

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

Кафедра «Менеджмент организации»

38.03.02 «Менеджмент»

(код и наименование направления подготовки)

«Управление человеческими ресурсами»

(направленность (профиль))

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Развитие кадрового потенциала предприятия энергетической отрасли
(на примере ООО «Ново-Салаватская ТЭЦ»)»

Студент(ка)

А.И. Шагиахметова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

С.Ю. Данилова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

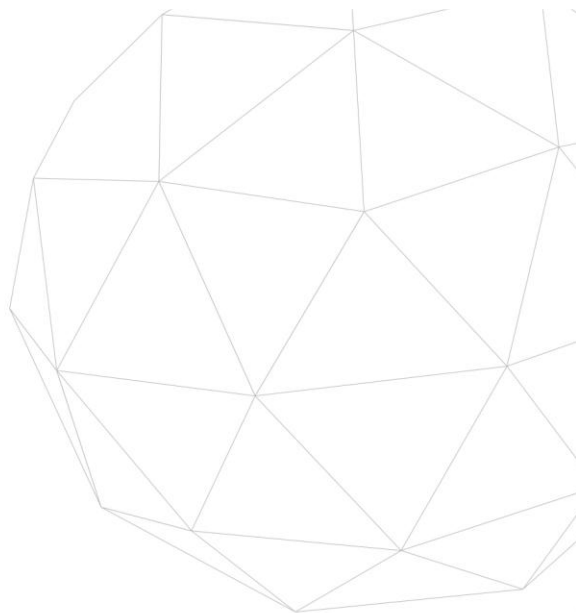
Заведующий кафедрой канд. экон. наук С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

«__» _____ 2017 г.

Тольятти 2017



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Шагиахметова Алия Ирековна

1.Тема «Развитие кадрового потенциала предприятия энергетической отрасли (на примере ООО «Нофо-Салаватская ТЭЦ»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 09.01.2017 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы преддипломной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности ООО «Нофо-Салаватская ТЭЦ»

4. Содержание бакалаврской работы:

1 Теоретические основы развития кадрового потенциала организации

1.1 Кадровый потенциал организации: сущность и основное содержание

1.2 Развитие и оценка кадрового потенциала как неотъемлемый элемент реализации кадровой политики и стратегии предприятия

2 Анализ состояния и особенностей развития кадрового потенциала ООО «Ново-Салаватская ТЭЦ» в современных условиях

2.1 Состояние кадровой политики и кадрового состава

2.2 Анализ организации работы с персоналом в условиях кадрового дефицита, проблемы в обучение и развитие персонала

3 Мероприятия по совершенствованию развития кадрового потенциала ООО «Ново-Салаватская ТЭЦ»

3.1 Мероприятия по совершенствованию процесса обучения при внедрении интегрированной системы качества

3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Заключение

Список использованной литературы

Приложение

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;

2. Актуальность, цель и задачи исследования;

3. Основные экономические показатели деятельности организации;

4. Табличные данные по результатам анализа кадрового потенциала предприятия энергетической отрасли;

5. Графические данные по результатам анализа кадрового потенциала предприятия энергетической отрасли;

6. Предложения по совершенствованию кадрового потенциала предприятия энергетической отрасли;

7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.

6. Консультанты по разделам -

7. Дата выдачи задания «___» _____ 20__ г.

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

С.Ю. Данилова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

А.И. Шагиахметова

(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2016 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы

Студента Шагиахметовой Алии Ирековны
по теме «Развитие кадрового потенциала предприятия энергетической отрасли (на примере
ООО «Ново-Салаватская ТЭЦ»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Согласование темы ВКР	15.11.2016			
Задание на выполнение ВКР	21.11.2016			
Размещение 1 главы ВКР	25.11.2016			
Размещение 2 главы ВКР	30.11.2016			
Размещение 3 главы ВКР	06.12.2016			
Размещение первой версии ВКР	15.12.2016			
Размещение ВКР с внесенными изменениями по результатам предзащиты	26.12.2016			
Итоговый вариант ВКР	09.01.2017			

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

С.Ю. Данилова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

А.И. Шагиахметова

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: А.И. Шагиахметова.

Тема работы: «Развитие кадрового потенциала предприятия энергетической отрасли (на примере ООО «Ново-Салаватская ТЭЦ»)».

Научный руководитель: к.э.н., доцент С.Ю. Данилова.

Цель исследования – состоит в обосновании формирования системы развития кадрового потенциала на энергетическом предприятии ООО «Ново-Салаватская ТЭЦ» и выявлении путей его совершенствования.

Объектом исследования является персонал предприятия.

Предметом исследования кадровый потенциал ООО «Ново-Салаватская ТЭЦ».

Методы исследования – факторный анализ, прогнозирование, статистическая обработка результатов, проведение анкетирования и анализ полученной информации.

В данной бакалаврской работе рассмотрены вопросы по совершенствованию развития кадрового потенциала ООО «Ново-Салаватская ТЭЦ». Проведен анализ существующих в настоящий момент методов работы с персоналом. На основании этого разработаны новые принципы и подходы к обучению, развитию кадрового потенциала. Предложены как новые формы работы с персоналом, так и пересмотренные действующие процессы. Разработаны меры по улучшению кадровой политики предприятия с расчетом экономического эффекта от данных мер.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 47 источников и приложения. Общий объем работы, без приложений, 81 страница машинописного текста, в том числе таблиц – 13, рисунков – 9.

Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические основы развития кадрового потенциала организации ...	10
1.1 Кадровый потенциал организации: сущность и основное содержание.....	10
1.2 Развитие и оценка кадрового потенциала как важный фактор реализации кадровой политики и стратегии предприятия	20
2 Анализ состояния и особенностей развития кадрового потенциала ООО «Ново-Салаватская ТЭЦ» в современных условиях.....	33
2.1 Состояние кадровой политики и кадрового состава	33
2.2 Анализ организации работы с персоналом в условиях кадрового дефицита, проблемы в обучении и развитие персонала.....	38
3 Мероприятия по совершенствованию развития кадрового потенциала ООО «Ново-Салаватская ТЭЦ»	60
3.1 Мероприятия по совершенствованию процесса обучения при внедрении интегрированной системы качества.....	60
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий	73
Библиографический список	82
Приложения	86

Введение

Актуальность исследования. Качественное кадровое обеспечение предприятия сегодня становится обязательным условием завоевания устойчивых и лидирующих позиций на рынке. Качество трудовых ресурсов непосредственно влияет на конкурентные возможности фирмы и является одной из важнейших сфер создания её конкурентных преимуществ.

Решения широкого круга вопросов, связанных с кадровым обеспечением и развитием кадрового потенциала выступает одной из основных предпосылок достижения стратегической цели организации. Разработка эффективной стратегии развития предприятия требует согласования экономических, технологических, информационных, структурных процессов и изменений в жизни организации, и вне ее, с процессами кадровыми. Обеспечение стратегических планов невозможно без кадровой составляющей и развития кадрового потенциала в требуемом направлении.

Мировой опыт убедительно свидетельствует, что на рубеже XX и XXI веков принципиально изменился взгляд менеджеров на роль и место кадрового потенциала организации в реализации стратегических задач предприятия. Персонал, его знания, уровень квалификации, готовность к инновациям, создание новых знаний - признан главной производительной силой любого предприятия. Поэтому многократно возросла значимость выбора оптимальной кадровой политики, эффективности работы в кадровом обеспечении.

Цель исследования – состоит в обосновании формирования системы развития кадрового потенциала на энергетическом предприятии ООО «Ново-Салаватская ТЭЦ» и выявлении путей его совершенствования.

Реализация поставленной цели предполагает решение следующих исследовательских задач:

- 1) определить сущность и содержание кадрового потенциала организации
- 2) выявить роль и место развития кадрового потенциала, в кадровой

политики и стратегии организации

3) систематизировать научные подходы к оценке развития кадрового потенциала организации

4) дать оценку существующему состоянию кадровой политики и кадровому составу в ООО «Ново-Салаватская ТЭЦ»

5) проанализировать организацию работы с персоналом в условиях кадрового дефицита в ООО «Ново-Салаватская ТЭЦ»

6) охарактеризовать способы и методы организации развития кадрового потенциала и существующие проблемы в ООО «Ново-Салаватская ТЭЦ»

7) провести социологический опрос, с целью анализа проблем возникших работе по формированию и развитию кадрового потенциала в организации

8) разработать предложения по усовершенствованию процессов повышения эффективности труда на основе формирования и развития кадрового потенциала

9) разработать проект кадровой политики в ООО «Ново-Салаватская ТЭЦ» на основе развития его кадрового потенциала, с прогнозным расчетом последствий от внедрения.

Объектом исследования является персонал предприятия.

Предметом исследования кадровый потенциал ООО «Ново-Салаватская ТЭЦ».

Информационная база. Научные подходы к исследованию проблем кадрового обеспечения на уровне предприятия формировались на основе анализа и переосмысления выводов отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом.

