятия по разным причинам сократилась на 150 человек.

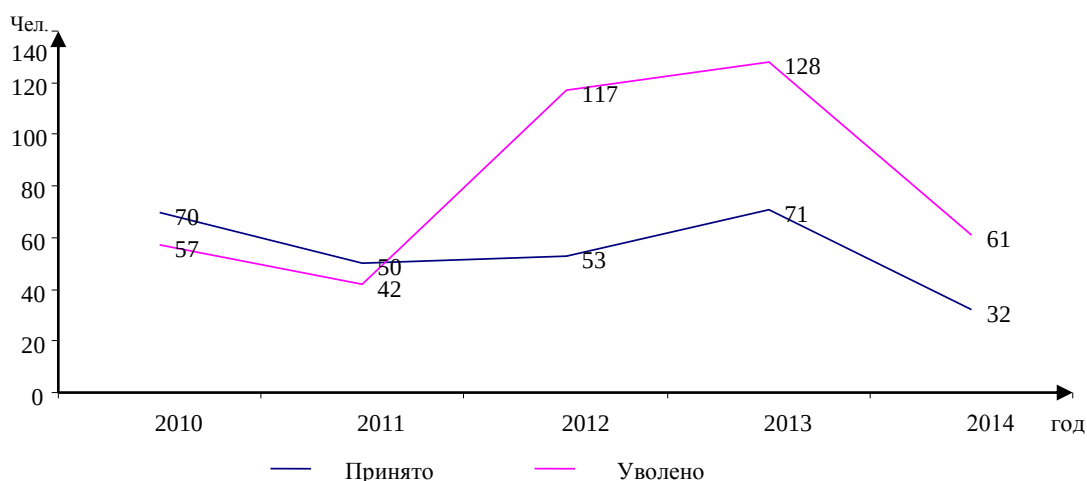


Рисунок 15 – Соотношение количества принятых и уволенных сотрудников предприятия за 2011 – 2015 гг., чел.

Данные для анализа относительных показателей оборота персонала предприятия представлены в таблице 14 (рисунок 16).

Таблица 14 – Анализ показателей движения персонала предприятия

Показатель / год	2011	2012	2013	2014	2015
Среднесписочная численность персонала, чел	1587	1594	1594	1499	1458
Принято, чел., в том числе:	70	50	60	71	32
- рабочих, чел.	58	43	52	46	24
- ИТР, чел.	12	7	8	25	8
Уволено, чел., в том числе:	57	42	117	128	61
- рабочих, чел.	41	34	86	86	49
- ИТР, чел.	16	8	31	42	12
Уволено по собственному желанию, чел., в т.ч.:	28	20	27	42	22
- на пенсию, чел.	25	17	26	22	16
- по сокращению штатов, чел.	1	-	-	10	4
- по иным причинам, чел.	2	3	1	10	2
Коэффициент оборота по приему, %	4,41	3,1	3,3	4,74	2,19
Коэффициент оборота по выбытию, %	3,59	2,6	7,3	8,54	4,18
Коэффициент текучести, %	1,76	1,25	1,69	2,87	1,51

По результатам таблицы 14 видно, что динамика поступления и приема персонала по каждому году отражает динамику и относительных показателей движения кадров.

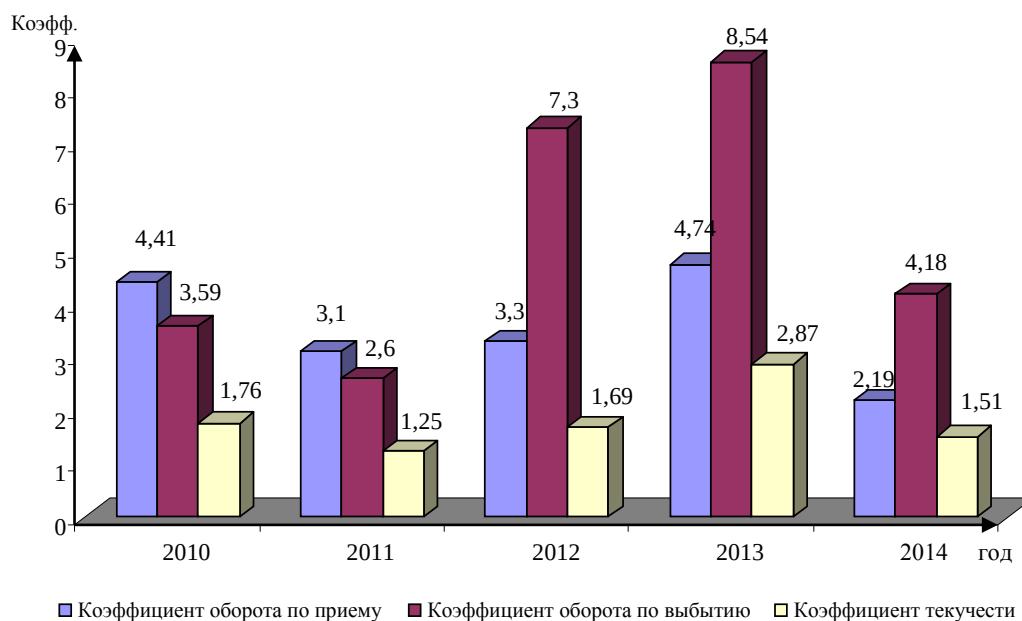


Рисунок 16 – Динамика показателей движения персонала предприятия, коэфф.

Так, наибольшие значения по показателям оборота по приему зафиксированы в 2011 и 2014 гг., а по обороту по выбытию – в 2013 – 2014 гг.

Наибольшие значения коэффициента текучести кадров зафиксированы в 2013 – 2015 гг.

Условия формирования человеческого потенциала предприятия представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Условия формирования человеческого потенциала предприятия

Показатель / год	2011	2012	2013	2014	2015
Полнота использования нормативов при обосновании потребности в человеческих ресурсах	+	+	+	+	+
Обоснованность квалификационных требований	+	+	+	+	+
Смягчение последствий сокращения	-	-	-	-	-
Внедрение адаптационных программ	-	-	-	-	-
Обоснованность расчета потребности	+	+	+	+	+
Полнота оценочного инструментария	-	-	-	-	-

По результатам данных, представленных в таблице 15, видно, что рассматриваемое предприятие при формировании человеческого потенциала использует только часть из эталонных критериев, а именно:

- полнота использования нормативов при обосновании потребности в человеческих ресурсах;
- обоснованность квалификационных требований;
- обоснованность расчета потребности.

Такие эталонные критерии формирования человеческого потенциала предприятия, как:

- внедрение адаптационных программ;
 - полнота оценочного инструментария;
 - смягчение последствий сокращения
- не используются, что требует исправления.

Анализ управления человеческим потенциалом предприятия представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Анализ управления человеческим потенциалом предприятия

Показатель	Есть, все хорошо	Есть, но нуждается в исправлении	Отсутствует
Блок «Стабилизация человеческого потенциала»		+	
- удовлетворение потребности в кадрах путем подбора, расстановки и продвижения	+		
- адаптация персонала	+		
- координация поведения персонала		+	
- формирование рационального стиля руководителя	+		
Блок «Развитие человеческого потенциала»			
- совершенствование методов оценки деятельности персонала		+	
- повышение квалификации и переквалификация персонала		+	
- формирование резерва руководителя		+	
- совершенствование условий труда		+	

Выводы по второй главе. Главная цель кадровой политики ПАО «ТРК» - создание эффективной системы управления персоналом для реализации стратегических целей и задач Общества. Приоритетным направлением является поддержание и развитие кадрового потенциала внутри компании с учетом развития электросетевого комплекса. Кадровая политика Общества включает в себя весь комплекс элементов управления персоналом – от планирования, отбора и найма до адаптации и развития деловой карьеры.

Рассматриваемое предприятие при формировании человеческого потенциала использует только часть из эталонных критериев, а именно: полнота использования нормативов при обосновании потребности в человеческих ресурсах; обоснованность квалификационных требований; обоснованность расчета потребности.

При оценке человеческого потенциала предприятие использует следующие критерии:

- 1) профессиональная характеристика: профессиональные знания и навыки, квалификация персонала, результаты его работы;
- 2) деловые качества: ответственность, инициативность, организованность персонала;

3) морально-психологические: способность к самооценке, восприятие критики, честность, стрессоустойчивость;

4) специфические характеристики персонала: состояние здоровья сотрудника, его личностные качества, авторитет в коллективе.

Такие эталонные критерии формирования человеческого потенциала, как: внедрение адаптационных программ; полнота оценочного инструментария; смягчение последствий сокращения предприятием не используются, что требует исправления.

По результатам анализа управления человеческим потенциалом предприятия можно сказать, что:

1) практически отсутствует система адаптации персонала и система развития резерва руководителей (высшего звена управления);

2) имеется на предприятии, но нуждается в корректировке: система применяемых методов оценки деятельности персонала; повышение квалификации и переквалификация персонала; совершенствование условий труда.

В целом, для рассматриваемого предприятия необходима разработка комплексной системы управления и рационализации имеющегося человеческого потенциала.

О том, какой может быть данная программа, о ее стоимости и эффективности речь пойдет в следующей главе работы.

3 Совершенствование системы рационального использования человеческого потенциала ПАО «ТРК»

3.1 Основные направления работы по совершенствованию

С целью совершенствования и рационализации действующей системы использования человеческого потенциала ПАО «ТРК» можно предложить создание в рамках имеющейся в компании кадровой службы специального отдела «Центр развития внутренних ресурсов».

Для создания подобного центра руководителю кадровой службы ПАО «ТРК» и руководству компании необходимо ответить на пять ключевых вопросов:

1. Как внутренний потенциал сотрудников связан с результатами работы компании?

2. Как вы оцените эффективность программ развития?

Целью создания «Центра развития внутренних ресурсов» является получение нового опыта для компании, основанного на базе уже существующих подходов и ресурсов. При этом речь идет не о временном или поверхностном вовлечении людей в процессы, а наоборот. Компания стремится быть вовлеченной в процессы познания и личностного роста своих сотрудников. Поэтому, поскольку данные показатели сами по себе являются абстрактными, планируется, что сотрудники Центра будут проверять:

- скорость профессионального развития сотрудников;
- скорость и качество принятия решений руководства (линейного и среднего звена);
- количество и качество инновационных предложений со стороны сотрудников;
- гибкость и способность принимать разноплановые решения.

3. Кого из персонала необходимо развивать?

Акцент следует сделать на территориальную удаленность некоторых подразделений и на необходимость не только профессионально дообучать людей, но и комплексно развивать их внутренние способности (работать в стрессовых ситуациях, неопределенности, быстрых изменений и т.д.). В первый приоритет должны попасть линейные менеджеры первого и второго уровня (бригадиры и управляющие подразделениями). В программу развития следует включить коуч-сессии, групповую работу и тренинги развития для руководителей.

В качестве критериев можно использовать два показателя:

- 1) скорость и качество принятых управленческих решений;
- 2) скорость карьерного роста.

Данную программу не следует делать обязательной, что позволит сравнивать результаты между сотрудниками, входящими и не входящими в программу достаточно просто.

4. Какие новые задачи будут решать эти люди?

Как и в классическом подходе к обучению и развитию сотрудников руководство должно убедиться, что достигнутый посредством развития уровень сотрудник сможет применить и реализовать в собственной деятельности.

5. Достаточно ли открытые и доверительные отношения между сотрудниками и компанией?

«Центр развития внутренних ресурсов» - это вторжение в личное пространство сотрудника, и если компания желает получить от него результат, необходимо быть уверенными, что сотрудник доверяет и принимает предложение и поддержку. Такой подход требует внимания и аккуратности.

6. К каким результатам может прийти компания при внедрении центра развития?

Один из основных результатов - это психологический баланс и равновесие. Этот шаг, позволит компании быть более уверенной в том, что ее цели совпадают с целями сотрудника, что он развивает свое виденье в этом

направлении, а, значит, она может положиться на ведущих специалистов и лучше удерживает их в компании.

Для бизнеса совпадение целей - это не просто приятное дополнение. Это в 100% случаев приводит к большей вовлеченности и ответственности сотрудников, позволяет им прогнозировать будущее, участвовать в принятии стратегически важных решений, решать задачи повышенной сложности, а также предлагать новые идеи по развитию и совершенствованию компании.

Основные направления работы, на которых сосредоточатся сотрудники «Центра развития внутренних ресурсов», представлены на рисунке 17.

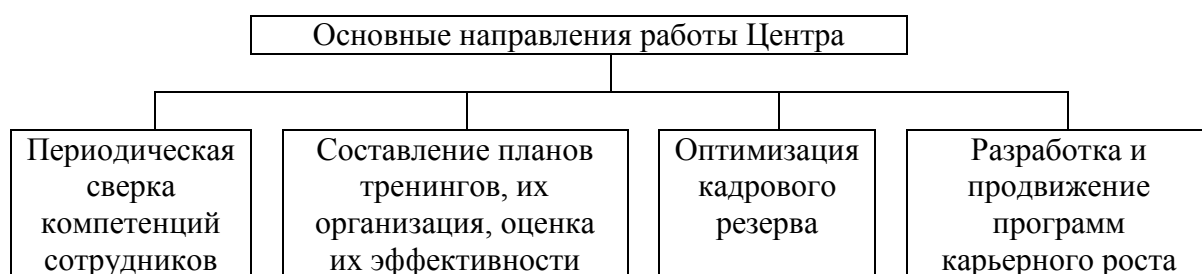


Рисунок 17 – Основные направления работы создаваемого «Центра развития внутренних ресурсов» ПАО «ТРК»

Численность сотрудников Центра – 3 человека. Должностная инструкция менеджеров Центра представлена в Приложении А к работе.

Далее перейдем к подробному рассмотрению основных направлений работы Центра.

3.1.1 Периодическая сверка компетенций сотрудников

Компетенция - единство знаний, профессионального опыта, способностей действовать и навыков поведения индивида, определяемых целью, заданностью ситуации и должностью. Находит свое проявление в профессионально компетентном поведении сотрудника и влияет на эффективность его трудовой деятельности.

Модель компетенций по должности - эталонный набор ключевых компетенций по определенной должности, необходимых сотруднику для эффективного выполнения поставленных перед ним задач.

Профиль компетенций - это перечень ключевых компетенций по конкретной должности, каждая из которых дифференцирована по уровням ее проявления. Каждая компетенция описана с помощью шкалы, отражающей степень ее проявления и содержащей пример (типовой образец) трудового поведения, характерного для этой степени проявления компетенции. Профиль компетенций может быть идеальный (эталонный, требуемый по должности) и фактический (реально проявляемый сотрудником).

Сверка компетенций - форма комплексной объективной оценки сотрудника, которая позволяет измерить профессиональные качества работника, результаты его трудовой деятельности и их соответствия тактическим целям компании, а также потенциал сотрудника в разрезе стратегических целей и задач компании.

Планируется, что сверка компетенций сотрудников компании проводится в целях наиболее рационального использования специалистов, повышения эффективности их труда и ответственности, повышению их профессиональной квалификации, дальнейшему улучшению подбора и подготовки персонала.

