Министерство образования и науки Российской Федерации
Тамбовский государственный технический университет

*Блюм М.А.,
Коробова О.В., Уляхин Т.М.*

**HR-менеджмент в системе
управления коммерческим
предприятием**
монография

*Рекомендовано научно-техническим советом
ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный
технический университет»
(протокол № 1 от 06 апреля 2016 г.)*

ISBN 978-5-4480-0061-4

9 785448 000614

**Тамбов
2016**

ukonf.com/mon

Блюм М.А., Коробова О.В., Уляхин Т.М.

HR-менеджмент в системе управления коммерческим предприятием: монография. М-во образования и науки РФ, ТГТУ. Тамбов: ООО «Консалтинговая компания Юком», 2016. 95 с.

ISBN 978-5-4480-0061-4

DOI: 10.17117/mon.2016.09.01

<https://ukonf.com/doc/mon.2016.09.01.pdf>

РИНЦ: <http://elibrary.ru/item.asp?id=27295602>

Эксперты:

Спиридонов С.П., д.э.н., доц. ТГТУ, г. Тамбов

Злобина Н.В., д.э.н., проф. ТГТУ, г. Тамбов

Информация об авторах:

Блюм М.А., к.п.н., доц. ТГТУ, г. Тамбов

Коробова О.В., к.э.н., доц. ТГТУ, г. Тамбов

Уляхин Т.М., к.э.н., доц. ТГТУ, г. Тамбов

В монографии рассмотрены теоретические и практические основы HR-менеджмента в системе управления коммерческим предприятием (на примере предприятия энергетической промышленности). Особое внимание уделяется системе мотивации персонала при управлении организацией. Исследуется необходимость совершенствования HR-менеджмента на основе нематериального стимулирования персонала и проведения обучения персонала на предприятии.

Теоретические выводы и методические разработки монографии могут быть использованы при управлении персоналом коммерческого предприятия, а также при проведении учебных курсов и спецкурсов.

Информация о монографии предоставлена в систему Российского индекса научного цитирования – **РИНЦ** по договору № 856-08/2013К.

Электронная версия опубликована в **Электронной библиотеке** (свидетельство о регистрации СМИ Эл № ФС 77-57716) и находится в свободном доступе на сайте: **ukonf.com/mon**

Монография. Формат 60×84/16. Усл. печ. л. 5,94. Тираж 500 экз.

Издательство ООО «Консалтинговая компания Юком»

Адрес редакции: Россия, 392000, г. Тамбов, а/я 44

E-mail: mon@ukonf.com

© 2016, Блюм М.А., Коробова О.В., Уляхин Т.М.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. Современные подходы формирования HR-менеджмента организации	7
1.1. Теоретические подходы к управлению персоналом коммерческого предприятия	7
1.2. HR-менеджмент: базовые функции, структура и содержание деятельности	15
1.3. Эффективность системы управления персоналом и ее влияние на развитие бизнеса: российский опыт и международная практика	24
2. Оценка эффективности управления персоналом в электросетевой компании.....	41
2.1. Ключевые направления развития компаний на рынке электроэнергетики и требования к формированию системы HR-менеджмента в организации.....	41
2.2. Особенности системы управления персоналом территориальной энергетической компании	52
2.3. Роль мотивации персонала в повышении финансовой устойчивости организации	59
3. Совершенствование системы HR-менеджмента как основы достижения эффективности бизнеса.....	70
3.1. Практика нематериального стимулирования персонала как современная тенденция HR-менеджмента.....	70
3.2. Внутрифирменное обучение как технология развития кадрового потенциала организации.....	73
3.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию HR-менеджмента как средства достижения эффективности бизнеса	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	82
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	84

ПРИЛОЖЕНИЯ	86
Приложение А.	
Рейтинг стран по стоимости электроэнергии в 2014 году	86
Приложение Б.	
Перечень профессий рабочих электросетевых компаний	87
Приложение В.	
Перечень должностей руководителей согласно квалификационному справочнику «Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих организаций электроэнергетики» (2004 г., Министерство труда и социального развития РФ)	89
Приложение Г.	
Тарифные коэффициенты к сетке оплаты труда рабочих, руководителей, специалистов и служащих электросетевых компаний	92
Приложение Д.	
Критерии оценочной процедуры.....	93
Приложение Е.	
Функциональные блоки службы персонала и виды затрат на персонал энергетических предприятий.....	94

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время получает распространение менеджмент персонала, задачей которого становится не просто заставлять и контролировать работников, но мотивировать их, стимулировать ответственность и чувство инициативы. Возникла необходимость задействовать новые механизмы формирования преданности и лояльности организации, выходящие за пределы лишь обеспечения приемлемого минимума заработной платы. Таким механизмом является система HR-менеджмента в организации.

Под системой HR-менеджмента понимается стратегическое и оперативное управление деятельностью, направленной на повышение эффективности использования человеческих ресурсов организации.

В системе HR-менеджмента акцент делается на потребностях самой организации в рабочей силе, приоритеты кадрового управления определяются в первую очередь результатами анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест. В системе HR-менеджмента в организации происходит переориентация управления на индивидуальную работу с персоналом. Приоритетом является повышение эффективности долгосрочных инвестиций в человеческий капитал вместо стремления к экономии на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы. Технология системы HR-менеджмента предусматривает обеспечение постоянного профессионального роста работников и улучшение условий труда.

В отличие от управления персоналом, где внимание сосредоточивалось на рядовых работниках, в системе HR-менеджмента акцент переносится на управленческий штат, поскольку компетентность руководителей является, в конечном счете, ключевым элементом кадрового потенциала современной организации.

Система HR-менеджмента в организации стимулирует атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всего персонала организации сделать ее лучшей среди конкурентов за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем. Технология HR-менеджмента дает значительный экономический и социальный эффект.

В связи с этим исследование на тему «HR-менеджмент в системе управления коммерческим предприятием» является актуальной и важной для рассмотрения.

Целью исследования является: изучить HR-менеджмент в системе управления предприятием и предложить направления повышения его эффективности.

Достижение данной цели осуществляется через решение следующих задач:

- изучить теоретические основы HR-менеджмента;
- проанализировать систему HR-менеджмента на коммерческом предприятии;
- выявить направления повышения эффективности HR-менеджмента и разработать рекомендации по улучшению системы HR-менеджмента на коммерческом предприятии.

При исследовании темы были использованы такие методы, как: абстрактно-логические, экономико-статистические, расчетно-конструктивные, монографические, социологические.

Теоретической базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных авторов по проблеме HR-менеджмент на предприятии, таких как В.В. Авдеев, А.Я. Кибанов, Ф. Котлер, В.В. Поздняков, А.Л. Смирнов, Т.Ю. Базаров, Е.В. Маслов, Ю.Г. Одегов, А.И. Пригожин, Т. Бойдейл, В.А. Спивак [6, с. 18; 10, с. 43].

В соответствии с поставленной целью и задачами аттестационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

В теоретической части рассматриваются базовые функции, структура и содержание деятельности HR-менеджмента, эффективность системы управления персоналом и ее влияние на развитие бизнеса: российский опыт и международная практика.

Во втором разделе проводится оценка эффективности управления персоналом в электросетевой компании. Анализируется существующая системы управления персоналом. Исследуется роль мотивации персонала в повышении финансовой устойчивости организации. Особое внимание уделяется ключевым направлениям развития компаний на рынке электроэнергетики.

В третьем разделе приведены направления повышения эффективности системы управления персоналом на предприятии: практика нематериального стимулирования персонала как современная тенденция управления персоналом и бизнес обучение как технология развития кадрового потенциала организации.

1. Современные подходы формирования HR-менеджмента организации

1.1. Теоретические подходы к управлению персоналом коммерческого предприятия

XX век был отмечен бурным ростом и увеличением влияния формальных организаций в самых разных областях общественной жизни. Для организаций такого типа характерно четко прописанные цели и задачи, а также порядок взаимодействия между персоналом. Основная задача профессионального менеджмента – именно управление формальными организациями. Однако организации существуют не в безвоздушном пространстве. Они создаются для выполнения определенных социальных функций и находятся под определяющим воздействием внешней среды – состояния общества и специфики его культуры, рыночной ситуации, политической обстановки, уровня технологического развития. Во второй половине XX в. внешняя среда организаций менялась таким образом, что модели научного менеджмента и управления организациями, восходящие, с одной стороны, к Ф. Тейлору, а с другой – к классической модели бюрократии М. Вебера, стали претерпевать значительные изменения.

Постепенно утрачивали свое значение жесткие централизованные иерархические организационные структуры, основанные на узкой специализации и постоянном надзоре. Возникла потребность в изменении моделей управления и организационной структуры. Этому способствовали следующие факторы.

В 60-е годы XX в. наиболее развитые страны подошли к новому рубежу – постиндустриальному обществу. Для постиндустриального общества характерно изменение социальной и экономической структуры. Всё меньше людей занято в сфере производства, все меньше людей вовлечены в трудовые процессы индустриальной сферы, которые наблюдал Ф. Тейлор, создавая свою модель научного менеджмента. Большинство занятых работает в сфере услуг, а это означает работу с людьми и работу с информацией. Повысился уровень образования и уровень жизни работников – они предъявляют к работе иные требования, чем люди, занятые в промышленном производстве начала XX в. И характер труда, и квалификация персонала требуют новых методов управления, больше сконцентрированных на его человеческом и ценностном аспекте.

Так возникает распространение управление персоналом, задачей которого становится не просто заставлять и контролировать работников, но мотивировать их, стимулировать ответственность и чувство инициативы. Возникла необходимость задействовать новые механизмы формирования преданности и лояльности организации, выходящие за пределы лишь обеспече-

ния приемлемого минимума заработной платы. В менеджменте было осознано значение не только личностной, но и культурной составляющей организационной деятельности. Возникли управленческие концепции, использующие именно культуру в качестве важнейшего инструмента мягкого, но эффективного управления организациями.

Во второй половине XX в. также широкое распространение получили новые информационные технологии. Их распространение за кратчайшие сроки изменило привычный облик общества и открыло невиданные возможности для коммуникации. В информационном обществе (так стали называть постиндустриальное общество после того, как эти технологии широко вошли в жизнь) информация превратилась в крайне значимый экономический ресурс, породила новые формы профессиональной деятельности, связанные с производством идей в большей степени, чем с производством вещей.

Наконец, важнейшим процессом, затрагивающим современные организации, стала глобализация. Глобализация была бы невозможна без информационных технологий. Сегодня глобализация вместе с информационными технологиями формируют для организаций сверхсложное внешнее окружение, жесточайшую конкурентную среду.

Чтобы выжить и обеспечить рост производства, менеджмент организаций должен всё более эффективно использовать все ресурсы организаций – от материальных до интеллектуальных, не ждать, когда произойдет какое-нибудь изменение, но стимулировать и создавать эти изменения и инновации, новые товары и услуги, новые модели бизнеса, осваивать новые технологии и новые рынки. Эффективность и гибкость становятся ключевыми словами – и не только для управления коммерческими организациями, но также и для политических структур, учреждений, традиционно занятых сохранением и приращением культурных ценностей. Новые вызовы требуют новых ответов, что и обуславливает постоянное появление новых концепций управления персонала.

Таким образом, современный менеджмент органически включает в себя не только, изменчивость применительно к изменяющимся объективным условиям рынка и отраслей, работающих на него. Но можно говорить и о изменчивости человеческой составляющей управления, человеческом субъектном потенциале управления.

Существуют три аспекта, основываясь на которых выделялось то или иное новейшее направление в управлении персоналом, человеческими ресурсами организации.

Во-первых, речь идет об инновационном подходе к управлению персоналом организации. Это означает не только задействование и апробацию новых управленческих идей, концепций, которые еще не вполне устоялись и не стандартизированы в теории и практике управления, но и о новой ориентации самой управленческой деятельности, которая в качестве важного фактора собственного развития делает ставку на поисковый, экспериментальный подход и, тем самым, выходит в более широкий (неклассический) кон-

текст, в рамках которого нет абсолютных, раз и навсегда установленных канонов, а каждый из них относителен, имеет свои границы. И задача управления новой формации – определить эти границы и найти новые методы, технологии, подходы, которые эффективны за пределами обозначенных границ.

Во-вторых, основным предметом рассмотрения выступают те подходы, которые вычленены в доктринах, которые концентрируют внимание не на «частичном человеке» в управлении организацией (человек труда, чиновник, экономический человек), а на целостном человеке и задействовании его совокупного потенциала в ситуациях управления (доктрины человеческих отношений, новых человеческих отношений, человеческого потенциала), что в прикладном плане нашло выражение в методологии управления персоналом.

И, в-третьих, менеджеры должны быть ориентированы на технологический аспект управления человеческими ресурсами как рационализированный, научно обоснованный и алгоритмизированный подход к управлению, который может быть осознанно применяем и доступен в обучении.

Что касается научных источников и учебных руководств, которые уже написаны в указанном ключе и в какой-то мере аналогичны исследуемому подходу, то следует указать как на ряд изданий зарубежных авторов (Р. Кристенсен, Д. Ульрих, У. Брокбэнк, М. Фут, К. Хоук, Н. Корнелиус).

Касаясь названных и других подобных разработок, нужно подчеркнуть, что вполне обоснованно звучит высказываемый в них тезис о том, что в условиях высокой социально-экономической динамики, наиболее востребуется инновация: «Прежде чем управлять развитием персонала, надо иметь соответствующую инновационную кадровую политику». Последняя как бы предшествует управлению персоналом, хотя и тесно интегрирована с ним.

Инновационная политика в кадровой работе включает стратегические и тактические цели развития кадров, принципы и приоритеты этого развития, систему конкретных нормативно-политических установок по основным проблемам, направлениям, формам и методам обновления человеческих ресурсов».

Данные о востребованности организациями управленческих инноваций говорят следующее: порядка 80% организаций заказывают консалтинговым фирмам новую организационную структуру управления; на втором месте находится мотивация; на третьем – спрос на стратегию; на четвертом – компетентное определение служебных функций персонала; на пятом месте – подходы к разрешению внутри организационных конфликтов.

Следует отметить, что кадровые инновации генерируются как в традиционных для современного менеджмента подходах к управлению, что отражается прежде всего в разработке новых кадровых технологий. Однако наибольший инновационный эффект ныне достигается в работе с кадрами, персоналом, базирующийся на концепции блока управления персоналом. Рассмотрим эти обозначенные модели инновационных подходов.

Обращение к современным инновационным концепциям управления персоналом и, прежде всего, к доктрине и технологиям, обусловлено значительным расширением спектра управленческих ситуаций, где роль «человеческого фактора» колеблется от решающей – до неопределенной (мало предсказуемой), с одной стороны, а, с другой стороны, накоплением значительного ресурса знаний о человеке и человеческих возможностях и способностях и результатами методологической рефлексии в данном аспекте.

Что касается спектра управленческих ситуаций, в рамках которых задействован значительный кадровый потенциал, то в литературе встречается такая классификация управленческих подходов и распространенных убеждений по этому поводу:

- кадры решают всё;
- незаменимых людей нет;
- управлять людьми невозможно

Сообразно этим ситуациям, а также в зависимости от объема знаний и репертуара персонал-технологий могут выстраиваться различные стратегии управления персоналом. Вместе с тем, в зависимости от уровня персонала, мы можем перемещаться от достаточно жестко технологизированной стратегии, связанной с ситуацией типа «Незаменимых людей нет», где скорее речь идет о массовой доле специалистов, до ситуации, где речь идет о топ-менеджерах, элитных специалистах, когда речь можно вести о стратегии «управлять людьми невозможно». В частности, правомерность ориентации на нестандартные подходы в рамках последней упомянутой ситуации, подтверждают современные исследования: «В целом наши результаты подтверждают гипотезу о том, что для предпринимателей и менеджеров высшего звена характерны специфические особенности личностного потенциала, которые способствуют эффективной самореализации в условиях их деятельности. Сами по себе успешность деятельности и финансовое благополучие не влияют напрямую на субъективное благополучие».

Помимо указанных обстоятельств, дифференцирующих стратегии управления персоналом, следует подчеркнуть также значимость когнитивного потенциала, репертуара знаний о человеческом потенциале в рамках HR-менеджмента.

Здесь можно указать на такие когнитивные системы в области теории управления и управления персоналом (по разным версиям), как: шесть «familial» идей, отмечаемых Г.И. Маринко и Е.М. Паниной (бюрократия; научный менеджмент; административный менеджмент; человеческие отношения; новые человеческие отношения; теория гуру). В то же время похожая версия предложена П.В. Журавлевым, Ю.Г. Одеговым, Н.А. Волгиным, которые подчеркивают: «Концепция управления человеческими ресурсами – это результат прикладных и фундаментальных исследований, включая разработки в смежных областях знаний. В зарубежной науке управления сложились следующие концепции, внесшие существенный вклад в развитие современной теории и практики управления человеческими ресурсами:

- научного управления;
- административного управления;

- управления с позиций психологии и человеческих отношений;
- управления с позиций науки о поведении.

Кроме того, существуют научные подходы к управлению, получившие развитие в современных условиях:

- подход к управлению как к процессу;
- системный подход;
- ситуационный подход.

Проводя определенный водораздел между традиционными методами управления персоналом и системой HR-менеджмента, в рамках которого актуализируется ориентация на современные концепции человеческих ресурсов, человеческого капитала, следует подчеркнуть еще один аспект в этих различиях. Известные авторы – А.Я. Кибанов и Л.В. Ивановская видят его в следующем: «Более адекватным представляется проведение границы между этими процессами по признаку принадлежности к уровню управления: управление персоналом осуществляется в основном внутри организации, а управление человеческими ресурсами – на более высоких уровнях (региональном, национальном, международном...). «Управление человеческими ресурсами» учитывает прежде всего ресурсную сторону человеческого капитала, т.е. то, что объединяет, является общим для всего персонала, а управление персоналом строится в основном на учете индивидуальных особенностей персонала определенной организации, подразделения, группы, отдельного индивида».

HRM (Human Resource Management) или HR-менеджмент – это концепция управления человеческими ресурсами, возникшая в 80-е гг. XX в. Широкое распространение приобрела в 90-е гг. Концепция возникла в результате дальнейшего развития и усовершенствования методов управления персоналом, а также усложнения и ужесточения конкурентной среды, в которой действуют современные организации, новыми требованиями, предъявляемыми к ним развитием технологий и усложнением социально-экономических и культурных процессов.

Существуют разнообразные определения HR-менеджмента и его основных задач. Н. Корнелиус приводит, например, следующие определения, предложенные рядом современных западных исследователей:

1. С целью поддержки стратегических целей организации основной задачей управления персоналом является приведение в соответствие формальной структуры и систем трудовых ресурсов (отбор, оценка, вознаграждение и развитие) – Фобрум, Тиши (1984) и др.

2. Основные измерения управления персонала связаны с понятиями интеграции, приверженности персонала, обеспечения гибкости или приспособляемости и качества – Гест (1987).

3. Управление персоналом главным образом направлено на обеспечение и использование управленческих потребностей в сфере трудовых ресурсов (не обязательно – потребностей персонала). Акцент в большей степени делается на планирование, мониторинг, контроль, чем на процесс принятия решений и посредничество. Полностью идентифицируется с интересами руководства, являясь превалирующим видом управленческой деятельности, в

определенной степени дистанцированной от рабочей силы в целом. – Торрингтон и Холл (1987).

4. Диапазон значений термина (по Джону Стори):

- Управление персоналом как стратегическая инициатива, направленная на обеспечение преданности сотрудников и развитие их потенциала;
- Управление персоналом как стратегическая инициатива призвана обеспечить полное использование трудовых ресурсов;
- HR-менеджмент как еще один термин для обозначения управления персоналом.

До сегодняшнего дня среди теоретиков и практиков менеджмента не существует общего мнения по поводу формулировки различий между традиционным «управлением персоналом» и HR-менеджментом. Некоторые исследователи полагают, что речь идет лишь о новом термине для обозначения старого и известного явления. Другие, напротив, полагают, что между привычным «управлением персоналом» и HR-менеджментом существуют важные различия.

Традиционное управление персоналом выступает как дополнение к деятельности линейных руководителей и соотносится, прежде всего, с администрированием, поддержанием связей между требованиями руководства и потребностями персонала.

HR-менеджмент же рассматривается как целостный, стратегический подход к управлению кадрами, который играет в руководстве современными предприятиями всё более значимую роль. Как важная характерная черта HR-менеджмента часто рассматривается усиление роли линейных менеджеров в управлении персоналом.

Так, М. Фут и К. Хоук выделяют следующие основные свойства управления персоналом:

- важность стратегического подхода к управлению персоналом;
- доминирующая роль линейных руководителей;
- политика организации должна быть интегрированной и поддерживать ценности и цели организации. Важнейшую роль играют коммуникации;
- особое внимание уделяется достижению конкурентных преимуществ посредством усилий персонала. На практике это может выражаться в действиях, известных как жесткий или мягкий подход в управлении персоналом;
- отношения между менеджерами и работниками имеют скорее унитарный, чем плюралистический характер.

Рассмотрим подходы и содержание управления персоналом (HR-менеджмента).

1. Стратегический подход. Возрастание значимости стратегического подхода означает, что в современной конкурентной среде при разработке общей стратегии эффективного предприятия всё больше внимания уделяется вопросам управления человеческими ресурсами, при этом старшие менеджеры привлекают для этой цели соответствующих специалистов. Поэтому разработка долгосрочной организационной стратегии становится одним из видов деятельности HR-специалистов.

Осознание того факта, что люди, персонал, являются важным ресурсом, которым надо управлять столь же эффективно, как и другими видами ресурсов, обусловило появление управления HR-менеджмента.

2. Линейные руководители. Согласно концепции управления персоналом, человеческие ресурсы важны для всех видов деятельности, что на практике означает внимание к проблемам управления ими руководителей всех подразделений организации. Управление персоналом всё в большей степени становится частью деятельности линейных менеджеров. Может создаться впечатление, что это сужает функции специалистов по управлению персоналом, однако это не так. Наоборот, их роль возрастает, поскольку именно при их помощи линейные руководители получают информацию об общей стратегии управления человеческими ресурсами, оказывают профессиональное содействие линейным руководителям в рамках своей компетенции. Кроме того, HR-специалисты следят за состоянием персонала в масштабах всей организации, принимают участие в разработке её стратегии и т.д. Однако роль линейных руководителей действительно возрастает, что является, как выше уже отмечалось, специфической чертой управления персоналом.

3. Интегрированная и сбалансированная политика организации.