Существенный вклад в разработку актуальных проблем теории и практики кадровой политики и управления персоналом внесли ученые кафедры государственной службы и кадровой политики: д.с.н., профессор – А.И. Турчинов; д.с.н., профессор – К.О. Магомедов; д.ф.н., профессор – В.М. Соколов; д.и.н., профессор – В.А. Сулемов; д.с.н., профессор – Е.П.

Тавокин; д.с.н., профессор (МГУ им. М.В. Ломоносова) М.С. Халиков; кандидаты наук –Е.В. Данькова, Е.С. Дружинин, О.А. Ефанова, Ж.В. Ларионова, И.Н. Панин, М.Н. Панова, Н.Н. Шувалова, И.В. Мешкова.

Следует отметить, что исследования, посвященные адаптации зарубежной концепции управления развитием качественной составляющей кадрового обеспечения – а именно профессиональной компетентности персонала на предприятиях, осуществлялись такими учеными, как С.А. Ахаян, А. Бардадым, Д. Бордиян, Ю.Б. Валуев, М.Д. Виноградский, Л.А. Люльчак, В.А. Савченко и др. Концепция корпоративного обучения как основы развития потенциала персонала нашла отражение в работах П. Друкера, В. Кенджелла и В. Дилла, К. Арджириса и Д. Шеен, Питера М. Сенге, Д. Тобина. Специфика развития потенциала персонала на основе компетентностного подхода на предприятиях отражено в трудах В.Я. Афанасьева, Р.И. Вяхирева, Е.Б. Касьяна, Л.Е. Воробьев, В. Крюкова, Б.И. Кузьмина, В.И. Маслова, К.Н. Колмогорова, В.Г. Мартынова.

Однако следует констатировать, что существующая сегодня теория и методология управления кадровым обеспечением и вообще развитием кадрового потенциала не отражает специфических особенностей персонала энергетических предприятий как сложного объекта управления и стратегического ресурса, обеспечивающего эффективное функционирование всей системы энергетики как ключевой отрасли для современной России.

Практическое значение. Материалы выпускной квалификационной работы могут быть практически использованы в деятельности кадровых служб предприятий энергетической отрасли. Отдельные положения исследования могут представлять интерес для практического применения в системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников энергетической отрасли.

Структура работы и объем. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав (шесть параграфов), заключения, списка использованных источников и литературы, приложения.

1 Теоретические основы развития кадрового потенциала организации

1.1 Кадровый потенциал организации: сущность и основное содержание

Развитие кадрового потенциала в условиях рыночной экономики становится одним из важнейших условий занятия устойчивых и передовых позиций на рынке. Решение многих вопросов, связанных с развитием кадрового потенциала в современных условиях хозяйствования, позволяет достичь стратегической цели.

В отличие от мировой практики, в России остается распространенным традиционное представление об управлении персоналом как о деятельности по учету персонала и оформлению документации, которая осуществляется руководителями и работниками кадровых служб. Такие представления сегодня ограничены в условиях рыночного хозяйствования и не соответствуют реальному объему функций управления персоналом, в частности, формирования и развития кадровым потенциалом предприятия.

Результаты исследований «Актуальных проблем кадровой политики и управления персоналом в российских организациях», проведенным под руководством ученых кафедры государственной службы и кадровой политики РАГС при Президенте РФ» «...свидетельствуют о крайнем прагматичном отношении работодателей к работнику. Философия многих из них не простирается дальше господствовавших полтора-два столетия назад таких парадигм управления персоналом как «человек - расходный ресурс», «человек - ленивое существо», «человек - экономический ресурс»...

Без преувеличения можно сказать, что уже сегодня уровень культуры отношения российского общества, государства, организации и работодателя к профессионалу, профессиональному и кадровому потенциалу организации и общества определяет возможности находиться в числе ведущих промышленно развитых стран мира. К большому сожалению, приходится констатировать, что существующий уровень кадровой культуры в организациях, государственной

политики в отношении кадрового потенциала не адекватен вызовам кадровой глобализации и создает реальные предпосылки для формирования угроз в области кадровой безопасности» [40, с. 4].

Исследуя развитие кадрового потенциала, обратимся к самой сущности этого понятия. Термин «потенциал» означает скрытые возможности. Потенциал часто рассматривается как источник возможностей, которые могут быть приведены в действие и использованы для решения различных вопросов.

В отечественной практике для определения понятий, характеризующих людей, задействованных в трудовой деятельности на уровне предприятий, в основном оперируют такими терминами, как «персонал» и «кадры».

К «кадрам» принадлежит склад квалифицированных работников предприятий, учреждений и организаций согласно штатному расписанию. Кадры характеризуются численностью, составом, профессиональной, квалификационной и должностной структурой, полом и возрастом, а их использование предполагает максимизацию отдачу от труда специалиста в зависимости от его образования, личных качеств, опыта работы. Понятие «персонал» более емкое, чем «кадры», и кадры являются составной частью персонала[39].

Часто в научной литературе сущность «кадрового потенциала» выясняется на фоне его сравнения с «трудовым потенциалом». Так, Головки А.С. отмечает, что трудовой потенциал может использоваться для характеристики потенциала государства, отрасли, региона, предприятия. Кадровый потенциал характеризует только имеющиеся количественные и качественные характеристики работников отдельных предприятий и учреждений, отраслей, регионов[9].

С.С. Гринкевич и Н.Р. Гураль считают «трудовой потенциал» шире и многограннее, в отличие от понятия «кадровый потенциал». Первый выступает как относительно самостоятельная подсистема социально-экономических отношений, а сущность кадрового потенциала в общем плане отражает качественную и количественную характеристики трудового потенциала

постоянных, прежде всего квалифицированных работников предприятия. Дискуссионным является характеристика, подается авторами для определения этих понятий на разных уровнях: работник (лицо), предприятие, общество (отрасль). Давать определения кадровому потенциалу на уровне лица несколько противоречит понятию «кадры». Совокупность постоянных работников определенного уровня квалификации и будет составлять кадры предприятия, то есть это определение характеризует явление во множественном числе, а его применение к одной личности будет недостаточно точным [11].

Сейчас отсутствует единое понимание сути развития кадрового потенциала. Более того, несмотря на употребление термина «развитие кадрового потенциала», очень редко, можно встретить определение этого термина. При этом большинство специалистов, давая определение этому понятию, определяют его в терминах действий, т.е., какие меры они под этим понимают [8]. Другие специалисты рассматривают развитие персонала как систему обеспечения постоянного повышения его квалификации или системно организованный процесс непрерывного профессионального обучения работников[4].

Л.И. Михайлова, С.Г. Турчина рассматривают кадровый потенциал как составной элемент ресурсного потенциала организации, который составляет величину из имеющегося количественного состава работников с соответствующими качественными характеристиками[14].

Как писал М. Вебер, возможности определенной категории работников, которые могут быть приведены в действие в процессе трудовой деятельности, в соответствии с должностными обязанностями и установленными целями на определенном этапе развития[8].

Исходя из вышесказанного, можно сказать, что кадровый потенциал - это совокупность количественных и качественных характеристик штатных работников предприятия, которые могут быть использованы для повышения эффективности его деятельности для получения доходов/или достижения социального эффекта.

К составляющим характеристикам кадрового потенциала можно отнести - численность, структуру, квалификацию, профессиональный состав, накопленный производственный опыт, навыки, образование, профессионализм, способность к творчеству, активность, разностороннее развитие. Это выражается в таких количественных, качественных и структурных характеристиках, которые определяются такими абсолютными и относительными показателями как: учетная и явочная численность работников на определенную дату; среднесписочная численность работников в определенном периоде; структура кадров; темпы роста численности работников за определенный период, средний стаж работы по специальности; текучесть кадров; фондовооруженность труда работников и т.п.

Эффективность управления физическим капиталом и финансовыми ресурсами во многом определяется эффективностью управления кадровыми ресурсами. Полноценное развитие предприятия возможно лишь в том случае, когда обеспечен баланс интересов собственников предприятия, наемных работников и государства.

На основе критического анализа научных подходов к определению понятия «развитие кадрового потенциала» можно сделать вывод, что правильнее всего будет рассмотрение данного понятия с двух основных сторон.

Во-первых, с точки зрения работника, развитие - одна из главных характеристик, отражающая и качественное *изменение работника*, которое связано с появлением чего-то нового, которое происходит в результате управляющих действий и (или) со стороны самих работника для обеспечения их соответствия условиям деятельности, и качественное *состояние работника* в определенный момент времени.

Во-вторых, с позиций предприятия, развитие кадрового потенциала выступает как часть системы управления персоналом, которая включает объединение механизмов и методов воздействия предприятия на качество работников для достижения нового более высокого уровня кадрового потенциала, обеспечивает развитие предприятия для выполнения задач бизнеса.