Сверка компетенций сотрудников компании позволит:

- определить эффективность трудовой деятельности персонала, соответствие уровня знаний и навыков персонала Компании требованиям должностей;
- выявить профессиональный и личностный потенциал развития сотрудников;
- совершенствовать деятельность компании по подбору персонала;
- сформировать кадровый резерв и выявить эффективные направления внутри организационной ротации персонала;
- определить потребность в повышении квалификации сотрудников

Компании и разработать программы профессионального развития персонала, отвечающие потребностям развития компании;

- установить высокие стандарты качества и стимулировать работников к повышению квалификации;

- сформировать корпоративную идентичность, что, в свою очередь, будет способствовать развитию корпоративной культуры;

- сформировать у сотрудников четкое понимание поставленных задач и критериев эффективности трудовой деятельности персонала компании.

В ПАО «ТРК» предлагается проводить следующие виды сверки компетенций: плановая сверка компетенций и внеплановая сверка компетенций.

Плановая сверка компетенций будет проводиться ежегодно во всех подразделениях компании не реже одного раз в год. Начало сверки компетенций – февраль текущего года. Начало сверки инициируется руководителем кадровой службы компании и утверждается приказом генерального директора.

Оценку проходят все сотрудники, занимающие штатные должности компании, за исключением должностей, которые представлены в Приложении Б к работе. Кроме указанных должностей, плановой сверке компетенций не подлежат: лица, проработавшие в компании менее трех месяцев; беременные сотрудницы компании; работники компании, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком в возрасте до 3 лет.

Внеплановая сверка компетенций производится по приказу генерального директора в период между плановыми сверками для отдельных категорий сотрудников или отдельного сотрудника в следующих случаях: при изменении структуры компании; при изменении профиля компетенций по конкретной должности (группе должностей); в случае перевода работника на другую должность; при решении вопроса об изменении должностного оклада работника.

Основой оценки эффективности персонала компании будет развитие

профессиональной компетентности каждого сотрудника. Для оценки развития профессиональной компетентности сотрудников предлагается применять специально разработанные для компании модели компетенций для руководителей и специалистов каждого подразделения (каждой категории должностей).

Модель компетенций по должности - это набор эталонных компетенций, необходимых для успешного выполнения профессиональной деятельности в конкретной должности. Каждой эталонной компетенции присвоен уровень ее развития, требуемый для успешного выполнения работы в конкретной должности, исходя из следующей градации: 1) «Неприемлемый»; 2) «Начальный»; 3) «Умелое применение»; 4) «Продвинутый»; 5) «Экспертный».

В целях снижения субъективности оценки каждому уровню развития компетенции присвоено описание поведенческих проявлений данной компетенции.

Процедура сверки компетенций происходит по каскадному принципу. Каскадный принцип позволит менеджеру Центра корректировать задачи для нижестоящих сотрудников с учетом задач, поставленных вышестоящим руководством – рисунок 18.

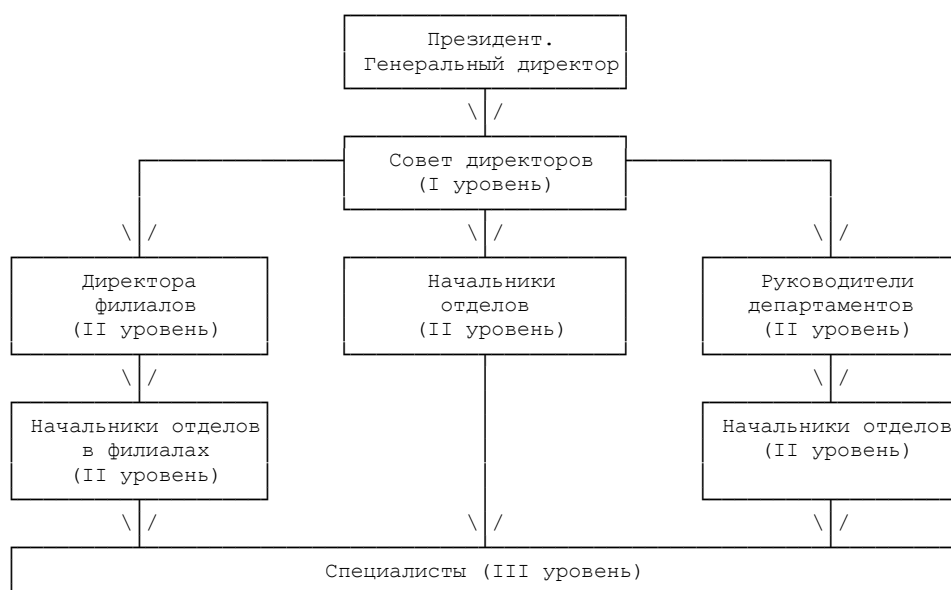


Рисунок 18 – Каскадирование оценки персонала ПАО «ТРК»

Помимо сотрудника Центра, в сверке компетенций будет принимать участие как непосредственный руководитель оцениваемого работника, так и непосредственно сам оцениваемый работник (самооценка).

Для проведения оценки персонала предполагается формирование трех оценочных групп.

Оценочная группа № 1 создается для оценки сотрудников I уровня: совет директоров/директора департаментов. В состав группы будут включены: президент и генеральный директор, а также внешний консультант компании (коучер).

Оценочная группа № 2 создается для оценки сотрудников II уровня: начальники отделов и должностные лица компании, приравненные к ним. В состав группы входят:

- директор департамента, в котором работает оцениваемый сотрудник;
- представитель кадровой службы.

Оценочная группа № 3 создается для оценки сотрудников III уровня: специалистов. В состав группы входят:

- непосредственный руководитель оцениваемого сотрудника;
- менеджер Центра.

Оценочная группа имеет право привлекать к своей работе квалифицированных экспертов в различных областях знаний, в том числе и внешних консультантов.

Предполагается, что процедура сверки компетенций будет состоять из трех основных этапов (Приложение В): подготовка к проведению сверки компетенций, сверка компетенций, анализ результатов и подведение итогов сверки.

За 10 рабочих дней до начала мероприятий по сверке компетенций персонала менеджеры Центра готовят пакеты документов для сверки компетенций в подразделениях компании. При этом для каждого подразделения пакет документов должен включать:

- копию приказа о проведении сверки компетенций;

- копии отчета о результатах предыдущей сверки компетенций по оцениваемым сотрудникам подразделения;
- копии должностных инструкций оцениваемых сотрудников подразделения;
- общий график проведения сверки компетенций в Компании;
- график проведения сверки компетенций в подразделении;
- модель компетенций (Приложение Г1);
- бланк самооценки сотрудника - по количеству оцениваемых работников подразделения (Приложение Г2);
- бланк оценки руководителя подразделения (Приложение Г3);
- бланк сверки компетенций (Приложение Г4);
- бланк плана развития сотрудника (составляется индивидуально).

Практически сверка модели компетенций на примере должностей «Диспетчер РЭС» и «Помощник-менеджер по деловой коммуникации» представлены в таблицах 17 – 18.

Таблица 17 – Модель компетенций (должность - Диспетчер (РЭС, ОДС))

Подразделение Территориальная дирекция «Центральные электрические сети»

Наименование должности	Ключевые компетенции					
	Компетенция 1	Компетенция 2	Компетенция 3	Компетенция 4	Компетенция 5	Компетенция 6
Диспетчер РЭС	Осуществление оперативно-диспетчерского и технологического управления линиями электропередач, токопроводами, устройствами релейной защиты, аппаратурой системы противоаварийной и режимной автоматики	Управление операциями требующими координации действий персонала и согласованных изменений режимов на нескольких объектах	Ведение требуемого режима работы электрических сетей	Координация работы структурных подразделений по: ликвидации аварийных нарушений; предотвращение нарушений; исключению поражения персонала электрическим током; предотвращению повреждения оборудования, не затронутого аварией; восстановлению требуемого режима электроснабжения; подготовка к производству ремонтных работ в электроустановках	Создание наиболее надежной послеаварийной схемы системы электроснабжения потребителей	Выяснение состояния отключившегося и отключенного оборудования
Критерий соответствия компетенциям	5	5	5	5	5	5

Для эффективной и объективной сверки компетенций персонала менеджеры Центра будут разрабатывать и проводить обучающие семинары для всех сотрудников компании, участвующих в сверке компетенций, - таблица 19.

Таблица 18 – Модель компетенций (должность - Помощник-менеджер по деловой коммуникации)

Подразделение Территориальная дирекция «Центральные электрические сети»

Наименование должности	Ключевые компетенции						
	Компетенция 1	Компетенция 2	Компетенция 3	Компетенция 4	Компетенция 5	Компетенция 6	Компетенция 7
Помощник-менеджер по деловой коммуникации	Ведение телефонных переговоров	Работа с входящей информацией	Ведение деловой переписки	Организация рабочего времени руководителя	Организация деловых встреч руководителя	Организация участия руководителя в мероприятиях	Создание пресс-релизов и размещение их на сайте компании
Критерий соответствия компетенциям	4	5	4	5	5	4	5

Сроки проведения обучающих семинаров будут утверждены в графике сверки компетенций для каждого департамента.

Таблица 19 – Основные положения семинаров для работников, участвующих в сверке компетенций

Семинар	Цель	Участники
1	Ознакомительный. Информирование участников о целях, принципах и процедуре проведения сверки компетенций	Оцениваемые сотрудники
2	Обучающий. Передача участникам знаний и навыков по разработке моделей и профилей компетенций	Сотрудники, проводящие оценку (непосредственные руководители)
3	Обучающий. Передача участникам знаний и навыков по технологии проведения сверки компетенций (оценка сотрудника, проведение оценочного интервью, разработка плана развития подчиненного сотрудника).	Сотрудники, проводящие оценку (непосредственные руководители)

В ходе обучающих семинаров № 2 и № 3 ведущий/тренер должен будет фиксировать все предложения по совершенствованию системы сверки компетенций. Процесс оценки делится на четыре этапа: 1) оценка и самооценка сотрудников; 2) подготовка к интервью; 3) проведение интервью; 4) документирование результатов оценки.

Этапы проведения оценки указаны на рисунке 19.

Процедура самооценки будет производиться следующим образом. Сотрудник Центра высылает по электронной почте руководителю и оцениваемому сотруднику: бланк «Самооценка» (только сотруднику); бланк «Оценка руководителя» (только руководителю); бланк сверки компетенций; рекомендации по оценке; сроки заполнения.

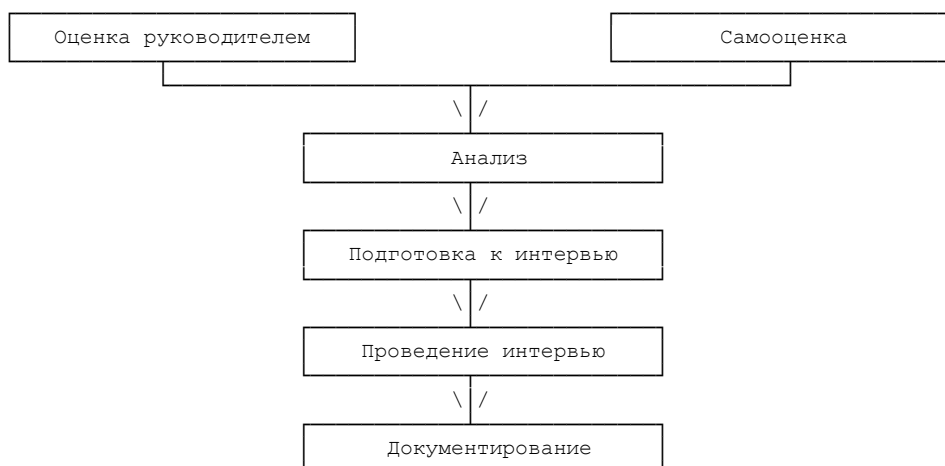


Рисунок 19 – Процесс оценки эффективности работы сотрудника

Практические примеры для указанных должностей представлены ниже.

Самооценка сотрудника (должность – Диспетчер (РЭС, ОДС))

Ф.И.О. Морозов Никита Олегович

Должность Диспетчер (РЭС)

Подразделение Территориальная дирекция «Центральные электрические сети»

Стаж работы в компании 5 лет

Срок нахождения в должности 1 год

Количество человек в подчинении 26

Таблица 20 – Самооценка сотрудника (должность – Диспетчер (РЭС, ОДС))

№	Ключевые компетенции	Требования и ожидания по профилю	Самооценка	Критерий соответствия компетенциям
1.	Осуществление оперативно-диспетчерского и технологического управления линиями электропередач, токопроводами, устройствами релейной защиты, аппаратурой системы противоаварийной и режимной автоматики	Соответствуют должностной инструкции	Соответствую должностной инструкции	5
2.	Управление операциями требующими координации действий оперативного персонала и согласованных изменений режимов на нескольких объектах	Соответствуют должностной инструкции	Соответствую должностной инструкции	5
3.	Ведение требуемого режима работы электрических сетей	Соответствуют должностной инструкции	Соответствую должностной инструкции	5

Продолжение таблицы 20

№	Ключевые компетенции	Требования и ожидания по профилю	Самооценка	Критерий соответствия компетенциям
4.	Координация работы структурных подразделений по: ликвидации аварийных нарушений; предотвращение нарушений; исключению поражения персонала электрическим током; предотвращению повреждения оборудования, не затронутого аварией; восстановлению требуемого режима электроснабжения; подготовка к производству ремонтных работ в электроустановках	Соответствуют должностной инструкции	Соответствую должностной инструкции	5
5.	Создание наиболее надежной послеаварийной схемы системы электроснабжения потребителей	Соответствуют должностной инструкции	Соответствую должностной инструкции	5
6.	Выяснение состояния отключившегося и отключенного оборудования	Соответствуют должностной инструкции	Соответствую должностной инструкции	5

2. Опишите, пожалуйста, краткосрочные и долгосрочные функциональные планы, которые у вас есть в компании и/или возможные варианты работы, которые вы бы хотели рассмотреть.

Краткосрочные планы (1 год):

Совершенствование навыков осуществления оперативно-диспетчерского и технологического управления линиями электропередач, токопроводами, устройствами релейной защиты, аппаратурой системы противоаварийной и режимной автоматики

Долгосрочные планы (3 года):

1. Совершенствование навыков управления операциями требующими координации действий оперативного персонала и согласованных изменений режимов на нескольких объектах

2. Совершенствование навыков создания требуемого режима работы электрических сетей

2. Ваши предложения по плану развития. Какие существуют трудности в работе:

1. Отсутствие четкой координации работы территориальных подразделений.

2. Мало времени уделяется повышению квалификации персонала (основных работников).

Какие компетенции вы бы хотели развивать:

1. Осуществление оперативно-диспетчерского и технологического управления линиями электропередач, токопроводами, устройствами релейной защиты, аппаратурой системы противоаварийной и режимной автоматики.

2. Координация работы структурных подразделений по: ликвидации аварийных нарушений; предотвращение нарушений; исключению поражения персонала электрическим током; предотвращению повреждения оборудования, не затронутого аварией; восстановлению требуемого режима электроснабжения; подготовка к производству ремонтных работ в электроустановках

3. Создание наиболее надежной послеаварийной схемы системы электроснабжения потребителей

Каким образом вы хотели приобрести необходимые навыки, знания, опыт:

1. Участие в тренингах.

2. Участие в семинарах.

3. Самообразование.

"05" Марта 2017 г.