Специалисты по HR-менеджменту подчеркивают значимость того факта, что действия организации по управлению человеческими ресурсами должны быть интегрированными и соответствовать общей культуре организации, организационной миссии, ценностям и нормам. Система коммуникаций внутри компании должна быть организована таким образом, чтобы все работники были информированы о ценностях руководства, о его приверженности миссии и целям организации.

Согласно концепции сбалансированного подхода (Каплан, Нортон из Гарвардской школы бизнеса), организации должны оценивать эффективность своей деятельности во временной перспективе – определять, какие действия оказались наиболее успешными, чтобы впредь опираться на этот опыт. При этом не следует ограничиваться достижениями только в одной какой-то области, например, финансовой. К определению достижений следует подходить интегративно, учитывая разные направления деятельности компании. Соответственно, разработка планов на будущее тоже должна исходить из интегративного, сбалансированного подхода. Нельзя планировать деятельность только лишь по достижению финансового успеха, не учитывая при этом, например, такие факторы, как отношения с потребителями или управление персоналом. Таким образом, сбалансированный подход призывает учитывать все стороны деятельности организации для успешного планирования её стратегии и достижения успеха. Естественно, важнейшей составляющей этого успеха должно быть грамотное управление человеческими ресурсами.

4. Достижение конкурентных преимуществ. «Жесткий» и «мягкий» стиль управления персоналом. Эффективная деятельность организации может достигаться различными способами. В рамках современного управле-

ния персоналом можно условно выделить две концепции управления – жесткую и мягкую. В деятельности конкретных организаций могут сочетаться элементы обеих концепций.

Но в аналитических целях их разделяют и описывают в качестве своеобразных моделей управления.

5. Специфика отношений между руководителями и наемными работниками в управлении персоналом. Выше было отмечено, что в организациях принят скорее унитарный подход в отношениях между руководителями и подчиненными, нежели плюралистический. Особенно это свойственно «жесткой» модели управления персоналом.

6. Унитарный подход исходит из убеждения, что руководители и персонал организации имеют общие цели деятельности или, другими словами, разделяют цели организации. Конфликты интересов понимаются как отклонение от нормы, причинами которого является или непонимание сути организационных целей, или субъективные особенности какого-либо работника.

В рамках данного подхода подразумевается, что руководители формулируют цели, а все остальные сотрудники соглашаются с этими целями.

7. Плюралистический подход исходит из того, что в любой организации могут существовать разные интересы и конфликты интересов. Соответственно, нужно прилагать определенные усилия для того, чтобы выработать некий компромиссный подход с учетом многообразия интересов.

Какой подход возобладает в той или иной организации, зависит от её руководства. На практике чаще всего приходится сочетать элементы обоих подходов, хотя, конечно, может существовать «перекос» в сторону одного из подходов.

Унитарный и плюралистический подходы подразумевают разные типы вовлечения и участия работников в процессе принятия организационных целей. Например, в Великобритании достаточно широкое распространение приобрела концепция партнерства Купера и Стивенса. Концепция партнерства предполагает совместное решение различных организационных проблем. Это предполагает пристальное внимание к характеру коммуникаций внутри организаций, большое значение этических норм. Некоторые подходы к партнерству подразумевают еще и гарантию занятости для работников, однако это – весьма спорный момент в условиях конкурентной рыночной экономики, и не все разделяют убеждение в необходимости подобной гарантии.

В рамках теоретического анализа управления персоналом постоянно ведутся дискуссии о способах и формах вовлечения и участия работников в принятие решений и пределах такого участия.

Информирование, подразумевающее инструктирование рабочих команд, осуществление публикаций работодателей и работников, выпуск видеофильмов о компании и направлениях её деятельности, развитие электронных систем сообщения новостей компании.

Консультации – выработка определенных схем подач предложений, опросы мнений персонала, создание рабочих комитетов, создание комитетов по охране здоровья и безопасности.

Участие в финансовых делах – увязка оплаты труда с прибылью компании, покупка работниками акций компании.

Ответственность за качество – непрерывное совершенствование профессиональных навыков работников, командная работа, управление качеством, создание «кружков качества», создание самоуправляемых проектных групп, четкие схемы награждения работников.

Личностное развитие персонала – управление эффективностью работы, разработка систем аттестации персонала, программы развития работников, инвестирование в персонал.

Формы вовлечения вне работы – сотрудничество с местной общественностью, забота об окружающей среде.

Заметно, что данные формы вовлечения работников вполне осуществимы и при унитарном, и при плюралистическом подходах.

В целом, управление персоналом ориентировано на достижение максимального вклада работников в продуктивность компании, поэтому повышение эффективности и мотивации через разные формы вовлечения является приоритетным направлением деятельности. Делегирование полномочий работникам требует от руководителей выработки определенных навыков, большей гибкости, чем применение обычных командных методов управления. Но, в конечном итоге, это позитивно сказывается на эффективности деятельности организации.

Как отмечают авторы одного из наиболее известных руководств по HR-менеджменту Дейв Ульрих и Уэйн Брокбэнк, разработавшие детальную «спектрограмму» эффективного управления человеческими ресурсами: «Мы полагаем, что главными результатами эффективной работы службы управления человеческими ресурсами являются возросший потенциал компании и нематериальные результаты, которые связаны с развитием ее индивидуальности и имиджа, позволяя менеджерам и сотрудникам работать с полной отдачей».

Иными словами, направленность современного управления персоналом на развитие креативности и инициативы сотрудников и умение ее интегрировать создают синергетический эффект, способствующий росту нематериальных и материальных активов и предпочтений.

1.2. HR-менеджмент: базовые функции, структура и содержание деятельности

HR-менеджмент как отдельная управленческая область в российской практике управления является довольно молодым. Это обусловлено, во-первых, сложившимися традициями кадровой работы, которые перешли в российскую действительность из советской экономической системы, во-вторых, поздним переходом предприятий на концепцию «Управления человеческими ресурсами», которая предполагает, что задачей руководителя является рациональное использование потенциала каждого сотрудника.

Таблица 1. Характеристика этапов развития HR-менеджмента

Период	Основной объект управления	Доминирующие потребности персонала	Ведущие направления управления персоналом
До 1900 г.	Технология производства	Интересы персонала практически не учитывались	Поддержание дисциплины труда
1900-1910 гг.	Безопасность и условия труда персонала	Безопасные условия труда и создание предпосылок для хорошей работы	Обеспечение безопасных условий труда, организация труда
1910-1920 гг.	Эффективность производства	Повышение зарплаток на основе более высокой производительности труда	Мотивация и обучение, стимулирование высокой производительности
1920-1930 гг.	Индивидуальные особенности работников	Учет индивидуальных особенностей при проектировании работ	Разработка психологических тестов, опросы, учет предложений работников при проектировании работ
1930-1940 гг.	Профсоюзы; социальное партнерство	Сглаживание глубоких противоречий между работниками и работодателями	Организация взаимодействия и сотрудничества на производстве
1940-1950 гг.	Экономические гарантии и социальная поддержка	Гарантии экономической и социальной безопасности	Организация пенсионного обеспечения
1950-1960 гг.	Человеческие отношения	Возможность проявления инициативы, развитие самодисциплины	Подготовка управленческого персонала с учетом изменения его роли в организации, коллективные формы организации труда
1960-1970 гг.	Сотрудничество, развитие и углубление партнерства	расширение участия в обсуждении и принятии управленческих решений	Отработка процедур совместного участия в управлении, разделение ответственности
1970-1980 гг.	Перемена труда	Соответствие содержания работы изменениям способностей и запросов, устранение монотонности и однообразия в работе	Чередование работ, развитие коллективных форм организации труда
1980-1990 гг.	Движение персонала	Надежная гарантия занятости в период экономического спада	Перераспределение рабочей силы, переподготовка, содействие в поисках работы
1990-2000 гг.	Кардинальные изменения в составе рабочей силы, дефицит квалифицированного персонала	Расширение возможностей для адаптации к постоянно меняющимся условиям и потребностям производства	Стратегическое планирование трудовых ресурсов, расширение гарантий занятости, переподготовка, создание гибких форм вознаграждений, участие в доходах и капитале

Формирование HR-менеджмента как науки началось вместе с формированием теории в начале промышленной революции. На первоначальном этапе управление предприятием и управление ее персоналом не различались, что подтверждалось едиными ключевыми проблемами науки для обеих отраслей.

В настоящее время научное направление «HR-менеджмент» формируется на стыке наук: теории и организации управления, психологии, социологии, конфликтологии, этики, экономики труда, трудового права, политологии и ряда других.

HR-менеджмент представляет собой направление менеджмента, акцентирующее свое внимание на развитии кадрового потенциала предприятия с целью принятия на работу и профессиональной подготовки эффективно работающих в компании сотрудников.

Выделение HR-менеджмента в отдельную управленческую область способствует пониманию, что важнейшим активом предприятия является персонал, от уровня профессионального развития которого зависит деятельность компании в целом.

Рассматривая историю становления HR-менеджмента можно выделить следующие этапы (таблица 1) [7, с. 54].

Переход от стандартной кадровой работы к HR-менеджменту обусловлен акцентированием на вкладе персонала, удовлетворенного работой, в достижение корпоративных целей, таких, как лояльность потребителей, экономия издержек и рентабельность.

Таблица 2. Отличия понятий «управление персоналом» (управление кадрами) и «управление человеческими ресурсами» (HR-менеджмент)

Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
Реактивная, вспомогательная роль	Проактивная, инновационная роль
Акцент на выполнение процедур	Акцент на стратегию
Специальный департамент	Деятельность всего менеджмента
Сосредоточение на потребностях и правах персонала	Сосредоточение на требованиях к персоналу в свете целей бизнеса
Персонал рассматривается как издержки, которые необходимо контролировать	Персонал рассматривается как инвестиции, которые необходимо развивать
Конфликтные ситуации регулируются на уровне топ-менеджмента	Конфликты регулируются лидерами рабочих групп
Согласование оплаты и условий труда происходит в ходе коллективных переговоров	Планирование человеческих ресурсов и условий занятости происходит на уровне руководства
Оплата труда определяется в зависимости от внутренних факторов организации	Устанавливается конкурентная оплата труда и условия занятости для того, чтобы опережать конкурентов
Вспомогательная функция для других департаментов	Вклад в добавочную стоимость бизнеса
Содействие переменам	Стимулирование перемен
Постановка коммерческих целей в свете последствий для персонала	Полная приверженность целям бизнеса
Негибкий подход к развитию персонала	Гибкий подход к развитию персонала

Для HR-менеджмента характерны следующие особенности

- формирование микрогрупп в рамках утвержденной иерархии;
- ориентация на клиента;
- процессный принцип управления;
- вовлечение персонала в процесс достижения глобальных целей предприятия;
- создание «гибких» структур управления
- индивидуальная мотивация персонала.

В таблице 2 представлены отличия понятий «управление персоналом» (управление кадрами) и «управление человеческими ресурсами» (HR-менеджмент) [7, с. 71].

По смыслу понятие «Человеческие ресурсы» тесно связано и соотносится с такими понятиями, как «кадровый потенциал», «трудовой потенциал», «интеллектуальный потенциал», превосходя по объему каждое из них, взятое в отдельности.

Современный HR-менеджмент основывается на следующих принципах:

1. Системность (управление персоналом в организации должно: охватывать не отдельные категории работающих, а весь состав персонала; решать не одномоментные задачи, а непрерывно возникающие проблемы в деятельности работника: от его приема на работу, в период продвижения по службе и до его последнего дня работы в организации; использовать разные методы, средства, приемы работы с персоналом, а не случайно принятое под влиянием настроения решение).

2. Демократизация (демократичность в методах управления и стиле руководства; участие в оценке каждого работника коллектива того подразделения, в котором он работает; регулярное выявление мнения сотрудников по важнейшим проблемам деятельности организации и учет этого мнения при разработке мероприятий по решению данных проблем; внедрение нововведений с согласия персонала организации; партисипативное управление, т.е. вовлечение в процесс управления организацией рядовых сотрудников через их участие в кружках качества, общественных бюро экономического анализа и др.; повышение информированности работников о результатах и перспективах производственно-хозяйственной деятельности организации).

3. Индивидуализация (реализуется в индивидуальном планировании профессионального и должностного роста работников; индивидуальном подходе к мотивации труда исполнителей; персональном подборе состава работников с учетом способностей и индивидуальных особенностей личности).

4. Информатизация (предполагает применение современных средств вычислительной техники для процедур сбора, передачи, обработки, хранения, выдачи информации в целях оперативного принятия обоснованных кадровых решений).

5. Ориентация на достижение цели.

6. Делегирование (состоит в передаче руководителем части возложенных на него полномочий, прав и ответственности своим компетентным сотрудникам).

7. Принцип «монтера Мечникова» («любое управленческое решение должно быть обеспечено документально (включая при необходимости и финансовые документы) или материально»).

Как и другие сферы менеджмента, данный раздел находится в постоянном развитии в прямой зависимости от внешних факторов сферы деятельности компании. Однако базисная структура HR-менеджмента является единой для всех и основывается на функциональных областях, которые он охватывает (рисунок 1) [12, с. 98].

Рисунок 1. Структура и содержание HR-менеджмента

Рассмотрим содержание HR-менеджмента более подробно.

Маркетинг персонала (personalmarketing) – вид управленческой деятельности, направленный на определение и удовлетворение потребности организации в персонале.

Маркетинг персонала организации предполагает определение потребности этой организации в персонале, как в количественном (количество штатных единиц той или иной должностной позиции), так и в качественном (образовательный и квалификационный уровень, компетенции, знания, умения и навыки сотрудников) аспектах. При этом обязательно проведение анализа внешних и внутренних факторов, без которого построение эффективной системы маркетинга персонала не возможно, а именно:

- внешние факторы, оказывающие влияние на маркетинг персонала: ситуация на рынке труда, развитие технологии, особенности социальных потребностей, развитие законодательства, кадровая политика организаций-конкурентов;

– внутренние факторы, воздействующие на стратегию маркетинга персонала: цели организации, ее финансовые ресурсы, кадровый потенциал, источники покрытия кадровой потребности.

Основными составляющими маркетинга персонала являются:

- разработка качественных требований к персоналу;
- определение количественной и качественной потребности в персонале;
- расчет затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала;
- выбор путей покрытия потребности в персонале;
- деловая оценка персонала;
- анализ и контроль эффективности распределения трудовых ресурсов организации по должностным позициям.

Найм персонала (прием персонала) – это ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми организации для достижения своих стратегических целей.

Найм персонала как функция системы управления персоналом заключается в своевременном удовлетворении количественных и качественных, текущих и перспективных потребностей организации в персонале (рисунок 2).

Рисунок 2. Схема найма работника в организацию [11, с. 65]

Адаптация персонала – профессиональная адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда. Однако адаптацию нельзя

рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон.

Цели адаптации персонала:

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- снижение степени озабоченности и неопределенности у новых работников;
- сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;
- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Задачи подразделения или специалиста по управлению адаптацией:

- организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации;
- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- прохождение интенсивных краткосрочных курсов для руководителей, вновь вступающих в должность;
- прохождение специальных курсов подготовки наставников;
- использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий;
- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
- подготовка замены при ротации кадров;
- проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников.

Информационное обеспечение процесса адаптации персонала заключается в сборе и оценке показателей ее уровня и длительности. Сбор и обработку информации рекомендуется проводить в рамках процедуры текущей деловой оценки персонала. Для отечественных организаций главная проблема информационного обеспечения адаптации состоит в необходимости накопления нормативных показателей уровня и длительности адаптации.

Для руководителя информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

Мотивация персонала и управление результативностью – процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.

Система мотивации – это взаимосвязь материальных и нематериальных стимулов, цель которых состоит в обеспечении качественного и высокопроизводительного труда сотрудников компании, а также в привлечении талантливых специалистов и их удержании. Другими словами цели можно обозначить следующим образом: – привлечь новых сотрудников; – вовлечение в рабочий процесс и раскрытие их потенциала; – удержание талантливых сотрудников.

Выделяют следующие виды мотивации:

1. Внешняя мотивация (экстринсивная) – мотивация, не связанная с содержанием определенной деятельности, но обусловленная внешними по отношению к субъекту обстоятельствами.

Внутренняя мотивация (интринсивная) – мотивация, связанная не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности.

2. Положительная и отрицательная мотивация. Мотивация, основанная на положительных стимулах, называется положительной. Мотивация, основанная на отрицательных стимулах, называется отрицательной. Пример: конструкция «если я наведу порядок на столе, я получу конфету» или «если я не буду баловаться, то получу конфету» является положительной мотивацией. Конструкция «если я наведу порядок на столе, то меня не накажут» или «если я не буду баловаться, то меня не накажут» является отрицательной мотивацией.

3. Устойчивая и неустойчивая мотивация. Устойчивой считается мотивация, которая основана на нуждах человека, так как она не требует дополнительного подкрепления.

Различают два основных типа мотивации: «от» и «к», или «метод кнута и пряника». Также различают:

- индивидуальные мотивации, направленные на поддержание гомеостаза (голод, жажда, избегание боли, стремление к температурному оптимуму и т.д.)

- групповые (забота о потомстве, поиск места в групповой иерархии, поддержание присущей данному виду структуры сообщества и т.п.)

- познавательные (исследовательское поведение, игровая деятельность)

Оценка персонала – это система выявления определенных характеристик сотрудников, которые потом помогают руководителю в принятии управленческих решений, направленных на увеличение результативности подчиненных.

Выделяют следующие цели оценки персонала:

1. Административная цель – достигается путем принятия обоснованного административного решения (повышение или понижение по службе, перевод на другую работу, направление на обучение, увольнение) на основе результатов оценки деятельности персонала.

2. Информационная цель – заключается в том, что и работники, и руководители имеют возможность получить достоверную информацию о деятельности. Такая информация является крайне важной для работника в

плане совершенствования своей деятельности, а руководителям дает возможность принять правильное решение.

3. Мотивационная цель – состоит в том, что оценка сама по себе является важнейшим средством мотивации поведения людей, так как адекватно оцененные затраты труда будут обеспечивать дальнейший рост производительности труда работников, но только в том случае, если труд человека будет оценен соответственно его ожиданиям.

Задачи оценки персонала:

- оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;
- определить затраты на обучение;
- поддерживать у сотрудников чувство справедливости и повышать трудовую мотивацию;
- организовать обратную связь с сотрудниками о качестве их работы;
- разрабатывать программы обучения и развития персонала.

Субъекты оценки персонала:

– линейные руководители. Как правило, они являются главными действующими лицами при деловой оценке персонала. Отвечают за объективность и полноту информационной базы для проведения оценки, проводят оценочные беседы;

- работники службы управления персоналом;
- коллеги и работники, имеющие структурные взаимосвязи с оцениваемыми;
- лица, не имеющие непосредственного отношения к оцениваемому сотруднику. Среди них можно выделить независимых экспертов и центры оценки.

Все субъекты оценки подразделяются на:

- формальные и
- неформальные.

К формальным субъектам оценки относят руководителей и работников служб управления персоналом. Именно они обладают правом принятия административного решения по результатам оценки.

Неформальные субъекты оценки – коллеги, независимые эксперты – только дают свое заключение, которое учитывается формальными субъектами оценки при обобщении информации для принятия управленческих решений [8, с. 102].

В последнее время на практике часто применяется комбинированная оценка, когда оценщиком выступает не один субъект, а сразу несколько.

Объект оценки персонала – тот, кого оценивают. В качестве объекта оценки могут быть либо отдельные работники, либо группа работников, выделенная по определенному признаку (например, в зависимости от уровня в организационной структуре или по профессиональному признаку).

Оценить результаты труда рабочих, особенно рабочих-сдельщиков достаточно просто, так как количественные и качественные результаты их труда выражаются в количестве произведенной продукции и их качестве.

Намного сложнее оценивать результаты труда руководителей и специалистов, поскольку они характеризуют их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена.

Предметом оценки результатов труда персонала являются личные качества работников, процесс труда и результативность труда.

1.3. Эффективность системы управления персоналом и ее влияние на развитие бизнеса: российский опыт и международная практика

В эпоху глобализации экономики и бизнеса, для того, чтобы выжить и сохранить конкурентоспособность на рынке, любой компании необходимо меняться и развиваться, осваивая не только современные передовые технологии производства и маркетинга, но и новые эффективные методы управления организацией.

При этом управление человеческим капиталом является ключевым звеном менеджмента, которое влияет и на все другие аспекты. Все большее количество простых операций в странах с развитой экономикой уже выполняется автоматически, с помощью технических средств производства, в связи с чем, от сотрудника требуется решение все более сложных, интеллектуальных задач. Творческий потенциал сотрудника определяет, в свою очередь, инновационный потенциал компании. Это означает, что сотрудник должен не только качественно выполнять поставленные перед ним задачи, но и постоянно совершенствовать методы своей работы, повышать эффективность, вносить инновационные (рационализаторские) предложения. Одним из показателей эффективности «рационализаторских предложений» сотрудников может служить, например, экономия от их реализации или добавленная стоимость от развития новых направлений деятельности.

Стратегия управления человеческими ресурсами в европейских компаниях базируется на трех основных параметрах: правильный подбор и расстановка кадров, инвестиции в развитие сотрудников и эффективная система материальной и нематериальной мотивации. Статистические данные по ряду стран демонстрируют высокий уровень расходов в странах Европы на обучение и развитие сотрудников.

В среднем, не учитывая разброс по странам, европейские компании тратят на программы развития человеческого капитала от 1 до 2% общего фонда заработной платы (рисунок 3) [4, с. 52, 53].

Однако, несмотря на то, что для европейских стран характерны одни и те же принципы HR-менеджмента, эффективность использования человеческого капитала в разных странах, тем не менее, достаточно сильно различается, что можно оценить как по прямым, так и по косвенным показателям. Одним из основных индикаторов эффективности использования человеческих ресурсов является показатель «производительности труда». Организация Экономического Сотрудничества и Развития (ОЭСР), включающая

развитые страны с рыночной экономикой, представила статистические данные по общему показателю производительности труда на страновом уровне. Показатель рассчитывался как уровень ВВП (в текущих ценах, в долл. США), создаваемый в стране за 1 час рабочего времени одним сотрудником [2].

Рисунок 3. Распределение компаний в странах Европы по уровню затрат на развитие и обучение персонала

Если принять показатель производительности труда в США за 100%, то средний уровень производительности труда в странах ОЭСР составляет 74%.