Если обратиться к анализу понятия «развитие» с других точек зрения, т.е. философии, социологии, психологии, то развитие рассматривается, как безвозвратно направленное закономерное изменение объектов, в результате которого возникает их другое, более высокое состояние. Следует согласиться с тем, что развитие кадров осуществляется как процесс, происходящий в ходе определенной последовательности действий с учетом поставленных целей, то есть улучшение производственного потенциала членов предпринимательства[44]. «Развитие - высший тип движения, изменения материи и сознания, переход от одного качественного состояния к другому, от старого к новому. Развитие характеризуется специфическим объектом, структурой, источником, формами, направленностью. Развитие не просто изменение, а с преобразованием во внутреннем устройстве объекта, в его структуре, совокупности физически связанных между собой элементов, связей и зависимостей»[43, с. 561].

Философский смысл «прогрессивного развития» связывается с изменениями, которые «...образуют так называемые тупиковые ходы эволюции или даже направлены в сторону регресса. Развитие объекта является раскрытие или развертывание его внутренних начальных потенций, как автономное явление вследствие внутренних закономерностей»[13, с. 20]. Развитие представляет собой необратимый процесс направленных и закономерных преобразований, который приводит к изменению психики и поведения человека. Необратимость, направленность, закономерность являются отличительными особенностями развития от всех других изменений.

Британская исследовательская группа «Амео» сформулировала характеристики развития (дискретность, необратимость, непрерывность, трансформационность (интеграция старого и нового) и его особенности применительно человека (вносит помехи в деловую среду каждый раз на более высоком уровне; требует подготовки способностей, условий, мотивации; сложность и неизбежность, поскольку для изменения определенных моделей поведения требуется усилие). Исходя из вышесказанного, следует

констатировать, что развитие – это:

- 1) высший тип движения, изменения материи и сознания;
- 2) раскрытие или развертывание его внутренних начальных потенций;
- 3) процесс необратимых, направленных и закономерных изменений.

Поэтому, на наш взгляд, при определении понятия «развитие кадрового потенциала предприятия» следует отталкиваться от понятия «социальный процесс», которое очень близко по содержанию к нашему пониманию развития кадрового потенциала предприятия. Социальный процесс позволяет рассматривать все свойства исследуемого объекта в зависимости от времени. Методологические сдвиги в социальных науках привели к выдвиганию на первый план понятие «социального процесса», которое акцентирует внимание исследователя на динамических и временных аспектах явления. Согласно П. Сорокину, «под процессом понимается любой вид движения, модификации, трансформации, чередования или эволюции, любое изменение данного изучаемого, в течение определенного времени, будь то изменение его места в пространстве или модификация его количественных и качественных характеристик» [38, с. 28].

Совокупность показателей, характеризующих сущность кадрового потенциала, дает представление о количественном, качественном и структурном состоянии кадров и тенденции его изменений. Соответственно, развитие кадрового потенциала включает в себя спектр мероприятий, расширяет возможности работников повысить производительность труда и способствует оптимизации указанных выше показателей. Понятно, что такие мероприятия требуют определенных финансовых затрат. В современных условиях частый дефицит финансовых ресурсов вынуждает руководителей находить возможность их экономии, в основном это отражается в расходах на персонал: сокращается заработная плата и надбавки к ней, сокращается численность кадров, сворачиваются программы развития персонала.

Развитие кадрового потенциала должно быть подкреплено экономической целесообразностью капиталовложений, связанных с наймом,

обучением и возможностями работника раскрывать свой талант. Однако такие меры в период кризиса обычно рассматриваются как неэффективные расходы, и они большей частью не финансируются [24].

Основная цель развития кадрового потенциала - подбор для функциональных подсистем и производственных систем предприятия необходимых работников в необходимом количестве и достаточной квалификации. Это достигается результативной кадровой работой по подбору персонала, оценке, трудовой адаптации, стимулированию и мотивации, обучению, аттестации, организации труда и рабочего места, использованию персонала, планированию продвижения по службе, управлению кадровым резервом, управлению нововведениями в кадровой работе, безопасности и охране труда, а также высвобождению персонала.

Основная цель развития кадрового потенциала предприятия определяет подцели и принципы системы управления персоналом. Последние представляют собой правила, основные положения и нормы, которыми должны руководствоваться в своей работе руководители и специалисты в процессе управления кадрами. Развитие кадрового потенциала предусматривает реализацию стратегических аспектов управления предприятием, такие, например, как выработка и осуществление кадровой политики, внутри которой методы управления персоналом сохраняют объективные тенденции, социальные и экономические законы, которые опираются на научные рекомендации общественной психологии, теории менеджмента и организации, т.е. весь арсенал научного знания, который и определяет возможности эффективного регулирования и координации человеческой деятельности.

Группу общих (базисных) принципов формирования кадрового потенциала составляют принципы: системности, равных возможностей, уважения к человеку, командного единства, правовой и социальной защиты[27].

Принцип системности формирования кадрового потенциала базируется на восприятии кадрового потенциала как целостной, взаимосвязанной

динамической системы, охватывающая все категории работников и нацелена на эффективное использование человеческого капитала предприятия.

Принцип равных возможностей дает понятие об объективных тенденциях, которые происходят в экономической и социально-политической жизни государства. В последние годы в странах с развитой экономикой при подборе и расстановке кадров распространяется использование этого принципа на представителей всех социальных, классовых, национальных групп.

Принцип уважения прав человека определяет определенные действия руководства, благодаря которым потребности и интересы сотрудников являются первоочередными среди приоритетов организации. Принцип выражается в том, что все сотрудники предприятия (организации) имеют равные условия, несут коллективную ответственность за результаты совместной хозяйственной деятельности. Имеют достаточно гибкие функции, которые уточняются в процессе управления персоналом и при осложнении текущей ситуации. Одновременно сотрудники сохраняют свою самостоятельность и самобытность[23].

Принцип правовой и социальной защищенности заключается в понимании и четком соблюдении всех законов, правовых актов, норм трудового, гражданского и административного законодательства.

Кроме этих принципов, существуют и другие специфические принципы, которые определяют условия формирования кадрового потенциала, в частности: принцип оптимизации кадрового потенциала предприятия, принцип комплиментарности управленческих ролей, принцип формирования уникального кадрового потенциала[27].

Принцип оптимизации кадрового потенциала предприятия (или принцип ориентации на профессиональное ядро кадрового потенциала) основан на том, что ядро образуют совокупные способности работников организации, которые необходимы для того, чтобы выбирать, выполнять и координировать действия, которые обеспечивают организации стратегические преимущества на рынках товаров, услуг и знаний. Эти преимущества реализуются тогда, когда

конкуренты оказываются неспособными внедрять аналогичные по качеству продукты и услуги или запаздывают с модернизацией, и благодаря этому предприятие занимает монопольное положение на том или ином сегменте рынка. Таким образом, совокупные способности работников, как составляющие профессионального ядра кадрового потенциала играют решающую роль в деятельности предприятия, используя свои свойства[21].

В частности, наличие высокопрофессиональных сотрудников обеспечивает выживание предприятию в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Представляя собой совокупность умений и знаний персонала, способности персонала являются источником повышения производительности предприятия за счет объединения всех значимых потенциалов обеспечивают надлежащее качество всей выпускаемой продукции, присущие организационной системе предприятия в целом, а не только отдельным успешным работникам.

Они играют важную роль в реализации стратегических планов предприятия, поскольку являются основой для принятия правильных стратегически важных решений (о сокращении персонала, диверсификацию продукции, рационализацию организационной структуры, создания совместных предприятий и т.п.), и тем самым обеспечивают поступательную эволюцию организационной системы предприятия и ее способность адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды. Кроме того, позволяют предприятию занимать доминирующее положение на некоторых сегментах рынка, поскольку могут оценивать и учитывать долгосрочные перспективы рынка и текущие запросы потребителей.

Принцип комплиментарности управленческих ролей проявляется через взаимодействие профессиональной и политической составляющих кадрового состава предприятия, при этом выделяют: руководителей, организаторов и администраторов.

Одним из мероприятий по развитию кадрового потенциала является

инвестирование в его развитие. Под инвестициями в развитие кадрового потенциала следует понимать расходы предприятия, связанные с повышением общеобразовательного и профессионального уровня работников, с программами дополнительного пенсионного обеспечения и медицинского обслуживания (в том числе страхование), с другими выплатами стимулирующего и компенсационного характера, которые не предусмотрены действующим законодательством[14].

Накопление кадрового потенциала схоже с процессом аккумуляции физического и финансового капиталов и требует отвлечения средств от текущего потребления. Зарубежные компании начинают придавать большое значение накоплению кадрового потенциала как самому ценному из всех видов капитала. На наш взгляд, составляющей капитализации предприятия является кадровый потенциал, и инвестиции в этот потенциал начинаются с момента найма персонала и заканчиваются его увольнением.

Таким образом, на наш взгляд, можно выделить следующие направления инвестиций в развитие кадрового потенциала:

- образование;
- профессиональное развитие и переподготовка;
- инновационная и творческая деятельность;
- здравоохранение;
- мобильность и поливалентность;
- мотивация развития.

Выделяют следующие виды инвестиций в развитие кадрового потенциала: общеобразовательная подготовка; профессиональное обучение (первичная подготовка кадров, переподготовка кадров, повышение квалификации кадров); производственная адаптация принятых работников; аттестация кадров; профессионально-квалификационное продвижение и планирование карьеры рабочих и специалистов формирование резервов руководящих кадров.