Самооценка сотрудника (должность – Помощник-менеджер по деловой коммуникации)

Ф.И.О. Семенова Дарья Андреевна

Должность Помощник-менеджер по деловой коммуникации

Подразделение Территориальная дирекция «Центральные электрические сети»

Стаж работы в компании 2 года

Срок нахождения в должности 1 год

Количество человек в подчинении нет

Таблица 21 – Самооценка сотрудника (должность – Помощник-менеджер по деловой коммуникации)

№	Ключевые компетенции	Требования и ожидания по профилю	Самооценка	Критерий соответствия компетенциям
1.	Ведение телефонных переговоров	Соответствуют должностной инструкции	Соответствую должностной инструкции	5
2.	Работа с входящей информацией	Соответствуют должностной инструкции	Соответствую должностной инструкции	5
3.	Ведение деловой переписки	Соответствуют должностной инструкции	Соответствую должностной инструкции	5
4.	Организация рабочего времени руководителя	Соответствуют должностной инструкции	Соответствую должностной инструкции	5
5.	Организация деловых встреч руководителя	Соответствуют должностной инструкции	Соответствую должностной инструкции	5
6.	Организация участия руководителя в мероприятиях	Соответствуют должностной инструкции	Соответствую должностной инструкции	5
7.	Создание пресс-релизов и размещение их на сайте компании	Соответствуют должностной инструкции	Соответствую должностной инструкции	5

2. Опишите, пожалуйста, краткосрочные и долгосрочные функциональные планы, которые у вас есть в компании и/или возможные варианты работы, которые вы бы хотели рассмотреть.

Краткосрочные планы (1 год):

Совершенствование навыков по созданию пресс-релизов и размещение их на сайте компании

Долгосрочные планы (3 года):

1. Совершенствование навыков по организации процедуры по участия руководителя в мероприятиях

2. Совершенствование навыков работы с входящей информацией

2. Ваши предложения по плану развития. Какие существуют трудности в работе:

1. Отсутствие четкой координации работы территориальных подразделений.

2. Мало времени уделяется повышению квалификации персонала (хотелось бы больше).

Какие компетенции вы бы хотели развивать:

1. Работа с входящей информацией

2. Организация рабочего времени руководителя

3. Создание пресс-релизов и размещение их на сайте компании

Каким образом вы хотели приобрести необходимые навыки, знания, опыт:

1. Участие в тренингах.

2. Участие в семинарах.

3. Самообразование.

"11" Января 2017 г.

На основании моделей компетенции по каждой должности (категории) работников в бланках оценки оценочная шкала «Требования и ожидания по профилю» уже заполнена.

Оценка будет производиться дистанционно, поэтому непосредственный руководитель и оцениваемый сотрудник не смогут обмениваться мнениями.

Руководитель будет проводить оценку сотрудника путем самостоятельного заполнения бланка «Оценка руководителя», в котором он:

- оценивает фактически проявляемые компетенции своего подчиненного по уровню их проявления;
- на основании задач, стоящих перед подразделением, и сравнения фактически проявляемых компетенций с требованиями и ожиданиями по профилю должности составляет рекомендации по развитию компетентности сотрудника на следующий (планируемый) период деятельности.

Практический пример для указанных должностей представлен ниже.

Оценка руководителя (должность – Диспетчер (РЭС, ОДС))

Ф.И.О. руководителя Иванцов Петр Степанович

Ф.И.О. оцениваемого сотрудника Морозов Никита Олегович

Стаж работы в компании оцениваемого сотрудника 5 лет

Срок нахождения в должности оцениваемого сотрудника 1 год

Оцените, пожалуйста, профессиональные навыки и личные качества сотрудника

Таблица 22 – Оценка руководителя (должность – Диспетчер (РЭС, ОДС))

№	Ключевые компетенции	Требования и ожидания по профилю	Оценка	Критерий соответствия компетенциям
1.	Осуществление оперативно-диспетчерского и технологического управления линиями электропередач, токопроводами, устройствами релейной защиты, аппаратурой системы противоаварийной и режимной автоматики	Соответствуют должностной инструкции	Соответствую должностной инструкции	5
2.	Управление операциями требующими координации действий оперативного персонала и согласованных изменений режимов на нескольких объектах	Соответствуют должностной инструкции	Соответствую должностной инструкции	4
3.	Ведение требуемого режима работы электрических сетей	Соответствуют должностной инструкции	Соответствую должностной инструкции	4

Продолжение таблицы 22

№	Ключевые компетенции	Требования и ожидания по профилю	Оценка	Критерий соответствия компетенциям
4.	Координация работы структурных подразделений по: ликвидации аварийных нарушений; предотвращение нарушений; исключению поражения персонала электрическим током; предотвращению повреждения оборудования, не затронутого аварией; восстановлению требуемого режима электроснабжения; подготовка к производству ремонтных работ в электроустановках	Соответствуют должностной инструкции	Соответствуют должностной инструкции	5
5.	Создание наиболее надежной послеаварийной схемы системы электроснабжения потребителей	Соответствуют должностной инструкции	Соответствуют должностной инструкции	4
6.	Выяснение состояния отключившегося и отключенного оборудования	Соответствуют должностной инструкции	Соответствуют должностной инструкции	5

1. Постановка цели и планирование.

Определите, пожалуйста, стратегические цели сотрудника на ближайшие 3 года (от трех до пяти целей):

1. Повышение квалификации «Модель знаний диспетчера»
2. Повышение квалификации «Коммерческий и технический учет электроэнергии»
3. Повышение квалификации «Ведение оперативной документации»
4. Повышение квалификации «Релейная защита»
5. Повышение квалификации «Оперативные переключения»

Определите, пожалуйста, главные задачи сотрудника в следующем году (от пяти до семи задач):

1. Балансы электроэнергии
2. Технические средства
3. Диспетчерского управления
4. Диспетчерские щиты, тренажеры
5. Показатели качества электроэнергии

2. Ваши предложения по плану развития.

Укажите, пожалуйста, какие компетенции сотрудника особенно важны для поставленных целей и задач:

1. Управление стрессом
2. Балансы электроэнергии

Какие компетенции требуют улучшения. Каких знаний и навыков не хватает сотруднику:

Сотрудник компетентен. Требуемые знания есть в полном объеме

Основные трудности, мешающие эффективной работе сотрудника:

Таковых нет

Что необходимо сделать для развития компетентности сотрудника:

Периодические тренинги и прохождение курсов повышения квалификации

"05" Марта 2017 г.

Оценка руководителя (должность – Помощник-менеджер по деловой коммуникации)

Ф.И.О. руководителя Бурмистрова Светлана Николаевна

Ф.И.О. оцениваемого сотрудника Семенова Дарья Андреевна

Стаж работы в компании оцениваемого сотрудника 2 года

Срок нахождения в должности оцениваемого сотрудника 1 год

Оцените, пожалуйста, профессиональные навыки и личные качества сотрудника

Таблица 23 – Оценка руководителя (должность – Помощник-менеджер по деловой коммуникации)

№	Ключевые компетенции	Требования и ожидания по профилю	Оценка	Критерий соответствия компетенциям
1.	Ведение телефонных переговоров	Соответствуют должностной инструкции	Соответствую должностной инструкции	5
2.	Работа с входящей информацией	Соответствуют должностной инструкции	Соответствую должностной инструкции	4
3.	Ведение деловой переписки	Соответствуют должностной инструкции	Соответствую должностной инструкции	4
4.	Организация рабочего времени руководителя	Соответствуют должностной инструкции	Соответствую должностной инструкции	4
5.	Организация деловых встреч руководителя	Соответствуют должностной инструкции	Соответствую должностной инструкции	4
6.	Организация участия руководителя в мероприятиях	Соответствуют должностной инструкции	Соответствую должностной инструкции	5
7.	Создание пресс-релизов и размещение их на сайте компании	Соответствуют должностной инструкции	Соответствую должностной инструкции	4

1. Постановка цели и планирование.

Определите, пожалуйста, стратегические цели сотрудника на ближайшие 3 года (от трех до пяти целей):

1. Повышение квалификации «Телефонные переговоры»
2. Повышение квалификации «Работа с входящей информацией»
3. Повышение квалификации «Тонкости деловой переписки»
4. Повышение квалификации «Эффективная организация встреч и участия руководителя в мероприятиях»

Определите, пожалуйста, главные задачи сотрудника в следующем году (от пяти до семи задач):

1. Организация участия руководителя в мероприятиях
2. Организация рабочего времени руководителя
3. Работа с входящей информацией
4. Создание пресс-релизов и размещение их на сайте компании
5. Работа с входящей информацией

2. Ваши предложения по плану развития.

Укажите, пожалуйста, какие компетенции сотрудника особенно важны для поставленных целей и задач:

1. Управление профессиональным выгоранием
2. Работа с входящей и исходящей информацией

Какие компетенции требуют улучшения. Каких знаний и навыков не хватает сотруднику:

Сотрудник компетентен. Требуемые знания есть в полном объеме

Основные трудности, мешающие эффективной работе сотрудника:

Таковых нет

Что необходимо сделать для развития компетентности сотрудника:

Периодические тренинги и прохождение курсов повышения квалификации

"11" Января 2017 г.

Сотрудник будет проводить самооценку путем самостоятельного заполнения бланка «Самооценка». В процессе заполнения оцениваемый сотрудник:

- изучает требования и ожидания компании по профилю своей должности;
- анализирует свою деятельность и проводит оценку эффективности своей работы;
- разрабатывает план по развитию собственной компетентности, улучшая видение своей роли и назначения должности в компании.

По окончании процедуры оценки руководитель и оцениваемый сотрудник должны будут переслать заполненные бланки в Центр, где менеджеры Центра смогут проанализировать полученную информацию. При этом вся информация по оценке сотрудников будет являться строго конфиденциальной.

Практические примеры для указанных должностей представлены ниже.

Сверка компетенций (Диспетчер (РЭС, ОДС))

Ф.И.О. оцениваемого сотрудника Морозов Никита Олегович

Должность Диспетчер (РЭС)

Подразделение Территориальная дирекция «Центральные электрические сети»

Стаж работы в компании 5 лет

Срок нахождения в должности 1 год

Ф.И.О. непосредственного руководителя Иванцов Петр Степанович

Оценка соответствия требуемого, фактического и перспективного профиля компетенций

Степень соответствия: Полностью соответствует (5)

Таблица 24 – Сверка компетенций (Диспетчер (РЭС, ОДС))

Мнение сотрудника	Мнение руководителя
Планы и задачи на 1 год	
Совершенствование навыков осуществления оперативно-диспетчерского и технологического управления линиями электропередач, токопроводами, устройствами релейной защиты, аппаратурой системы противоаварийной и режимной автоматики	1. Балансы электроэнергии 2. Технические средства 3. Диспетчерского управления 4. Диспетчерские щиты, тренажеры 5. Показатели качества электроэнергии

Продолжение таблицы 24

Мнение сотрудника	Мнение руководителя
Планы и задачи на 3 года	
1. Совершенствование навыков управления операциями требующими координации действий оперативного персонала и согласованных изменений режимов на нескольких объектах 2. Совершенствование навыков создания требуемого режима работы электрических сетей	1. Повышение квалификации «Модель знаний диспетчера» 2. Повышение квалификации «Коммерческий и технический учет электроэнергии» 3. Повышение квалификации «Ведение оперативной документации» 4. Повышение квалификации «Релейная защита» 5. Повышение квалификации «Оперативные переключения»
Компетенции	
1. Осуществление оперативно-диспетчерского и технологического управления линиями электропередач, токопроводами, устройствами релейной защиты, аппаратурой системы противоаварийной и режимной автоматики 2. Управление операциями требующими координации действий оперативного персонала и согласованных изменений режимов на нескольких объектах 3. Ведение требуемого режима работы электрических сетей 4. Координация работы структурных подразделений по: ликвидации аварийных нарушений; предотвращение нарушений; исключению поражения персонала электрическим током; предотвращению повреждения оборудования, не затронутого аварией; восстановлению требуемого режима электроснабжения; подготовка к производству ремонтных работ в электроустановках 5. Создание наиболее надежной послеаварийной схемы системы электроснабжения потребителей 6. Выяснение состояния отключившегося и отключенного оборудования	1. Осуществление оперативно-диспетчерского и технологического управления линиями электропередач, токопроводами, устройствами релейной защиты, аппаратурой системы противоаварийной и режимной автоматики 2. Управление операциями требующими координации действий оперативного персонала и согласованных изменений режимов на нескольких объектах 3. Ведение требуемого режима работы электрических сетей 4. Координация работы структурных подразделений по: ликвидации аварийных нарушений; предотвращение нарушений; исключению поражения персонала электрическим током; предотвращению повреждения оборудования, не затронутого аварией; восстановлению требуемого режима электроснабжения; подготовка к производству ремонтных работ в электроустановках 5. Создание наиболее надежной послеаварийной схемы системы электроснабжения потребителей 6. Выяснение состояния отключившегося и отключенного оборудования
Трудности в работе	
1. Осуществление оперативно-диспетчерского и технологического управления линиями электропередач, токопроводами, устройствами релейной защиты, аппаратурой системы противоаварийной и режимной автоматики. 2. Координация работы структурных подразделений по: ликвидации аварийных нарушений; предотвращение нарушений; исключению поражения персонала электрическим током; предотвращению повреждения оборудования, не затронутого аварией; восстановлению требуемого режима электроснабжения; подготовка к производству ремонтных работ в электроустановках 3. Создание наиболее надежной послеаварийной схемы системы электроснабжения потребителей	Нет
Рекомендации по развитию	
1. Участие в тренингах. 2. Участие в семинарах. 3. Самообразование.	Периодические тренинги и прохождение курсов повышения квалификации

Сверка компетенций (Помощник-менеджер по деловой коммуникации)

Ф.И.О. оцениваемого сотрудника Семенова Дарья Андреевна
 Должность Помощник-менеджер по деловой коммуникации
 Подразделение Территориальная дирекция «Центральные электрические сети»
 Стаж работы в компании 2 года
 Срок нахождения в должности 1 год
 Ф.И.О. непосредственного руководителя Бурмистрова Светлана Николаевна

Оценка соответствия требуемого, фактического и перспективного профиля компетенций

Степень соответствия: Соответствует, но требуются дополнительные занятия и тренинги (4)

Таблица 25 – Сверка компетенций (Помощник-менеджер по деловой коммуникации)

Мнение сотрудника	Мнение руководителя
Планы и задачи на 1 год	
Совершенствование навыков по созданию пресс-релизов и размещение их на сайте компании	1. Организация участия руководителя в мероприятиях 2. Организация рабочего времени руководителя 3. Работа с входящей информацией 4. Создание пресс-релизов и размещение их на сайте компании 5. Работа с входящей информацией
Планы и задачи на 3 года	
1. Совершенствование навыков по организации процедуры по участия руководителя в мероприятиях 2. Совершенствование навыков работы с входящей информацией	1. Повышение квалификации «Телефонные переговоры» 2. Повышение квалификации «Работа с входящей информацией» 3. Повышение квалификации «Тонкости деловой переписки» 4. Повышение квалификации «Эффективная организация встреч и участия руководителя в мероприятиях»
Компетенции	
Ведение телефонных переговоров Работа с входящей информацией Ведение деловой переписки Организация рабочего времени руководителя Организация деловых встреч руководителя Организация участия руководителя в мероприятиях Создание пресс-релизов и размещение их на сайте компании	Ведение телефонных переговоров Работа с входящей информацией Ведение деловой переписки Организация рабочего времени руководителя Организация деловых встреч руководителя Организация участия руководителя в мероприятиях Создание пресс-релизов и размещение их на сайте компании
Трудности в работе	
1. <u>Отсутствие четкой координации работы территориальных подразделений.</u> 2. Мало времени уделяется повышению квалификации персонала (хотелось бы больше).	Нет
Рекомендации по развитию	
1. Участие в тренингах. 2. Участие в семинарах. 3. Самообразование.	1. Управление профессиональным выгоранием 2. Работа с входящей и исходящей информацией

После заполнения бланка сверки компетенций будет запланированная встреча непосредственного руководителя и менеджера Центра.