При этом производительность труда в зоне Евросоюза значительно выше среднего – ее уровень составил 84,5% за 2011 год. Норвегия, Ирландия и Люксембург опережают США по уровню производительности, лидирующими странами являются также Германия и Франция, в то время как производительность труда в Испании, Италии, Португалии, Греции, Чехии меньше на десяток или более процентов. Очевидно также, что не только производительность труда в единицах ВВП, но и качество производимых товаров и услуг, и инновационная активность бизнеса далеко не идентичны между различными странами Европы.

Анализ литературы, посвященной менеджменту и управлению человеческими ресурсами, продемонстрировал, что существует еще один важный фактор, влияющий на эффективность использования человеческого капитала и, следовательно, на многие другие показатели эффективности. Этим фактором является стиль менеджмента, принятый в компании и положенный в основу корпоративной культуры.

Именно здесь заложены основные различия в системе менеджмента компаний разных стран Европы. Стиль менеджмента в европейских компаниях до определенного времени не являлся предметом выбора руководства, более того, никто всерьез не рассматривал его как важный фактор развития

компании. Стил менеджмента формировался самостоятелно, на основе ряда исторических предпосылок, особенностей национальной культуры и принципов взаимоотношений людей, принятых в той или иной стране. По этому признаку европейские страны можно разделить на страны Северной и Южной Европы – здесь исторически представлены противоположные стили менеджмента: авторитарный стиль с жесткой и разветвленной иерархией, принятый на Юге Европы (Франция, Испания, Италия, Греция, Португалия и другие), и демократический стиль менеджмента с небольшим количеством ступеней иерархии и высокой степенью участия сотрудников в принятии решений (Германия, Дания, Нидерланды, Швеция, Великобритания) [5, с. 379].

Достоинства и недостатки каждого из двух противоположных стилей менеджмента представлены в таблице 3.

Таблица 3. Преимущества и недостатки двух европейских стилей менеджмента

Стили менеджмента	Преимущества	Недостатки
Авторитарный стиль	Принятие решений занимает меньше времени, чем при демократическом стиле менеджмента, постоянный контроль является естественной частью рабочего процесса.	Жесткая иерархия и отсутствие у сотрудников возможности самостоятельно действовать и принимать решения снижает их заинтересованность в работе и творчестве. Отсутствуют стимулы к инновационной активности и коллегиальному сотрудничеству
Демократический стиль	Сотрудники вовлечены в управления компаний и имеют возможность принимать решения в рамках оговоренных с руководством полномочий, они более мотивированы к повышению качества работы, продвижению новых идей. Их работа является более эффективной, так как причастны к принимаемым решениям и поэтому более ответственно относятся к их реализации.	Затягивается принятие решений из-за слишком долгого процесса согласований. Возникают проблемы контроля: сотрудники воспринимают контроль своей деятельности как недоверие к себе и к своей работе. При слабом контроле возникает опасность невыполнения решений или потери активов.

В процессе глобализации противоположные стили управления стали зачастую сосуществовать в рамках одной страны, благодаря транснациональным корпорациям. В связи с этим, специалисты в области экономики и управления начали проводить сравнительный анализ различных стилей управления и их влияния на производительность труда и эффективность работы компаний.

В современных условиях стиль менеджмента может являться мотивирующим или демотивирующим фактором для персонала, способствовать или препятствовать творческой активности сотрудников, способности самостоятельно принимать решения, при условиях их равной квалификации и одинаковой системы оплаты труда.

Таким образом, стиль управления, через воздействие на человеческий капитал и эффективность его использования, оказывает важное влияние на все остальные процессы, происходящие в компании (рисунок 4).

Рисунок 4. Воздействие стиля управления на эффективность работы компании

Вследствие глобализации, руководители компаний получили возможность объективно оценить достоинства и недостатки каждого стиля управления и попытаться трансформировать их положительные черты в свою компанию, учитывая культурные особенности своей страны. Стало очевидно, что необходимо попытаться создать новый стиль управления, сочетающий в себе плюсы обоих стилей – эффективную систему принятия решения, контроль, и при этом высокую степень самостоятельности сотрудников, мотивирующую их к повышению качества работы и проявлению инициативы и творчества.

К таким системам можно отнести Гарцбургскую модель управления, зародившуюся в Германии и основанную на делегировании полномочий и ответственности. Основная идея модели, разработанной профессором Р. Хеном [3], состоит в том, что каждому сотруднику в компании необходимо предоставить определенный диапазон задач и полномочий, в рамках которого он имеет право самостоятельно действовать и принимать решения.

Структуру Гарцбургской модели управления можно описать в виде четырехэтапной схемы (рисунок 5) [19, с. 145].

Указанная схема служит базой для разработки Описания рабочих мест сотрудников [20, с. 91].

Рисунок 5. Структура Гарцбургской модели управления

ОРМ представляет собой документ, устанавливающий для сотрудника цель и задачи его рабочего места, круг делегированных ему полномочий для решения поставленных задач, и ответственность за действия или бездействие.

Ответственность является центральным элементом модели управления, основанной на делегировании полномочий. Представление о том, что высшее руководство должно отвечать за все происходящее на предприятии, к сожалению, и на сегодняшний день имеется в головах некоторых руководителей и является большим препятствием к проявлению собственной инициативы у нижестоящих руководителей и сотрудников. Для авторитарного стиля руководства предполагается, что вышестоящий руководитель обладает необходимыми знаниями для принятия оптимального решения, то есть знает больше и лучше всех своих подчиненных.

Это действительно может быть справедливо для небольших частных компаний старого типа, например, для ремесленной мастерской. Однако если речь идет о современном бизнесе, основанном на четком разделении труда и специализации, эта модель не работает. Руководитель компании не может и не должен владеть знаниями, превосходящими компетенции сотрудников в таких областях, как бухгалтерия, юриспруденция, инженерия, делопроизводство и другие. Задача современного руководителя – обеспечить разработку и реализацию стратегии компании, осуществить подбор

компетентных сотрудников, предоставить им собственный диапазон полномочий, соответствующий их компетенции и мотивировать к принятию самостоятельных решений в рамках этого диапазона, а также осуществлять контроль. Авторитет руководителя нового типа основан на том, чтобы уметь управлять людьми, которые более компетентны в рамках своих полномочий. В связи с этим, Гарцбургская модель предполагает разделение ответственности на 2 типа: ответственность за действия и ответственность за руководство [19, с. 9].

По мере роста позиции руководителя в иерархии управления увеличивается доля его ответственности за руководство и уменьшается объем конкретных видов работ (действия) и тем самым сокращается ответственность за действия (рисунок 6).

Рисунок 6. Разграничение ответственности

В модели делегирования полномочий также уделяется огромное внимание навыкам софт-менеджмента: управления людьми, коммуникации, мотивации, межличностным отношениям, корпоративной культуре и стилю.

Одним из важнейших принципов системы делегирования полномочий является обязательность контроля работы сотрудника его непосредственным руководителем. В отличие от авторитарной системы управления, где распространен тотальный контроль, подразумевающий вмешательство руководителя во все процессы работы сотрудника и ассоциирующийся с недоверием, в гарцбургской модели управления основная задача контроля – своевременно выявить возможные ошибки в деятельности сотрудника, предоставить ему обратную связь по итогам выполненной работы, дать возможность исправить ошибки и недостатки в работе, а также распространить «положительный опыт» в рамках компании. Как и в случае с ответственностью, контроль по своему содержанию разделяется на 2 вида: контроль за профессиональной деятельностью и контроль за управлением людьми.

В целом, модель делегирования полномочий и ответственности представляет собой успешное сочетание черт авторитарного и демократического стиля управления. Путем четкого разграничения сферы полномочий и ответственности каждого сотрудника на любом уровне иерархии, а также

развития социальных компетенций руководителя, она позволяет совмещать самостоятельность и инициативность сотрудников с наличием контроля и прозрачной системы принятия решений. Кроме того, предложенный стиль управления способствует развитию горизонтальных коммуникаций и коллегиального сотрудничества в компании. Преимущества управления путем делегирования полномочий представлены в таблице 4.

Таблица 4. Преимущества управления путем делегирования полномочий

Параметры эффективности	Механизм влияния стиля управления, основанного на делегировании полномочий
Производительность труда	Четкое понимание круга задач, наличие подробного описания делегированных полномочий, отсутствие дублирования функций среди сотрудников, наличие налаженной системы коллегиального сотрудничества позволяют значительно сокращать время выполнения работ.
Качество работы	Повышение уровня ответственности путем выделения «самостоятельного участка» работы, возможность самостоятельно принимать решения мотивируют сотрудника постоянно совершенствовать качество своей работы. Сотрудник знает, что несет персональную ответственность за полученный результат.
Инновации	Инновации, связанные с «функционированием» компании: даже у рядовых сотрудников появляется мотивация к творчеству, так как они получают право принимать самостоятельные решения в рамках делегированных полномочий. Результат – внедрение рационализаторских предложений сотрудников. Инновации, связанные с «развитием» компании: благодаря системе делегирования, у руководителей появляется время для разработки новых стратегических направлений развития, они получают возможность реализовать свой творческий потенциал, не «размениваясь» на тотальный контроль сотрудников и выполнение рутинных работ.

Примеры ряда немецких и европейских компаний демонстрируют серьезные практические результаты применения модели, связанные как с эффективностью работы сотрудников, так и с уровнем инновационной активности.

В российском бизнесе эффективность управления человеческим капиталом остается крайне невысокой, по сравнению с большинством развитых стран Запада. Средняя производительность труда сотрудника в России составляет всего треть от аналогичного показателя в США, и в разы ниже, чем производительность труда в странах Северной Европы и Японии. Анализируя различные факторы, можно сделать вывод, что причиной столь низких показателей является не столько техническая отсталость производства, сколько неэффективный стиль менеджмента, традиционно применяемый в российских компаниях.

Компании, работающие на основе традиционных административно-командных методов, меняются чрезвычайно медленно и поэтому не могут приспособиться к требованиям быстро меняющейся среды бизнеса. Для многих отечественных предприятий характерно:

- отсутствие эффективно работающих отделов маркетинга и налаженной системы работы с клиентами;
- несоответствие системы контроля качества современным требованиям;
- обновление продуктового ряда происходит очень медленно;
- нет аудита издержек, они разбрасываются по всем производствам;
- доход создают одни, а получают все понемногу;
- низкая инновационная активность;
- «авральная» работа, скорость в ущерб качеству;
- приоритет краткосрочных задач над долгосрочными (стратегическими).

Как уже было показано, одним из важнейших факторов, оказывающих влияние на производительность труда, качество продукции и услуг, скорость развития и распространения инноваций, является эффективность управления человеческим капиталом, напрямую связанная со стилем менеджмента в компании. Неэффективность традиционно сложившегося стиля менеджмента в российских компаниях связана с такими чертами, как: недоверие руководителя к сотрудникам, нежелание сотрудников принимать решения, «коллективная ответственность» в противовес индивидуальной, наказуемость инициативы, отрицательная мотивация (страх наказания сильнее, чем стимулы материальной и нематериальной мотивации). В российских компаниях существует много резервов в сфере организации управления сотрудниками: это весь комплекс механизмов делегирования полномочий, нематериальной мотивации, коллегиального сотрудничества.

Несмотря на существующие различия, связанные с национальным менталитетом, между российской и европейской культурой управления существует ряд общих черт, позволяющих осуществлять трансформацию менеджмента на практике.

Во-первых, это традиционно высокая социальная ориентированность, взаимная лояльность сотрудника и компании, предполагающая установление долгосрочных взаимосвязей. Во-вторых, и для российской, и для европейской культуры большую роль играют коммуникации, коллектив и командная работа, очень важно сочетание коллективного и индивидуального. Ценности европейской и российской культуры бизнеса в целом не противоречат друг другу, но при этом европейская модель (в частности, Гарцбургская модель управления) более упорядоченно выстраивает бизнес-процессы и систему взаимоотношений коллег и руководителей в рамках организации. Российским компаниям недостает четкости распределения полномочий и ответственности между сотрудниками различных уровней иерархии, построения эффективной системы контроля, налаженных коммуникаций, вследствие чего возникает «авральная» работа, перекладывание ответственности друг на друга и на руководителя, боязнь инициативы и творчества. Так как

создавать собственную модель управления, позволяющую устранить существующие недостатки, «с нуля» – долговременная и крайне сложная задача, оптимальным решением является адаптировать более эффективную зарубежную модель управления с учетом национальной специфики.

Решение о трансформации менеджмента является функцией корпоративного управления, задачей высшего руководства компании. Трансформация модели делегирования полномочий и ответственности в практику организации осуществляется через обучение. Возможны два пути трансформации менеджмента по модели делегирования полномочий и ответственности:

- Системная трансформация системы делегирования на основе корпоративного обучения;

- Постепенная трансформация модели или ее отдельных элементов по инициативе руководителя компании/подразделения.

Системная трансформация, основанная на корпоративном обучении, имеет серьезные преимущества.

Во-первых, с самого начала процесса трансформации, большая часть сотрудников вовлечены в этот процесс, осознают его цели и задачи. Как показал опыт различных трансформационных процессов как в России, так и за рубежом, большая часть неудачных изменений менеджмента связана именно с непониманием и неприятием этих изменений сотрудниками.

Во-вторых, перед началом корпоративного обучения, проводится диагностика состояния менеджмента, в которой принимают участие сотрудники, описывая процессы, происходящие на их рабочих местах. Это позволяет руководству составить целостную картину всех проблем управления, существующих в компании на различных уровнях иерархии; кроме того, диагностика помогает и самим сотрудникам, понять, что именно необходимо изменить на собственном рабочем месте с целью повышения эффективности: это служит дополнительной мотивацией для проведения преобразования.

В настоящее время для повышения эффективности деятельности предприятий используются стандарты профессиональной деятельности в области управления персоналом и различные организационные стандарты, предъявляющие требования к правилам деятельности предприятия (например, стандарт «Investors in People»). Анализ стандартов показал отсутствие общего системного подхода к этому вопросу.

Исследователи выделяют в истории развития системы управления персоналом два основных подхода: человек как ресурс производственной системы, т. е. как элемент процесса производства и управления; человек как личность со своими потребностями, мотивами, ценностями, т. е. как главный субъект управления.

Оба подхода до сих пор практикуются, более того они закреплены в авторитетных документах. Например, для достижения устойчивого успеха организации применяют стандарты менеджмента качества серии ИСО 9004, которые делают упор именно на организацию производства, а человек в них рассматривается только как ресурс производственной системы. В стандарте указано, что люди являются значимым ресурсом организации и их полное

вовлечение расширяет их способность создавать ценность для заинтересованных сторон.

Содержимое стандарта также включает в себя требования к компетенции персонала, вовлечению и мотивированию персонала. Учитывая минимальный объем требований к персоналу, изложенных в стандарте (одна страница), нет сомнений в том, что такое краткое изложение является привлекательным объектом для научных исследований, что подтверждается значительным количеством публикаций на данную тему.

Вместе с тем, потребность организаций в стандартизации системы управления персоналом существует, и в разное время и разных странах были предприняты и осуществлены попытки построения национальных и международных стандартов. С точки зрения некоторых исследователей, стандарт системы управления персоналом – это набор требований, выраженных качественными и количественными показателями, способствующий выбору таких методов управления персоналом, которые позволят в максимальной степени реализовать кадровый потенциал предприятия. Данное утверждение не может считаться определением в силу своей чрезмерной широты, но позволяет задать вектор (рамки) нашего исследования. Например, требования к квалификации и навыкам специалистов в области управления персоналом можно считать стандартом системы управления персоналом, поскольку предполагается, что управление при помощи сертифицированных (а значит высококвалифицированных) специалистов более эффективно, нежели их коллег с более низкой квалификацией. Формирование требований к квалификации и навыкам специалистов в области управления персоналом, закрепление их в профессиональных стандартах можно рассматривать как часть более общего стандарта системы управления персоналом.

Первой в этой области была американская концепция стандартов в области управления персоналом. Работодатели хотели иметь критерии для отличия хороших кадровых работников от неквалифицированных, ведь это отражалось на уровне оплаты труда. Кадровые работники хотели того же. В результате было создано Общество управления человеческими ресурсами (Society for Human Resources Management – SHRM), которое занялось сбором мнений по этому вопросу, что в дальнейшем и привело к образованию Сертификационного института управления человеческими ресурсами (Certification Human Resources Institute – CHRI). Американская модель профессиональных стандартов управления персоналом заключается в том, что в специальном тестовом центре кадровики проходят испытание и по его результатам им присваивается одна из трех ступеней:

- профессионал в управлении персоналом (Professional in Human Resources – PHR);
- старший профессионал в управлении персоналом (Senior Professional in Human Resources – SPHR);
- профессионал в области международного HR-менеджмента, или «глобальный» профессионал (Global Professional in Human Resources – GPHR).

Это не единственная в Америке организация специалистов по кадровому менеджменту, но наиболее массовая – численность ее участников

составляет около 300 тыс. чел., причем не только американцев, но и иностранцев. Сначала это был мононациональный стандарт, и стандарта третьего уровня, относящегося к международной деятельности в сфере управления персоналом, в конце 1980-х гг. не было, но поскольку каждые пять лет Сертификационный институт управления человеческими ресурсами обновлял стандарт, то он был разработан и запущен в действие уже в начале нового тысячелетия. На текущий момент подтвердили знание стандартов в области международного управления персоналом уже более 35 тыс. чел.

Профессиональный стандарт также принят в ряде стран, а именно в Канаде, Германии и Великобритании. Так, в Великобритании стандарт концептуально отличается от своего американского аналога. Требования этого стандарта относятся не к квалификации и навыкам персонала, а к схеме работы самой организации. Такой стандарт тоже является частным случаем стандарта системы управления персоналом, но в отличие от профессионального его можно определить как организационный стандарт.

Чуть позже чем в Америке, Министерство труда Великобритании по поручению правительства начало разработку программы, которая бы позволила повысить производительность труда (на тот момент в Великобритании была самая низкая производительность труда в Европе). Более пристальное изучение проблемы выявило, что главная причина – противоречие между работодателями и наемными работниками. Выход из этой ситуации увидели в стандарте «Investors in People» («инвесторы в людей»). В его разработке участвовали ведущие специалисты крупнейших компаний, Конфедерация британской индустрии, Институт управления персоналом и Конгресс профсоюзов Великобритании. Разработка стандарта велась с конца 1980-х гг. и длилась до 1992 г., когда началось внедрение стандарта в самой Великобритании. После получения положительного опыта стандартом заинтересовались предприятия некоторых других стран. На данный момент этот стандарт работает на предприятиях более 30 стран мира (Россия в их числе).

Стандарт «Investors in People» требует особой процедуры внедрения в деятельность организации, которая состоит из трех этапов:

- планирование – разработка стратегии;
- действие – выполнение плана;
- проверка – оценка изменений.

В свою очередь, этап планирования состоит из четырех подэтапов:

– разработка бизнес-стратегии (основные ценности организации ясны персоналу и связаны с видением и стратегией; чтобы улучшить работу организации используются ключевые показатели эффективности; в стратегии организации принята во внимание социальная ответственность; в создание стратегии вовлечен персонал и все заинтересованные стороны);

– обучение и развитие бизнес-стратегии (обучение и стратегия создают возможность для развития организации; планы должны принимать во внимание стили обучения; персонал помогает принять решения относительно своего собственного обучения; обучение и развитие должно быть гибким и инновационным; в организации привита культура непрерывного обучения);

– разработка стратегии управления людьми (процесс рекрутинга в организации справедливый, рациональный и эффективный; создаются различные талантливые трудовые ресурсы; стратегия баланса продолжительности службы удовлетворяет потребности персонала; для оценки изменений используется конструктивная обратная связь; организация максимально привлекает таланты людей);

– лидерство и стратегия управления (лидеры и возможности управленцев определены; менеджерам помогают получить положительный опыт; лидерство и стратегию управления увязывают с бизнес-стратегией, перенимая лучший опыт других компаний; поощряются попытки сотрудников развить лидерские качества).

Обычно у организации есть миссия, стратегия и план, но в стандарте помимо этого предусматривается, что ценности организации позволяют поддерживать текущую миссию. В большинстве организаций подводят итоги выполнения плана, но они не вводят постоянный контроль за основными показателями и совсем необязательно для обычных организаций устанавливать социальную ответственность бизнеса, в то время как стандарт «Investors in People» требует этого. При организации обучения учитывается выбор наилучшего способа получения знаний, согласовывается с сотрудником его учебная программа и персонал ориентируют на непрерывное обучение.

В организациях, не использующих стандарт «Investors in People» в области стратегии управления персоналом, поощряют высказывание идей по улучшению стратегии и гарантируют равенство возможностей в развитии персонала.

Стандарт «Investors in People» требует, что процесс подбора персонала должен быть справедлив и эффективен, организация должна всемерно способствовать созданию талантливых сотрудников непохожих друг на друга, работа и личная жизнь сотрудника должна удовлетворять балансу продолжительности службы и как итог – организация вправе максимально использовать в своих целях таланты сотрудников.

Любая организация нуждается в лидерах, но лишь в организациях, использующих стандарт «Investors in People», все сотрудники поощряются для развития своих лидерских качеств и сотрудникам в этом помогают. Выраженный в организации лидер имеет преимущество перед пришедшим в том, что ему не надо проходить период адаптации и он, по определению, будет более лоялен своей компании.

Этап выполнения плана состоит из четырех подэтапов:

– повышение управленческой эффективности (менеджеры – лидеры, образцы для подражания, организаторы работы в команде и обмена знаниями; тренинг – часть организационной культуры; сотрудникам помогают развить их карьеру; в организации поддерживается атмосфера открытости и доверия);

– признание и вознаграждение (выполнение стратегии признается со стороны стейкхолдеров и вознаграждается; консультируются с соответствующими представительными группами; «прозрачная» система мотивация сотрудников; любой успех празднуется; искренне радуются успехам коллег);

– участие в принятии решений (эффективная консультация и участие сотрудников в принятии решений – часть организационной культуры; сотрудники поддерживают и им доверяют принятие решений; сотрудники ставят себе личной целью добиться успеха и гордятся своей работой для организации;

– организационная культура требует непрерывного улучшения деятельности предприятия);

– обучение и развитие (используется эффективная система обучения, инновационные и гибкие подходы, а также менторство, при этом обучение – повседневная деятельность; людям дают возможность полностью раскрыть свой потенциал; оцениваются результаты обучения; поддерживается личное развитие сотрудников).

В компании, использующей стандарт управления персоналом, менеджеры должны быть образцами для подражания. Конечно, это сложно, но сотрудникам помогают делать карьеру, а в организации царит атмосфера доверия и открытости. Система мотивации в таких организациях понятна каждому сотруднику, выполнение плана считается успехом, который должен быть отпразднован, за добившихся успеха коллег сотрудники искренне радуются.