По источникам финансирования выделяются следующие виды

инвестиций в развитие кадрового потенциала: по отношению собственности; по видам собственности; по уровням владельцев, по степени возникновения риска; по способу привлечения [16].

1.2 Развитие и оценка кадрового потенциала как важный фактор реализации кадровой политики и стратегии предприятия

Стратегия развития предприятий представляет собой систему управленческих и организационных решений, направленных на реализацию целей и задач предприятия связанных с ее развитием, и включает в себя несколько частей, к ним относится система целей, в которую входят общие организационные цели и индивидуальные задачи. Для разработки эффективной стратегии развития предприятия необходимо учитывать множество разнообразных процессов (технологических, информационных, структурных, экономических) и изменений внутри организации и вне ее с кадровыми процессами.

Упомянув о термине «кадровая политика», нельзя проводить параллель с термином «управление персоналом». Понятие «управление персоналом» и «политика» сами по себе совсем не одинаковы. В данном случае кадровая политика является частью, одной из составляющих управления персоналом.

Основное содержание кадровой политики можно обобщить таким образом:

- обеспечение высококачественной рабочей силой, которое включает в себя как планирование и анализ текучести кадров, так и отбор, прием, высвобождение (выход на пенсию, увольнения);

- обучение работников и переподготовка, проведение аттестаций с оценкой уровня квалификации, организация продвижения по службе;

- обеспечение техники безопасности, разнообразных социальных выплат.

Отделы по работе с персоналом должны принимать участие в обсуждении с профсоюзами коллективных договоров, в разборе жалоб, осуществляют

контроль за дисциплиной.

Фундаментальные принципы построения кадровой политики:

1) опора на современную науку, использование научных разработок в области кадровой политики, обеспечивающие максимально возможный экономический и социальный эффект;

2) всеобъемлимость, т.е. охват всех частей кадровой деятельности и учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих этой работы;

3) анализ экономического и социального эффекта, причем как положительного, так и отрицательного влияния мероприятия на конечный результат;

5) окупаемость затрат, все затраты на мероприятия в этой области должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности.

Основные характеристики кадровой политики в компании:

1) связь со стратегией;

2) ориентация на долгосрочное планирование;

3) значимость роли персонала;

4) философия предприятия в отношении работников;

5) круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с персоналом.

Все эти пять характеристик «идеальной» кадровой политики вряд ли можно обнаружить в любой конкретной организации.

Сущность кадровой стратегии (стратегия развития кадрового потенциала) можно определить как специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики. Следует также отметить, что существует два типа кадровых стратегий. Во-первых, это стратегии организаций, главным продуктом деятельности которых являются сами кадры, например учебные заведения или фирмы по лизингу персонала. В данном случае кадровые стратегии имеют самостоятельное значение и являются генеральными для организаций. Во-вторых, это организации, в которых персонал является одним

из факторов их деятельности. В данном случае кадровая стратегия относится к группе функциональных, то есть подчиненных задаче реализации главной стратегии. Поэтому она зависит от последней, развивает и детализирует ее.

Кадровая стратегия, независимо от типа, включает два исходных элемента: намерения и направления[31].

1) Стратегические намерения. Миссия специалиста в современной среде - наращивать свой человеческий капитал и, как следствие, интеллектуальный капитал организации, чтобы реализовать её стратегию. Обеспечить высокую конкурентоспособность фирмы без партнерства с человеческим капиталом становится все более трудным делом для руководства корпораций. Поэтому менеджер по персоналу должен решать определенные стратегические задачи, а именно:

- создание конкурентных преимуществ предприятия путем повышения уровня ответственности ее работников, используя для этого средства управления корпоративной культурой. Сильная корпоративная культура позволяет привлекать и удерживать таланты. Обновление и постоянная адаптация корпоративной культуры к динамичным условиям внешней среды нацелены на повышение качества условий труда, обеспечение обратной связи с работниками и потребителями;

- обеспечение конкурентных преимуществ компании благодаря приращению и использованию человеческого капитала и кадрового потенциала более высокого качества. Некоторые предприятия добавляют вопросы повышения уровня компетентности кадров как элементов в каждую разработанную стратегию; иные – усматривают в этом аспекте шанс для воплощения особой, инициативной стратегии, которая усиливала бы иные, функциональные стратегии.

2) Стратегические направления как компонент стратегии. Заключаются в детализации способов достижения стратегических целей всей компании или группы компаний на основе четкого представленного, желаемого образа будущего. Это выражается в достижении неких, желаемых показателей в

сферах рыночной доли, удержании на рынке или проникновении на него, оптимизации организационной структуры, совершенствовании деловых и личностных характеристик своего кадрового потенциала.

Например, одним из важных стратегических направлений является система оплаты и стимулирования труда. Часто их существующие варианты сдерживают стратегическое мышление в вопросах управления персоналом.

Принципы, по которым формируется система управления кадровым потенциалом в организации, делится на две группы:

1) принципы, характеризующие требования к формированию кадрового потенциала;

2) принципы, определяющие направления развития потенциала.

Эти обе группы принципов связаны между собой взаимодействием, что зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом. Существует современный инструментарий исследования состояния действующей системы управления персоналом, ее формирование, обоснование и функционирования[30].

Повышение уровня конкурентоспособности предприятия в условиях современного кризиса может быть достигнуто за счет двух принципиальных подходов. Первый подход: ликвидация существующих недостатков в организационной структуре предприятия, которые мешают развитию кадрового потенциала или даже развитию человеческого капитала. На уровне предприятия этот подход реализуется путем устранения структурных подразделений и работников, которые не соответствуют стратегии вывода предприятия из кризисной ситуации. Вторым подходом является создание привлекательного имиджа предприятия. Есть основания считать этот подход наиболее продуктивным, поскольку он реализует ряд важных принципов.

Так, принцип оптимизации кадрового потенциала предприятия означает его реорганизацию, направленную на сокращение персонала, что является обычной практикой на предприятии во время кризиса. Однако эта мера может быть как эффективной, так и неэффективной[33].

Соблюдение принципа формирования уникального кадрового потенциала во время кризиса предприятия повышает конкурентоспособность предприятия. При этом ценность интеллектуального и информационного потенциал кадрового состава предприятия растет по экспоненте в зависимости от масштаба инвестиций и приобретения персоналом практического опыта. Высокий интеллектуальный уровень предприятия в любой сфере привлекает талантливых людей, что дает возможность для создания уникального сочетания профессиональных способностей, что собственно и создает ядро кадрового потенциала предприятия с высокой конкурентоспособностью.

Принципы развития кадрового потенциала, которые учитывают стратегические аспекты управления предприятия, в сочетании с механизмами формирования кадрового потенциала дают возможность разработать модель формирования и использования кадрового потенциала на предприятиях энергетической отрасли.

Традиционно, в процессе управления персоналом обозначают несколько основных направлений деятельности:

- 1) планирование кадров;
- 2) поиск и подбор кадров;
- 3) адаптация новых работников и социализация новых работников внутри новой для них компании;
- 4) нормирование труда;
- 5) система мотивации (в виде широкого набора средств мотивации работников, от материальных стимулов к расширению полномочий);
- 6) обучение и развитие персонала;
- 7) оценка выполнения: сравнение результатов работы с установленными стандартами;
- 8) перемещения работников внутри предприятия, горизонтальная и вертикальная ротация кадров, повышение и понижение в должности с учетом способностей работника и его ценности;
- 9) создание и поддержание на должном уровне организационной культуры.

В достижении стратегических целей организации развитие кадрового потенциала играет все более важную роль. Возникает необходимость планирования процессов совершенствования и развития кадрового потенциала. Поэтому именно планирование является отправной точкой этих процессов. Кадровое планирование является фундаментом политики в отношении персонала, обеспечивает системный подход к поиску и подбору кадров. Менеджеры по управлению персоналом или директор, определяют потребность в персонале, которая зависит от основных целей предприятия и его стратегического курса. Под планированием и совершенствованием кадров понимают такие действия, которые нацелены на существование на каждом участке предприятия достаточного количества работников с соответствующей квалификацией и мотивацией, потенциал которых соответствовал бы потребностям управления процессами, характерным для данной организации.