Целью встречи является подготовка к проведению оценочного интервью:

- менеджер ознакомит руководителя с результатами оценки;
- совместно они должны будут оценить расхождения в оценках руководителя и подчиненного;
- обсуждают вопросы для уточнения разности в оценках, подбирают оценочные тесты и кейсы;
- обсуждают и корректируют задачи для оцениваемого сотрудника;
- обсуждают и корректируют план развития компетентности и, при необходимости, дополнительного обучения оцениваемого сотрудника.

Итогом встречи будет являться скорректированный план проведения оценочного интервью. После встречи менеджер Центра рассылает информацию о дате, месте и времени проведения интервью. Перед интервью менеджер Центра готовит комплект документов:

- бланк сверки компетенций (2 экз.);
- результаты сверки компетенций этого сотрудника за предыдущий оцениваемый период;
- должностную инструкцию оцениваемого сотрудника.

Оценочное интервью проходит в форме собеседования сотрудника с непосредственным руководителем. Цель оценочного интервью - проведение конструктивного обмена мнениями и всестороннего обсуждения эффективности работы сотрудника.

Шагами проведения оценочного интервью являются (рисунок 20): введение; обсуждение результатов оценки; подведение итогов.

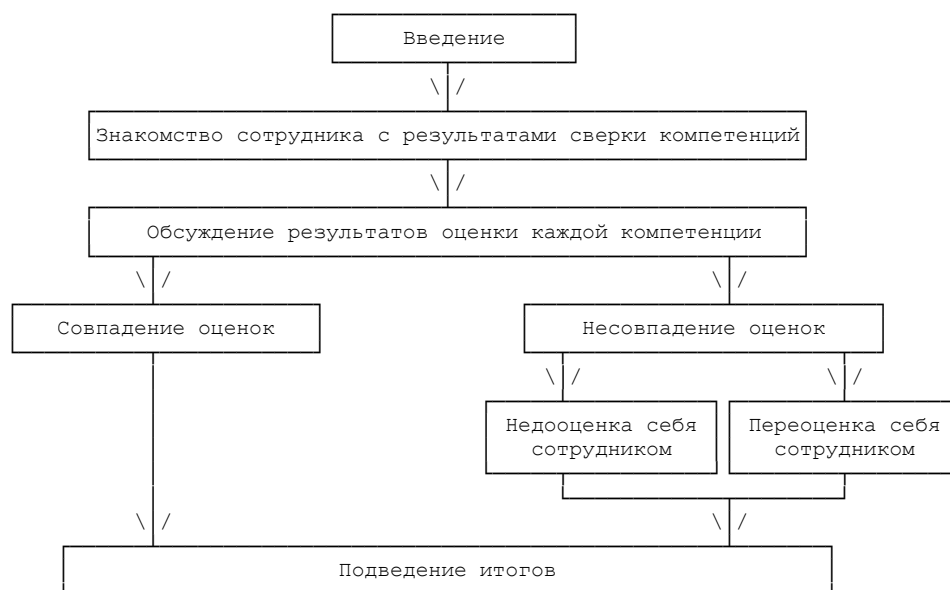


Рисунок 20 – Проведение оценочного интервью

Оценочное интервью должно длиться не менее 30 минут, но не более одного часа для каждого оцениваемого сотрудника, и носить сугубо конфиденциальный характер.

Введение. Непосредственный руководитель обозначает цель и задачи встречи, план и регламент проведения, роль каждого участника в оценочном интервью.

Обсуждение результатов оценки. Руководитель знакомит сотрудника с итогами оценки, после чего проводит совместное обсуждение оценок, выставленных по каждой компетенции.

Результатом обсуждения становится общее мнение о компетентности оцениваемого работника, выработанное совместными усилиями.

Подведение итогов. После того, как будет сформировано общее мнение о компетентности оцениваемого работника, руководитель и оцениваемый работник должны будут перейти к разработке рекомендаций на планируемый период:

- руководитель обозначает задачи, стоящие перед компанией и подразделением;
- обсуждают планы и цели сотрудника в разрезе задач компании и

подразделения;

- обсуждают задачи на ближайший год и формы контроля результативности их выполнения;
- выявляют причины, которые могут препятствовать выполнению работы в соответствии с требованиями руководителя;
- намечают перспективы профессионального и должностного роста;
- определяют направления развития компетентности, в которых сотруднику потребуется активизировать свои усилия.

Итогом встречи становится план развития сотрудника.

Практический пример для указанных должностей представлен ниже.

План развития (Диспетчер (РЭС, ОДС))

Ф.И.О. оцениваемого сотрудника Морозов Никита Олегович

Должность Диспетчер (РЭС)

Подразделение Территориальная дирекция «Центральные электрические сети»

Стаж работы в компании 5 лет

Срок нахождения в должности 1 год

Ф.И.О. непосредственного руководителя Иванцов Петр Степанович

Ф.И.О. представителя кадровой службы Аева Надежда Михайловна

Соотношение результатов предыдущей и настоящей сверки компетенций

Задачи на 2017 - 2018 гг.:

Совершенствование навыков осуществления оперативно-диспетчерского и технологического управления линиями электропередач, токопроводами, устройствами релейной защиты, аппаратурой системы противоаварийной и режимной автоматики

Перспективные планы на 2019 г.:

1. Повышение квалификации «Модель знаний диспетчера»
2. Повышение квалификации «Коммерческий и технический учет электроэнергии»
3. Повышение квалификации «Ведение оперативной документации»
4. Повышение квалификации «Релейная защита»
5. Повышение квалификации «Оперативные переключения»

Ключевые компетенции по занимаемой должности:

1. Осуществление оперативно-диспетчерского и технологического управления линиями электропередач, токопроводами, устройствами релейной защиты, аппаратурой системы противоаварийной и режимной автоматики
2. Управление операциями требующими координации действий оперативного персонала и согласованных изменений режимов на нескольких объектах
3. Ведение требуемого режима работы электрических сетей
4. Координация работы структурных подразделений по: ликвидации аварийных нарушений; предотвращение нарушений; исключению поражения персонала электрическим током; предотвращению повреждения оборудования, не затронутого аварией; восстановлению требуемого режима электроснабжения; подготовка к производству ремонтных работ в электроустановках
5. Создание наиболее надежной послеаварийной схемы системы электроснабжения потребителей
6. Выяснение состояния отключившегося и отключенного оборудования

Рекомендации по повышению эффективности работы:

1. Участие в тренингах.
2. Участие в семинарах.
3. Самообразование.

Рекомендовано обучение (повышение квалификации) по развитию следующих компетенций:

Таблица 26 – План развития (Диспетчер (РЭС, ОДС))

Компетенция	Тема (программа) обучения	Сроки обучения
Осуществление оперативно-диспетчерского и технологического управления линиями электропередач, токопроводами, устройствами релейной защиты, аппаратурой системы противоаварийной и режимной автоматики	ПТЭ, инструкции и РД	12.01.2017 – 15.01.2017
Управление операциями требующими координации действий оперативного персонала и согласованных изменений режимов на нескольких объектах	Причины аварий в электроэнергетике	14.04.2017 – 16.04.2017
Создание наиболее надежной послеаварийной схемы системы электроснабжения потребителей	Обслуживание устройств релейной защиты и электроавтоматики энергетических систем	10.08.2017 – 12.08.2017
Выяснение состояния отключившегося и отключенного оборудования	Средства защиты в электроустановках	08.12.2017 – 10.12.2017

Ознакомлен

_____ Морозов Н.О.

Подпись _____

Дата: "05" Марта 2017 г.

Согласовано

_____ Иванцов П.С.

Подпись _____

Дата: "05" Марта 2017 г.

План развития (Помощник-менеджер по деловой коммуникации)

Ф.И.О. оцениваемого сотрудника Семенова Дарья Андреевна

Должность Помощник-менеджер по деловой коммуникации

Подразделение Территориальная дирекция «Центральные электрические сети»

Стаж работы в компании 2 года

Срок нахождения в должности 1 год

Ф.И.О. непосредственного руководителя Бурмистрова Светлана Николаевна

Ф.И.О. представителя кадровой службы Аева Надежда Михайловна

Соотношение результатов предыдущей и настоящей сверки компетенций

Задачи на 2017 - 2018 гг.:

1. Повышение квалификации «Телефонные переговоры»
2. Повышение квалификации «Работа с входящей информацией»
3. Повышение квалификации «Тонкости деловой переписки»
4. Повышение квалификации «Эффективная организация встреч и участия руководителя в мероприятиях»

Перспективные планы на 2019 г.:

1. Организация участия руководителя в мероприятиях
2. Организация рабочего времени руководителя
3. Работа с входящей информацией
4. Создание пресс-релизов и размещение их на сайте компании
5. Работа с входящей информацией

Ключевые компетенции по занимаемой должности:

1. Ведение телефонных переговоров
2. Работа с входящей информацией
3. Ведение деловой переписки
4. Организация рабочего времени руководителя
5. Организация деловых встреч руководителя
6. Организация участия руководителя в мероприятиях
7. Создание пресс-релизов и размещение их на сайте компании

Рекомендации по повышению эффективности работы:

1. Управление профессиональным выгоранием
2. Периодические тренинги и прохождение курсов повышения квалификации

Рекомендовано обучение (повышение квалификации) по развитию следующих компетенций:

Таблица 27 – План развития (Помощник-менеджер по деловой коммуникации)

Компетенция	Тема (программа) обучения	Сроки обучения
Ведение телефонных переговоров	Телефонные переговоры	16.03.2017
Работа с входящей информацией	Работа с входящей информацией	17.05.2017 – 18.05.2017
Ведение деловой переписки	Тонкости деловой переписки	15.08.2017
Организация деловых встреч руководителя Организация участия руководителя в мероприятиях	Эффективная организация встреч и участия руководителя в мероприятиях	14.12.2017

Ознакомлен

_____ Семенова Д.А.

Подпись _____

Дата: "11" Января 2017 г.

Согласовано

_____ Бурмистрова С.Н.

Подпись _____

Дата: "11" Января 2017 г.

По окончании оценочного интервью менеджер Центра должен будет скорректировать «Итоговый бланк сверки компетенций» с учетом всех дополнений/изменений, полученных в ходе оценочного интервью. Заполненный бланк будет подписываться руководителем, оцениваемым сотрудником и менеджером Центра. После этого менеджер Центра должен будет выдать на руки непосредственному руководителю и оцениваемому сотруднику план развития сотрудника.

Результаты сверки компетенций будут храниться в Центре на электронных и бумажных носителях.

В течение 5 рабочих дней после окончания процедуры сверки компетенций сотрудников всех подразделений ПАО «ТРК» руководитель

кадровой службы и ведущий менеджер Центра должны будут организовать собрание Совета директоров, на котором будет дан общий отчет по итогам сверки компетенций персонала.

Ведущий менеджер Центра будет проводить презентацию итогов сверки компетенций, на основании которой будет проведена оценка внутренних ресурсов компании и будут разрабатываться предложения по внесению корректив в проводимые мероприятия/программы по работе с персоналом, такие как:

- стратегия управления персоналом компании;
- программа подбора и найма персонала на вакантные должности;
- программа развития персонала;
- план работы с кадровым резервом;
- план мероприятий по стимулированию работников к повышению квалификации;
- система мер по повышению трудовой мотивации и организационной лояльности сотрудников;
- программа развития корпоративной культуры.

3.1.2 Оптимизация кадрового резерва

Кадровый резерв должен формироваться согласно утвержденного перечня должностей ключевых менеджеров и перечня должностей менеджеров и специалистов (дефицитные должности и должности, требующие длительной подготовки) – Приложение Д.

Целями формирования кадрового резерва должны быть:

- повышение уровня подбора и расстановки руководящих кадров, способных эффективно работать в современных условиях;
- пополнение руководящих кадров высококвалифицированными работниками;

- создание реальной перспективы профессионального и должностного продвижения работников;
- своевременное замещение вакантных ключевых и дефицитных должностей;
- сокращение периода адаптации в должности руководителя вновь назначаемых работников;
- своевременная подготовка на должности, занятые работниками пенсионного, предпенсионного возраста.

В компании кадровый резерв должен быть разделен на внутренний и внешний.

Внутренний кадровый резерв - группа сотрудников организации, обладающих способностями и потенциалом к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку и достигших положительных результатов в производственной деятельности.

Внешний кадровый резерв – это специалисты, обладающие необходимыми навыками и способные заменить ключевых сотрудников компании, в настоящее время, работающие в других организациях. Во внешний кадровый резерв должны зачисляться кандидаты, занимающие аналогичные должности в компаниях электроэнергетики, или профильные специалисты, работающие в организациях других отраслей, но имеющие необходимую квалификацию.

Руководство ПАО «ТРК» стремится избегать ситуаций, когда ее талантливых специалистов переманивают конкуренты. Для того, чтобы избежать этого компании необходимо придерживаться следующего алгоритма:

- 1) выявлять работников, потенциал которых выходит за рамки занимаемой должности (что легко будет сделать при помощи описанной выше ежегодной сверки компетенций сотрудников);
- 2) оценить их потенциал, выявить сильные и слабые стороны;

3) разработать и выполнять индивидуальные программы профессионального роста.

Перечень должностей для включения в кадровый резерв компании представлен в Приложении Д к работе. Рассмотрим для примера две должности из представленного в Приложении Д списка - диспетчер (РЭС, ОДС) и помощник-менеджер по деловой коммуникации. Минимальные требования к кандидатам на указанные должности представлены в таблице 28.

Таблица 28 – Требования к кандидатам на вакантные должности

Требование / вакансия	Диспетчер (РЭС, ОДС)	Помощник-менеджер по деловой коммуникации
Образование	Высшее техническое образование по направлению «Электроэнергетика»	Высшее профессиональное образование
Дополнительное образование	Не требуется	Не требуется
Квалификация	Инженер-энергетик	Экономист, инженер, журналист, специалист по связям с общественностью, социолог, философ, историк, филолог, психолог
Минимальный стаж работы	Не менее 1 года (в сфере эксплуатации оборудования электрических сетей)	Не менее 5 лет (в сфере внутренних и внешних коммуникаций)
Опыт руководящей работы	Не требуется	Не требуется
Приветствуется	Наличие смежных образований	Знание английского языка
Основание для отказа в вакансии	Наличие вредных привычек, недисциплинированность	Наличие вредных привычек, недисциплинированность

На основании данных таблицы 28 составим программы развития карьеры для специалистов, которые займут эти должности.

3.1.3 Разработка и продвижение индивидуальных программ карьерного роста

Для должности помощник-менеджер по деловой коммуникации план карьерного развития может иметь следующий вид – таблице 29.