Этап проверки состоит из двух подэтапов:

– измерение исполнения (определяется вклад сотрудников в достижение целей организации и выставляется оценка; описаны ключевые показатели эффективности деятельности предприятия; улучшаются перспективы карьерного роста сотрудников; используются гибкие и эффективные подходы к измерению возврата инвестиций; о возврате инвестиций в сотрудников сообщают стейкхолдерам);

– непрерывное улучшение (используется мнение сотрудников и стейкхолдеров; применяются эффективные внутренний и внешний сопоставительный анализ и методы обратной связи, чтобы понять мнение сотрудников о том, как ими управляют; сотрудники считают свою работу самой лучшей).

В итоге вклад сотрудников в выполнение стратегии измеряется и оценивается, отслеживаются ключевые показатели эффективности работы организации. Все эти меры приводят к тому, что перспективы карьерного роста сотрудников улучшаются, растут показатели деятельности компании, а инвестиции в сотрудников возвращаются новыми идеями, выполнением амбициозных планов, и весь этот механизм прозрачен для акционеров. Организация использует все методы для своего обследования и анализа, которые приводят к повышению эффективности деятельности организации, а поскольку в этот процесс вовлечен и коллектив, то сотрудники компании считают, что это самая лучшая работа.

После внедрения стандарта отслеживаются значения десяти индикаторов, которые отображают эффективность организационной структуры и методов управления персоналом. Так было не всегда, первая версия стандарта была громоздкой системой – было много индикаторов и требовалось много усилий по сопровождению стандарта. Такая сложность применения

стандарта отталкивала многих работодателей, поэтому пришлось искать пути «облегчения» процесса сопровождения стандарта управления персоналом. Та версия, которая сейчас является действующей, была предложена в 2005 г.

Стандарт «Investors in People» является самостоятельным и внедряют его ради повышения эффективности деятельности организации, однако его можно использовать и для поддержки системы качества (ISO 9000 и др.). Из накопленного опыта применения данного стандарта в организациях следует, что коэффициент текучести кадров там минимален по отрасли. Сотрудникам нравится работать в таких компаниях и они «держатся» за место.

Приведем примеры внедрения данного стандарта в нашей стране. Российский филиал компании «TNT Express» применяет стандарт «Investors in People» с 2002 г. Это привело к росту оборота компании на 40 %, степень удовлетворенности клиентов повысилась практически до 100 %, а коэффициент текучести кадров снизился вдвое. Japan Tobacco International (JTI) Россия была следующей компанией, внедрившей данный стандарт в 2012 г.

Приведем российский опыт создания стандартов системы управления персоналом. В мае 2002 г. состоялась профессиональная конференция российских кадровиков, на которой решили, что в сфере управления персоналом необходимо разработать стандарты профессиональной деятельности. Причины были те же, что и в свое время в Америке – не определили: за какие функции отвечают специалисты управления персоналом, какие задачи они должны решать в организации, что они должны знать и что уметь, что от них могут требовать работодатели и какая часть их обязанностей может быть изложена в рекомендательном порядке. Для выработки стандартов специалисты Национального союза кадровиков организовали исследование, которое должно было показать положение дел в профессии «как есть» и представление «как должно» быть.

Исследование проводилось в рамках двух проектов: «Портрет российского кадровика» и «Роль и статус службы управления персоналом на российских предприятиях». Выборка специалистов была представительной, поскольку опросили больше 3 тыс. специалистов по управлению персоналом из всех регионов страны. Результатами данного исследования явились: перечень наиболее типичных должностных обязанностей; список методов, которые специалисты по управлению персоналом используют в своей профессиональной деятельности; множество особенностей управления персоналом в различных отраслях и компаниях; круг требований к выпускникам вузов по данной специальности и многое другое, что требовалось собрать для создания стандартов.

К 2006 г. была сформирована Комиссия Национального союза кадровиков, в ее состав вошли ученые и педагоги, консультанты и признанные специалисты-практики в области управления персоналом, а также представители Правительства РФ. Данная комиссия была призвана подготовить требования профессионального стандарта в лице научной группы, определяла методологию и алгоритм создания стандарта. Управляющий проектом, исходя из предложенной методики, поставил перед каждым членом рабочей

группы индивидуальную задачу разработки версий модели стандарта. Члены научной группы обрабатывали полученное многообразие вариантов стандартов. Таким образом, была проделана успешная совместная работа по созданию стандарта. Одновременно с этим было организовано исследование на тему «Основные направления, задачи и функции деятельности специалистов в области кадрового менеджмента на российских предприятиях» подразделением комиссии Центра исследований и аналитики Национального союза кадровиков. Это исследование проводилось среди специалистов-практиков по управлению персоналом числом не менее 1 тыс. чел. и касалось перечня функций, задач, компетенций, знаний и навыков сотрудников службы управления персоналом. Работа комиссии заняла 5 лет, к 2007 г. был представлен Стандарт профессиональной деятельности на ознакомление членам Национального союза кадровиков. После изучения проголосовали, и в апреле 2007 г. Стандарты профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента были утверждены и вступили в силу.

Таблица 5. Сравнение стандартов системы управления персоналом

Критерий	Страна		
	США	Великобритания	Россия
Предпосылки создания	Исследование Корнельского университета в 1960 г.	В конце 1980-х гг. выяснилось, что в Великобритании самый продолжительный рабочий день и самая низкая производительность труда в Европе. Правительство поручило Министерству труда разработать стандарт	Инициатива Национального союза кадровиков
Разработчики стандарта	Общество управления человеческими ресурсами	Ведущие специалисты крупнейших компаний, Конфедерация британской индустрии, Институт управления персоналом и Конгресс профсоюзов Великобритании	Ведущие специалисты крупнейших компаний, Национальный союз кадровиков
Круг решаемых задач	Конкурентное преимущество для специалистов по управлению персоналом	Повышение производительности труда, увеличение объема продаж, максимизация рентабельности, повышение эффективности, стратегическое лидерство	-
Цель стандарта	Добровольная сертификация специалистов	Добровольная сертификация организаций	Добровольная сертификация специалистов
Количество участников	128 316 чел.	221 организация	408 чел.

Рассмотрение Стандарта профессиональной деятельности показывает, что российские кадровики пошли по пути, проложенному менеджерами по управлению персоналом в США, в нашей стране так же сертифицируют специалистов и ждут от них высокого профессионализма в области управления персоналом.

Для наглядности было проведено сравнение стандартов системы управления персоналом, действующих в США, Великобритании и России (таблица 5). Два из них – профессиональные стандарты (США и Россия), а один – организационный (Великобритания).

В результате стандарт в данный момент не востребован, поскольку никак не влияет на эффективность ведения бизнеса и российскую экономику – таблица 6.

Таблица 6. Изменения, происшедшие в России на рынке специалистов управления персоналом

До принятия стандарта	После принятия стандарта
Отсутствовало единое информационное коммуникационное пространство, объединяющее представителей профессии	Действует Национальный союз кадровиков – общероссийское объединение специалистов в области управления персоналом и трудовых отношений
Большинство представителей профессии не имело специального образования в области кадрового менеджмента; знания приобретались, прежде всего, на практике, в процессе работы	Считается нормой регулярно повышать квалификацию, участвуя в краткосрочных учебных программах; многие специалисты имеют высшее образование в области кадрового менеджмента
Отсутствовали критерии определения уровня квалификации специалистов в области управления персоналом и трудовых отношений	Сформированы и утверждены Стандарты профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента
Не существовало единой системы оценки профессионализма специалистов, общепризнанного сертификата, подтверждающего наличие необходимых для работы знаний, умений и навыков	Национальный союз кадровиков разрабатывает систему сертификации специалистов в области кадрового менеджмента, которая позволит определять уровень квалификации специалистов в соответствии со Стандартами профессиональной деятельности

Выводы, которые можно сделать:

1. Поскольку количество сертифицированных специалистов в России мало, идея с сертификацией «провалилась». Требованиям стандарта профессиональной деятельности в области управления персоналом официально соответствуют лишь 408 специалистов.

2. В.В. Путин 2 октября 2013 г. на инвестиционном форуме «ВТБ Капитала» «Россия зовет!» сказал о необходимости роста производительности труда в России в ближайшие годы на 5–6 % в год – в 2 раза быстрее, чем сейчас. По нашему мнению, одним из ресурсов роста производительности труда мог бы выступить Стандарт системы управления персоналом.

3. Можно обратить внимание на то, что экономические цели ставит только система стандартов, связанная с сертификацией организации, для

сертификации специалистов побудительной причиной является повышение своей конкурентоспособности. По результатам проведения сравнительного анализа становится понятно, что реальный рост экономики может обеспечить именно сертификация организации. Именно в Великобритании в разработке стандарта участвовало правительство (в отличие от России и США), и именно в Великобритании был создан стандарт, который ставит своей целью экономический рост страны.

В заключение можно сказать, что назрела необходимость в научных исследованиях в области разработки Стандарта системы управления персоналом.

2. Оценка эффективности управления персоналом в электросетевой компании

2.1. Ключевые направления развития компаний на рынке электроэнергетики и требования к формированию системы HR-менеджмента в организации

Электроэнергетика является одной из ведущих отраслей мировой экономики. В экономике России, так же как в мировой экономике, в последние годы отмечается последовательная тенденция повышения важности электроэнергетической составляющей в успешном функционировании и развитии предприятий различных отраслей.

Электроэнергетика является одним из основополагающих секторов российской экономики и имеет непосредственное влияние на промышленное развитие страны, а также играет значительную роль в обеспечении социального благополучия населения. А стабильное, качественное снабжение энергией населения и промышленности – неотъемлемое условие экономического развития страны.

При этом российская электроэнергетика на протяжении длительного периода времени испытывает значительные трудности в своем развитии и поддержании потенциала нормального функционирования в дальнейшем. Финансовые трудности организаций электроэнергетики связаны с тем, что, выступая в роли одного из факторов, поддерживавших экономический потенциал страны в период экономического спада 90-х годов, электроэнергетика продолжает и по сегодняшний день оставаться «донором» развития всего комплекса отраслей промышленности.

Предоставляя энергию по заниженным, не отражающим реальных издержек производства тарифам, электроэнергетический сектор:

- поддерживает конкурентоспособность товаров российских промышленных предприятий в краткосрочном периоде как на внутреннем, так и на внешних рынках (особенно производств, характеризующихся повышенной энергоемкостью);
- участвует в социальной защите населения через установление заниженных тарифов (приложение А);
- поддерживает законодательно установленную возможность отключения потребителя за неоплату электрической энергии исключительно в судебном порядке [1];
- выступает кредитором федерального и региональных бюджетов посредством предоставления отсрочек по оплате энергии организациями, финансируемыми из бюджетов различных уровней.

Результатом таких отношений стало стимулирование чрезмерного потребления энергии (при общем спаде в 90-е годы XX века промышленного

производства примерно на 40%, спад потребления промышленностью (в том числе при осуществлении теневого производства) электроэнергии составил только около 24% (по данным Госкомстата Российской Федерации)), что выражается в завышенной по мировым меркам энергоемкости российского промышленного сектора в целом, а также нерационального ее использования в социальной сфере.

В итоге в системе принятия хозяйственных решений укрепилось отношение к электрической энергии как неотъемлемому, гарантированному, и не требующему особых затрат благу для каждого. Так, на фоне расточительного отношения к данному источнику энергии со стороны потребителей электроэнергетика попала в сложное финансовое положение.

Технико-экономические проблемы электроэнергетики выражаются в прогрессирующем процессе устаревания парка генерирующего оборудования. Состояние электроэнергетики после длительного периода недоинвестирования характеризуется серьезным износом как генерирующих мощностей, так и сетевого оборудования. По данным Государственного комитета статистики Российской Федерации, основные фонды электроэнергетики России изношены на 50,6%, причем активная часть основных фондов (машины и оборудование) изношена почти на две трети.

При этом фонды устаревают не только физически, но и морально, что приводит к нерациональному использованию ресурсов предприятиями отрасли, характеризующимися низким КПД, и является причиной снижения факторной производительности в российской электроэнергетике. Ценовая политика государства в сфере электроэнергетики по сути стимулировала неэффективное использование электрической энергии, а также недостаточный размер инвестиций (внутренних и внешних) в отрасль. Внутреннее инвестирование недостаточно в силу отсутствия у самих предприятий достаточного размера внутренних финансовых резервов на его осуществление. Инвестиционная составляющая является частью утверждаемой регулирующим органом величины тарифа каждому поставщику электрической энергии и не отражает реальной потребности субъектов электроэнергетики в инвестиционных вложениях. Непривлекательность отрасли для внешних инвесторов связана с отсутствием предсказуемого поведения регулирующих органов, устанавливающих тарифы на электрическую энергию.

Кризис в отрасли вызван, в том числе отсутствием стимулов у предприятий повышать внутреннюю эффективность своей деятельности, увеличивать прибыль за счет снижения издержек и улучшения технико-экономических показателей. Снижение издержек производства может быть достигнуто путем модернизации оборудования и технологии производства, что требует постоянных финансовых вложений.

В условиях действующей системы функционирования отрасли (отсутствие конкуренции производителей на рынке электрической энергии и административное определение величины тарифа) компании не имеют адекватных стимулов снижать свои издержки за счет более рационального ведения производственной деятельности. Вот почему в силу объективных условий энергокомпании не заинтересованы в целенаправленном вложении

внутренних финансовых ресурсов в мероприятия по модернизации оборудования и технологии.

Системные проблемы развития электроэнергетики России рассматриваются с разных, часто противоположных позиций, в работах таких ученых как Бушуев В.В., Вайнзихер Б.Ф., Веселов Ф.В., Зубакин В.А., Иванов С.Н., Коржуховский И.С., Коржубаев А.Г., Кудрявый В.В., Кутовой В.М., Плакиткин Ю.А., Раппопорт А.Н., Светлицкий С.Ю., Хлебников В.В., Чубайс А.Б., Шматко С.И., Язев В.А., Яновский А.Б. и др.

Однако, несмотря на:

- существование многоаспектной палитры мнений о путях развития электроэнергетики России в свете дальнейшего рыночного реформирования российской экономики, продемонстрированной в ходе многочисленных острых дискуссий как в научных кругах, так и в органах государственного управления и крупных корпорациях ТЭК России;

- новой парадигмы государственного регулирования и корпоративного управления, призванного совместить приоритеты усиления государственного влияния с приоритетами дальнейшей либерализации и перехода к рынкам электроэнергии и мощности, природного и сжиженного газа;

- отказа от перекрестного субсидирования и т.п.

единого подхода в решении проблем развития электроэнергетики России до сих пор не выработано.

Выделяют целый ряд причин, которые обусловили необходимость радикальных изменений в сфере электроэнергетики, в частности:

- значительный износ основных фондов;

- недостаток инвестиций, сопряженный с отсутствием экономических стимулов и мотивации;

- затратные механизмы ценообразования.

В конце 90-х годов правительством РФ был инициирован ряд реформ, направленных на преобразование естественных монополий, в том числе в электроэнергетике. Очевиден тот факт, что необходимость коренных изменений в данной сфере назрела ввиду наличия целого комплекса проблем, от решения которых зависит дальнейшее развитие этой базовой отрасли, а, следовательно, и социально-экономическая стабильность страны.

Но, начавшиеся в 90-х годах преобразования в отрасли не были последовательными и полноценными. Созданная система оптовой торговли электрической энергией и мощностью является полностью регулируемой Федеральной энергетической комиссией России (ФЭК), устанавливающей индивидуальные тарифы для каждой электростанции Федерального оптового рынка электроэнергии и мощности (ФОРЭМ), оптовые тарифы покупателей (которые на самом деле должны формироваться как средневзвешенные тарифы поставщиков, но на деле не синхронизированы с ними, в результате чего возникает финансовая разбалансировка рынка), а также размеры платы за оказание общесистемных услуг.

Серьезной проблемой также является сетевое ограничение межсистемных перетоков, что выражается в недостаточности технической воз-

возможности (пропускной способности) линий электропередачи для транспортировки необходимого объема электрической энергии из энергоизбыточной системы в энергодефицитную.

В этой связи избыток установленной мощности в России является «запертым» на территории одного региона и не может рассматриваться в качестве потенциально возможного для использования в дефицитных звеньях энергосистемы.

Продолжение регулирования отношений в отрасли административными методами, доказавшими на практике свою несостоятельность, приведет к истощению электроэнергетического комплекса. Потеря потенциала электроэнергетики гарантировать бесперебойное снабжение потребителей в конечном итоге может стать причиной необратимых последствий в экономике, промышленности и социальной сфере, которые выльются в масштабный внутристрановой кризис. Осознание данной угрозы стало решающим аргументом в пользу необходимости проведения структурных преобразований в отрасли.

В активную фазу процесс реформирования вступил в 2000 году. С этого времени началось обсуждение различных вариантов реформирования электроэнергетики России, их преимуществ и недостатков с целью выявления программы, направленной на выведение отрасли из состояния стагнации.

Рассматриваемые варианты отличались по наборам принципиальных идей реформирования:

1) Позиция региональных властей предусматривала создание нескольких вертикально интегрированных систем на базе региональных энергосистем. Это предполагало возврат всех крупных электростанций, вошедших в состав РАО «ЕЭС России», в региональные АО-энерго, с целью ограничения энергодефицитных и увеличения энергоизбыточных региональных компаний энергетики. Создание вертикально интегрированных энергосистем было нацелено на создание региональных замкнутых торговых площадок, сообщающихся между собой путем использования межсистемных торговых связей.

В рамках данной концепции предполагалось стимулирование создания независимых (не входящих в вертикально интегрированные АО-энерго) производителей электрической энергии в целях удовлетворения растущего спроса.

2) Доминирующее положение среди остальных программ реформирования занимала программа РАО «ЕЭС России», которое настаивало на проведении структурной реформы отрасли путем создания условий для функционирования конкурентного рынка электрической энергии в тех областях энергосистемы России, где это экономически обоснованно.

При этом создание рынка в соответствии с мировой практикой реформирования электроэнергетики обуславливалось необходимостью организационного разделения:

- потенциально конкурентных видов деятельности (генерация и сбыт электрической энергии) и
- монопольных (передача и диспетчеризация).

Федеральная сетевая компания и Системный оператор должны были создаваться как 100% дочерние компании РАО «ЕЭС России».

Схема разделения АО-энерго предполагала их разделение на две составляющие:

- монопольную – региональные сети и
- конкурентную – генерация и сбыт.

При этом вопрос права собственности на создаваемые компании решался следующим образом: 100% владение РАО «ЕЭС России» сетевыми активами (притом, что сейчас доля РАО «ЕЭС России» в большинстве региональных компаний не превышает 49%) и выходом из генерации и сбыта. На финальной стадии реформы РАО «ЕЭС России» должно было включать в себя:

- Федеральную сетевую компанию, которая поглотила бы все региональные сети;
- Системного оператора.

В собственность Федеральной сетевой компании должны были также попасть все генерирующие и сбытовые активы, принадлежащие РАО «ЕЭС России», которые в срок не позднее 2006 года, должны были быть отделены от нее.

3) Для рассмотрения альтернативных вариантов реформ и разработки на их базе единой государственной концепции реформирования 07 января 2001 года распоряжением Президента Российской Федерации была создана рабочая группа при Президиуме Госсовета России по вопросам реформирования электроэнергетики, которой была разработана программа, по принципиальным моментам отличающаяся от программы РАО «ЕЭС России» – Минэкономразвития России. И, в конечном итоге, основная борьба шла между этими двумя программами.

Основные расхождения возникли по следующим вопросам:

- Право собственности на активы АО-энерго.
- Сетевая составляющая. Судьба АО-энерго.

В связи со сложностью поставленной задачи ни один из предложенных вариантов не был в чистом виде одобрен Правительством Российской Федерации. «Основные направления реформирования электроэнергетики Российской Федерации», принятые постановлением Правительства Российской Федерации от 01.01.01 года № 526, можно считать компромиссом между концепциями РАО «ЕЭС России»-Минэкономразвития России и группой Госсовета России.

Правительственная программа реформирования электроэнергетики в качестве базового варианта восприняла концепцию Минэкономразвития России, поддерживаемую РАО «ЕЭС России», основным принципом которой является обязательное организационное разделение субъектов электроэнергетики по видам деятельности, с целью отделения потенциально конкурентных, таких как генерация и сбыт, от монопольных – передача, распределение и диспетчеризация. Уход от вертикальной интеграции – провозглашается в программе Правительства одним из принципиальных условий реформирования.

Как итог реализации положений программы Правительства создаются конкурентные оптовый рынок электрической энергии и розничные рынки электроэнергии и тепла.

Субъектами оптового рынка являются:

- производители и потребители энергии, в том числе конечные, отвечающие определенным параметрам производства (потребления) энергии;
- администратор торговой системы, выполняющий функцию организации торговли;
- Федеральная сетевая компания, отвечающая за функцию управления сетями и
- системный оператор, выполняющий функцию управления технологическими процессами (рисунок 7).

Рисунок 7. Субъекты оптового рынка электроэнергии

Всем субъектам должен обеспечиваться равный, не дискриминационный доступ к сетевой инфраструктуре. Торговля на оптовом рынке может осуществляться как на биржевой площадке, так и за ее пределами по прямым договорам между поставщиками и потребителями электрической энергии.

Функция организации торговли возлагается на Администратора торговой системы – некоммерческую организацию, учреждаемую участниками рынка на условиях равного представительства поставщиков и покупателей в органах ее управления. Он обеспечивает осуществление расчетов за поставляемую на рынок электроэнергию и услуги, оказываемые участникам

оптового рынка (услуги по передаче энергии Федеральной сетевой компанией и организацией технического управления Системным оператором), разрабатывает систему гарантий, принимает меры по обеспечению равных условий для всех участников рынка.

Регулятивно-координирующая функция АТС заключается в разработке правил оптового рынка (кодекса поведения участников оптового рынка, носящего нормативный характер для участников оптового рынка в целях наибольшей гарантированности соблюдения его норм), а также в осуществлении контроля за их соблюдением.

В силу существования риска неэффективного функционирования саморегулирующейся системы оптового рынка программой предусматривается возможность осуществления государственного надзора за деятельностью участников оптового рынка путем включения государственных представителей в состав органов управления АТС.

Под технологической инфраструктурой создаваемого оптового рынка подразумевается такой ограниченный ресурс как единая электрическая сеть и диспетчерское управление технологическими процессами сбалансированного перемещения электрической энергии в рамках системы. Предполагается организационное разделение функций по управлению единой электрической сетью и оказанию диспетчерских услуг.