Поэтому задача эффективного найма, содержания, обучения персонала и развития кадрового потенциала компании обычно состоит из таких ключевых мероприятий:

- 1) подбор персонала и формирование базы кадрового потенциала на основе использования современных технологий и методов работы (позволит предприятиям оптимизировать процедуры набора персонала и разработать комплексную систему взаимодействия с наиболее перспективными и талантливыми специалистами. Благодаря этому организация может привлекать наиболее квалифицированных работников и обеспечивать планирование карьерного роста);

- 2) управление корпоративным обучением (позволит формировать интегрированные процессы обучения и эффективно управлять ими, обеспечивая подготовку персонала к решению будущих задач. Речь идет об обучении, которое наряду с поддержкой традиционных форм получения знаний, предлагает прогрессивные технологии обучения. Возможности смешанного типа обучения делают процесс профессионального развития работников более эффективным, быстрым и гибким. Применение

«электронного» (дистанционного) обучения позволяет значительно снизить расходы в этой сфере развития персонала);

3) управление эффективностью (обеспечивает сквозную интеграцию процессов управления персоналом с бизнес-процессами в масштабе всей компании. Технологии управления эффективностью связывают систему сбалансированных показателей компании, общие корпоративные цели и цели каждого работника. На основе оценки эффективности деятельности сотрудников, руководство может применять методы управления наградами;

3) управление вознаграждениями. Предусматривают предоставление работникам различных стимулов (материальных и нематериальных) в зависимости от эффективности труда. Это может быть применение гибких схем оплаты труда и программ долгосрочного участия в прибыли компании, предоставление пакетов социальных льгот. Такие подходы не только повышают эффективность управления, но и помогают сотрудникам лучше понять связь между своими конкретными обязанностями и стратегическими целями компании.

Для обеспечения выполнения стратегических задач предприятию следует своевременно проводить оценку и анализ кадрового потенциала. Для определения кадрового потенциала предприятия необходимо выделить показатели, характеризующие все аспекты.

Оценка развития кадрового потенциала компании служит трем целям:

1) административной, которая возникает как реакция на результат оценки деятельности. На результаты труда работника таких реакций может быть несколько: повышение по службе; перевода на другую работу; направление на обучение, переподготовку, повышение квалификации; поощрения; наказания, снижение по службе; прекращения трудового договора (контракта). Без максимально объективной оценки трудового потенциала работника и результатов его труда такие решения будут несправедливыми;

2) информационной, которая обеспечивает потребность человека в знании оценки своего труда для того, чтобы работник смог скорректировать

свое поведение;

3) мотивационной, состоящей в том, что сама по себе оценка является важнейшим мотивом поведения.

Таким образом, проведение оценки персонала организации направлена на формирование наиболее работоспособного состава сотрудников. Выполнение этой задачи в организации обеспечивают специалисты по управлению персоналом или консультанты по персоналу и организационному развитию.

Полноценная оценка качества кадрового потенциала должна учитывать такие фундаментальные компоненты: физиологический, интеллектуальный и профессионально-образовательный, социо-гуманистический.

Как было указано выше, развитие кадрового потенциала крупных предприятий, особенно в энергетической сфере предусматривает такие основные направления: определение потребности в персонале; привлечение персонала и его отбор; составление должностных инструкций работника; подготовку, переподготовку, повышение квалификации сотрудников предприятия; мотивацию персонала (рисунок 1.1).

Рассмотрим каждое направление более подробно.

Определение потребности в персонале. Исходными данными для расчета необходимой численности персонала и их профессиональных и квалификационных качеств являются: нормы выработки, план повышения производительности труда, характер работ и т.п. При обобщенных расчетах общая потребность предприятия в кадрах ($Ч_k$) определяется отношением объема производства к запланированному объему выработки на одного работающего (B):

$$Ч_k = O_v / B \quad (1)$$



Рисунок 1.1 – Основные направления развития кадрового потенциала предприятия в целях его оценки

Более точные расчеты численности следует проводить отдельно по категориям персонала: рабочие-сдельщики - с учетом трудоемкости продукции, фонда рабочего времени и уровня выполнения норм; рабочие-повременщики - с учетом закрепленных зон и трудоемкости обслуживания, норм численности персонала, трудоемкости нормированных заданий, фонда рабочего времени; ученики - с учетом потребности в подготовке новых рабочих и плановых сроков обучения; обслуживающий персонал и пожарно-сторожевая охрана - с учетом типовых норм и штатных расписаний.

При необходимости дополнительной потребности в рабочих её рассчитывают на год и на каждый квартал, так как объемы производства и текучесть кадров по кварталам неодинаковы. Дополнительную потребность в специалистах и служащих определяют на плановый год по количеству вакантных должностей, на основе утвержденных штатов, а также с учетом

планируемого выбытия работников по разным причинам.

Расчет дополнительной потребности в специалистах включает три главных элемента:

1) развитие предприятия, то есть научно обоснованное определение необходимой потребности в должностях в связи с расширением (сокращением) производства или объемов работ;

2) возможную замену практиков, работающих на должностях специалистов с высшим и средним специальным образованием;

3) замена работников в процессе естественного выбытия, занимающих должности руководителей и специалистов.

Дополнительная потребность в приросте должностей (развитие предприятия) определяется как разница между общей численностью специалистов планируемого и базового периодов. Дополнительная потребность частичной замены работников определяется с учетом возможностей обучения их в высших и средних специальных учебных заведениях без отрыва от производства.

Самый простой метод определения потребности в человеческих ресурсах – экстраполяция (перенесение нынешней ситуации на будущее). Но этим методом можно пользоваться только для краткосрочного планирования, поскольку он не учитывает изменений в развитии организации.

В крупных организациях для планирования потребностей в персонале используются компьютерные модели (иногда их называют системами кадрового обеспечения, АСУ). Они представляют собой программы, которые позволяют одновременно использовать методы экстраполяции, экспертных оценок и т.д.

Модели не только способствуют наиболее точному прогнозированию потребностей в рабочей силе, но и автоматизируют весь процесс управления кадрами. АСУ-кадры занимаются такими процессами:

1) подготовка, переподготовка квалифицированных кадров, распределение их производственным подразделениям, централизованный учет

руководящих работников, специалистов, рабочих;

2) изучение и отбор кандидатов в резерв для выдвижения, учета молодых специалистов;

3) учет и анализ состава, движения и текучести кадров;

4) контроль выполнения решений по работе с кадрами, формирование общей отчетности по кадрам.

Компьютерные модели достаточно дороги и требуют у кадровых работников специальных знаний для использования.

Обычно отдел кадров предприятия, обнаружив необходимость привлечения работников, начинает процесс поиска и приема на работу. Он включает несколько стадий: детализация требований к вакантному месту и к кандидату, набор кандидатов, отбор и прием на работу.

Отбор персонала является важнейшей частью процесса управления персоналом. Результаты деятельности любого предприятия определяются прежде сотрудниками, которых нанимает предприятие. Методы отбора персонала для каждого предприятия должны учитывать ее специфику, размер, сложность и технологическую изменчивость. Систематические, надежные методы отбора, как правило, требуют больших затрат и оправданы в случае большого количества числа вакантных мест и еще большего числа кандидатов. Если количество претендентов небольшое, сложные методы отбора неэффективны.

Для разных профессий величина коэффициента отбора разная:

менеджеры - 1:2,

профессионально-технические работники - 1:2,

служащие - 1:1,

квалифицированные рабочие - около 1:2,

разнорабочие - почти 1:1.

Если коэффициент отбора близок к 1:1, то процесс отбора короток и прост. Количество желающих, из которых осуществляется отбор, невелико. При коэффициенте 1:2 процесс может стать непростым, но вероятность того,

что организация наймет на работу работников, которые больше соответствуют ее критериям, выше, чем при коэффициенте 1:1.

Чтобы методы отбора были результативными, они должны быть достаточно надежными и достоверными. Достоверность метода отбора характеризуется постоянством его результата в разных условиях. На практике достоверность достигается сравнением результатов нескольких альтернативных методов отбора (например, тест и собеседование) или несколькими аналогичными тестами, проведенными в разное время. Если результаты близки, их можно считать достоверными.

Кроме достоверности оценок необходимо учитывать насколько обоснованы принятые критерии отбора, то есть метод отбора может сам по себе быть корректным, но не соответствовать конкретной задаче: измерять не то, что необходимо в данный момент. Существуют разные типы обоснованности методов отбора: обоснованность, по сути, и за соответствием характера конкретной работы. Например, тест, который используется при приеме каменщика, обоснован, если содержание теста тесно связан с содержанием работы. Или кандидату на должность машинистки предлагается набрать на компьютере какой-то текст и распечатать. В этом случае оцениваются время и качество печати.

Использование таких тестов не позволяет получить информацию о личных характеристиках претендента, например определение лидерского потенциала. В таком случае необходимы тесты на выявление соответствия соискателя характера предстоящей работы. Данные тесты могут оценить характер человека, его черты, необходимые для выполнения данной работы.

Правильный выбор метода отбора конкретным требованиям или условиям определяет достоверность, с которой метод отбора выявляет способности претендента, соответствующие требованиям будущей работы.

Наиболее распространенным в современных условиях методом отбора является тестирование. Научно обоснованные тесты могут определить различные характеристики человека - от темперамента до профессионально

важных качеств персонала. Тестирование может дать информацию о сегодняшнем состоянии кандидата, его соответствии будущей должности. Однако, чтобы результаты тестов были достоверными, тесты, которые используются как методы отбора, должны быть научными, а не популярными.

Задачей первичного отбора является определение ограниченной численности кандидатов, с которыми предприятие могло бы работать индивидуально. На следующем этапе специалисты по отбору персонала проводят индивидуальные собеседования. Важность этого этапа заключается в оценке степени соответствия кандидата требованиям работодателя, его реальных знаний, возможности выполнения требования должностных инструкций, способности адаптироваться в организации, знакомстве с тем, чего ждет кандидат, работая в организации, с условиями работы, ее оплаты и т.д.