Таблица 29 – Индивидуальный план карьерного развития для должности «Помощник-менеджер по деловой коммуникации»

Грейд	Наименование грейда	Описание обязанностей (ключевые компетенции)
4	Помощник-менеджер по деловой коммуникации	- управление календарем руководителя, назначение встречи и совещания, координирование и решение вопросов, связанных с командировками и размещением в гостиницах; - подготовка необходимых ознакомительных материалов для поездок и встреч в рамках этих поездок; - организация служебных командировок сотрудников подразделения, включая организацию транспорта, бронирование гостиниц, подготовку служебных командировок и авансовых отчетов; - организация встреч руководства и участие в конференциях (внутренних и внешних); работа с оргтехникой (факс, ксерокс, сканер); составление актов, счетов, счетов-фактур
3	Младший помощник	- оформление исходящих документов; - составление актов, счетов, счетов-фактур; - деловая переписка с клиентами, заказчиками; - контроль и помощь помощникам 1 и 2 категории; - административная поддержка руководителя
2	Помощник 2 категории	- прием и распределение входящей информации, поступающей в отдел (телефонные звонки, факсы, электронные сообщения); - отправка и прием почтовой корреспонденции; - организация командировок сотрудников компании, заказ билетов, такси, размещение в гостиницах, оформление командировочных документов; - заказ курьеров; - работа с оргтехникой (факс, ксерокс, сканер); - обеспечение жизнедеятельности отдела (заказ канцелярии, воды); - выполнение поручений руководства
1	Помощник 1 категории	- оформление журналов входящей и исходящей документации; - прием и распределение входящих и внутренних звонков; - предоставление необходимой справочной информации

Для должности диспетчер (РЭС, ОДС) план карьерного развития может иметь следующий вид – таблица 30.

Таблица 30 – Индивидуальный план карьерного развития для должности «Диспетчер (РЭС, ОДС)»

Грейд	Наименование грейда	Описание обязанностей (ключевые компетенции)
2	Диспетчер (РЭС, ОДС)	- обеспечение надежного и бесперебойного электроснабжения потребителей при экономичной работе электрических сетей; - организация работ по выводу оборудования в ремонт для технического обслуживания и по вводу его в работу; - организация работы по ликвидации аварий и других отклонений в работе электрооборудования.
1	Помощник диспетчера (РЭС, ОДС)	- производить приемку и сдачу смены в соответствии с ПТЭ; - подавать рапорты диспетчеру ОДС и руководству РЭС; - осуществлять помощь в оперативном управлении работой электрических сетей РЭС; - осуществлять контроль за соответствие схемы сети схеме нормального режима; - проводить контрольные замеры нагрузок, учет и анализ фактической загрузки оборудования и принимать меры к разгрузке перегруженного оборудования; - вести установленную оперативную документацию на диспетчерском пункте РЭС

Таким образом, основной информационной базой для составления индивидуальных планов карьерного развития могут являться данные ежегодной сверки компетенций. Сами же планы индивидуального карьерного развития будут являться, по сути, стратегическим ориентиром развития карьеры того или иного работника компании. Тактической же составляющей программы развития карьеры работников компании могут являться составленные менеджерами «Центр развития внутренних ресурсов» планы тренингов для конкретного работника.

3.1.4 Составление индивидуальных планов тренингов

Для рассматриваемой должности диспетчер (РЭС, ОДС) индивидуальный план тренингов может иметь следующий вид – таблица 31. Как видно из таблицы 31, тренинги планируется проводить раз в квартал по тем компетенциям, которые необходимо улучшать (по данным сверки компетенций за 2016 год).

Таблица 31 – Индивидуальный план тренингов специалиста «Диспетчер (РЭС, ОДС)» на 2017 год

Период	Тематика	Даты проведения	Время проведения	С отрывом от производства или без	Стоимость, тыс. руб.
1 квартал	ПТЭ, инструкции и РД	12.01.2017 – 15.01.2017	16 ⁰⁰ – 18 ⁰⁰ (10 ч)	да	4,5
2 квартал	Причины аварий в электроэнергетике	14.04.2017 – 16.04.2017	15 ³⁰ – 16 ³⁰ (3 ч)	нет	10,5
3 квартал	Обслуживание устройств релейной защиты и электроавтоматики энергетических систем	10.08.2017 – 12.08.2017	10 ⁰⁰ – 13 ⁰⁰ (12 ч)	да	16,2
4 квартал	Средства защиты в электроустановках	08.12.2017 – 10.12.2017	14 ⁰⁰ – 17 ⁰⁰ (12 ч)	нет	18,3
Итого					49,5

Обучение будет проведено для данного специалиста с использованием специально приглашенного тренера – частично (1 и 3 кварталы) с отрывом от производства (посещение специального тренингового центра на несколько часов), а также без отрыва от производства (2 и 4 кварталы), то есть непосредственно на рабочем месте специально приглашенным специалистом-тренером.

В целом, годовая сумма тренингов для данного специалиста невелика, и составляет около 50 тыс. руб.

Тематический план обучения диспетчера за 1 квартал представлен в Приложении Е.

Индивидуальный план тренингов специалиста «Помощник-менеджер по деловой коммуникации» на 2017 год представлен в таблице 32.

Таблица 32 – Индивидуальный план тренингов специалиста «Помощник-менеджер по деловой коммуникации» на 2017 год

Период	Тематика	Даты проведения	Время проведения	С отрывом от производства или без	Стоимость, тыс. руб.
1 квартал	Телефонные переговоры	16.03.2017	13 ⁰⁰ – 16 ⁰⁰ (3 ч)	да	7,0
2 квартал	Работа с входящей информацией	17.05.2017 – 18.05.2017	10 ⁰⁰ – 12 ⁰⁰ (4 ч)	да	5,0
3 квартал	Тонкости деловой переписки	15.08.2017	13 ⁰⁰ – 17 ⁰⁰ (4 ч)	да	15,0
4 квартал	Эффективная организация встреч и участия руководителя в мероприятиях	14.12.2017	14 ⁰⁰ – 17 ⁰⁰ (3 ч)	да	10,0
Итого					37,0

Как видно из таблицы 32, обучение данного специалиста на 2017 год запланировано только с отрывом от производства, в специализированном тренинговом центре. В целом, годовая сумма тренингов для данного специалиста также невелика, и составляет 37 тыс. руб. в год.

Таким образом, предлагаемая к реализации система мероприятий, направленных на совершенствование системы рационального использования человеческого потенциала ПАО «ТРК», включает в себя:

- 1) проведение ежегодной сверки компетенций сотрудника, занимающего ту или иную должность;
- 2) оптимизацию кадрового резерва компании;
- 3) разработку и продвижение индивидуальных программ карьерного роста;
- 4) составление индивидуальных планов тренингов.

Перечисленные направления тесно связаны между собой. Мероприятия со второго по четвертое в большей степени основаны на данных, полученных в ходе реализации первого мероприятия.

3.2 Оценка экономической эффективности предложений

Для оценки экономического эффекта от реализации предложенных мероприятий необходимо сначала рассчитать затраты на организацию деятельности «Центра развития человеческих ресурсов» компании – таблице 33.

Таблица 33 – Смета затрат на организацию деятельности «Центра развития человеческих ресурсов» (на 2017 год)

Статьи расходов	Комментарий	Сумма, тыс. руб. в год
Оплата труда менеджеров	2 менеджера с з/пл в 35 тыс. руб. и 1 менеджер с з/пл. 50 тыс. руб.	1 440,0
Взносы	30,2 %	434,88
Приобретение мебели	Офисная мебель	105,0
Приобретение ПК и оргтехники	3 ПК, 1 МФУ	128,0
Создание специальной базы данных и программного продукта	Силами штатных программистов (оплата по договору подряда)	120,0
Консультационные услуги	Профессиональные коучи	250,0
Прочие расходы	Канцелярия	25,0
Итого		2 502,88

Как видно из таблицы 33, в первый год (2017) работы Центра затраты на его содержание составят 2 502,88 тыс. руб. В последующие периоды сумма расходов Центра сократится (не надо приобретать оргтехнику, офисную мебель, программное обеспечение; не нужны услуги коучей), и составит около 1 900 тыс. руб.

Условия формирования человеческого потенциала компании с учетом предложенных мероприятий представлены в таблице 34.

Таблица 34 – Условия формирования человеческого потенциала предприятия

Показатель / год	2015 (было)	2016 (будет)
Полнота использования нормативов при обосновании потребности в человеческих ресурсах	+	+
Обоснованность квалификационных требований	+	+
Смягчение последствий сокращения	-	+
Внедрение адаптационных программ	-	+
Обоснованность расчета потребности	+	+
Полнота оценочного инструментария	-	+

Анализ управления человеческим потенциалом компании с учетом предложенных мероприятий представлен в таблице 35.

Таблица 35 – Анализ управления человеческим потенциалом компании с учетом предложенных мероприятий

Показатель	Есть, все хорошо
Блок «Стабилизация человеческого потенциала»	+
- удовлетворение потребности в кадрах путем подбора, расстановки и продвижения	+
- адаптация персонала	+
- координация поведения персонала	+
- формирование рационального стиля руководителя	+
Блок «Развитие человеческого потенциала»	
- совершенствование методов оценки деятельности персонала	+
- повышение квалификации и переквалификация персонала	+
- формирование резерва руководителя	+
- совершенствование условий труда	+

Как видно из таблиц 34 – 35, видно, что имеющиеся в компании проблемы в сфере развития человеческого потенциала будут решены.

Проведем расчет экономического эффекта от предлагаемых мероприятий.

По данным годовой финансовой отчетности компании¹, выручка за 2015 год составила 6 514 797 тыс. руб., а себестоимость 4 342 450 тыс. руб.

Следовательно, от уровня 2015 г. расходы на создание Центра составят 0,058 % от уровня себестоимости и 0,038 % от уровня выручки.

При этом, потеря каждого работника обходится компании, в среднем, в 120 тыс. руб. В эту цифру входят затраты на:

- поиск, найм, адаптацию новых работников;
- потери от их брака и ошибок в первые месяцы работы новых сотрудников;
- потери затрат на обучение и адаптацию новых сотрудников, которые уволились в первые месяцы после трудоустройства;
- потери от брака и некачественной работы сотрудников, которые готовятся уволиться в ближайшее время.

¹ <http://www.rosseti.ru/investors/info/financeinfo/reports/rsbu/doc/150316.PDF>

По итогам 2011 – 2015 гг. из компании было уволено 405 чел., а также принято 276 человек (таблица 13), то есть оборот персонала за данный период составил 681 человек (в среднем, по 137 человек в год).

Расчетные показатели движения персонала с учетом предложенных мероприятий на 2016 год представлены в таблице 36.

Таблица 36 – Расчет показателей движения на 2016 г. с учетом предлагаемых мероприятий

Показатель / год	2015 (было)	2016 (будет)
Среднесписочная численность персонала, чел	1 458	1 461
Принято, чел., в том числе:	32	22
- рабочих, чел.	24	16
- ИТР, чел.	8	6
Уволено, чел., в том числе:	61	19
- рабочих, чел.	49	14
- ИТР, чел.	12	5
Уволено по собственному желанию, чел., в т.ч.:	22	19
- на пенсию, чел.	16	17
- по сокращению штатов, чел.	4	-
- по иным причинам, чел.	2	2
Коэффициент оборота по приему, %	2,19	1,51
Коэффициент оборота по выбытию, %	4,18	1,30
Коэффициент текучести, %	1,51	1,30

По данным таблицы 36 видно, что планируется увеличение среднесписочной численности персонала на 3 человека.

Прирост запланирован за счет превышения численности поступивших работников над численностью выбывших. Сокращение выбытия персонала связано с внедрением предлагаемых мероприятий.

Планируется, что сокращение выбытия в 2016 году по результатам предлагаемых мероприятий составит 42 человека, в том числе: рабочих – 35 человек, ИТР – 7 человек. При этом расходы на подготовку, найм, обучение нового рабочего составляют, в среднем, для компании 95 тыс. руб., а на поиск, найм и обучение ИТР – 120 тыс. руб. С учетом снижения численности увольняющихся работников до естественного уровня (увольняются, в основном, только те, кто выходят на пенсию), сумма экономии от применения

компанией предлагаемых мероприятий составит 4 165 тыс. руб. (35 чел. * 95 тыс. руб. + 7 чел. * 120 тыс. руб.).

Таким образом, при сопоставлении годовой суммы расходов на организацию и содержание «Центра развития человеческих ресурсов» (1 900 – 2 500 тыс. руб.) и годовой суммы экономии от потери компанией части персонала (4 165 тыс. руб.) очевиден положительный экономический эффект.

Следовательно, предлагаемые мероприятия экономически эффективны для компании.

Выводы по третьей главе. Предлагаемая к реализации система мероприятий, направленных на совершенствование системы рационального использования человеческого потенциала ПАО «ТРК», включает в себя: 1) проведение ежегодной сверки компетенций сотрудника, занимающего ту или иную должность; 2) оптимизацию кадрового резерва компании; 3) разработку и продвижение индивидуальных программ карьерного роста; 4) составление индивидуальных планов тренингов.

Перечисленные направления тесно связаны между собой. Мероприятия со второго по четвертое в большей степени основаны на данных, полученных в ходе реализации первого мероприятия. При сопоставлении годовой суммы расходов на организацию и содержание «Центра развития человеческих ресурсов» (1 900 – 2 500 тыс. руб.) и годовой суммы экономии от потери компанией части персонала (4 165 тыс. руб.) очевиден положительный экономический эффект. Следовательно, предлагаемые мероприятия экономически эффективны для компании.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3-3202	Балашовой Марине Игоревне

Институт	электронного обучения	Кафедра	менеджмента
Уровень образования	Специалитет	Направление/специальность	080502 Экономика и управление на предприятии (в электроэнергетике)

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения: - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)	1. Рабочее место работника кадровой службы ПАО «ТРК» Вредные производственные факторы: шумы, электромагнитные поля, ионизирующие излучения. Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует. Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна. Исходные данные для составления раздела: 1. Данные, предоставленные ПАО «ТРК» 2. Данные отчета по преддипломной практике.
---	---

2. Список законодательных и нормативных документов по теме

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.	1. Основы социальной политики компании. 2. Прямые и косвенные стейкхолдеры компании. 3. Система социальных гарантий компании. 4. Социальное поведение сотрудников компании.
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью;	1. Деятельность компании в сфере охраны окружающей среды. 2. Взаимодействие компании с местным сообществом и местной властью. 3. Спонсорство компании.

- спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	4. Благотворительность в компании
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	1. Разработка Программы КСО предприятия на 2016 год. 2. Расчет затрат на Программу на 2016 год.
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Табличные данные

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			12.01.2016

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-3202	Балашова Марина Игоревна		

4 Социальная ответственность компании ПАО «ТРК»

Миссия ПАО «ТРК» – надежное и качественное электроснабжение потребителей, реализация интересов акционеров, обеспечение социальной стабильности и эффективного развития экономики региона.

Стратегические приоритеты Общества ориентированы на реализацию Стратегии развития электросетевого комплекса РФ, утвержденной распоряжением Правительства РФ № 511-р от 3 апреля 2013 года. В их числе:

- обеспечение безопасного и устойчивого функционирования распределительного электросетевого комплекса Томской области;
- повышение надежности и качества реализуемых услуг;
- повышение операционной и инвестиционной эффективности;
- создание новой электросетевой инфраструктуры региона на основе инновационного масштабного технологического обновления;
- повышение инвестиционной привлекательности;
- повышение энергоэффективности;
- развитие социально ответственной деловой практики;
- повышение доступности электросетевой инфраструктуры.

В ПАО «ТРК» концепция социальной ответственности предусматривает проведение определенной социальной политики, в основном, в отношении работников компании и членов их семей.

При этом социальная политика компании имеет следующие направления:

1. Физическая культура и спорт. Одна из важных составляющих социальной политики ПАО «ТРК». На предприятии созданы все необходимые условия для занятия спортом. Ежегодно Общество арендует спортивные залы, бассейны, для занятия спортом. Работники посещают секции волейбола, баскетбола, футбола, тенниса, плавания. Проводятся Спартакиады с участием подразделений ПАО «ТРК» для сплочения коллектива и развития здоровой конкуренции среди участников.