Функцию управления единой национальной электрической сетью, в состав которой входят магистральные сети, объединяющие между собой все регионы страны, осуществляет Федеральная сетевая компания. Она будет оказывать услуги по присоединению участников оптового рынка к сети и передаче по ней электрической энергии. Присоединение к сети представляет собой одноразовое действие, когда оборудование абонента подключается к инфраструктуре, за что участником должен вноситься единовременный фиксированный платеж. Непосредственно за услугу по передаче энергии участники рынка будут рассчитываться с ФСК за фактический объем переданной энергии по регулируемым государством тарифам.

Эффективное функционирование ФСК в дальнейшем связано, во-первых, с эффективностью внутриорганизационного управления, и, во-вторых, с правильным проведением политики ценообразования на оказываемые данной организацией услуги.

Вопрос, который вызвал бурную дискуссию в органах власти, связан с определением доли государства в активах Федеральной сетевой компании и Системного оператора. Программой реформирования предусматривается создание ФСК и СО в качестве 100% дочерних обществ РАО «ЕЭС России», в уставном капитале которых не позднее 2004 года должно быть обеспечено непосредственное участие государства с целью получения контрольного пакета акций путем распределения акционерного капитала компаний между акционерами РАО «ЕЭС России» пропорционально их доле в его уставном капитале. Данное положение получило негативную оценку у части представителей политических кругов. Связано это с опасением, что в результате реализации такого варианта возможно усиление монопольного положения РАО «ЕЭС России». В результате предполагаемого распределения акций РАО «ЕЭС

России» 49 % акций указанных компаний останутся в собственности РАО "ЕЭС России", которое получит возможность контролировать технологические процессы в отрасли.

Второй вопрос, касающийся права собственности, связан с судьбой электросетевых объектов, подпадающих под определение магистральных, но не находящихся в собственности РАО «ЕЭС России» на момент создания ФСК. Правомочия собственников таких объектов ограничиваются в части заключения договоров на оказание услуг по передаче электрической энергии с использованием данных объектов, а также вывода их из эксплуатации без согласования с ФСК.

Данные объекты передаются в управление ФСК, а собственникам выплачивается компенсация доходов, получаемых в результате использования их прав. В качестве варианта решения данной проблемы также рассматривается создание региональных магистральных сетевых компаний (с участием в их активах ФСК и нынешних собственников сетей), в собственность которым будут передаваться сетевые объекты.

В связи с тем, что деятельность по передаче электрической энергии, являясь исключительным видом деятельности (то есть ФСК не сможет, помимо деятельности по передаче электрической энергии, осуществлять какие-либо иные виды деятельности), носит естественно-монопольный характер и регулируется государством, единственным источником поступлений от ее осуществления является регулируемый органом государственной власти тариф. Вот почему от методики расчета тарифов зависит состояние инфраструктуры, возможность поддержания ее существующего потенциала, а также дальнейшего развития и расширения. При этом во внимание должно приниматься, что инвестиции в регулируемые сферы деятельности могут быть привлечены только в случае гарантированности экономически обоснованного уровня доходности на вложенный капитал.

Что касается розничных рынков электрической энергии, то субъектами розничных рынков являются:

- производители энергии, не имеющие права на участие в оптовом рынке;
- конечные потребители энергии;
- региональные сетевые компании;
- субъекты оперативно-диспетчерского управления;
- гарантирующие поставщики и
- энергосбытовые компании (рисунок 8).

Энергосбытовые компании, покупая энергию на оптовом рынке и реализуя ее конечным розничным потребителям, выступают в роли так называемого «связующего звена» между оптовым и розничными рынками электрической энергии.

Концепция Правительства с учетом положений программы Госсовета в отношении АО-энерго допускает дальнейшее их существование при условии выделения из них сетевого бизнеса.

Рисунок 8. Субъекты розничных рынков электроэнергии

Данный компонент реструктуризации отрасли может быть реализован двумя способами:

1. АО-энерго продолжает существовать, но при этом создается 100% дочерняя распределительная компания, управляющая региональными распределительными сетями, или

2. АО-энерго реорганизуются путем разделения на генерирующие и распределительные компании. При этом за АО-энерго будет закреплён статус «гарантирующего поставщика», поставляющего энергию потребителям по регулируемым ценам. Управление распределительными сетями останется на региональном уровне, а организации по управлению единой национальной электрической сетью будут переданы исключительно сети высокого напряжения.

Основное назначение розничных рынков электрической энергии и тепла – обеспечение данным ресурсом конечных потребителей, в том числе населения. Энергия на розничный рынок будет поступать с оптового, за исключением произведённой генераторами, не имеющими права выхода на оптовый рынок. Именно на розничных рынках наиболее остро стоит проблема разделения вертикально интегрированных компаний.

Одобрённой Правительством программой реформирования не предусматривается обязательное организационное разделение существующих вертикально интегрированных компаний, которыми являются АО-энерго, по видам осуществляемой деятельности.

Единственное требование – организационное отделение сетевой деятельности. Это можно осуществить либо путем создания 100% дочернего общества, что предполагает дальнейшее существование материнской компании, либо реорганизация АО-энерго путем разделения на несколько самостоятельных юридических лиц.

В любом случае предполагается ликвидация возможности существования вертикальной интеграции. Вместе с тем не следует забывать, что функционирующие в настоящее время вертикально интегрированные компании в силу масштаба своего производства занимают на конкретном рынке товара или услуги безальтернативное монопольное положение. При этом также обеспечивается единство управления технологическим процессом внутри самой компании. Мировая практика реформирования электроэнергетики свидетельствует о том, что разделение вертикально-интегрированных энергокомпаний не угрожает надежности обеспечения населения и промышленности электрической энергией. Единственно необходимым условием такого разделения является замена корпоративных механизмов взаимодействия генерации, сетей и сбыта на правовые (в этой связи пристальное внимание уделяется разработке совокупности правовых актов, максимально регламентирующих отношения в отрасли после ее реформирования).

В этой связи стоит отметить, что дальнейшее сохранение в неизменном состоянии энергетических монополий ведет к сохранению и увеличению совокупности экономических недостатков, существование которых отмечается на сегодняшний день: во-первых, отсутствие у вертикально-интегрированных компаний экономических стимулов снижать издержки производства, а во-вторых, отсутствие стимулов для оптимизации загрузки электростанций.

Таким образом, план реформирования электроэнергетики был ориентирован на становление конкурентных отношений в отрасли, направленных на либерализацию рынка и как следствие на создание благоприятных условий для привлечения инвестиций, необходимых для формирования устойчивой и надежной системы энергоснабжения, способной ответить вызовам современной экономики.

С учетом проникновения рыночных отношений во все структуры национальной экономики, в том числе и в традиционно монопольные сферы деятельности субъектов электроэнергетики, должны применяться особые подходы и методы к формированию системы HR-менеджмента в этих организациях. В первую очередь, необходимо уделить внимание формированию структуры персонала, позволяющей организациям оставаться эффективными при их переходе от действий в условиях монополии к конкурентным отношениям.

Рассматривая структуру персонала необходимо отметить, что при первом приближении персонал делится на тот, что участвует в производственной деятельности и тот, что занят в непроизводственной деятельности (персонал, работающий в детских садах, столовых, культурных центрах и т.д.).

Приведен классификацию персонала по сфере производственной деятельности (рисунок 9).

Рисунок 9. Классификация персонала по сфере производственной деятельности

Персонал, занятый в основной и вспомогательной производственной деятельности, делится по сфере деятельности на эксплуатационный и ремонтный.

Эксплуатационный персонал осуществляет обслуживание основного оборудования и делится на: оперативный и неоперативный.

Оперативный персонал работает в сменном режиме, так как в его функции входит круглосуточный контроль за работой оборудования станции в целом. К нему относятся машинисты, обходчики.

Неоперативный персонал работает по дневному графику, к нему относятся начальники цехов и их заместители, а также административно-управленческий персонал.

Также существует классификация персонала по характеру выполняемых функций, которая характерна для персонала любой отрасли (рисунок 10).

Рисунок 10. Классификация персонала по характеру выполняемых функций

Выделяют следующие особенности структуры персонала энергетических компаний:

1. Ввиду высокого уровня автоматизации и механизации для энергетики характерна низкая трудоемкость.

2. Доля рабочих в персонале, задействованном в производстве, составляет 50-60%, специалистов – 20-30%, руководителей – 15%, технических исполнителей – 1%.

3. Высокий удельный вес ремонтного персонала (до 33%).

Перечень профессий рабочих приведен в приложении Б.

В приложении В приведен перечень должностей руководителей согласно квалификационному справочнику «Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих организаций электроэнергетики».

Касаемо формирования системы стимулирования работников в соответствии с ТК РФ предприятия самостоятельно определяют формы, системы организации труда, оплаты, размеры ставок, окладов, премий, иных поощрительных выплат и фиксируют их в коллективных договорах, соглашениях, других локальных нормативных актах. В этой связи в каждой энергетической компании действуют свои положения и документы, призванные стимулировать работников, повышать их производительность.

В электроэнергетике, так же как и в других отраслях народного хозяйства, должны быть разработаны локальные нормативно-методические документы по стимулированию труда работников. Данные документы, как правило, решают две задачи:

- укрепление хозяйственной самостоятельности;
- повышение эффективности труда и ответственности работников.

При решении данных задач должна учитываться специфика производства. Например, в электроэнергетике в основном производстве не может иметь места сдельная оплата труда, которая используется в тех областях, где возможно нормирование затрат времени на единицу работы. В электроэнергетике производство энергии осуществляется специальным оборудованием, а персонал должен его непрерывно обслуживать, наблюдать за процессом производства и не допускать аварийных ситуаций, то есть применяется повременная оплата труда. Однако для ремонтного персонала может применяться сдельная оплата труда.

2.2. Особенности системы управления персоналом территориальной энергетической компании

Кадровая политика энергетического предприятия представляет одно из ведущих направлений деятельности общества, охватывающего разработку организационных принципов работы с людьми, сближение интересов работодателя и интересов работников, формирование и рациональное использование человеческих ресурсов, повышение эффективности работы и социальной защищенности работников.

Основная цель кадровой политики заключается в полном и своевременном удовлетворении потребностей общества в трудовых ресурсах. Вложения в человеческие ресурсы и кадровую работу являются долгосрочным фактором конкурентоспособности.

Исходя из этого, политика общества в области управления персоналом является социально ориентированной и направлена на сохранение, поддержание и развитие кадрового потенциала.

Основами кадровой политики общества являются:

- подбор руководителей и специалистов по профессиональному принципу с привлечением как внутренних, так и внешних кандидатов;
- оценка действующих руководителей по результатам их деятельности;
- создание эффективной системы мотивации сотрудников общества;
- создание условий для повышения карьерного роста и мобильности персонала;
- создание и обучение кадрового резерва;
- создание и развитие системы обучения, повышение квалификации персонала;
- формирование и укрепление деловой корпоративной культуры;
- организация работы по снижению текучести кадров;
- создание команды профессионалов, разделяющих единые цели;
- развитие деловой корпоративной культуры общества.

На рисунке 11 представлена динамика численности персонала компании.

Рисунок 11. Динамика численности персонала энергетической компании

Численный состав на 01.01.2014 г. составил 108 человек. По состоянию на 01.01.2015 г. численность работников составила 135 человека, в результате заполнения вакансий, создания новых значимых для предприятия структурных подразделений.

В компании прослеживается тенденция омоложения персонала, что положительно сказывается на производственном процессе. Средний возраст работников составляет 35 лет (рисунок 12).

Рисунок 12. Возрастная структура персонала

Передача опытными специалистами знаний, профессионального опыта, мастерства молодому поколению способствует быстрому распространению рациональных приемов труда, росту производительности труда.

Сложившаяся возрастная структура персонала энергетического предприятия позволяет более эффективно управлять процессами планирования потребностей компании в человеческих ресурсах, подготовки резерва, профессионального обучения, компенсаций.

Работники старшего возраста имеют большой стаж, а, следовательно, практический опыт и лучшее знание специфики трудовой деятельности. В свою очередь, молодые сотрудники более образованы, энергичны и инициативны. Только сочетание преемственности традиций, взаимообогащение профессионализма, опыта, деловых связей с новаторством, предприимчивостью и творчеством молодых людей значительно повышает эффективность человеческих ресурсов в компании.

Структура персонала предприятия по категориям обусловлена спецификой его деятельности. Существенную часть персонала составляют работники с высшим профессиональным образованием, что отражает общую тенденцию общества в подборе, расстановке и мотивации персонала. Уровень образования работников компании является неизменно высоким на протяжении ряда лет, что обусловлено производственной необходимостью и высокими требованиями к квалификации персонала (рисунок 13).

Доли руководителей, специалистов и рабочих в обществе составляют оптимальный баланс, при этом структура работников по категориям характеризуется преобладанием специалистов, что связано с индивидуальными особенностями производственного процесса в компании (рисунок 14).

Рисунок 13. Структура персонала по категориям

Рисунок 14. Доли руководителей, специалистов и рабочих в энергетической компании

Качественная оценка персонала в энергетической компании осуществляется по средствам диагностики персонала, целенаправленного процесса установления соответствия количественных и качественных профессиональных характеристик персонала требованиям должности (рабочего места), подразделения и общества в целом.

Целью оценки персонала в обществе является улучшение качества управления, которое достигается путем периодической и систематической оценки, а также единство действий в управлении, так как единая система оценки позволяет ожидать, что действия по управлению будут соответствовать результатам оценки и будут более эффективными.

На предприятии закреплены высокие стандарты социальной ответственности перед работниками. Прделана большая работа по формированию и введению в действие единой системы оплаты труда работников общества, направленной на повышение заинтересованности персонала общества в конечном результате работы путем достижения конкурентоспособного уровня заработной платы. Заработная плата работников формируется с учетом эффективности труда и конкурентоспособности предложения на соответствующих сегментах рынка труда.

Помимо достойной зарплаты общество стимулирует труд своих работников, реализуя большое количество социальных льгот, гарантий и компенсаций, предоставляемых работникам сверх норм, установленных законодательством Российской Федерации, согласно внутренним локальным актам компании.

Социальная ответственность организации, закреплённая во внутренних локальных актах, предусматривает следующие гарантии и выплаты для работников: материальная помощь при уходе в отпуск, материальная помощь при рождении ребенка, материальная помощь работникам на погребение, материальная помощь к юбилейным датам, материальная помощь в связи с выходом на пенсию, материальная помощь в связи с первым браком, обеспечение детей работников новогодними подарками и многое другое. Для обеспечения социальной стабильности и защищенности работников предприятие широко использует инструменты страхования. На нем действуют системы медицинского обеспечения, страхования и оздоровления работников, страхование от несчастных случаев, добровольное медицинское страхование.

Помимо материального поощрения, компания использует моральные стимулы. Действенным инструментом морального стимулирования работников является представление наиболее отличившихся из них к почетным грамотам и корпоративным наградам.

Важной стратегической составляющей энергетической компании является работающая молодежь. Предприятие приветствует инициативных, талантливых, творческих молодых работников, гарантирует им возможность карьерного роста путем включения в кадровый резерв и содействует привлечению молодых работников к решению производственных задач через инновационную и проектную деятельность. Реализуя принципы соци-

альной ответственности, компания участвует в благотворительной деятельности и оказывает поддержку медицинским, учебным, культурным и религиозным заведениям.

В работе с персоналом компания уделяет особое внимание обучению и повышению квалификации как сотрудников своей компании, так и сотрудников своих сервисных предприятий. Сотрудники проходят обучение в ведущих энергетических институтах России. В течение года для сотрудников сервисных компаний предприятия организуются обучающие семинары электромонтеров – кабельщиков, инженеров производственно-технического отдела, сотрудников, курирующих вопросы технологического присоединения и т.д.

Таким образом, в основе системы управления персоналом энергетической компании находятся следующие основные направления: возможности для профессионального развития и карьерного продвижения; пакет социальных выплат и льгот; моральное стимулирование.

Предприятие реализует обширную работу по профессиональному развитию и карьерному продвижению. В частности в компании действует система подбора, расстановки, подготовки, воспитания и использования молодежи и молодых специалистов, позволяющая обеспечить постоянный приток молодых квалифицированных работников, реализовать потребность организации в конкурентоспособном и молодом персонале, а также вовлечение молодежи и молодых специалистов в общественную жизнь организации.

На предприятии разработана и действует программа по работе с молодежью и молодыми специалистами. В рамках реализации данной программы предприятие реализует следующие мероприятия:

- осуществляет профессиональную ориентационную работу среди выпускников общеобразовательных учреждений и выпускников с высшим и средне профессиональным образованием;
- предоставляют рабочие места для прохождения производственной и преддипломной практики студентам;
- участвуют в отборе выпускников учебных заведений;
- на предприятии введен статус молодого специалиста;
- созданы условия по адаптации молодых специалистов;
- организована стажировка молодых специалистов;
- осуществляется оценка результатов деятельности молодых специалистов, и т.д.

Одним из интересных направлений работы с молодежью территориальных генерирующих компаний является введение статуса молодой специалист. Хотя подобного рода статус имеет место быть на многих предприятиях, но на исследуемых предприятиях этот статус включает весьма обширный перечень прав. Статус молодого специалиста установлен работникам не старше 30 лет, имеющим высшее или среднее профессиональное образование и общий трудовой стаж не более 3 лет. В случае если молодой специалист переводиться на руководящую должность, статус молодого специали-

ста утрачивается. Статус молодого специалиста не влечет за собой изменений в составе его прав и обязанностей, зафиксированных в трудовом договоре, должностных инструкциях, правилах внутреннего трудового распорядка, и других локальных нормативных актах предприятия, однако он дает некоторые дополнительные права. Например, в случае проведения сокращения на предприятии работника, находящегося в статусе молодой специалист нельзя уволить.

В рамках реализации программы по работе с молодыми специалистами значительный объем работы приходится на реализацию разработанного регламента по адаптации персонала.

В целях определения результативности и качества выполнения работниками должностных обязанностей и достижения поставленных перед ними на прошедший год целей и задач; выявления необходимости и основных направлений развития потенциала работников и их профессиональных навыков; стимулирования работников на повышение качества и результативности труда разработана и действует система оценки деятельности работников предприятия.

Проведение оценочной процедуры осуществляется в первую очередь с целью установления размера ежегодного премирования каждого работника предприятия и осуществляется в три этапа.

1. Подготовительный;
2. Оценочная процедура;
3. Анализ полученных результатов, разработка рекомендаций по итогам оценки;
4. Собеседование с работником.

На первом этапе проводится разъяснительная работа среди работников о задачах оценки и порядке её проведения; подготовка необходимых документов на оцениваемых работников.

Оценочная процедура предполагает проведение самооценки работником своей работы (приложение Д).

Оценочная процедура подразумевает выполнение специалистами или служащими в трехдневный срок после получения перечня должностных обязанностей и листа самооценки от непосредственного руководителя, должен заполнить его, руководствуясь указанными критериями. Работник сам определяет перспективы своего профессионального развития и передает заполненную форму непосредственному руководителю.

Непосредственный руководитель с момента получения оценочного листа от оцениваемого специалиста или служащего, так же должен заполнить оценочный лист, руководствуясь описанием критериев оценки и должен завизировать его. При заполнении оценочного листа должны быть учтены результаты самооценки и оценки эксперта.

Далее работники отдела управления персоналом переходят к проведению анализа результатов и разработке рекомендаций по итогам оценки. Непосредственный руководитель после проведения оценочной процедуры

проводит собеседование с работником, приводит комментарии оценки, доводит до работника рекомендации участников оценки, ставит перед работником индивидуальные цели и задачи на следующий год.

Хотя каждое из выше перечисленных направлений системы управления персоналом прямо или косвенно оказывает влияние на моральное стимулирование работников, однако в рамках работы предприятия существуют такие направления управления персоналом, которое можно отнести чисто к моральному стимулированию.

Эти направления реализуются от банальной похвалы, грамоты и т.п. до организации и проведения трудовых (производственных) и спортивных соревнований работников предприятия, корпоративов ко Дню энергетика, возможности похода в различные бассейны и спортивные комплексы города и т.п.

Вся вышеуказанная работа направленная на управление персоналом работников позволяет решить ряд проблем и вопросов и добиться высокого социального эффекта.

Разработанная и реализуемая система адаптации молодого персонала, принимаемого на работу позволяет добиться обеспечения взаимного приспособления и постепенного вхождения принятых работников в социально-экономические и производственные условия. Как следствие это способствует уменьшению стартовых социально-психологических издержек у новых работников, сокращению периода «вхождения» в должность, а также экономии времени непосредственного руководителя и работников подразделения.

Проведенная процедура адаптации снижает издержки предприятия, поскольку недостаточно адаптировавшийся сотрудник работает менее эффективно, что ведет к дополнительным затратам; сокращение текучести кадров: если работник не смог освоиться в организации, он может уволиться. Также данная процедура экономит силы и время руководителя нового работника и его коллег, позволяет снизить неуверенность и волнения, развить позитивное отношение к работе, удовлетворенности трудом.

Введение статуса «молодой специалист» позволяет привлечь больше молодых и перспективных профессионалов к работе предприятия.

Система материальных выплат и льгот на предприятии позволяет заинтересовать каждого сотрудника в необходимости работы на данном предприятии и повысить производительность труда.

Система оценки деятельности работников предприятия позволяет компании решить ряд задач. Определить профессиональный уровень каждого работника предприятия, обоснованно рассчитать размера годовых премиальных выплат, каждого работника, на основе анализа результативности и качества выполнения работниками должностных обязанностей и достижения поставленных перед ними целей и задач в оцениваемый период. Этот подход позволяет избежать уравниловки, так как премия устанавливается по индивидуальному показателю для каждого работника предприятия. Также подобного рода оценка позволяет определить необходимость и ос-

новные направления развития потенциала работников и его профессиональных навыков. В случае наличия соответствующих рекомендаций по результатам оценки отдел кадров может рассмотреть кандидатуру работника для включения в План повышения квалификации, для зачисления в состав резерва кадров на руководящие должности предприятия.

2.3. Роль мотивации персонала в повышении финансовой устойчивости организации

Мотивация является одной из важнейших функций управления, а в настоящее время еще и значимым инструментом экономического развития бизнеса. С развитием рыночных отношений и усилением конкуренции между организациями, где создается необходимый продукт, а его качество и своевременность появления зависит от мотивированности работников, становится ясно, что хорошо организованный и мотивированный персонал реально определяет судьбу предприятия [24, с. 191-192].

Традиционная система мотивации труда состоит из следующих основных блоков:

- материальная мотивация;
- социальная мотивация;
- мотивация престижа работника.