Основой правильного отбора является наличие объективной информации о работнике и рабочее место для того, чтобы обоснованно провести анализ соответствия их. Комплексную оценку персонала необходимо осуществлять на основе объективных кадровых данных, деловых и моральных качеств, жизненного опыта, профессиональных знаний и умений, здоровья и трудоспособности, деловой карьеры и т.п.

2 Анализ состояния и особенностей развития кадрового потенциала ООО «Ново-Салаватская ТЭЦ» в современных условиях

2.1 Состояние кадровой политики и кадрового состава

Общество с ограниченной ответственностью «Ново-Салаватская ТЭЦ», сокращенное название ООО «НСТЭЦ», создано в 2007 году в результате реорганизации путем выделения из ООО «Башкирская генерирующая компания» на основании решения учредителей №2 от 28.06.2007г. Высшим органом управления в Обществе является Общее собрание участников. В обществе, состоящем из одного участника, решения по вопросам, относящимся к компетенции Общего собрания участников, принимаются единственным участником НСТЭЦ. Единственным участником НСТЭЦ является: ООО «Салаватинвест», которое имеет 100% долю в уставном капитале. Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом Общества, который подотчетен единственному участнику Общества. Единоличным исполнительным органом является директор НСТЭЦ.

Анализ учредительных и организационных документов показал, что основными целями деятельности НСТЭЦ являются: хозяйственная деятельность, направленная на получение прибыли; надежное обеспечение потребителей электроэнергией.

В настоящее время ООО «Ново-Салаватская ТЭЦ» занимается всем спектром деятельности, связанным с генерацией электрической и тепловой энергии, обеспечивая бесперебойное энергоснабжение потребителей, подключенных к электрическим и тепловым сетям. Так, основные виды деятельности НСТЭЦ в соответствии с уставом:

- производство электрической и тепловой энергии;
- передача электрической и тепловой энергии;
- поставка (продажа) электрической и тепловой энергии в соответствии с

диспетчерскими графиками электрических и тепловых нагрузок;

-получение (покупка) электрической энергии с оптового рынка электрической энергии (мощности);

-получение (покупка) тепло- и электроэнергии от производителей;

-обеспечение энергоснабжения потребителей, подключенных к электрическим и тепловым сетям НСТЭЦ;

-обеспечение эксплуатации энергетического оборудования в соответствии с действующими нормативными требованиями, проведение своевременного и качественного его ремонта и пр.

Сегодня ООО «Ново-Салаватская ТЭЦ» является основным источником тепло- и электроснабжения нефтехимического объединения ООО «Газпром нефтехим Салават» (ООО «ГПНС»). Установленная электрическая мощность станции 530 МВт, тепловая мощность по отборному пару - 1619 Гкал/ч. Организационная структура компании представлена в Приложении А.

Таблица 2.1 – Среднесписочная численность персонала на НСТЭЦ

	на 31.12.2014	на 31.12.2015
Среднесписочная численность, в т.ч.	579	583
производственного персонала	561	565
непроизводственного персонала	18	18

Общая численность персонала 31.12.2015 года составляла 583 человека, в сравнении с 2014 годом произошло увеличение на 11 человек за счет заполнения имеющихся вакансий. За отчетный год было принято 53 и уволено 40 работников (рисунок 2.1).

С начала года уволено по категориям работающих:

- руководители, 14 человек (35%);

- специалисты, 10 человек (25%);

- служащие, 0 человек (0%);

- рабочие, 16 человек (40%).

Причины увольнения следующие:

- достижение пенсионного возраста, 10 человек (25%);
- пенсия по инвалидности, 1 человек (2,5%);
- смерть, 1 человек (2,5%);
- собственное желание, 28 человека (70%).

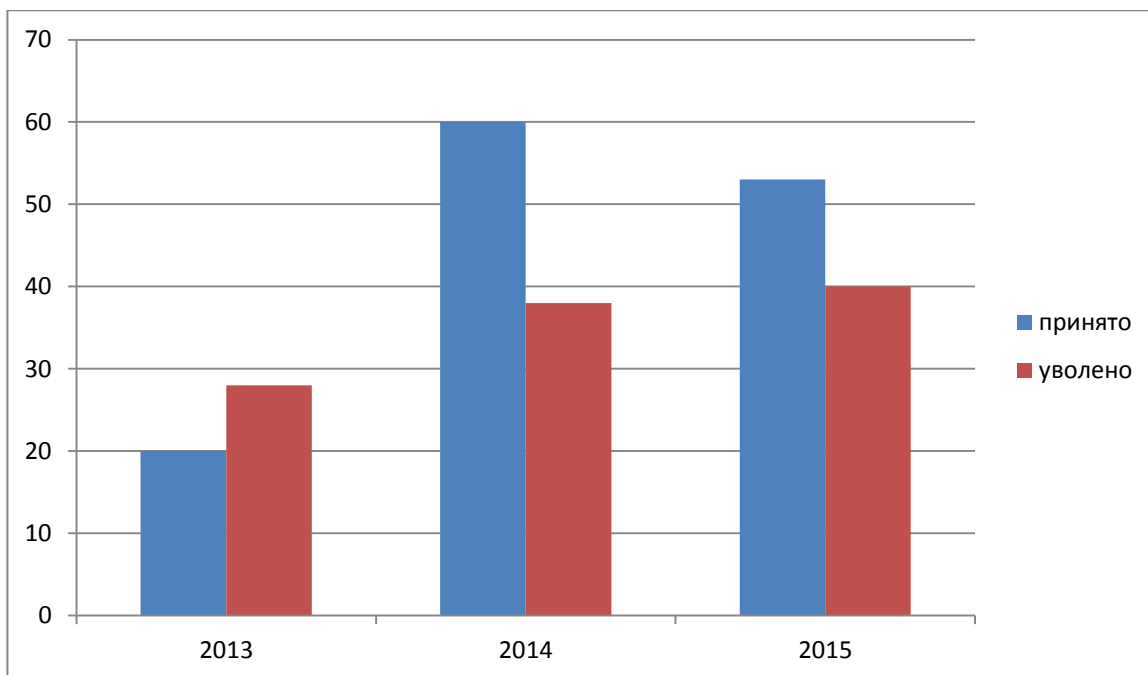


Рисунок 2.1– Движение кадров на НСТЭЦ в 2013-2015 гг.

«Для руководства НСТЭЦ управление персоналом – это, в первую очередь, построение оптимальной системы управления трудовыми ресурсами и профессионального развития коллектива в целях обеспечения надежности и эффективности производства. По-прежнему обязательным условием для достижения стабильно высоких результатов и профессионального роста является обучение и развитие персонала»[28, с. 7].

Как видно на рисунке 2.2, структура персонала на НСТЭЦ за период исследования оставалась относительно стабильной. Наибольшие изменения в удельном весе категорий персонала пришлись на категорию «специалисты», численность которых возросла на 2,2%. Удельный вес рабочего персонала

сократился с 67,0% в 2013 году до 65,5% в 2015 году. [28, с. 7].

Таблица 2.2 – Характеристика кадрового потенциала по подразделениям на 31.12.2015 г.

№ п/п	Подразделения	Средняя численность	Средний возраст	Образование			Пол		Категория			
				высшее	среднее профессиональное	среднее	Муж.	жен.	руководители	специалисты	рабочие	служащие
1	Управление	133	41,1	75	33	25	56	77	36	57	36	4
2	КТЦ	117	42,2	32	24	56	113	4	13	2	102	
3	Электрощех	36	40,0	15	16	5	31	5	10	5	21	
4	Химический цех	60	41,9	13	24	23	10	50	8	2	50	
5	ЦТАИ	21	41,7	5	5	11	19	2	2	1	18	
6	ЦЕР	175	43,6	29	16	100	152	22	23	4	147	1
7	ПХАЛ	23	41,9	6	6	11	0	23	1	4	18	
Итого: промышленный персонал:		565	42,9	176	146	231	373	180	94	73	381	5
8	Столовая	18	43,6	1	2	15	1	17	1	1	16	
Всего по НСТЭЦ		583	42,1	181	155	247	378	200	95	74	397	5

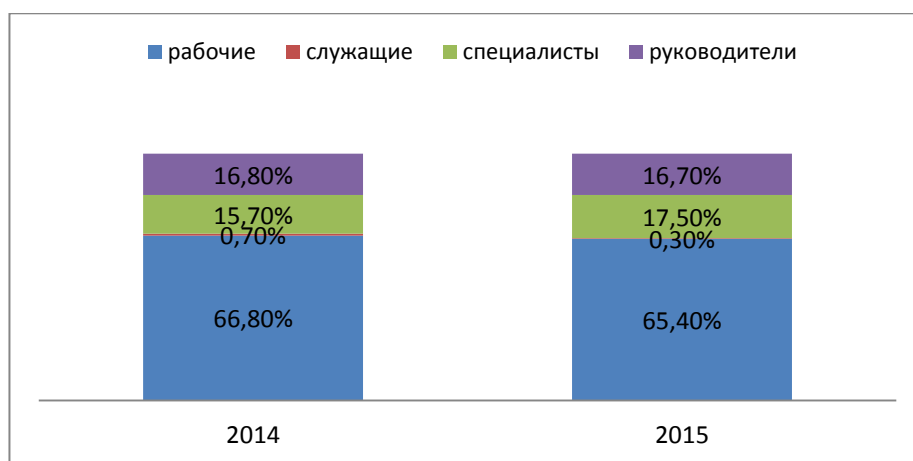


Рисунок 2.2 – Структура персонала на НСТЭЦ

Средний возраст работников по ООО «НСТЭЦ» составил:

- в целом по НСТЭЦ 42,1 года;
- среди руководителей – 41 год;
- среди специалистов – 39 лет.