Проводятся конкурсы и соревнования профессионального мастерства, которые позволяют сотрудникам разных подразделений обмениваться опытом, продемонстрировать свои знания и умения.

2. Культурно – массовая работа. Важнейшим направлением социальной политики ПАО «ТРК» является культурно – массовая работа, направленная на выявление и раскрытие талантов работников предприятия. Кроме традиционных мероприятий: 23 Февраля, 8 Марта, День Победы, День защиты детей, День старшего поколения, День Энергетика, в ПАО «ТРК» ежегодно проводятся мероприятия: фотоконкурс для работников, конкурсы детского творчества, поездки на теплоходе, для детей работников организуются походы в кинотеатр, участие в Новогодних елках.

3. Оздоровление и санаторно-курортное лечение. Приоритетной задачей социальной политики ПАО «ТРК» является забота о здоровье персонала и членов их семей. Работникам Общества предоставляются путевки на санаторно-курортное лечение по всей России, дети работников ежегодно направляются для оздоровления в санатории, лагеря, в том числе находящиеся за рубежом. Общество содействует в организации отдыха работников, детей работников, осуществляя частичную компенсацию стоимости путевок.

4. Охрана здоровья. Данное направление предусматривает проведение следующих мероприятий:

4.1. Периодический медосмотр. Периодические медицинские осмотры являются важной составной частью охраны труда. В целях своевременного проведения профилактических и реабилитационных мероприятий, направленных на сохранение здоровья и восстановление трудоспособности работников, компания организует периодические осмотры всех сотрудников ПАО «ТРК».

4.2. Вакцинация. В компании реализуются требования Санитарно-эпидемиологических правил по профилактике клещевого вирусного энцефалита. Вакцинации подлежат все сотрудники, попадающие в профессиональную группу риска.

5. Страхование. В целях сохранения и укрепления физического и психологического здоровья каждого работника в компании действует программа Добровольного медицинского страхования, программа страхования от несчастных случаев и болезней.

5.1. ДМС. Важной составляющей социального пакета работника традиционно является добровольное медицинское страхование.

Корпоративная программа добровольного медицинского страхования, охватывает всех работников ПАО «ТРК». В соответствии с программой, работникам доступны практически все виды медицинской помощи. Каждый застрахованный может обратиться в круглосуточный медицинский контакт-центр, который осуществляет связь с лечебными учреждениями, помогает организовать медицинскую помощь и проконтролировать выполнение перечня услуг по программе страхования.

Страховым случаем при добровольном медицинском страховании является обращение застрахованного лица в медицинское учреждение в случае заболевания, травмы, отравления и других состояниях, а также за получением консультативной, профилактической, диагностической, лечебной и иной медицинской помощи.

5.2. Страхование НС. Страхования от несчастных случаев и болезней работников осуществляется с целью повышения уровня социальной защищенности и организации обеспечения работников компании качественной медицинской помощью.

Программа страхования работников от несчастных случаев и болезней в ПАО «ТРК», разработана с учетом специфики энергетической отрасли. Договор страхования предусматривает возмещение вреда, причиненного жизни и здоровью застрахованного.

Страховая защита по всем рискам для всех застрахованных предоставляется круглосуточно (24 часа в сутки). Территория страхования – весь мир. Безусловным преимуществом программы страхования от несчастных случаев и болезней является существенная материальная поддержка, прежде

всего в случае потери кормильца, инвалидности, а также возможность компенсации дополнительных затрат, возникающих в связи с нетрудоспособностью в результате несчастного случая или заболевания.

6. Негосударственное пенсионное обеспечение. В компании действует программа негосударственного пенсионного обеспечения НПФ «Электроэнергетики» которая предназначена обеспечить достойный уровень жизни работников в пенсионном возрасте. Программа НПО распространяется на всех работников состоящих в трудовых отношениях с компанией, для которых место работы в компании считается основным. Программа НПО работников включает в себя два основных пенсионных плана:

6.1. Корпоративный план - объединяет пенсионные программы, в рамках которых Общество за счет собственных средств организует НПО отдельных категорий работников

6.2. Паритетный план - представляет собой разновидность НПО, при котором работник и Общество совместно в определенной пропорции и по определенным правилам финансируют пенсионное обеспечение работника.

Стейкхолдеров компании можно классифицировать следующим образом – таблица 37.

Таблица 37 – Прямые и косвенные стейкхолдеры компании

Прямые	Косвенные
Работники Члены семей работников Ветераны компании	Сфера здравоохранения Экологические организации Страховые компании Бюджет и внебюджетные фонды Негосударственные пенсионные фонды Студенты

Основное направление для компании в сфере КСО – это ее работники, а также иные прямые стейкхолдеры. При этом социальная деятельность компании образует значительное количество косвенных стейкхолдеров.

Структура программ КСО компании представлена в таблица 38.

Таблица 38 – Структура программ КСО компании

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Организация студенческого стройотряда	Социально ответственное поведение	Студенты г. Томска	01.06.16 – 01.09.2016	Занятость молодежи Снижение уровня безработицы Получение практического опыта (студентами)
Негосударственное пенсионное обеспечение	Социально ответственное поведение	Ветераны компании	01.06.2016 – 31.12.2016	Снижение уровня социальной напряженности в регионе Дополнительная финансовая поддержка ветеранов отрасли
Организация мероприятий «День Победы», «День старшего поколения»	Социально ответственное поведение	Ветераны Население региона	09.05.2016 01.10.2016	Чествование ветеранов ВОВ и защитников Отечества Уважение к ветеранам
Мероприятия по оздоровлению работников компании	Социальные инвестиции	Работники компании и члены их семей	01.06.2016 – 31.12.2016	Снижение рисков заболеваний Пропаганда здорового образа жизни и занятий спортом
Вакцинация	Социальные инвестиции	Работники компании и члены их семей	01.02.2016 – 31.10.2016	Снижение рисков заболеваний
Страхование	Социальные инвестиции	Работники компании и члены их семей	01.01.2016 – 31.12.2016	Снижение уровня социальной напряженности
Проведение «Спартакиады работников ПАО «ТРК»	Социально ответственное поведение	Работники компании и члены их семей	08.08.2016	Пропаганда здорового образа жизни и занятий спортом
Организация фотоконкурса среди работников компании	Социально ответственное поведение	Работники компании и члены их семей	16.05.2016 – 31.05.2016	Воспитание творческого начала в работниках компании и их детях
Организация конкурса детского творчества	Социально ответственное поведение	Дети работников компании	01.06.2016	Воспитание творческого начала в работниках компании и их детях

Таким образом, по данным таблицы 38 видно, что ПАО «ТРК» занимается социальными инвестициями, а также поощряет социально-ответственное поведение своих работников.

Смета затрат компании на проведение мероприятий в рамках КСО представлена в таблице 39.

Таблица 39 – Смета затрат на мероприятия компании в рамках КСО на 2016 год

№ п/п	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1	Организация студенческого стройотряда	Тыс. руб.	540,0	540,0
2	Негосударственное пенсионное обеспечение	Тыс. руб.	22 816,0	22 816,0
3	Организация мероприятий «День Победы», «День старшего поколения»	Тыс. руб.	250,0	250,0
4	Мероприятия по оздоровлению работников компании	Тыс. руб.	2 500,0	2 500,0
5	Вакцинация	Тыс. руб.	3 200,0	3 200,0
6	Страхование	Тыс. руб.	4 600,0	4 600,0
7	Проведение «Спартакиады работников ПАО «ТРК»	Тыс. руб.	550,0	550,0
8	Организация фотоконкурса среди работников компании	Тыс. руб.	100,0	100,0
9	Организация конкурса детского творчества	Тыс. руб.	100,0	100,0
Итого			34 656,0	34 656,0

Таким образом, по данным таблиц 37 - 39, можно сделать следующие выводы:

1. Проводимые в рассматриваемой компании программы КСО полностью соответствуют стратегии и миссии компании.

2. Для рассматриваемой компании приоритетна внутренняя направленность КСО.

3. Представленные в таблицах 37 - 39 программы КСО полностью удовлетворяют интересам стейкхолдеров.

4. Основными преимуществами, которые получает компания от реализации программ КСО, следующие: социальная реклама компании, благополучие работников компании и членов их семей.

5. Затрачиваемые компанией средства на выполнение КСО адекватны, а достигнутые в результате проведения мероприятий социальные последствия важны как для самой компании, так и для населения регионов деятельности компании.

6. В качестве рекомендаций по росту эффективности КСО компании можно предложить в рамках проведения указанных программ более тесно сотрудничать с государственными и муниципальными учреждениями сферы образования, культуры и здравоохранения. Также необходимо и дальше, при сохранении имеющегося уровня финансовой поддержки, развивать и нефинансовую составляющую (проводить больше акций с сотрудниками, стимулируя их социально ответственное поведение).

Выводы по четвертой главе. В целом, ПАО «ТРК» как социально-ответственное предприятие имеет существенные конкурентные преимущества по сравнению с другими, а именно:

1. Развитие собственного персонала позволяет не только избежать текучести кадров, но и привлекать лучших специалистов на рынке. Руководство компании понимает, что если компания хочет сохранить квалифицированный персонал, то в компании должна быть не только высокая заработная плата, но и высокое качество жизни, развитая социальная инфраструктура.

2. Рост производительности труда.

3. Улучшение имиджа, рост репутации.

4. Сохранение социальной стабильности общества в целом.

5. Стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе.

6. Возможность привлечения инвестиционного капитала для социально ответственной компании значительно выше, чем у других.

Основные направления социальных программ ПАО «ТРК» следующие:

1. Добросовестная деловая практика - направление социальных программ компании, которое имеет целью содействовать принятию и распространению добросовестной деловой практики между поставщиками, бизнес-партнерами и клиентами компании.

2. Природоохранная деятельность и ресурсосбережение - направление социальных программ компании, которое осуществляются по инициативе компании с целью сокращения вредного воздействия на окружающую среду (программы по экономному потреблению природных ресурсов, повторному использованию и утилизации отходов, предотвращению загрязнения окружающей среды, организации экологически безопасного производственного процесса, организации экологически безопасных транспортных перевозок).

3. Развитие местного общества - направление социальных программ компании, которое осуществляется на добровольной основе и призвано внести вклад в развитие местного общества (социальные программы и акции поддержки социально незащищенных слоев населения, оказание поддержки детству и юношеству, поддержка сохранения и развития жилищно-коммунального хозяйства и объектов культурно-исторического значения, спонсирование местных культурных, образовательных и спортивных организаций и мероприятий, поддержка социально-значимых исследований и кампаний, участие в благотворительных акциях).

4. Развитие персонала - направление социальных программ компании, которое проводится в рамках стратегии развития персонала, с целью привлечения и удержания талантливых сотрудников (обучение и профессиональное развитие, применение мотивационных схем оплаты труда, предоставление сотрудникам социального пакета, создание условий для отдыха и досуга, поддержание внутренних коммуникаций в организации, участие сотрудников в принятии управленческих решений).

5. Социально ответственное инвестирование - инвестирование, заключающееся не только в извлечении финансовых доходов, но и в

реализации социальных целей, обычно путем инвестирования в компании, действующие с соблюдением этических норм.

В целом, социальные инвестиции полезны для долгосрочного успеха компании и, в итоге, рано или поздно, принесут экономический эффект. Следование принципам социальной ответственности создает устойчивый положительный имидж ПАО «ТРК» и все чаще учитывается при заключении контрактов, получении кредитов, страховании, при взаимодействии с органами власти разного уровня. Капитализация и рыночная стоимость акций оценивается во многих случаях с учетом социально ответственного поведения организации.

Очевидны три важнейших результата правильной социальной политики ПАО «ТРК», которые с лихвой компенсируют все социальные затраты: 1. Возможность привлекать и удерживать квалифицированные кадры в условиях их дефицита. 2. Укрепление доверия со стороны зарубежных партнеров по бизнесу, которые охотнее строят деловые отношения на долговременной основе с социально успешными компаниями. 3. Формирование вокруг компании зоны социального благополучия.

При этом и сама компания нуждается в поддержке со стороны государства своих социальных проектов.

Компания нуждается в том, чтобы государство создало условия, при которых социальная ответственность ПАО «ТРК» будет поощряться. Для этого нужны механизмы морального и материального поощрения социальной деятельности компании. То есть – простое уважение сограждан и непростые законы, стимулирующие развитие благотворительности: налоговые льготы, преимущества в получении государственных и муниципальных заказов и т.д.

В настоящее время предусмотрены льготы только для физических лиц, а для юридических лиц нормативные акты о льготах в случае проведения социальных программ находятся в стадии проектов. При этом ускорение их принятия позволит не только расширить количество и качество проводимых социальных программ, но и позволит ускорить превращение РФ в социальное

государство. Сегодня, когда значительная часть россиян находится ниже черты бедности, ни государство, ни бизнес не могут преодолеть эту негативную тенденцию без помощи друг друга. Приход бизнеса в благотворительную сферу поможет повернуть и сознание людей в сторону благотворительности и организациям стать более ответственными и прозрачными перед деньгами корпораций. Государство должно дать ориентиры бизнесу в виде льгот и следить, чтобы они использовались строго по назначению. И тогда бизнес начнет поворачиваться лицом к обществу. Потому что только там, где все люди понимают, что помощь придет, можно строить действительно грандиозные планы.

Заключение

Человеческий потенциал (в общем значении) - способность человека (индивида) либо человечества (совокупность индивидов) проявить теоретические возможности на практике. В современных условиях концепция управления человеческим потенциалом компании должна строиться на идее максимизации использования человеческого потенциала для создания уникальных конкурентных преимуществ и достижения долгосрочного стратегического успеха.

Вне зависимости от того, какое направление развития человеческого потенциала выберет компания, в основе системы развития и рационального использования человеческого потенциала должны присутствовать следующие элементы такой системы: качественный отбор персонала, эффективная адаптация, формирование индивидуальных планов обучения, развития и продвижения. Безусловно, построение системы рационального использования человеческого потенциала компании должно строиться на основании данных, полученных в результате оценки человеческого потенциала компании.

Все это в полной мере можно отнести к деятельности ПАО «ТРК» - компании, которая являлась базой для практического рассмотрения исследуемой темы. Главная цель кадровой политики ПАО «ТРК» - создание эффективной системы управления персоналом для реализации стратегических целей и задач Общества. Приоритетным направлением является поддержание и развитие кадрового потенциала внутри компании с учетом развития электросетевого комплекса. Кадровая политика компании включает в себя весь комплекс элементов управления персоналом – от планирования, отбора и найма до адаптации и развития деловой карьеры.

Рассматриваемая компания при формировании человеческого потенциала использует только часть из эталонных критериев, а именно: полнота использования нормативов при обосновании потребности в человеческих ресурсах; обоснованность квалификационных требований;

обоснованность расчета потребности. По результатам анализа управления человеческим потенциалом предприятия можно сказать, что: 1) практически отсутствует система адаптации персонала и система развития резерва руководителей (высшего звена управления); 2) имеется на предприятии, но нуждается в корректировке: система применяемых методов оценки деятельности персонала; повышение квалификации и переквалификация персонала; совершенствование условий труда.

В целом, для рассматриваемого предприятия необходима разработка комплексной системы управления и рационализации имеющегося человеческого потенциала.

С целью совершенствования и рационализации действующей системы использования человеческого потенциала ПАО «ТРК» можно предложить создание в рамках имеющейся в компании кадровой службы специального отдела «Центр развития внутренних ресурсов».