В коллективных договорах, соглашениях, других локальных нормативных актах регулируются вопросы материального стимулирования, а именно: размер должностного оклада, тарифной ставки, тарификации; льготные условия оплаты труда; критерии стимулирования и льготные условия оплаты труда; премирование, выплата вознаграждений и надбавок; формирование тарифной части заработной платы и т.д.

Организация оплаты труда должна:

- обеспечить дифференциацию оплаты и стимулирования труда работников с учетом особенностей каждой службы аппарата ТЭС и его цехов, участков;
- обеспечить соответствие в оплате труда работников на всех уровнях управления и производства цеха, участка, ТЭС с учетом оценки его результатов;
- установить оптимальные соотношения в оплате труда работника в зависимости от сложности и ответственности выполняемых ими работ (функций);
- повысить материальную заинтересованность каждого работника в выявлении и использовании резервов эффективности труда;
- способствовать здоровой конкуренции (мотивация не должна быть скрытой).

Должностные оклады, тарифные ставки, тарификация:

1. Для всех категорий работников (за исключением генеральных директоров) применяется Единая тарифная сетка и гарантируется размер тарифной ставки (оклада) первого разряда Единой тарифной сетки и минимальный размер оплаты труда, установленный в РФ.

2. На электрических станциях сохраняется действие Единых тарифно-квалификационных справочников работ и профессий рабочих (ЕТКС).

3. Для учета состава и распределения кадров по категориям персонала, уровню квалификации, заработной платы следует руководствоваться Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР).

4. Единая тарифная сетка, которая может быть утверждена в компании, представляет собой шкалу разрядов, каждому из которых присвоен свой коэффициент по оплате труда, показывающий, во сколько раз оплата труда рабочего данного разряда выше оплаты труда рабочего первого разряда.

Единая сетка оплаты труда может предусматривать 24 разряда/ступени.

В каждой ступени может быть предусмотрена возможность дифференциации оплаты труда по нескольким уровням в зависимости от стажа, образования, индивидуальных качеств работника, сложности выполняемых работ.

Тарифная ставка (ТС) работника определяется по формуле:

$$ТС_{i \text{ разряда } j \text{ уровня}} = ТС_{1 \text{ разряда } 1 \text{ уровня}} \times K_{i \text{ разряда } j \text{ уровня}},$$

где $K_{i \text{ разряда } j \text{ уровня}}$ – тарифный коэффициент к сетке оплаты труда рабочих, руководителей, специалистов и служащих.

Тарифные коэффициенты к сетке оплаты труда рабочих, руководителей, специалистов и служащих представлены в приложении Г.

Единая сетка предусматривает оплату труда работников по тарифным ставкам (окладам) в зависимости от квалификационного разряда (группы) и занимаемой должности, то есть предполагает равную оплату за труд равной ценности и работы равной сложности.

Единая сетка позволяет производить дифференциацию тарифных ставок в пределах разницы тарифных коэффициентов двух ступеней с учетом таких факторов, как стаж, образование, степень сложности и ответственности работы, индивидуальные качества работника (инициатива, мастерство).

5. Руководители ТЭС устанавливают конкретные должностные оклады и тарифные ставки с учетом финансовых возможностей, не допуская при этом уменьшения оплаты труда ниже размеров, предусмотренных законодательством и отраслевым тарифным соглашением. Так, тарифные ставки для рабочих – сдельщиков могут быть увеличены до 10%, размер тарифных ставок и должностных окладов непромышленного персонала может повышаться пропорционально изменению тарифных ставок и окладов работников основного персонала. Размеры оплаты труда руководителей, их заместителей и главных бухгалтеров определяются по соглашению сторон трудового договора (ст. 145 ТК РФ).

6. Тарифные ставки и должностные оклады не должны включать в себя доплаты и надбавки, компенсационные и другие выплаты.

Размеры доплат и условия их выплаты (за совмещение профессий, за выполнение обязанностей временно отсутствующего работника, за работу в сверхурочное время и в ночное время и т.д.) фиксируются в коллективных

договорах и других документах ТЭС. При этом размеры доплат не могут быть ниже установленных законодательством и отраслевым тарифным соглашением.

7. В зависимости от выбора Единой тарифной сетки может быть разработана методика формирования дифференциации тарифных ставок (окладов) для всего персонала компании/станции, которая позволила бы усилить трудовую мотивацию работников и повысить ответственность со стороны руководителей за организацию оплаты труда. Указанная методика должна быть простой и понятной для работника любого уровня.

Основными принципами такого подхода к дифференциации должностных окладов (тарифных ставок) могли бы быть:

- обеспечение потенциальной возможности каждого работника претендовать на максимальный размер его тарифной ставки, должностного оклада в пределах 2-х ступеней до 20%;

- дифференциация тарифных ставок, должностных окладов с использованием балльной оценки индивидуальных качеств работника.

- При оценке индивидуальных деловых качеств работника могут быть приняты за основу:

- образование;
- стаж работы по специальности;
- повышение рабочей квалификации (повышение уровня профессиональных знаний);
- ответственность в работе, дисциплина, трудолюбие;
- безаварийная работа.

Оценка устанавливается по 1-му и 2-му признакам по состоянию на 1 января текущего года на основании данных отдела кадров; по 3-му признаку – по мере получения соответствующего свидетельства.

В отдельных случаях директор ТЭС может устанавливать некоторым работникам персональный оклад выше максимального значения тарифной ставки, должностного оклада.

По результатам работы за отчетный период (за квартал) может производиться оценка деятельности работника по следующим признакам: инициатива, трудолюбие, мастерство, дисциплина, безаварийная работа и т.п. (признаки 4-5).

Оценку по этим признакам дает непосредственный руководитель структурного подразделения – начальник смены, мастер, начальник лаборатории, начальник группы, начальник отдела. Оценку, которую установит руководитель структурного подразделения, как правило, никто не вправе менять.

Оценка индивидуальных качеств работника производится ежегодно комиссией ТЭС на основании, например, оценочных листов, заполняемых на каждого работника руководителем структурного подразделения. По результатам этой оценки производится дифференциация тарифной ставки, должностного оклада от базовой величины, за которую могут быть приняты минимальные размеры тарифных ставок должностных окладов в пределах разницы тарифных коэффициентов двух ступеней. На основании данных по

оценке индивидуальных деловых качеств должна быть выявлена группа работников, в отношении которых может рассматриваться вопрос о повышении должности, категории, группы или разряда.

Руководители предприятия могут увеличивать отдельным рабочим, специалистам, занятым ремонтом особо сложного оборудования и другими работами с высокими требованиями по срокам и качеству, размеры следующих выплат:

1. Текущей премии в пределах до 1,25 установленного размера рабочим-повременщикам.
2. Вознаграждения за выслугу лет до 1,2 размера.
3. Вознаграждение по итогам работы за год, в том числе авансовых выплат до 1,2 раза.
4. Ежегодной материальной помощи к отпуску до 1,5 размера.

Примерный перечень профессий рабочих и специалистов, для которых вводятся дополнительные выплаты, применяемый на ряде предприятий:

1. Старший мастер, мастер.
2. Слесарь по ремонту основного оборудования ТЭС 5 и 6 разрядов по ЕТКС.
3. Электромонтер (все профессии) 5 и выше разрядов, занятый на эксплуатации и ремонте основного оборудования.
4. Электрослесарь (все профессии), занятый на эксплуатации и ремонте основного оборудования.
5. Электрогазосварщик (паспортист) 5, 6 разрядов по ЕТКС, электро-сварщик ручной сварки (паспортист) 5, 6 разрядов.
6. Крановщик мостовых кранов.
7. Слесарь-ремонтник 6 разряда по ЕТКС, занятый на ремонте технологического оборудования.
8. Станочник на изготовлении деталей, запасных частей для основного оборудования 6 разряда по ЕТКС.

На предприятии, где введена и применяется Единая тарифная сетка, представляющая собой совокупность ступеней оплаты и соответствующих тарифных коэффициентов, руководители могут повышать оплату труда рабочим на 1-2 ступени сверх предусмотренных классификатором:

1. Занятым непосредственно на ремонте и монтаже энергетического оборудования.
2. Станочникам высокой квалификации, занятым на изготовлении запасных частей и деталей для основного оборудования.
3. Слесарям высокой квалификации по ремонту транспортных средств, в том числе автомобилей.

Указанное выше (1-3) повышение оплаты труда может быть отменено за систематическое неисполнение обязанностей, нарушение трудовой дисциплины, нарушение правил техники безопасности, охраны труда, пожарной безопасности.

Для рабочих, выполняющих работы с вредными, тяжелыми и опасными условиями труда, руководителем ТЭС с учетом мнения профсоюзного органа могут быть установлены доплаты (таблица 5).

Таблица 5. Доплаты для рабочих, выполняющих работы с вредными, тяжелыми и опасными условиями труда

Количественная оценка вредных и опасных факторов на рабочем месте в баллах	Размер доплат в % к тарифной ставке (окладу) при оценке состояния условий труда на рабочем месте				
	3,1	3,2	3,3	3,4	4,0
Свыше 0 до 1	4	6	8	10	12
Свыше 2 до 3	6	8	10	12	-
Свыше 3 до 4	8	10	12	-	-
Свыше 4 до 5	10	12	-	-	-
Свыше 5 до 6	12	-	-	-	-

Конкретные размеры указанных выше доплат определяются на основании аттестации рабочих мест и оценки условий труда на них в соответствии с Временной методикой проведения аттестации рабочих мест по условиям труда в электроэнергетике, утвержденной РАО «ЕЭС России» 16 июня 1998 г. и согласованной с Минтрудом РФ. Перечень тяжелых работ, работ с вредными и (или) опасными условиями труда утверждается Правительством РФ.

Мастерам, начальникам участков при их постоянной занятости (не менее 50% рабочего времени) в цехах, участках, производствах, где около 100% рабочих получают доплаты за вредные и (или) опасные условия труда устанавливаются аналогичные доплаты исходя из результатов аттестации их рабочего места.

Руководители предприятия могут устанавливать надбавки за высокие достижения в труде рабочим, руководителям, специалистам и служащим, занятым на ремонте энергооборудования, до 50% тарифной ставки, должностного оклада.

Надбавки не увеличивают тарифную ставку, должностной оклад при выплате доплат за совмещение профессий, за работу в многосменном режиме, в выходные и праздничные дни, за условия труда.

Главные критерии стимулирования:

1. Ключевой системой стимулирования, непосредственно ориентирующей трудовые усилия работников на достижение высоких производственных и финансово-экономических результатов деятельности компании, является текущее (системное) премирование по итогам работы за отчетный период, как правило, месяц. Это премирование повышает уровень заработной платы и создает предпосылки сокращения затрат, высокой рентабельности, роста производительности труда, качества, открывает возможности для применения других систем стимулирования.

Ключевой системой стимулирования ремонтных рабочих, которая бы ориентировала их на выполнение всего комплекса ремонтных работ и обеспечивала сдачу в эксплуатацию в срок и с высоким качеством в целом агрегата (турбины, котлоагрегата) или иного объекта, является, как показывает практика, аккордная, аккордно-премиальная система оплаты труда. Аккордная система оплаты труда предусматривает оплату всего объема работ, стоимость которых определяется на основе действующих расценок на конкретные виды работ с последующим суммированием, при этом общая стоимость

заранее известна до начала работ, что стимулирует персонал выполнить работы с меньшей численностью.

К дополнительным, но очень важным системам стимулирования (вознаграждения) следует отнести разовое премирование за сокращение сроков простоя энергооборудования в ремонте и снижение трудовых затрат на ремонт, за разработку и внедрение новой техники, за экономию топлива, а также существующую на ряде станций практику выделения в полное распоряжение руководителей производственных цехов дополнительного фонда премирования, который используется начальником цеха, мастерами на устранение нештатных ситуаций, возникающих в работе.

2. Базовым размером премии за выполнение производственных, финансово-экономических показателей для руководящих работников, специалистов и служащих является средний размер премии (в %) по станции/компаниям.

Могут быть два варианта базового размера премии: первый – фиксированный, установленный в плане по труду на год или в другом документе вышестоящим органом управления; второй – расчетный, когда предприятие является самостоятельным хозяйствующим субъектом с правом юридического лица.

3. Размер премии в целом определяется с учетом выполнения основных производственных и финансово-экономических показателей в соответствии с Положением о премировании, утвержденным в компании.

Предприятие имеет право, учитывая возможности имеющихся средств на премирование, дифференцировать размер премии (в %) работникам основного и не основного персонала.

Максимальный размер премии в целом персонала ограничивается лишь ФОТ, находящимся в распоряжении компании и его структурных подразделений.

Премия отдельных работников максимальными размерами не ограничивается.

4. Эффективность премирования работников станции в определяющей степени зависит от правильного, объективного определения и утверждения показателей и условий премирования. Личная заинтересованность работника в достижении положительных конечных результатов в целом по станции, таких как снижение затрат (издержек), может быть реализована только через выполнение показателей, обусловленных рамками его деятельности, функциональными обязанностями работника. Это ключевой момент стимулирования. На практике, к сожалению, на многих предприятиях премия всех работников, от руководителей до повара рабочей столовой, поставлена в зависимость, при этом практически в одинаковом размере (40–50%), от выполнения задания по рабочей мощности (на предприятиях, входящих в ОАО-энерго).

Показатели конечных результатов деятельности станции в целом должны учитываться лишь при премировании работников служб и отделов, которые в полной или значительной мере отвечают за их реализацию или существенно влияют на формирование этих показателей.

Премирование всех или большинства работников в прямой зависимости от конечных результатов деятельности и в одинаковом размере существенно ослабляет личную заинтересованность в достижении положительных результатов собственного труда и порождает уравниловку в худшем ее проявлении.

5. Опосредствованно на выполнение конечных показателей деятельности предприятия (например, прибыль) через выполнение своих функциональных обязанностей влияют, но в разной степени все работники, от первого руководителя до рядового работника. Определить или рассчитать это влияние в цифрах сложно. Если возникает необходимость все же стимулировать всех или большинство работников за выполнение конечных показателей, то размер премии за эти показатели должен быть экспертным путем дифференцирован, например, в соотношении от 0,1 до 1,0–1,5.

6. Показатели премирования должны быть адекватны основным целям и задачам и обусловлены: для руководящих работников – текущими и перспективными планами работ ТЭС в целом (прибыль, выполнение задания по рабочей мощности и др.), для специалистов и служащих – планами, рабочими заданиями соответствующих отделов, служб, цехов, участков с учетом требований положений о структурных подразделениях и должностных инструкций.

7. Система показателей и условий премирования должна быть гибкой, восприимчивой к возникающим проблемам, узким местам, изменениям в производстве, структуре управления и составе функций, и, вместе с тем, показатели должны действовать по возможности длительный срок.

8. С целью более объективной оценки трудового вклада структурных подразделений, служб в общие результаты деятельности ТЭС, оценки их роли и важности в производственном процессе подразделения и службы целесообразно разделить на следующие классы:

А. Подразделения, образующие прибыль.

В. Подразделения, способствующие образованию прибыли.

С. Обслуживающие подразделения.

Д. Проектные группы, которые создаются из представителей различных структурных подразделений на время выполнения особо важных заданий или реализации определенных научно-технических, производственных проектов.

Примерное распределение структурных подразделений по классам может быть следующим (таблица 6).

Для персонала каждого из этих классов устанавливается средний базовый размер премии за выполнение производственно-экономических показателей в определенном соотношении с учетом их влияния на образование прибыли.

Если размер премии персонала класса «А» условно принять за 100 единиц, то для персонала класса «В» он может быть определен на уровне 70–80 единиц, класса «С» – 50–60 единиц.

Таблица 6. Распределение структурных подразделений

Классы		
А	В	С
1. Руководители ТЭС 2. Производственно-экономические отделы дирекции ТЭС (ПО, ПТО, ТО, АСУ, ОГМ, бухгалтерия и др.) 3. Производственные цеха (котельный, турбинный, электрический, трансформаторный и др.)	1. Производственно-вспомогательные подразделения: отдел снабжения, транспортный участок и т.д. 2. Ремстройучасток 3. Отдел охраны труда	1. Спецчасть 2. Охрана 3. Хозяйственный отел 4. Штаб гражданской обороны 5. Здравпункт 6. Столовая и др.

Размер премии персонала класса «Д» формируется по показателям выполнения проекта (задания): срока, прибыли, производительности труда. Главный критерий премирования этой группы персонала – достижение цели проекта (задания) в срок с соблюдением требований нормативно-технической документации.

Осознавая всю значимость урегулирования вопросов мотивации, менеджеры по персоналу в последнее время «сбились с ног» в поисках новых эффективных схем стимулирования сотрудников. Однако не для всех менеджеров такая задача поддается решению. Зачастую встречаются случаи, когда мотивация персонала не работает вообще, либо работает не так, как нужно компании. В результате чего труд работников не отличается достаточной эффективностью, а сам персонал лишен лояльности и инициативности.

Экспертами, занимающимися проблемами данного рода, был установлен ряд фундаментальных причин, а так же причин более прикладного характера, которые позволяют разобраться в сущности основных ошибок управленцев, касающихся вопросов мотивирования работников. Так, к истокам недостаточной мотивации относят:

- отсутствие системного подхода к мотивации персонала;
- использование исключительно инструментов материальной мотивации;
- отсутствие анализа ситуации и прогнозирования;
- чрезмерный уклон на коллективные подходы, команды и прочее;
- слабую связь или ее отсутствие между вознаграждениями и результатами;
- направление всей системы мотивации в сторону наказаний;
- непрозрачность, субъективность и непонятность системы для самих работников;
- отношение к персоналу как к противоборствующей стороне;
- слишком быструю смену «правил игры» и др.

Практика свидетельствует о том, что декларации о стратегических мотивационных намерениях создаются достаточно легко, тогда как разработка и реализация конкретных долгосрочных мотивационных стратегий часто представляет существенные трудности. Однако, не смотря на эти трудности, стратегический подход к мотивации персонала необходим в качестве составной части при разработке релевантного и целостного набора

политики и практики управления персоналом организации. Формулирование стратегии мотивации персонала опирается на ряд общих закономерностей [9, с. 267]:

1) Как правило, в большинстве организаций не существует единой и четко прописанной стратегии мотивации.

2) Стратегия развития организации оказывает существенное влияние на стратегию мотивации организации, что не исключает наличия других воздействующих факторов.

3) Выбор стратегии мотивации находится под воздействием комплекса компромиссов и уступок со стороны руководства и персонала организации.

4) Значительные изменения во внутренней и внешней среде организации могут существенным образом изменить стратегию мотивации персонала.

5) Сам процесс формирования стратегии мотивации достаточно сложен и дальнейшее его усложнение не способствует лучшему его пониманию.

6) Нередко наблюдается значительное несоответствие между теорией и практикой стратегии мотивирования. Например, осуществление такой мотивации как премирование и выплата бонусов может сдерживаться под давлением краткосрочных требований увеличения доходов организации, что может привести к корректировке самой стратегии мотивации [25].

Согласно теории, формулирование стратегии мотивации должно начинаться как процесс, тесно связанный с формулированием общей стратегии развития организации. Теоретически стратегия мотивации может, как влиять, так и подвергаться влиянию стратегии развития организации. Однако на практике чаще имеет место последний вариант, когда стратегия мотивации определяется общей стратегией развития организации [22, с. 78-84].

При всех вышеозначенных сложностях, необходимость в четких действиях, в четкой модели при формулировании стратегии мотивации персонала организации очевидна и не вызывает сомнений.

Выбор и реализация стратегии мотивации персонала организации ведет к повышению результативности и эффективности организации в целом, прибыльности бизнеса и снижению затрат, повышению результативности, эффективности и качества работы подразделений и каждого сотрудника.

Выбор и реализация стратегии мотивации персонала в конечном итоге позволяет: во-первых, настроить действующую структуру окладов персонала с учетом ценности рабочих мест и должностей для организации; во-вторых, повысить привлекательность труда и корпоративную лояльность; в-третьих, увязать результаты труда подразделений организации и сотрудников с размерами материального и нематериального вознаграждения за счет совершенствования правил расчета вознаграждений с использованием Типологической модели мотивации В.И. Герчикова Motype и выделения ключевых показателей эффективности деятельности – KPI (key performance indicator) [17, с. 87].

KPI – ключевой показатель эффективности, применение которого возможно как для оценки работы всей организации и ее подразделений, так и

конкретных работников. Система KPI дает возможность осуществлять контроль и оценку эффективности выполняемых действий, а также построить эффективную систему оплаты труда. Условие работы KPI – возможность его измерения (таблица 7).

Таблица 7. Распространенные KPI и система их расчета/измерения

Показатели эффективности	Система расчета/измерения
Коммерческие показатели	
Выручка	План/факт (отношение фактической выручки к планируемой)
Прибыль	План/факт (отношение фактической прибыли к планируемой)
Дебиторская задолженность (ДЗ)	План/факт (отношение фактической ДЗ к планируемой)
Другие показатели	План/факт
Некоммерческие (качественные) показатели	
Своевременность подачи отчетов	План/факт (отношение фактического срока подачи отчета к плановому)
Выполнение плана посещений клиентов	План/факт (отношение факта посещений клиентов к плану)
«Текучка» персонала	План/факт (отношение фактического процента «текучки» к плановому)
Количество новых привлеченных клиентов	План/факт (отношение фактического количества привлеченных клиентов к плановому)
Другие показатели	План/факт

Таким образом, в современных условиях, когда происходит реструктуризация отрасли электроэнергетики, когда первоочередной проблемой является необходимость повышения эффективности функционирования энергетических объектов, замена старого оборудования новым и технически прогрессивным, а также необходимость сооружения новых энергоблоков, следует большее внимание уделить вопросу стимулирования труда работников.

На каждом конкретном объекте электроэнергетической отрасли необходимо регулярное проведение анализа эффективности системы стимулирования работников, ее корректировка и усовершенствование. В настоящий момент такие исследования не проводятся, вследствие чего трудно судить об эффективности действующих систем по стимулированию труда.

Однако анализ механизма стимулирования труда необходим, так же как необходимо его регулярное улучшение, чтобы, с одной стороны, повышалась рентабельность, эффективность производства, а с другой – обеспечивались необходимые социально-экономические условия для работников.

Необходимо больше внимания уделять социальной мотивации и мотивации престижа работника, а также создавать системы по управлению персоналом с расчетом на долгосрочный период.