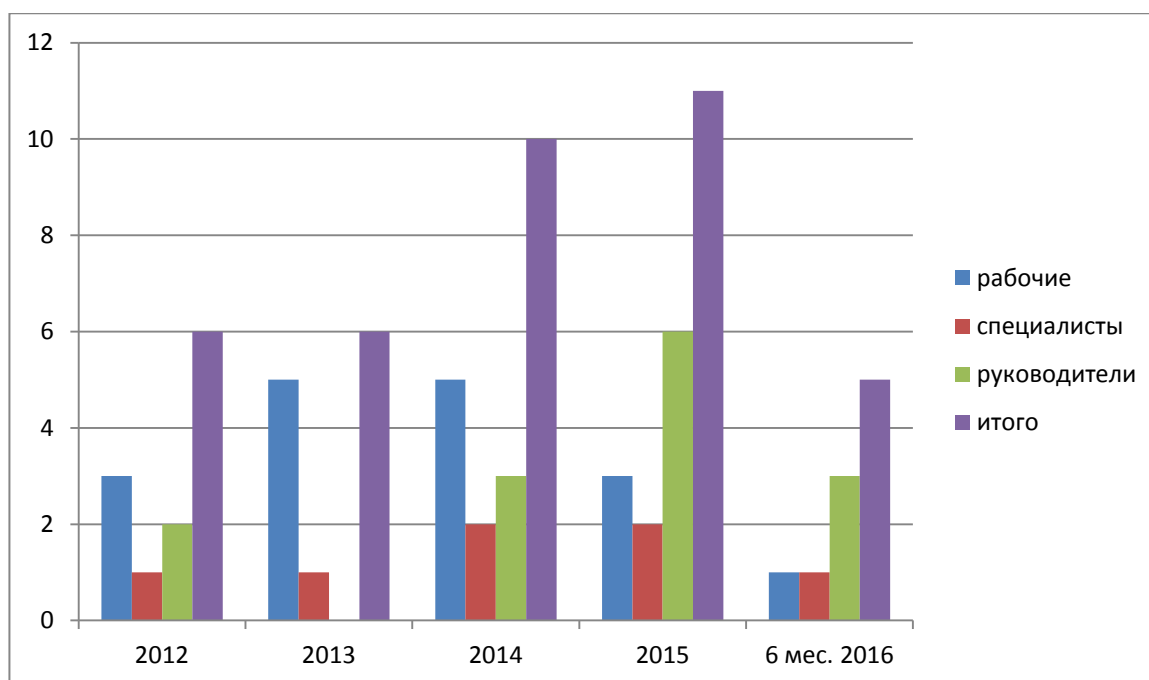


Рисунок 2.3 – Текущность персонала кадров на НСТЭЦ с 2012 г по первое полугодие 2016 г.

Анализируя возрастную структуру ООО «Ново-Салаватская ТЭЦ» (табл. 2.3.), можно сделать вывод, что доля работников в возрасте от 25 до 35 лет составляет 22 %, от 35 до 45 лет составляет 27 %, а доля работников до 25 лет составляет 6,0%.

Таблица 2.3 – Динамика качественного состава трудовых ресурсов на НСТЭЦ

Показатель	Численность		Рост, снижение, % (+,-)
По возрасту, лет, в т.ч.			
До 25 лет	33	29	-0,24
От 25 до 35	133	142	+0,54
От 35 до 45	162	149	-3,3
От 45 до 55 (60)	252	263	+0,02
Средний возраст	42,0	42,1	+0,1
Работающие пенсионеры	14	18	+0,58
По образованию, в т.ч.			
высшее	192	181	-0,21
средне профессиональное	155	155	+0,88
среднее	247	247	-3,09

Возрастной состав кадрового потенциала НСТЭЦ все еще сохраняет признаки перспективности с точки зрения его дальнейшего использования, однако содержит резервы для улучшения. По сути, он отражает существующую вообще в электроэнергетике России ситуацию с кадрами.

Данные таблицы 2.3 показывают, что на предприятии 43 % составляют работники в возрасте 45 лет и старше. Наряду с этим возникает проблема неудовлетворительного состояния социальной эффективности управления предприятием, из-за чего повышается текучесть кадров.

В целом, по убеждению руководства НСТЭЦ, существующий качественный состав работников позволяет решать текущие и предстоящие задачи предприятия. Из 583 человека 181 человек имеют высшее образование, 155 человек - среднее профессиональное и 247 человек - начальное профессиональное и полное среднее образование

2.2 Анализ организации работы с персоналом в условиях кадрового дефицита, проблемы в обучение и развитие персонала

Согласно Приказу Минтопэнерго РФ от 19 февраля 2000 г. № 49 «Об утверждении правил работы с персоналом электроэнергетики РФ» [1]. Каждой организации энергетической отрасли России в соответствии с законодательством должен быть разработан порядок проведения работы с персоналом, согласован с органами Госэнергонадзора и утвержден руководителем организации. При необходимости он должен быть согласован также с другими органами государственного надзора и контроля, правила и нормы которых распространяются на организации электроэнергетики. Более того, для обеспечения требуемого профессионального образовательного уровня в каждой организации должны функционировать специализированные образовательные учреждения (учебно-курсовой комбинат, центр (пункт) тренажерной подготовки и др.). Действительно, «многие энергокомпании вынуждены создавать собственные учебные центры подготовки и повышения

квалификации своих сотрудников. Некоторые из них берут шефство над вузами, предоставляя студентам базу для прохождения производственной практики и выплачивая стипендию учащимся энергетических факультетов, а затем трудоустраивают их. Кто-то использует в своей практике внутреннюю переквалификацию кадров, когда при известном дефиците приходится переучивать людей, имеющих совсем другие профессии» [24, с. 172] .

Объекты для подготовки персонала должны быть оборудованы полигонами, учебными классами, мастерскими, лабораториями, оснащены техническими средствами обучения и тренажа, укомплектованы кадрами и иметь возможность привлекать к преподаванию высококвалифицированных специалистов.

В каждой организации должна быть создана техническая библиотека, а также обеспечена возможность персоналу пользоваться учебниками, учебными пособиями и другой технической литературой, относящейся к профилю деятельности организации, а также нормативно-техническими документами.

Одним из предложений по подготовке молодых специалистов, является их обучение за счет собственных средств энергопредприятий. Западный, да и отечественный опыт показывает, что специалист обучаясь и поднимаясь по карьерной лестнице внутри компанией работает лучше, нежели «варяг». И тут, как следствие, возникает вопрос: как удержать собственных специалистов? Для этого требуется максимально продуманная и активная кадровой и социальной политике со стороны государства и предприятия. В целом, процессы кадрового обеспечения на предприятии протекают в рамках действия Положения по обучению и развитию персонала [26], утвержденного в 2015 г. как главного организационно-правового документа в этой сфере. Оно определяет цели, задачи, систему и анализ обучения, а также основные виды обучения, порядок взаимодействия подразделений ООО «Ново-Салаватская ТЭЦ» с отделом по работе с персоналом, а также с внешними провайдерами услуг по организации обучения, ответственность, полномочия и обязанности работников при организации обучения персонала Общества.

Принятая на сегодня политика кадрового обеспечения и в частности кадрового потенциала преследует такие цели, как:

- деятельность компании с большей отдачей через организацию непрерывного развития и обучения персонала, а также обучения работников, вновь принятых на работу, с целью получения ими необходимых профессиональных знаний;

- систематизация действий и процедур, направленных на обучение и развитие персонала, его корпоративных и профессиональных компетенций, для обеспечения профессионального роста работников;

- подготовка кандидатов кадрового резерва;

- оптимизация расходов Общества на обучение, установление взаимных прав и обязанностей ООО «НСТЭЦ» и ее работников.