Создаваемый Центр будет являться основой реализации системы мероприятий, направленных на совершенствование системы рационального использования человеческого потенциала ПАО «ТРК». Данная система включает в себя следующие направления: 1) проведение ежегодной сверки компетенций сотрудника, занимающего ту или иную должность; 2) оптимизацию кадрового резерва компании; 3) разработку и продвижение индивидуальных программ карьерного роста; 4) составление индивидуальных планов тренингов. Перечисленные направления тесно связаны между собой. Мероприятия со второго по четвертое в большей степени основаны на данных, полученных в ходе реализации первого мероприятия.

При сопоставлении годовой суммы расходов на организацию и содержание «Центра развития человеческих ресурсов» (1 900 – 2 500 тыс. руб.) и головой суммы экономии от потери компанией части персонала (4 165 тыс. руб.) очевиден положительный экономический эффект.

Следовательно, предлагаемые мероприятия экономически эффективны для компании.

Список используемых источников

1. Акулова Ю. Оценка вовлеченности персонала как показатель эффективности работы HR-службы // Кадровик.ру. 2012. № 12. С. 72 - 75.
2. Анисимова И. Система показателей аудита и методики оценки эффективности управления персоналом организации // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2011. № 12. С. 64 - 71; 2012. № 1. С. 106 - 110.
3. Аскарова В.В. Кадровая политика: содержание, формы, принципы // Отдел кадров коммерческой организации. 2012. № 4. С. 69 - 76.
4. Аскарова В.В. Человеческие ресурсы компании // Отдел кадров коммерческой организации. 2012. № 5. С. 71 - 78.
5. Базылева И. Требуется новый работник // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. 2013. № 3. С. 180 - 184.
6. Виханский О.С, Наумов А.И. Менеджмент. Человек, стратегия, организация, процесс: Учебник для экономических специальностей вузов / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Изд-во МГУ, 2012. - 416 с.
7. Волкова Н. Как стать «своим» в компании: ориентация на организационную культуру // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. 2012. № 6. С. 180 - 185.
8. Герш М.В. Планирование персонала // Отдел кадров коммерческой организации. 2014. № 9. С. 59 - 63.
9. Гофман О.Е. Подбор, обучение и адаптация персонала // Банковский ритейл. 2014. № 4. С. 47 - 55.
10. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. - 4-е изд., испр. - Н. Новгород: НИМБ, 2014. - 720 с.
11. Елендо Е., Жерновая Л. Как привлечь и удержать молодых специалистов // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2013. № 4. С. 127 - 131.
12. Заглумина Н.А. Выстраиваем кадровую политику учреждения // Руководитель автономного учреждения. 2015. № 1. С. 62 - 73.
13. Иванов А. Системный подход к управлению персоналом // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. 2013. № 6. С. 164 - 170.

14. Иванцевич Д.М., Лобанов А.А, Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом / Д.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. - М.: Дело, 2013. - 304 с.
15. Ильина Г. Человеческий потенциал компании // Консультант. 2012. № 17. С. 78 - 81.
16. Карпова Т. Разрабатываем эффективную систему управления персоналом // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2014. № 7. С. 67 - 72.
17. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2014. - 364 с.
18. Козлова Т.В. Стандартизация и контроль за работой персонала // Кадровик.ру. 2010. № 9. С. 68 - 77.
19. Комиссарова Т.Ю. Кадровая политика. Зачем она нужна и как ее разработать? // Отдел кадров коммерческой организации. 2014. № 7. С. 49 - 55.
20. Криницына З.В. Управление персоналом. Практикум / З.В. Криницына. – Томск: ТПУ, 2011. – 96 с.
21. Кричевский Р.Т. Если Вы - руководитель: Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - 2-е изд., доп. и перераб. / Р.Т. Кричевский - М.: Дело, 2012. - 384 с.
22. Лавринович А. Работники с особенностями характера: с кем работать? // Управление персоналом. 2011. № 5. С. 60 - 64.
23. Либерман К. Как персонал превратить в человеческий капитал // Кадровый вопрос. 2012. № 9. С. 12 - 22.
24. Лукаш Ю.А. Внутрифирменные конфликты, или Трудовая конфликтология в бизнесе: учебное пособие для практического применения / Ю.А. Лукаш. - М.: Кнорус, 2014. - 158 с.
25. Лэнд П.Э. Менеджмент - искусство управлять (секрет и опыт) / П.Э. Лэнд. - М.: ИНФРА, 2013. - 344 с.
26. Мамонов Е. Ошибки HR-ов. Хотели как лучше... // Кадровик.ру: электрон. журн. 2015. № 2. URL: <http://www.kadrovik.ru> (дата обращения: 10.01.2016)

27. Мамонов Е. Разрушаем мифы в HR-работе // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2014. № 6. С. 70 - 76.
28. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Е.В. Маслов. - Новосибирск: НГАЭИУ, 2012. - 312 с.
29. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом / Ю.Г. одегов, П.В. Журавлев. - М.: Бином, 2011. - 878 с.
30. Основы управления персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Б.М. Генкина - М.: Высшая школа, 2013. - 240 с.
31. Парамонов Ф.И. Рационализация аппарата управления предприятиями / Ф.И. Парамонов. - М: Дело, 2014. - 237 с.
32. Прохорова Е., Белаш Ж. Процесс управления персоналом нельзя пускать на самотек // Управление персоналом. 2013. № 24. С. 63 - 64.
33. Пфеффер А. Кадровая работа // Консультант директора. 2013. № 7. С. 76 - 95.
34. Рогожин М.Ю. Справочник кадровика: практическое пособие. 2-е изд., перераб. и доп. /М.Ю. Рогожин. - М.: Дело, 2014. - 352 с.
35. Рогожина А. Найти «такого же, только без крыльев» // Кадровик.ру. 2013. № 8. С. 66 - 77.
36. Рыбников О. Особенности найма работников в особых условиях рабочей среды // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2012. № 10. С. 91 - 96.
37. Сергиенко С. Будущее центров оценки: новые цели, новые возможности // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2013. № 1. С. 72 - 77.
38. Серов С. Внедрение Корпоративной интегрированной системы менеджмента в области качества и экологии: кадровое обеспечение // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2013. № 4. С. 98 - 105.
39. Силин А.М. Управление персоналом: Учебник по кадровому менеджменту / А.М. Силин. - Тюмень: Вектор, 2014. - 234 с.
40. Смирнов В. Пример оценки персонала небольшого офиса собственными силами // Управление персоналом. 2015. № 8. С. 33 - 41.

41. Сокращайте технологично [Интервью с О. Ракитянской] // Управление персоналом. 2015. № 15. С. 15 - 20.
42. Старобинский Э.К. Как управлять персоналом / Э.К. Старобинский. - М.: Кнорус, 2014. - 240 с.
43. Сувалова Т. Текучесть кадров: исследуем и документируем // Кадровик. Кадровое делопроизводство. 2011. № 4. С. 197 - 209.
44. Сулейманова Н. Как сделать наставничество эффективным // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2012. № 9. С. 77 - 83.
45. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Дело, 2013. - 336 с.
46. Управление персоналом организаций: Учеб. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. - М: ИНФРА, 2014. - 512 с.
47. Фокин К. Кадровый резерв руководителей // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2012. № 7. С. 74 - 80
48. Шипунов В.Г. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии: Учебник / В.Г. Шипунов. - М.: Высшая школа, 2012. - 304 с.
49. Шуруков О. Стереотипы в рекрутменте порой мешают нам увидеть «золотых самородков» // Управление персоналом. 2014. № 10. С. 73 - 79.
50. Юрыгина М. Персонал как «черный ящик» // Управление персоналом. 2011. № 23. С. 35 - 36.

Приложение А

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ МЕНЕДЖЕРА «ЦЕНТРА ПО РАЗВИТИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ» ПАО «ТРК»

Настоящая должностная инструкция разработана и утверждена на основании трудового договора с

(наименование должности лица, на которого составлена настоящая должностная инструкция)

и в соответствии с положениями Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных актов, регулирующих трудовые правоотношения в Российской Федерации.

1. Общие положения

- 1.1. Менеджер по обучению и развитию персонала относится к категории специалистов.
- 1.2. На должность менеджера по обучению и развитию персонала назначается лицо, имеющее высшее психологическое или педагогическое образование и стаж работы не менее _____ лет.
- 1.3. Назначение на должность менеджера по обучению и развитию персонала и освобождение от нее производится приказом руководителя по представлению Руководителя кадровой службы.
- 1.4. Менеджер по обучению и развитию персонала должен знать:
 - 1.4.1. приказы, указания, распоряжения, инструкции и другие нормативно-распорядительные документы, регламентирующие работу менеджера по обучению и развитию персонала;
 - 1.4.2. законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по управлению персоналом, трудовое законодательство, законодательство о защите прав потребителей, о рекламе;
 - 1.4.3. основы психологии, социологии, педагогики и организации труда;
 - 1.4.4. структуру и штаты предприятия, его профиль, специализацию и перспективы развития;
 - 1.4.5. кадровую политику и стратегию предприятия;
 - 1.4.6. основы маркетинга;
 - 1.4.7. современные концепции управления персоналом;
 - 1.4.8. основы трудовой мотивации и системы оценки персонала;
 - 1.4.9. конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг;
 - 1.4.10. психологические механизмы межличностного и группового общения;
 - 1.4.11. передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом;
 - 1.4.12. порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с кадрами и их движением;
 - 1.4.13. порядок составления планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебных планов и программ, другой учебно-методической документации;
 - 1.4.14. организацию процесса непрерывного обучения персонала;
 - 1.4.15. прогрессивные формы, методы и средства обучения;
 - 1.4.16. порядок финансирования затрат на обучение;
 - 1.4.17. методы анализа эффективности подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала;
 - 1.4.18. порядок ведения учета и составления отчетности по подготовке и повышению квалификации кадров;
 - 1.4.19. средства вычислительной техники, коммуникаций и связи;
 - 1.4.20. культуру труда и этику делового общения;
 - 1.4.21. основы экономики и управления;
 - 1.4.22. основы трудового законодательства и законодательства об охране труда Российской Федерации;
 - 1.4.23. устав предприятия, его штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка;
 - 1.4.24. правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты;
- 1.5. Менеджер по обучению и развитию персонала подчиняется руководителю кадровой службы.
- 1.6. На период временного отсутствия работника, занимающего должность менеджера по обучению и развитию персонала, его обязанности исполняет менеджер по работе с персоналом.

2. Должностные обязанности

Менеджер по обучению и развитию персонала:

- 2.1. Оценивает потребности организации и отдельных сотрудников в обучении, для чего осуществляет сбор и анализ информации о таких потребностях.
- 2.2. Разрабатывает и внедряет планы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, программы обучения с целью повышения конкурентоспособности компании посредством развития профессиональных и личностных качеств сотрудников компании, приведения имеющихся знаний и навыков в соответствие с целями компании, кадровой политикой, конкурентной средой, современными требованиями и технологиями обучения.

2.3. Организует аттестацию, тестирование, мониторинг и другие виды анализа и контроля профессионального уровня персонала. Разрабатывает раздаточные обучающие материалы, процедуры тестирования и оценки обучающихся работников.

2.4. Взаимодействует с компаниями, предлагающими образовательные курсы и тренинги. Проводит анализ и подбор тренингов.

2.5. Осуществляет выбор средств и методов обучения, поиск и оценку обучающих продуктов, разработку адаптацию и проведение тренингов.

2.6. Организует процесс непрерывного обучения персонала, обеспечивает создание и эффективное функционирование системы регулярного обучения всех категорий работников.

2.7. Обеспечивает заключение договоров со специализированными учебными центрами, в том числе зарубежными, на обучение и стажировку персонала, организует направление сотрудников и оформление необходимой документации.

2.8. Составляет бюджет обучения, осуществляет контроль над правильным расходованием средств на обучение в соответствии с утвержденными бюджетами и финансовыми планами, а также составление необходимой отчетности.

2.9. Обеспечивает оснащение материальной базы для профессиональной подготовки и повышения квалификации сотрудников, внедрение в учебный процесс тренажерных комплексов, автоматизированных средств обучения.

2.10. Контролирует соблюдение социальных гарантий сотрудников в период их профессионального обучения.

2.11. Участвует в создании внутреннего центра обучения компании.

2.12. Готовит учебные, информационные и методические материалы по вопросам управления персоналом.

2.13. Систематически проводит анализ обратной связи по результатам тренинга, корректирует и обновляет программы.

2.14. Поддерживает контакт со сторонними организациями, которые работают в области обучения:

- тренинговыми компаниями;
- бизнес-школами и институтами;
- профильными институтами, где проводят научные исследования и готовят специалистов отрасли;
- консультантами и специалистами, осуществляющими свою деятельность индивидуально;
- провайдерами конференц-сервиса;
- поставщиками и дистрибьюторами компании.

2.15. Ведет кадровый учет и кадровое делопроизводство в соответствии с российским законодательством и стандартами компании. Консультирует руководство и сотрудников по различным аспектам трудовых отношений.

2.16. Совместно с руководством разрабатывает должностные инструкции и обязанности сотрудников. Разрабатывает предложения по мотивации персонала, повышению эффективности организации труда, организационной структуре.

2.17. Поддерживает и развивает корпоративную культуру компании. Разрабатывает и внедряет политику и программу зарплат, компенсаций и льгот.

2.18. Принимает участие в:

2.18.1. разработке стратегии развития персонала компании, программ профессионального развития;

2.18.2. проведении мероприятий по анализу текучести кадров;

2.18.3. согласовании заявок на подбор персонала;

2.18.4. разработке предложений руководству филиалов по сотрудничеству с региональными тренинговыми компаниями.

2.19. Для успешного выполнения своих обязанностей обязан систематически, с регулярностью раз в квартал, повышать свою квалификацию по следующим темам:

- планирование развития персонала;
- методология проведения тренингов;
- проведение тематических тренингов.

2.20. Менеджер по обучению и развитию персонала обязан:

2.20.1. своевременно отвечать на запросы других сотрудников по направлению профессиональной деятельности, предоставлять требуемую информацию в полном объеме;

2.20.2. объективно относиться к другим сотрудникам, оценивать их вклад в достижение целей компании по результатам их работы независимо от личного отношения;

2.20.3. соблюдать установленные сроки исполнения заданий и поручений;

2.20.4. Оказывать помощь коллегам по работе при решении задач их деятельности в случае, если помощь может привести к качественному улучшению результатов деятельности;

2.20.5. непрерывно повышать свой профессиональный уровень;

2.20.6. честно и добросовестно выполнять возложенные на него обязанности;

2.20.7. содержать находящееся в пользовании имущество в целостности и сохранности;

2.20.8. всемерно способствовать формированию и укреплению благоприятного морально-психологического климата в коллективе;

2.20.9. хранить служебную и коммерческую тайны; соблюдать правила конфиденциальности и положения федерального законодательства при работе с личной информацией сотрудников компании, правила внутреннего трудового распорядка, охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

3. Права

Менеджер по обучению и развитию персонала имеет право:

3.1. Знакомиться с проектами решений руководства компании, касающимися его деятельности.

3.2. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с обязанностями, предусмотренными настоящей должностной Инструкцией.

3.3. Присутствовать на совещаниях комитетов и рабочих групп, других собраниях сотрудников по направлению деятельности.

3.4. Участвовать в обсуждении вопросов, связанных с деятельностью кадровой службы.