Механизм стимулирования роста производительности труда на станциях должен функционировать в целях снижения издержек производства, роста конкурентоспособности и прибыльности и быть согласованным с системой управления трудом и персоналом. Последняя система должна определять порядок комплексного взаимодействия нескольких элементов, влияющих на производительность труда работников: организационно-технических инноваций, нормирования, разделения и кооперации, стимулирования труда. Из этого следует необходимость создания и развития системы управления персоналом взамен ныне существующих в энергетических компаниях отделов кадров или закрепление за нынешними отделами кадров новых функций.

3. Совершенствование системы HR-менеджмента как основы достижения эффективности бизнеса

3.1. Практика нематериального стимулирования персонала как современная тенденция HR-менеджмента

Нематериальная мотивация – термин, говорящий сам за себя – это средства и методы стимулирования работников к достижению цели без использования денег как таковых: либо в организационной, морально-психологической формах мотивации (продвижение по службе, устное поощрение), либо в опосредованной материальной форме (предоставление путевок, организация питания, оплата полисов ДМС и т.д.).

Опытные руководители знают, что не всегда повышение заработной платы приводит к пропорциональному увеличению результативности. К тому же не всегда есть возможность увеличивать фонд оплаты труда. Поэтому навык нематериальной мотивации персонала является одним из ключевых инструментов руководителя. Его грамотное применение позволяет: сэкономить ФЗП, увеличить результативность подразделения, повысить лояльность сотрудников вследствие более профессионального руководства и более полной реализации сотрудников; руководитель приобретет понимание, когда лучше работает «мотивация кнута», а когда «мотивация пряника» [23].

На исследуемом энергетическом предприятии проводятся следующие мероприятия по нематериальной (немонетарной) мотивации персонала:

1) строгое соблюдение гарантий, установленных в законодательстве о труде, в частности, для работающих женщин-матерей;

2) работникам, занятым на производстве, бесплатно выдаются: спецодежда, спецобувь и индивидуальные средства защиты, молоко (за вредные условия труда), мыло и другие санитарно-гигиенические средства (в соответствии с требованиями СанПина);

3) на территории предприятия оборудована прачечная, в которой дважды в неделю осуществляется бесплатная стирка спецодежды;

4) организация доставки работников: служебные автобусы курсируют по всем районам города, доставляя управленческий персонал, служащих и ИТР согласно режиму работы предприятия. Доставка производственного персонала, работающего в сменном режиме, осуществляется только в ночное время;

5) организация питания работников: на территории предприятия функционирует уютная столовая, оснащенная современным оборудованием в соответствии с требованиями СанПина и правилами пожарной безопасности, ежедневно предлагающая работникам широкий ассортимент горячих

блюд, салатов, напитков и выпечки по весьма низким ценам – столовая является убыточной, дотируется за счет средств компании;

6) на предприятии оборудован медицинский кабинет, в котором могут оказать первую медицинскую помощь, проконсультировать работника по вопросам здоровья;

7) за счет предприятия каждый работник ежегодно проходит медицинский осмотр;

8) для поддержания здоровья работников компания организовала выдачу льготных месячных абонементов в бассейн;

9) компания позволяет управленческому персоналу и ИТР пользоваться Интернетом (выделенный лимит-трафик с блокировкой сайтов социальных сетей) и служебными телефонами на рабочем месте в личных целях (при условии, что это не будет негативно влиять на рабочий процесс);

10) для выполнения функциональных обязанностей управленческому персоналу, региональным менеджерам и другим сотрудникам компания оплачивает услуги мобильной связи;

11) сотрудникам, выполняющим выездные работы, предоставляется в личное пользование служебный автомобиль, либо, если он задействует личный автомобиль, осуществляется компенсация расходов на топливо;

12) возможность повышения квалификации и дополнительного образования по специальности за счет компании.

За счет предприятия организуются ежегодные новогодние корпоративы для всех желающих работников.

Также предприятие обеспечивает детей работников в возрасте до 14 лет включительно новогодними кулками, профсоюз обеспечивает детей работников билетами на новогодние представления, а работников, являющихся членами профсоюза – новогодними подарками, билетами на культурно-массовые мероприятия.

В зависимости от финансового состояния предприятия профсоюз обеспечивает работников путевками в детские лагеря, базы и дома отдыха, санатории. Работник оплачивает лишь 10 % стоимости путевки.

С целью соблюдения трудовой производственной дисциплины применяется дисциплинарная и административная мотивация персонала в виде наложения взысканий, предупреждений, выговоров, строгих выговоров, штрафов, увольнения с работы.

Чтобы оценить целесообразность, практическую значимость тех или иных мероприятий нематериального стимулирования персонала обратимся к всероссийскому исследованию «Мотивирующие факторы на рабочем месте», подготовленному компанией «Рекардо» (рисунок 15).

Рисунок 15. Наиболее привлекательные составляющие социального пакета, %

Ведущую позицию занял показатель потребности персонала в доставке до места работы и обратно: 56 % респондентов отметили ее как одну из наиболее ценных составляющих социального пакета. Важными показателями для опрашиваемых оказались белая заработная плата (47 %) и обучающие мероприятия за счет компании (37 %), что свидетельствует о повышении цивилизованности рынка труда, 45 % респондентов заинтересованы в организации питания за счет предприятия [21].

В исследуемом предприятии большинство мероприятий нематериального стимулирования персонала сводятся к стремлению удовлетворить основные потребности российских работников: на предприятии налажена доставка до места работы и обратно, организация питания, проводятся обучающие мероприятия и др.

Отметим, что такие виды доходов, получаемых в натуральной форме, как предоставление служебного автомобиля, оплата услуг мобильной связи, пользование Интернетом свидетельствуют о том, что предприятие доверяет своим сотрудникам.

Но наряду с вышеперечисленными преимуществами системы нематериального стимулирования персонала предприятия у нее есть несколько весомых недостатков.

В компании недостаточно развито моральное стимулирование: отсутствует присваивание за достигнутые результаты званий («Лучший работник месяца» и т.д.), не проводятся конкурсы профессионального мастерства.

Атрофирована так называемая система участия персонала: работники не привлекаются к управлению организацией, их мнение нередко игнорируется, признается малозначимым. Руководство организации не предоставляет сотрудникам должных возможностей проявить свои способности и творческую инициативу в работе.

С перебоями функционирует система оповещения, особенно эта проблема актуальна для производственного персонала: работники обычно если

и узнают какую-либо управленческую информацию, связанную с деятельностью предприятия (планы, отчеты), то происходит это с большим временным лагом и, как правило, в видоизмененной и малопонятной форме по причине:

- сложности восприятия большого массива текста и цифр;
- избегания руководством каких-то спорных вопросов;
- адресности обращения (отсутствие явной благодарности);
- малоконкретности как в итогах деятельности компании, так и в перспективах ее развития.

Отсутствие проведения отделом внутренних коммуникаций и мотивации трудовой деятельности исследований социально-психологического климата в коллективе, удовлетворенности работников организацией и мотивацией труда также является негативным фактором системы мотивации персонала предприятия.

Необходимость практики подобных исследований очевидна: руководство компании сможет выстроить эффективную по результатам и оптимальную по затратам систему мотивации персонала только тогда, когда фундаментом этой системы будут потребности и интересы работников, гармонично согласованные с целями и ценностями компании.

3.2. Внутрифирменное обучение как технология развития кадрового потенциала организации

Непрерывные и быстрые изменения в технологиях требуют непрерывного обучения и развития кадрового потенциала. Организации, имеющие современную систему внутрифирменной подготовки, лидируют в условиях конкуренции.

Для организации выгодно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

Основной инструмент развития кадрового потенциала – внутрифирменное обучение. С этой целью руководство компании должно разработать и использовать Систему корпоративного обучения.

Принципами корпоративного обучения являются:

- приверженность работников корпоративной культуре, ценностям, традициям;
- соответствие потребностям бизнеса, стратегии развития предприятия;
- непрерывность обучения в течение всей трудовой деятельности работников;
- эффективность обучения, понимаемая как соответствие результатов обучения работников требованиям, обусловленным текущими и перспективными производственными задачами;
- гибкость, мобильность программ, форм и средств обучения, изменяющихся вслед за развитием образовательных технологий и задач обучения;

- полнота использования всего арсенала средств и способов обучения, исходя из экономической и методологической целесообразности их применения;
- единство и соответствие теоретического содержания программ обучения актуальным задачам практики деятельности обучающихся;
- социальная ориентация программ обучения;
- приоритетность интересов организаций в процессе принятия решений по поступающим запросам на обучение различных категорий работников.

Целями и задачами корпоративного обучения являются:

- повышение профессиональной квалификации и развитие личностного потенциала работников;
- способствование повышению управляемости через развитие единых управленческих навыков;
- содействие росту стоимости компании;
- способствование повышению конкурентоспособности организаций;
- поддержание единых корпоративных подходов к обучению в различных секторах деятельности и широкой географической среде;
- способствование быстрой адаптации работников;
- обеспечение совмещения получения работниками образования с трудовой деятельностью, создание возможности реализации различных форм обучения, включение производственной деятельности в процесс получения образования;
- содействие внедрению корпоративной этики, формированию благоприятного климата межличностного взаимодействия;
- организация довузовской подготовки школьников, работы с вузами с целью подготовки квалифицированных кадров;
- обеспечение мониторинга и корректировки функционирования системы корпоративного обучения в соответствии с изменяющимися внешними и внутренними условиями деятельности организаций.

Одним из основных направлений деятельности в области управления персоналом является подготовка руководящего состава и резерва кадров, которая осуществляется в соответствии с индивидуальными планами подготовки. С этой целью должны быть сформированы и активно реализовываться программы обучения по развитию лидерского потенциала и управленческих навыков в профильных вузах и учебных центрах. Должен использоваться весь спектр современных средств обучения: бизнес-практикумы, выездные семинары, специальные программы обучения, зарубежные стажировки, тренинги, курсы повышения квалификации, дни профессиональной подготовки, дистанционное обучение, обучение по программам «Мастер делового администрирования» и др.

Подготовка инженерных кадров может осуществляться по основным направлениям деятельности организации и руководителей по программам прикладной экономики по ряду процессов, а также по новым технологиям в электроэнергетике. Кроме того, должна вестись подготовка коммерческого

персонала с учетом каскадного принципа и унификации основных обучающих программ в корпоративных учебных центрах/классах для работников.

Обучение рабочих может осуществляться в учебных центрах организации, а также в государственных образовательных учреждениях начального профессионального образования, находящихся в городе.

Обучение осуществляется по программам начального профессионального образования, переподготовки и повышения квалификации, а также по программам безопасной эксплуатации машин и оборудования, охраны труда и экологии.

Повышение квалификации рабочих в учебных центрах проводится в форме длительных производственно-технических курсов, дающих право на повышение квалификационного разряда, а также на курсах целевого назначения, направленных на изучение новых видов оборудования и освоение новых технологических процессов.

Все учебно-курсовые комбинаты и учебные центры должны иметь лицензии на право ведения образовательной деятельности. Это свидетельствует о соответствии учебных подразделений организаций требованиям, предъявляемым российским законодательством к учебно-производственной базе и качеству ведения учебного процесса.

К обучению рабочих в качестве преподавателей и мастеров производственного обучения привлекаются высококвалифицированные специалисты компании.

В энергетической компании могут использоваться различные формы подготовки и обучения персонала, в том числе:

- специальные программы, направленные на развитие работников по отдельным профессиональным направлениям и проблемам, на освоение корпоративных стандартов, навыков работы в корпоративных информационных системах;

- программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки;

- программы образования MBA (Master of Business Administration – Мастер делового администрирования) и DBA (Doctor of Business Administration).

Организация подготовки персонала проходит с учетом групп и форм обучения:

- 1) Важной формой внутрикорпоративного обучения является система дистанционного обучения (СДО). Должны приобретаться и размещаться в системе дистанционного обучения учебные курсы и тесты для предаттестационной подготовки по всем областям аттестации работников, занятых на опасных производственных объектах, что позволит повысить качество обучения персонала и получить значительный экономический эффект от унификации этой работы;

- 2) Одной из самых высокоэффективных форм обучения персонала является организация и проведение стажировок персонала, которые организуются в целях повышения профессионального мастерства, приобретения необходимых практических и организаторских знаний, умений и навыков для выполнения обязанностей по имеющейся профессии или занимаемой

должности, совершенствования имеющихся профессиональных и управленческих навыков, а также изучения мирового передового опыта и лучших практик;

3) Для создания эффективных условий профессионального развития молодых работников предприятие может большое внимание уделять научно-техническому направлению, участию молодежи в конкурсах, где они могут продемонстрировать свои инновационные идеи.

Система корпоративного обучения и развития персонала, направленная на повышение профессионального уровня работников, обеспечивает эффективное решение бизнес-задач, способствует росту конкурентоспособности в соответствии с поставленными стратегическими ориентирами предприятия.

3.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию HR-менеджмента как средства достижения эффективности бизнеса

В современных рыночных условиях руководители российских предприятий и коммерческих структур должны осваивать адекватные методы и процедуры управления. К их числу относится стратегический менеджмент, обеспечивающий предприятиям эффективное достижение перспективных целей на основе удержания конкурентных преимуществ и соответствующего реагирования на изменения внешней среды.

Функция управления персоналом может существенно влиять на результаты деятельности предприятия, если различные аспекты управления персоналом объединены в единый комплекс действий, программу, которая является частью стратегии бизнеса. Таким образом, стратегическое управление предприятием предполагает выработку стратегии и в области управления персоналом.

Под стратегическим управлением персоналом понимают управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений во внешней и внутренней среде, позволяющее организации развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Основой формирования стратегии управления персоналом организации является ее кадровая политика. Она представляет собой набор основополагающих принципов, применяемых кадровой службой предприятия при формировании, использовании и развитии персонала, а также подразумевает совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных исторических условиях того или иного периода развития экономики.

Кадровая политика тесно связана со всеми областями хозяйственной политики организации. С одной стороны, принятие решений в области кадровой политики происходит во всех комплексных функциональных подсистемах: управления технической деятельностью, управления производ-

ством, управления экономической деятельностью, управления внешнехозяйственной деятельностью, управления персоналом организации. С другой стороны, решения в области кадровой политики влияют на решения в этих комплексных функциональных подсистемах. Поскольку главной целью кадровой политики является обеспечение этих функциональных подсистем: системы правления и производственной системы организации необходимыми работниками, очевидно, что решения по вопросам найма, оценки, стимулирования и мотивации персонала и т.п. влияют на принятие решений в области хозяйственной политики организации.

Эффективность кадровой политики предприятия при осуществлении основных направлений кадровой работы (формирование, использование и развитие трудового потенциала организации) определяется также реализацией функции контроллинга персонала, который ставит целью поддержку планирования, управления, контроля и информационного обеспечения всех мероприятий в данной области. Конечная цель контроллинга заключается в регулярной, объективной и комплексной оценке деятельности персонала. Данная оценка направлена, прежде всего, на оптимизацию управленческих решений в области кадровой политики и обеспечение конкурентоспособности стратегии предприятия в области человеческих ресурсов.

В целом взаимосвязь стратегии организации, стратегического управления персоналом, кадровой политики и контроллинга персонала можно отразить следующим образом (рисунок 16).

Рисунок 16. Взаимосвязь стратегии организации и стратегического управления персоналом

В настоящее время многие зарубежные компании и часть российских компаний, которые традиционно работали в сфере производства, начинают переключаться на предоставление услуг. При этом в большинстве отраслей издержки на рабочую силу выше, чем капитальные расходы. То есть появляются компании, которые можно отнести к категории «человекоемких» или к «персонал-зависимому» бизнесу.

Кроме того, существуют отрасли, такие как энергетическая отрасль, где надежность деятельности персонала определяет надежность работы оборудования и деятельности всей компании в целом. И от того, насколько эффективно используются средства, направленные на персонал компании, может зависеть надежность и эффективность ее деятельности.

Таким образом, развитие современного бизнеса приводит к необходимости организации эффективного управления затратами на персонал и, соответственно, внесения изменений в традиционную систему управления персоналом.

Эти изменения связаны прежде всего с внедрением контроллинга в область управления персоналом. Контроллинг персонала направлен на учет и контроль за затратами на персонал, а также на оптимизацию этих затрат.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных компаний позволяет сформировать главную цель современной системы управления персоналом компании: обеспечение персоналом, необходимого для компании количества и качества, организация его эффективного использования, профессионального и социального развития при оптимизации общих издержек на персонал.

В соответствии с этой целью формируется система управления персоналом, в состав которой, кроме традиционных подсистем: подсистемы планирования, прогнозирования и маркетинга персонала; подсистемы оформления и учета кадров; подсистемы трудовых отношений и т.д., входит подсистема управления затратами на персонал. Основными функциями данной подсистемы являются: планирование затрат на персонал, организация их использования, контроль и анализ эффективности использования затрат.

Такое развитие системы управления персоналом требует изменений одного из основных элементов данной системы – службы управления персоналом предприятия. Необходимо организовать центр финансовой ответственности по затратам на персонал на базе службы управления персоналом. Это позволит:

1. Обеспечить системный подход к управлению персоналом на предприятии.
2. Обеспечить оперативное управление рисками в области управления персоналом.
3. Планировать, контролировать и анализировать использование затрат на реализацию кадровой политики, а также непосредственно управлять факторами, препятствующими выполнению планов в данной области.
4. Обеспечить высокую оперативность в принятии управленческих решений в области управления персоналом при изменениях внутренней или внешней среды предприятия.

5. Обеспечить оптимизацию затрат на персонал за счет возможности осуществления оперативного контроля и анализа этих затрат.

6. Обеспечить принятие решений собственноручно руководителем кадровой службы по перераспределению финансовых ресурсов, направленных на формирование, использование и развитие кадрового потенциала предприятия, что повышает оперативность его действий при изменениях внутренней или внешней среды предприятия.

7. Обеспечить полномерное использование функций контроллинга персонала, оценивая эффективность деятельности кадровой службы в целом с точки зрения «затраты на персонал» – «результаты деятельности предприятия».

Для повышения эффективности бизнеса на предприятии есть возможность создания ЦФО (центров финансовой ответственности) кадровых служб предприятий энергетики (куратором такого ЦФО является директор по управлению персоналом). В существующей структуре энергетического бизнеса можно организовывать системы управления персоналом как центры финансовой ответственности.

Организационно-экономический механизм управления затратами на персонал в рамках ЦФО системы управления персоналом включает двенадцать последовательных этапов:

1. Определение видов затрат на персонал и создание классификатора статей затрат на персонал;

2. Планирование трудовых ресурсов компании;

3. Разработка единых критериев формирования плановых затрат на персонал для использования во всех структурных подразделениях;

4. Разработка форматов для постатейного планирования и текущего анализа затрат;

5. Сбор исходных данных для формирования планов по структурным подразделениям компании в соответствии с установленными форматами;

6. Формирование статей затрат на персонал для включения в бизнес-план и в тарифы на электро- и теплоэнергию;

7. Утверждение бизнес-плана и тарифов;

8. Разработка и утверждение бюджета затрат на персонал в соответствии с принятым классификатором;

9. Исполнение бюджета: рассмотрение и оформление заявок на платежи;

10. Анализ качества бюджетного процесса по курируемым статьям расходов;

11. Анализ использования бюджета затрат на персонал и анализ эффективности деятельности службы по управлению персоналом;

12. Корректировка, планов, бюджетов затрат на персонал и кадровой политики в целом на основании проведенного анализа.

Классификатор затрат имеет смысл формировать в зависимости от функций и задач управления персоналом (приложение Е).

При планировании затрат необходимо учитывать подходы, определенные кадровой политикой предприятия. Так, возможно два подхода к формированию и использованию кадрового потенциала:

1. Предприятие осуществляет прием рабочих и специалистов на позиции начального уровня. В дальнейшем, перспективные работники включаются в программы обучения, повышения квалификации и, соответственно, заполняют позиции штатного расписания более высокого уровня.

2. Предприятие осуществляет прием высококвалифицированных работников, отвечающих требованиям внутрикорпоративных стандартов.

При планировании с учетом первого подхода в большей степени учитываются затраты на обучение и развитие персонала; по второму подходу – увеличатся затраты на набор и отбор персонала, а также на расходы, которые могут возникнуть при включении в трудовой договор высококвалифицированного сотрудника особых условий: например, оплаты за жилье, дополнительное медицинское обслуживание и т.п.

Процесс подготовки и утверждения бюджета не представляет сложности, если финансовое состояние предприятия стабильно. Это связано с тем, что бюджет формируется на основании утвержденных планов. Однако, если существуют сложности с достижением плановых показателей доходной части бюджета, то возможна ситуация секвестирования запланированных статей бюджета.

В этой ситуации службе персонала необходимо, проанализировав свой бюджет, представить финансовой службе точное обоснование необходимости полной оплаты по тем статьям, недофинансирование которых может привести к серьезным последствиям в виде нарушений трудового законодательства, социальных взрывов в коллективе и т.п.

При анализе качества бюджетного процесса необходимо оценить, что послужило причиной неисполнения бюджета: недостаток финансирования, изменение внешних или внутренних факторов производства, изменение в целом политики предприятия и т.п. Сам по себе факт неисполнения бюджета не является отрицательным. Он может говорить о выполнении плановых заданий «меньшей ценой», следовательно, об экономии издержек на персонал.

Описанный выше механизм управления затратами на персонал можно представить схематично (рисунок 17).

Рисунок 17. Механизм управления затратами на персонал

Основными количественными результатами внедрения организационно-экономической модели системы ЦФО службы управления персоналом станет:

1. Сокращение численности персонала кадровой службы при увеличении количества выполняемых ею функций.
2. Сокращение непроизводительных затрат на персонал.

Все это увеличит эффективность деятельности предприятия и его финансовые результаты.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Электроэнергия как важный фактор основных социально-экономических процессов в современном мире способствует обеспечению жизнеспособности населения, производства товаров и услуг, национальной безопасности и охраны окружающей среды.

Широкомасштабная реформа энергетики, проводимая в России, выявила ряд организационно-технических и экономических проблем, без оперативного решения которых отрасль, являющаяся в определенной мере базовой для экономики народного хозяйства страны, уже в ближайшее время в силу ряда объективных причин не сможет эффективно решать стоящие перед ней задачи. Стратегические ошибки при выборе путей развития энергетики государства, износ основного оборудования, устаревшие технологии и не отвечающая современным требованиям система управления отраслью стали серьезным сдерживающим фактором при переходе энергетики на рыночные отношения. Однако, при всей важности техники и технологии, кадры являются решающим фактором, обеспечивающим устойчивое функционирование и развитие энергокомпаний, их финансовое благополучие и конкурентоспособность на энергетическом рынке. На первый план в этой ситуации выдвигается ключевая проблема, определяющая успех реформирования, – управление персоналом.