3.5. Осуществлять взаимодействие с сотрудниками всех структурных подразделений.

3.6. Запрашивать лично или по поручению непосредственного руководителя от руководителей подразделений и других специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей.

3.7. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

3.8. Привлекать специалистов всех (отдельных) структурных подразделений к решению возложенных на него задач (если это предусмотрено положениями о структурных подразделениях, если нет - с разрешения руководителя предприятия).

3.9. Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

3.10. Действовать от имени отдела кадров и представлять его интересы во взаимоотношениях с иными структурными подразделениями организации в пределах своей компетенции.

3.11. Представлять кадровую службу компании во взаимоотношениях с внешними организациями по направлению деятельности в пределах своей компетенции.

3.12. Вести служебную переписку со структурными подразделениями компании и внешними организациями по вопросам, относящимся к повышению квалификации, обучению и развитию персонала.

3.13. Самостоятельно принимать решения по планированию своего рабочего времени.

4. Ответственность

Менеджер по обучению и развитию персонала несет ответственность за:

4.1. неисполнение или ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной Инструкцией, - в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации;

4.2. правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации;

4.3. причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

4.4 Менеджер несет персональную дисциплинарную и иную предусмотренную законодательством РФ ответственность за:

- некачественное и несвоевременное выполнение задач и обязанностей, предусмотренных настоящей Инструкцией;

- неиспользование и/или неправомерное использование предоставленных настоящей Инструкцией прав, а также собственности компании;

- несоблюдение законодательства РФ, инструкций, приказов, распоряжений, правил и др. документов, регулирующих работу менеджера;

- несоблюдение Правил внутреннего трудового распорядка, техники безопасности и противопожарной безопасности;

- порчу или небрежное отношение к хранению и использованию, хищение имущества компании;

- грубое, нетактичное отношение (поведение) при общении с персоналом;

- предоставление непосредственному руководителю и Генеральному директору ложной или искаженной отчетной и др. документации (информации).

С настоящей должностной инструкцией ознакомлен и согласен,
один экземпляр получен на руки.

«__» _____ 20__ г. _____ (Иванов И.И.)

Приложение Б

Перечень должностей работников ПАО «ТРК», не подлежащих плановой
сверке компетенций

1. Аппаратчик
2. Водитель
3. Дворник
4. Кладовщик
5. Комендант
6. Контролер
7. Координатор
8. Курьер
9. Лаборант
10. Механик
11. Мойщик посуды
12. Охранник
13. Плотник
14. Повар
15. Рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий
16. Рабочий по строительству
17. Техник-исследователь
18. Технолог
19. Уборщица
20. Электрик

Приложение В

Схема процедуры сверки компетенций

Этап	Результат	Участник	Ответственный
1. Анализ текущей ситуации	Анализ проведен	Отдел РиОП	Начальник отдела РиОП
2. Разработка системы сверки компетенций	2.1. Разработано Положение по сверке компетенций 2.2. Разработан график проведения	Отдел РиОП	Начальник отдела РиОП
3. Утверждение системы	3.1. Положение утверждено 3.2. Приказ о начале сверки компетенций 3.3. Составлен график проведения сверки компетенций	Генеральный директор. Директор по персоналу. Отдел РиОП	Начальник отдела РиОП
4. Проведение обучающего семинара N 1 для сотрудников I уровня	4.2. Обученные сотрудники I уровня	Совет директоров. Отдел РиОП	Начальник отдела РиОП. Директор по персоналу
5. Сверка компетенций. Группа: сотрудники I уровень	5.1. Компетенции скорректированы (для I, II уровня) 5.2. Сверка проведена 6.1. Результаты обработаны 6.2. Составлены личные планы развития сотрудников	Президент. Генеральный директор. Совет директоров. Внешний консультант	Директор по персоналу
6. Результаты сверки			Начальник отдела РиОП
7. Проведение обучающего семинара N 1 для сотрудников II уровня	7. Обученные сотрудники II уровня	Отдел РиОП. Начальники отделов и сотрудники, приравненные к ним	Начальник отдела РиОП
8. Сверка компетенций. Группа: сотрудники II уровень	8. Сверка проведена 9.1. Результаты обработаны 9.2. Составлены личные планы развития сотрудников	Директора департаментов. Начальники отделов и сотрудники, приравненные к ним. Отдел РиОП	Начальник отдела РиОП
9. Результаты сверки			Начальник отдела РиОП
10. Проведение семинара N 2 для сотрудников II уровня. Работа над компетенциями для сотрудников	10. Разработаны/ скорректированы компетенции для всех групп сотрудников	Начальники отделов и сотрудники, приравненные к ним. Отдел РиОП	Начальник отдела РиОП
11. Проведение семинара N 3 для сотрудников II уровня	11. Обученные сотрудники II уровня	Начальники отделов и сотрудники, приравненные к ним. Отдел РиОП	Начальник отдела РиОП
12. Проведение обучающих семинаров для сотрудников III уровня	12. Обученные сотрудники III уровня	Специалисты. Отдел РиОП	Начальник отдела РиОП
13. Сверка компетенций. Группа: сотрудники III уровня	13. Сверка проведена 14.1. Результаты обработаны 14.2. Составлены личные планы развития сотрудников	Специалисты. Начальники отделов и сотрудники, приравненные к ним. Отдел РиОП	
14. Результаты сверки			
15. Подведение итогов сверки компетенций	15. Итоги подведены	Отдел РиОП	

Приложение Г

Бланки для проведения процедуры сверки компетенций

Приложение Г1

Модель компетенций (типовая форма)

Подразделение _____

Наименование должности	Ключевые компетенции						
	Компетенция 1	Компетенция 2	Компетенция 3	Компетенция 4	Компетенция 5	Компетенция 6	Компетенция 7
Отдел 1							
Должность 1	Наименование компетенции	Наименование компетенции	Наименование компетенции	Наименование компетенции	Наименование компетенции	Наименование компетенции	Наименование компетенции
Соответствие компетенции (от 1 до 5)*							
Должность 2	Наименование компетенции	Наименование компетенции	Наименование компетенции	Наименование компетенции	Наименование компетенции	Наименование компетенции	Наименование компетенции
Соответствие компетенции (от 1 до 5)*							
Должность 3	Наименование компетенции	Наименование компетенции	Наименование компетенции	Наименование компетенции	Наименование компетенции	Наименование компетенции	Наименование компетенции
Соответствие компетенции (от 1 до 5)*							
...	Наименование компетенции	Наименование компетенции	Наименование компетенции	Наименование компетенции	Наименование компетенции	Наименование компетенции	Наименование компетенции
Соответствие компетенции (от 1 до 5)*							
Должность п	Наименование компетенции	Наименование компетенции	Наименование компетенции	Наименование компетенции	Наименование компетенции	Наименование компетенции	Наименование компетенции
Соответствие компетенции (от 1 до 5)*							
Отдел п							

* Критерии оценки соответствия:

- 5 – полностью соответствует
- 4 – соответствует в основном
- 3 – соответствует с отклонениями
- 2 – практически не соответствует
- 1 – полностью не соответствует

Приложение Г2

Самооценка сотрудника (типовой бланк)

Ф.И.О. _____
Должность _____
Подразделение _____
Стаж работы в компании _____
Срок нахождения в должности _____
Количество человек в подчинении _____

1. Оцените, пожалуйста, свои профессиональные навыки и личные качества, заполнив данную таблицу

№	Ключевые компетенции	Требования и ожидания по профилю	Самооценка	Критерий оценки компетенции*
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

* Критерии оценки соответствия:

5 – полностью соответствует

4 – соответствует в основном

3 – соответствует с отклонениями

2 – практически не соответствует

1 – полностью не соответствует

2. Опишите, пожалуйста, краткосрочные и долгосрочные функциональные планы, которые у вас есть в компании и/или возможные варианты работы, которые вы бы хотели рассмотреть.

Краткосрочные планы (1 год):

Долгосрочные планы (3 года):

Возможные варианты работы:

3. Ваши предложения по плану развития. Какие существуют трудности в работе:

Какие компетенции вы бы хотели развивать:

Каким образом вы хотели приобрести необходимые навыки, знания, опыт:

"__" _____ 200__ г.

Приложение ГЗ

Оценка руководителя (типовой бланк)

Ф.И.О. руководителя _____

Ф.И.О. оцениваемого сотрудника _____

Стаж работы в компании оцениваемого сотрудника _____

Срок нахождения в должности оцениваемого сотрудника _____

Оцените, пожалуйста, профессиональные навыки и личные качества сотрудника

№	Ключевые компетенции	Требования и ожидания по профилю	Оценка	Критерий оценки компетенции*
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

* Критерии оценки соответствия:

5 – полностью соответствует

4 – соответствует в основном

3 – соответствует с отклонениями

2 – практически не соответствует

1 – полностью не соответствует

1. Постановка цели и планирование.

Определите, пожалуйста, стратегические цели сотрудника на ближайшие 3 года (от трех до пяти целей):

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Определите, пожалуйста, главные задачи сотрудника в следующем году (от пяти до семи задач):

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

2. Ваши предложения по плану развития.

Укажите, пожалуйста, какие компетенции сотрудника особенно важны для поставленных целей и задач:

Какие компетенции требуют улучшения. Каких знаний и навыков не хватает сотруднику:

Основные трудности, мешающие эффективной работе сотрудника:

Что необходимо сделать для развития компетентности сотрудника:

"__" _____ 200__ г.

Приложение Г4

Сверка компетенций (типовой бланк)

Ф.И.О. оцениваемого сотрудника _____

Должность _____

Подразделение _____

Стаж работы в компании _____

Срок нахождения в должности _____

Ф.И.О. непосредственного руководителя _____

Оценка соответствия требуемого, фактического и перспективного профиля компетенций

Степень соответствия: _____

Мнение сотрудника	Мнение руководителя
Планы и задачи на 1 год	
Планы и задачи на 3 года	
Компетенции	
Трудности в работе	
Рекомендации по развитию	

Приложение Д

Перечень должностей для включения в кадровый резерв

Руководитель службы релейной защиты и автоматики (группы, лаборатории)
Диспетчер (РЭС, ОДС)
Заместитель начальника района электрических сетей
Начальник района электрических сетей
Начальник отдела по защите государственной тайны, мобилизации, гражданской обороне и ЧС
Начальник управления безопасности
Помощник-менеджер по деловой коммуникации
Главный инженер территориальной дирекции
Директор территориальной дирекции
Директор производственного отделения по информационным технологиям и телекоммуникациям
Заместитель главного инженера по оперативно-технологическому управлению-начальник ЦУС
Начальник управления по охране труда, промышленной, пожарной, экологической безопасности
Заместитель главного инженера по капитальному строительству
Заместитель главного инженера по эксплуатации и ремонту
Начальник управления по логистике и МТО
Начальник управления по инновациям, инвестициям и качеству электроснабжения
Начальник сектора энергоэффективности и энергоресурсосбережения
Начальник департамента учета и балансов электроэнергии
Начальник управления технологического присоединения и маркетинга
Начальник управления делами
Начальника управления организации закупок
Начальник департамента по корпоративным вопросам
Начальник департамента налогов и страхования
Начальник департамента бухгалтерского учета
Начальник отдела тарифообразования и взаимодействия с рынками
Начальник департамента по контроллингу
Начальник отдела по менеджменту качества, внутреннему аудиту, инсайдерской информации
Начальник департамента по человеческим ресурсам

Приложение Е

Тематический план тренинга для должности «Диспетчер РЭС» на 1 квартал 2017 г.

Курс рассчитан на 10 часов. Количество участников в группе составляет от 5 до 10 человек (из различных подразделений компании). В рамках тренинга участники ознакомятся с процессом получения знаний, с моделью знаний диспетчера РЭС, усовершенствуются в производстве оперативных переключений, примут участие в деловой игре. Тренинг уникален тем, что он является единственным обучающим курсом для диспетчеров РЭС в РФ. Обучение строится по принципу активного участия каждого члена группы. Тренинг поможет слушателям извлечь максимальную пользу из возможностей предоставляемых различными видами организации среды обучения.

Цели тренинга:

1. Приобретение теоретических знаний и практических навыков в следующих областях: производство оперативных переключений, технический и коммерческий учет электроэнергии, ведение оперативной документации, ликвидация аварий на подстанциях и линиях электропередач.

2. Практическое применение полученных в результате обучения знаний.

3. Повышение квалификации.

4. Формирование новых взглядов, желание учиться и учить подчиненный оперативный персонал.

Формы работы: лекции, средства технического обучения (СТО), деловая игра, активное участие слушателей в процессе обучения, возможность принимать участие в решении конкретных задач.

Подведение итогов: по окончании тренинга проводится оценка результатов деловой игры.

Тематический план тренинга

Тема занятия	Задача занятия	Приемы обучения	Средства обучения
Введение. Модель знаний диспетчера.	Слушатели получают четкое представление о требованиях, предъявляемых к объему знаний, процессу получения знаний, повышению квалификации.	Лекция Презентация	Слайды Раздаточный материал
Организация ОДУ ПАО «ГРК». Нормативная, техническая, оперативная документация.	Слушателям дается теоретический материал и диск с обновленными документами, оперативными схемами, распорядительными документами для всех ступеней диспетчерского управления.	Лекция Презентация	Слайды Раздаточный материал
Коммерческий и технический учет электроэнергии.	Слушатели получают знания о рынке электроэнергии, учете, коммерческой и технической диспетчеризации.	Лекция Презентация	Слайды Раздаточный материал
Балансы электроэнергии	Слушатели получают знания о процессе составления баланса, структуре, анализе и принятия решения по итогам баланса	Лекция Презентация Мозговой штурм	Слайды Раздаточный материал
Ведение оперативной документации	Слушатели получают теоретические и практические знания по ведению оперативного журнала, журнала заявок и аварийных отключений	Лекция Презентация Упражнения и практика	Слайды Раздаточный материал
Показатели	Слушатели получают знания о нормах качества	Лекция	Слайды

Тема занятия	Задача занятия	Приемы обучения	Средства обучения
качества электроэнергии	электроэнергии, влиянию нагрузки потребителей на качество , решат задачи на регулирование напряжение в электрических сетях.	Презентация Упражнения и практика	Раздаточный материал
Технические средства Диспетчерского управления- Диспетчерские щиты, тренажеры	Слушатели получают знания о современных средствах в обучении оперативного персонала и средствах отображения информации	Лекция Презентация Упражнения и практика Мозговой штурм	Слайды Раздаточный материал
Управление стрессом	Занятия с психологом, тестирование	Лекция Презентация Упражнения и практика Мозговой штурм	Слайды Раздаточный материал
Оперативные переключения	Слушатели получают теоретический материал и практическое применение: составление бланков переключений	Лекция Презентация Упражнения и практика Мозговой штурм	Слайды Раздаточный материал
Релейная защита	Слушатели получают знания по УРЗА на обслуживаемых подстанциях и линиях электропередач.	Лекция Презентация Упражнения и практика	Слайды Раздаточный материал
Деловая игра	Слушатели ознакомятся с правилами игры, инструкциями по ликвидации аварий в электрических сетях, проиграют сценарии. После разбора каждый слушатель получит оценку.	Лекция Презентация Упражнения и практика Мозговой штурм Ролевая игра	Слайды Раздаточный материал
Дальнейшие пути развития компании	Слушатели ознакомятся с внедрением новых технологий, технической политикой ПАО «ТРК»	Лекция Презентация	
Подведение итогов тренинга			