Остро проявляется потребность в широко образованных и компетентных управленческих кадрах с качественно новыми ценностными ориентациями на самостоятельность в принятии решений, предприимчивость, умение рисковать, ставить и реализовывать стратегические цели и задачи.

В этих условиях ощущается, также, острая необходимость в соответствующих научно-методических материалах. Однако в настоящее время существует дефицит научно-практических разработок, в целостном виде освещающих отраслевые аспекты экономики и менеджмента. Между тем, уникальная специфика электроэнергетики предопределяет особый подход к решению проблем совершенствования управления отраслью в целом и управления персоналом в частности. Кадровый менеджмента, занимающийся проблемами управления персоналом, нуждается в разработках, которые бы в комплексе на основе достижений науки, лучшего зарубежного и отечественного опыта, а также с учетом реального состояния дел в сфере управления людьми предложили эффективный метод совершенствования работы с персоналом современного предприятия.

Для решения этой задачи необходимо учитывать особенности энергетики как отрасли народного хозяйства, ее специфику, а также особенности персонала энергопредприятия. Кроме того, в энергетике есть своя специфика, особенности состава и структуры кадров, характерные для данной отрасли. Эти особенности также следует учитывать при формировании и внедрении эффективной системы управления персоналом энергокомпании.

Чтобы успешно развиваться, энергокомпания должна управлять подбором, обучением, оценкой, мотивацией и коммуникацией кадров, то есть создать, использовать и совершенствовать особые методы, процедуры, программы организации этих процессов. Взятые вместе они представляют собой систему управления персоналом. Традиционно выделяют четыре функции данной системы – подбор персонала, обучение и развитие персонала, оценка персонала и мотивация персонала.

В этой связи, возможен, наиболее эффективный способ совершенствования работы с персоналом энергокомпании – это внедрение комплексной системы управления персоналом компании, основанный на научном подходе и использовании лучшего мирового опыта в этой области управления. Следуя им, менеджмент организации, помимо создания целостной системы управления персоналом, неизбежно придет к пониманию совершенствования и отдельных ее подсистем.

Таким образом, в работе определены следующие направления управления персоналом энергокомпании:

1. Создать современную систему управления персоналом;
2. Сделать упор на внутрифирменное развитие персонала;
3. Сохранить и по возможности усилить и расширить социальную помощь и поддержку персонала с тем, чтобы избежать оттока специалистов в другие регионы;
4. Уделить первостепенное внимание подготовке специалистов самой службы управления персоналом, привести в соответствие структуру службы стоящим перед ней задачам. Произвести необходимые кадровые перестановки и перестроить ее работу. Привлечь для этих целей внешнего консультанта.

Таким образом, имея сильный, компетентный менеджмент и квалифицированный персонал, а также благоприятные возможности внешней среды, электросетевая компания имеет все основания и условия для того, чтобы предотвратить и нейтрализовать угрозы внешнего окружения и избавиться от слабых сторон в области управления персоналом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. URL: <http://www.stats.oecd.org>
2. Höhn R. Führungsbrevier der Wirtschaft. Bad Harzburg, 1986.
3. Petrescu I., Konrad C. Human resources management in the European context" // Review of International Comparative Management, 2012.
4. Tixier M., Management styles across Western European cultures. The International Executive, Vol. 36(4), July/August, 1994.
5. Авдеев В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Практикум. М.: ФиС, 2008.
6. Авдеев В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Учебное пособие. М.: ФиС, 2006.
7. Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие. М.: МФПУ Синергия, 2013.
8. Армстронг, Майкл. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М. 2002.
9. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
10. Бедяева Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.
11. Бугаков В.М. Управление персоналом: Учебное пособие. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.
12. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.
13. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2012.
14. Валиева О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам. М.: А-Приор, 2012.
15. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие. М.: Проспект, 2013.
16. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2012.
17. Дементьева А.Г. Управление персоналом: Учебник. М.: Магистр, 2011.
18. Календжян С., Беме Г. Делегирование полномочий и ответственности: система эффективного управления. М.: Дело, 2007.
19. Календжян С.О., Беме Г. Описание рабочих мест при делегировании полномочий и ответственности. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2008.
20. Лысенко И. Мотивирующие факторы в работе // Работа с персоналом. 2012. URL: <http://www.rekadro.ru/rabotadatelu/info/monitoring/84.html>.
21. Михайлова Л.Л. Мотивация персонала в свете стратегических задач компании. // Мотивация и оплата труда. 2011. № 2.

22. Петриченко А. Нематериальная мотивация или как получить максимум от ваших сотрудников без дополнительных затрат.

URL: <http://training-business.ru/wp-content/uploads/2012/02/Нематериальная-мотивация-сотрудников1.pdf>.

23. Смолякова Д.Е. Проблемы мотивации персонала // Актуальные проблемы авиации и космонавтики, 2012, № 5.

24. Федотенко Ю. Выплата бонусов – один из видов мотивации // Трудовое право. 2011. №12. URL: <http://www.top-personal.ru/lawissue.html?2062>

25. Бондарская О.В., Бондарская Т.А., Тетушкин В.А. Концепция формирования модели воспроизводства креативного человеческого капитала: движущих сил экономического развития региона // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И.Вернадского. Тамбов. 2016. №3(57). С. 53-62.

26. Никулин В.В. Современное российское право и проблема охраны прав и свобод личности: тенденции, проблемы, перспективы // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И.Вернадского. Тамбов. 2015. №1(55). С.77-83.

27. Молоткова Н.В., Блюм М.А., Фьюнг Д.В. Управление персоналом в организации: современные подходы и особенности // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И.Вернадского. Тамбов. 2014. №4(54). С. 195-200.

28. Андреева И.А., Спиридонов С.П. Снижение дифференциации доходов населения Российской Федерации как одно из направлений улучшения качества жизни // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. Тамбов.2014. №4(54). С.179-185.

29. Виноградова О.А. Проблемы охраны труда в системе менеджмента качества строительной отрасли в сравнении между Россией и Европой (на примере Германии) // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И.Вернадского. Тамбов. 2014. №2(51). С.160-170.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А. Рейтинг стран по стоимости электроэнергии в 2014 году

Таблица А.1. Рейтинг стран по стоимости электроэнергии в 2014 году

Место в рейтинге	Страна	Стоимость электроэнергии для населения, руб. за кВт/ч	Изменение за 5 лет, %	Количество электроэнергии, доступное на среднемесячный чистый заработок жителя (оценка), кВт/ч
1.	Дания	17,2	13	8978
2.	Германия	16,9	31	7632
3.	Италия	13,8	17	6980
4.	Ирландия	13,6	19	9114
5.	Кипр	13,0	47	н.д.
6.	Испания	12,7	43	7424
7.	Португалия	12,3	44	4837
8.	Бельгия	11,9	9	10681
9.	Австрия	11,4	6	11296
10.	Швеция	11,1	23	14398
11.	Великобритания	10,8	31	13809
12.	Нидерланды	10,3	-8	15154
13.	Греция	10,0	53	7238
14.	Люксембург	9,8	-8	17945
15.	Мальта	9,5	-2	8195
16.	Норвегия	9,3	6	23969
17.	Словения	9,2	21	6027
18.	Франция	9,0	31	13919
19.	Финляндия	8,8	21	н.д.
20.	Лихтенштейн	8,7	н.д.	н.д.
21.	Словакия	8,5	-2	4277
22.	Польша	8,0	26	4357
23.	Латвия	7,7	30	3812
24.	Литва	7,5	40	3531
25.	Хорватия	7,4	14	н.д.
26.	Эстония	7,4	42	5989
27.	Румыния	7,3	32	2587
28.	Чехия	7,3	-3	5767
29.	Венгрия	6,8	-19	4458
30.	Турция	6,7	4	6262
31.	Албания	6,5	н.д.	н.д.
32.	Исландия	6,4	н.д.	н.д.
33.	Черногория	5,8	н.д.	н.д.
34.	Молдова	5,1	43	1845
35.	Болгария	4,7	1	3604
36.	Босния и Герцеговина	4,5	н.д.	н.д.
37.	Македония	4,4	н.д.	н.д.
38.	Сербия	3,4	н.д.	н.д.
39.	Беларусь	3,2	408	5971
40.	Казахстан	2,8	49	8889
41.	Россия	2,7	51	9674
42.	Украина	1,0	27	8787
43.	Среднее	8,4	33	8356

Приложение Б.
Перечень профессий рабочих электросетевых компаний

Таблица Б.1. Перечень профессий рабочих электросетевых компаний

Эксплуатация оборудования электростанций и сетей, обслуживание потребителей энергии	
Наименование профессии	Диапазон групп, квали- фикации, разрядов
Аппаратчик по приготовлению химреагентов	II–III
Аппаратчик химводоочистки электростанции	I–IV
Контролер энергонadzора	I–III
Машинист береговых насосных станций	II
Машинист блочной системы управления агрегатами (котел – турбина)	V–VII
Машинист блочного щита управления агрегатами (парогенератор – турбина)	VI–VII
Машинист газотурбинных установок	III–VII
Машинист гидроагрегатов	III–VII
Машинист котлов	III–VII
Машинист-обходчик по золоудалению	III–IV
Машинист-обходчик по котельному оборудованию	II–VI
Машинист-обходчик по турбинному оборудованию	II–VII
Машинист паровых турбин	III–VI
Машинист пылевых насосов	IV
Машинист рыбоподъемника	III
Машинист топливоподачи	III–V
Машинист центрального теплового щита управления кот- лами	III–VII
Машинист центрального теплового щита управления паровы- ми турбинами	III–VI
Машинист энергоблока	VI–VII
Моторист автоматизированной топливоподачи	III–V
Моторист багерной (шламовой) насосной	III
Моторист водосброса	II
Моторист по уборке оборудования электростанций	II
Обходчик гидросооружений	II
Обходчик трассы гидрозолоудаления и золоотвалов	II
Оператор «горячей» камеры	VI
Оператор реакторного отделения	V–VII
Оператор спецводоочистки	V–VII
Оператор транспортно-технологического оборудования ре- акторного отделения	VI
Слесарь по обслуживанию оборудования электростанций	II–V
Слесарь по обслуживанию тепловых пунктов	IV–V
Слесарь по обслуживанию тепловых сетей	IV–V
Старший машинист котельного оборудования	V–VII
Старший машинист котлотурбинного цеха	VII
Старший машинист турбинного отделения	V–VII
Старший машинист энергоблоков	VII
Шуровщик топлива	III–VI
Электромонтер главного щита управления электростанции	VI

Эксплуатация оборудования электростанций и сетей, обслуживание потребителей энергии	
Наименование профессии	Диапазон групп, квалификации, разрядов
Электромонтер по обслуживанию гидроагрегатов машинного зала	III–VII
Электромонтер по обслуживанию электрооборудования электростанций	II–VI
Электромонтер оперативно-выездной бригады	III–VII
Электромонтер по испытаниям и измерениям	III
Электромонтер по надзору за трассами кабельных сетей	III–VII
Электромонтер по обслуживанию подстанции	V–VII
Электромонтер по обслуживанию преобразовательных устройств	V–VII
Электромонтер по оперативным переключениям в распределительных сетях	II–V
Электромонтер по эксплуатации распределительных сетей	III–IV
Электромонтер по эксплуатации электросчетчиков	III
Электромонтер по эскизированию трасс линий электропередачи	III–VII
Электрослесарь по обслуживанию автоматики и средств измерений электростанций	
Ремонт оборудования электростанций и сетей	
Слесарь по ремонту гидротурбинного оборудования	2-6
Слесарь по ремонту оборудования котельных и пылеприготовительных цехов	2-6
Слесарь по ремонту оборудования тепловых сетей	2-6
Слесарь по ремонту оборудования топливоподачи	2-5
Слесарь по ремонту паро-газотурбинного оборудования	2-6
Слесарь по ремонту реакторно-турбинного оборудования	2-6
Электромонтер по ремонту аппаратуры релейной защиты и автоматики	2-6
Электромонтер по ремонту воздушных линий электропередачи	2-6
Электромонтер по ремонту вторичной коммутации и связи	2-6
Электромонтер по ремонту и монтажу кабельных линий	2-6
Электрослесарь по ремонту и обслуживанию автоматики и средств измерений электростанций	2-6
Электрослесарь по ремонту оборудования распределительных устройств	2-6
Электрослесарь по ремонту электрических машин	2-6
Электрослесарь по ремонту электрооборудования электростанций	2-6

Приложение В.
Перечень должностей руководителей согласно
квалификационному справочнику «Квалификационный
справочник должностей руководителей, специалистов
и других служащих организаций электроэнергетики»
(2004 г., Министерство труда и социального развития РФ)

- Директор (генеральный директор) организации электроэнергетики
- Директор (генеральный директор) энергосбытовой организации
- Главный инженер района электрических (тепловых) сетей
- Главный инженер-инспектор территориального центра ведомственного энергетического надзора
- Главный специалист объединенного диспетчерского управления
- Мастер участка по ремонту, регулировке и установке приборов учета энергии (включая старшего)
- Мастер участка по ремонту энергетического оборудования, зданий и сооружений (включая старшего)
- Начальник диспетчерско-режимного отдела, сектора энергосбытовой организации
- Начальник договорного отдела энергосбытовой организации
- Начальник маркетинго-аналитического отдела энергосбытовой организации
- Начальник оперативно-диспетчерской службы электрических (тепловых) сетей
- Начальник отдела подготовки проведения ремонта организации электроэнергетики
- Начальник отдела по работе с бюджетными организациями энергосбытовой организации
- Начальник отдела, сектора экономической безопасности и работы с дебиторами энергосбытовой организации
- Начальник отдела, службы реализации энергии энергосбытовой организации
- Начальник производственной лаборатории (включая центральную) организации электроэнергетики
- Начальник района электрических (тепловых) сетей
- Начальник службы, отдела надежности и охраны труда организации электроэнергетики
- Начальник службы, отдела технического аудита потребителей энергии.
- Начальник службы, сектора охраны окружающей среды организации электроэнергетики
- Начальник службы, цеха организации электроэнергетики
- Начальник смены котельной
- Начальник смены цеха электростанции
- Начальник смены электростанции

- Начальник территориального отделения энергосбытовой организации
- Начальник территориального центра ведомственного энергетического надзора
- Начальник участка по ремонту энергетического оборудования, зданий и сооружений
- Начальник центральной диспетчерской службы регионального, объединенного диспетчерского управления
- Начальник цеха (мастерской) по ремонту, регулировке и установке коммерческих приборов учета энергии
- Начальник электроподстанции (группы электроподстанций)
- Перечень должностей специалистов
- Бригадный инженер по наладке и испытаниям, совершенствованию технологии эксплуатации оборудования электрических станций и сетей (включая старшего)
- Диспетчер района электрических (тепловых) сетей, электроподстанции.
- Диспетчер регионального, объединенного диспетчерского управления (включая старшего)
- Диспетчер (коммерческий) региональной, объединенной энергетической системы
- Диспетчер электрических (тепловых) сетей
- Диспетчер энергосбытовой организации
- Инженер по анализу и прогнозированию режимов энергопотребления
- Инженер по высоковольтным линиям электропередачи
- Инженер по изоляции и средствам защиты от перенапряжения
- Инженер по наладке и испытаниям энергетического оборудования
- Инженер по оборудованию средств диспетчерского и технологического управления
- Инженер по оборудованию электроподстанций
- Инженер по оперативным режимам организации электроэнергетики
- Инженер по организации эксплуатации энергетического оборудования
- Инженер по распределительным электрическим сетям
- Инженер по расчетам и режимам организации электроэнергетики
- Инженер по релейной защите и автоматике
- Инженер по техническому аудиту потребителей энергии
- Инженер производственно-технической службы организации электроэнергетики
- Инспектор по охране труда организации электроэнергетики (включая старшего)
- Специалист по маркетингу и экономической безопасности энергосбытовой организации
- Старший инспектор по технической эксплуатации электростанций электрических (тепловых) сетей

- Техник по эксплуатации энергетического оборудования
- Экономист по договорной работе энергосбытовой организации
- Экономист по реализации энергии

К должностям других служащих (технических исполнителей) относятся:

- Агент по сбыту энергии (включая старшего)
- Статистик по учету технико-экономических показателей работы энергетического оборудования

Приложение Г.
**Тарифные коэффициенты к сетке оплате труда рабочих,
руководителей, специалистов и служащих электросетевых компаний**

**Таблица Г.1. Тарифные коэффициенты к сетке оплате труда рабочих,
руководителей, специалистов и служащих электросетевых компаний**

Сту- пень оплаты труда	Производственный персонал								Непроизводственный персонал			
	I. Рабочие всех профессий				II. Руководители, специалисты и служащие				III. Рабочие, руководи- тели, специалисты и служащие			
	I уро- вень	II уро- вень	III уро- вень	IV уро- вень	I уро- вень	II уро- вень	III уро- вень	IV уро- вень	I уро- вень	II уро- вень	III уро- вень	IV уро- вень
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
0	0,90	0,93	0,95	0,98	–	–	–	–	0,90	0,93	0,95	0,98
1	1,00	1,10	1,12	1,14	–	–	–	–	1,00	1,10	1,12	1,14
2	1,39	1,43	1,47	1,49	–	–	–	–	1,39	1,43	1,47	1,49
3	1,81	1,86	1,89	1,94	1,86	1,91	1,95	1,99	1,81	1,86	1,89	1,94
4	2,10	2,17	2,23	2,28	2,10	2,17	2,21	2,28	2,04	2,11	2,15	2,21
5	2,65	2,73	2,78	2,83	2,39	2,46	2,51	2,55	2,32	2,40	2,44	2,48
6	2,94	3,03	3,09	3,15	2,65	2,73	2,78	2,84	2,58	2,65	2,71	2,76
7	3,27	3,37	3,43	3,50	2,95	3,04	3,09	3,16	2,87	2,95	3,01	3,07
8	3,64	3,75	3,82	3,89	3,28	3,38	3,44	3,51	3,19	3,28	3,35	3,41
9	3,97	4,09	4,18	4,25	3,64	3,75	3,83	3,89	3,54	3,65	3,72	3,79
10	4,33	4,46	4,54	4,64	4,04	4,16	4,24	4,32	3,93	4,04	4,12	4,21
11	4,68	4,82	4,91	5,01	4,48	4,61	4,70	4,80	4,35	4,48	4,57	4,67
12	–	–	–	–	4,93	5,07	5,17	5,28	4,79	4,93	5,03	5,14
13	–	–	–	–	5,37	5,53	5,63	5,85	5,22	5,38	5,48	5,69
14	–	–	–	–	5,91	6,08	6,20	–	5,75	5,92	6,03	–
15	–	–	–	–	6,50	6,70	–	–	6,32	6,52	–	–
16	–	–	–	–	7,08	7,30	–	–	6,89	7,10	–	–
17	–	–	–	–	7,72	–	–	–	7,51	–	–	–
18	–	–	–	–	8,42	–	–	–	8,19	–	–	–
19	–	–	–	–	9,17	–	–	–	8,93	–	–	–
20	–	–	–	–	10,00	–	–	–	–	–	–	–
21	–	–	–	–	10,90	–	–	–	–	–	–	–
22	–	–	–	–	11,88	–	–	–	–	–	–	–
23	–	–	–	–	12,95	–	–	–	–	–	–	–
24	–	–	–	–	14,12	–	–	–	–	–	–	–

Приложение Д. Критерии оценочной процедуры

Рисунок Д.1. Критерии оценочной процедуры

Приложение Е.
Функциональные блоки службы персонала и виды
затрат на персонал энергетических предприятий

Таблица Е.1. Функциональные блоки службы персонала и
виды затрат на персонал энергетических предприятий

№ п\п	Функциональные блоки и задачи	Виды затрат	Примечание
1	Определение потребности в персонале, оптимизация организационных структур	Расходы на оплату услуг организации, выполняющей по договору расчеты нормативной численности персонала производственных филиалов предприятия.	Осуществляются в случаях изменения производственных мощностей и необходимости пересчета нормативной численности
2	Обеспечение персоналом (набор, подбор и оценка персонала)	1. Расходы на объявления в СМИ. 2. Оплата программных комплексов по оценке персонала.	Разовые расходы.
3	Развитие персонала (организация обучения, планирование карьеры)	1. Расходы на обучение и переподготовку рабочих кадров. 2. Расходы на повышение квалификации руководителей и специалистов. 3. Командировочные расходы в связи с обучением. 4. Расходы на обязательное обучение руководителей и специалистов по охране труда. 5. Оплата труда преподавателей. 6. Расходы на оснащение учебного процесса.	Расходы на обучение являются регулярными и предусматривают, как оплату различным учебным заведениям, так и командировочные расходы персонала. Часть расходов на обеспечение учебного процесса в собственном учебном центре могут предусматриваться другими статьями.
4	Использование персонала (Мотивация и стимулирование персонала).	1. Оплата труда, включая: -базовую заработную плату (должностные оклады, выплаты по часовым тарифным ставкам), -все виды премиальных (включая премии по итогам года, квартала, месяца, разовые премии) и т.д. 2. Оплата питания, жилья, топлива и т.п. 3. Добровольное медицинское страхование и др. подобные статьи.	Затраты, направленные на мотивацию и стимулирование могут быть как регулярными (оплата труда), так и разовыми (оплата абонементов в бассейн), иметь разные источники финансирования и учитываться в различных статьях затрат бизнес-плана и бюджета компании.

№ п\п	Функциональные блоки и задачи	Виды затрат	Примечание
5	Использование персонала (обеспечение социальных льгот и гарантий)	1. Оплата льгот работникам, предусмотренных коллективным договором. 2. Оказание материальной помощи, в т.ч. выплата ссуд на улучшение жилищных условий. 3. Компенсационные выплаты выводимым работникам, увольнение и вывод которых связан с реформированием в электроэнергетике и т.д.	Регулярные расходы
6	Использование персонала (Обеспечение условий труда, соответствующих трудовому и санитарному законодательству РФ)	Расходы на улучшение условий и охраны труда, в т.ч.: -на лечебно-профилактическое обслуживание, -на аттестацию рабочих мест по условиям труда, -на обеспечение спецодеждой, и средствами защиты и т.д.	Регулярные расходы
7	Информационное обеспечение процесса управления персоналом	Расходы на: -нормативно-методическую литературу, -подписки на профессиональные специализированные издания и др.	Разовые расходы
8	Корпоративная культура	Расходы на проведение внутрикорпоративных конкурсов и праздников, на физкультурно-оздоровительные мероприятия, соревнования и т.д.	Разовые расходы