Согласно Положению принятому на ООО «НСТЭЦ», основными задачами обучения персонала определены:

- разработка и внедрение системы обучения, выявление потребности в обучении, планирование и бюджетирование, организация обучения и контроль его результативности;

- построение обучения в соответствии со спецификой бизнес-процессов ООО «НСТЭЦ»;

- создание оптимальных условий для профессионального развития сотрудников на занимаемых позициях;

- организация участия работников ООО «НСТЭЦ» в открытых конференциях, семинарах, выставках и других мероприятиях;

- развитие персонала в процессе обучения: формирование института наставничества, повышения уровня корпоративной культуры;

- мотивация работников к повышению эффективности работы;

- подготовка персонала к выполнению новых производственных задач;

- систематическое обновление знаний работников;

- повышение профессиональной культуры персонала;

- повышение профессионального рейтинга сотрудников в НСТЭЦ;

- организация, сопровождение и контроль результативности всех видов обучений;

- включение новейшего мирового опыта, знаний, эффективных методов организации труда в процессе обучения персонала.

Обучение и развитие персонала проводится по нескольким направлениям:

- обязательное обучение (вызванное необходимостью поддержания безопасности Общества) включает в себя:

- обучение рабочих Общества - освоение смежной профессии, переподготовка, повышение разряда, обучение и аттестация работников, связанных с правилами охраны труда и техники безопасности);

- обучение ИТР и специалистов Общества (переподготовка, повышение квалификации, аттестации, повторные проверки знаний)

- повышение квалификации работников, связанное со стратегическими задачами Общества, включает в себя участие в долгосрочных и краткосрочных обучающих программах и мероприятиях;

- обучение кадрового резерва.

Формы обучения персонала в Обществе: внутренняя и внешняя.

Внутреннее обучение проводится на территории Общества в специально отведенных для этих целей помещениях или на рабочем месте и включает в себя:

- профессиональное обучение рабочих на производстве;

- корпоративное обучение, связанное с оперативными задачами Общества;

- мероприятия, необходимые для эффективного оперативного управления и связанные со стратегическими задачами Общества (лекции, семинары, тренинги, адаптационные курсы для вновь принятых работников). Данный вид обучения проводится силами приглашенных тренеров, специалистов, являющихся сотрудниками провайдеров образовательных услуг.

Внешнее обучение проводится на территории учебных заведений и провайдеров образовательных услуг (или на арендуемых ими площадях) и включает в себя:

-обучение по программам специализированных учебных центров (курсы переподготовки, повышения квалификации, конференции, семинары, тренинги);

-освоение смежной профессии, переподготовка, повышение разряда, обучение и аттестация работников Общества по нормам и правилам промышленной безопасности;

-обучение по долгосрочным академическим программам (программы повышения квалификации руководителей высшего и среднего звена, специалистов более 3 месяцев (более 100 академических часов), а также второе высшее образование, послевузовское образование, МВА и т.п.).

Наряду с развитием кадрового потенциала путем повышения его квалификации одним из двух важнейших элементов кадровой политики ООО «НСТЭЦ» является система материального стимулирования персонала. Она обеспечивает достижение разнообразных целей компании, основываясь на зависимости показателей работы ООО «НСТЭЦ» от личного вклада каждого работника. В отношении мотивации и оплаты труда основными правилами на ООО «НСТЭЦ» являются:

- наличие и соблюдение общих правил по отношению к оплате труда всех сотрудников Общества;

- различные способы мотивации персонала, которые, путем повышения эффективности деятельности каждого работника, деятельности структурных подразделений и Общества в целом, способствуют достижению задач и целей ООО «НСТЭЦ»;

- высокоэффективным пакетом материальных и нематериальных компенсаций с учетом особенностей региона и специфики деятельности ООО «НСТЭЦ»;

- учет потребностей и интересов сотрудников при планировании и воплощении системы вознаграждений и оплаты труда;

- создание и укрепления в глазах персонала образа ответственного и надежного работодателя.

Стремление поддерживать высокий уровень материальной обеспеченности персонала, помогает привлекать и оставлять на предприятии высокопрофессиональных работников, создавая таким образом крепкий фундамент для экономической эффективности Общества.

Являясь основным источником дохода персонала ООО «НСТЭЦ», заработная плата является формой вознаграждения за труд и формой материального стимулирования их труда. Отсюда, правильное формирование заработной платы и вознаграждения по итогам работы непосредственно влияет на производительность труда, стимулирует повышение квалификации персонала. Для обеспечения роста производительности труда, руководство организации должно связать размер заработной платы, с показателями производительности труда, объемом выпускаемой продукции. Система вознаграждения за труд не должна ограничивать перспективные усилия на обеспечение производительности труда. Особенно это касается управленческого персонала.

Малоэффективная работа некоторых структурных подразделений предприятия, а именно, нецелевое использование рабочего времени, порой оплачивается вознаграждением за сверхурочную работу, из чего следует вывод, что количество отработанного времени не является показателем эффективной работы подразделения по умолчанию, и никак не должно положительно влиять на действующий механизм оплаты труда персонала предприятия. Исходя из этого, решить проблему возможно с помощью подбора таких условий, при которых достигается оптимизация стимулов. Существующая практика не предусматривает бесконечного роста заработной платы как цены рабочей силы. Поскольку материальные стимулы порой ограничены, необходимо возрождать институты общественного признания заслуг работника, его вклада в общее дело.

Ниже представлены результаты проведенного исследования в ООО «НСТЭЦ» с точки зрения оптимизации стимулов на примере заработной платы.

Организация оплаты труда работников ООО «НСТЭЦ» производится на

основе тарифных ставок и должностных окладов. Отнесение выполняемых работ к конкретным тарифным разрядам (должностям) осуществляется с помощью Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих (ЕТКС), Квалификационного справочника профессий рабочих, не вошедших в ЕТКС, и Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих.

Коллективным договором предусмотрена персональная ответственность руководителя предприятия за своевременность выплаты работникам заработной платы. В ООО «НСТЭЦ» выплата заработной платы производится только в денежной форме (на банковские карты).

В структуру фонда заработной платы персонала НСТЭЦ входит постоянная база заработной платы с привязкой к отработанному времени, премиальные выплаты, выплаты стимулирующего характера. Структура фонда заработной платы персонала НСТЭЦ представлена на рисунке 2.4.

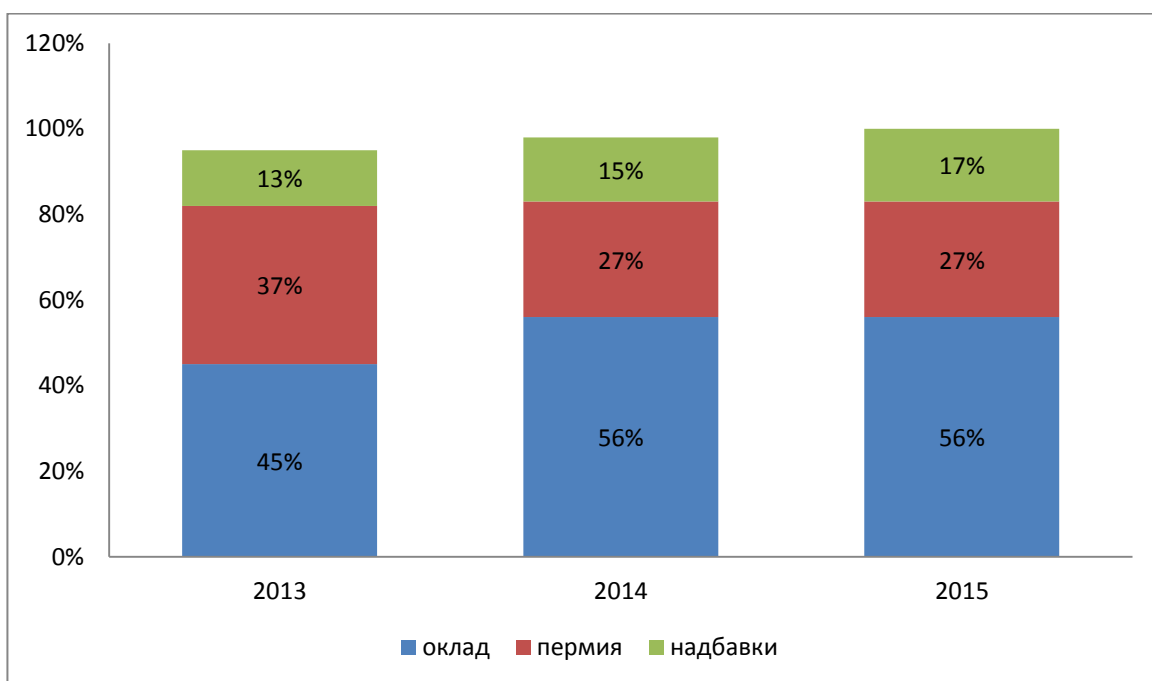


Рисунок 2.4 – Структура фонда заработной платы персонала НСТЭЦ

Постоянная часть заработной платы персонала начисленной за отработанное время и выполненную работу в 2015 составил 70 %, хотя в 2013

году составлял 53 %, в связи с чем было обосновано сокращение уровня премиальных выплат.

Выплаты различного стимулирующего характера персонала ООО «НСТЭЦ» составляют:

- надбавки к постоянной части зарплаты за профмастерство, почетное звание, ученую степень, выслугу лет и другое;

- единовременные премии и вознаграждения, независимо от источников их выплаты, включая годовое вознаграждение за выслугу лет (стаж работы) и по итогам работы за год;

- единовременная материальная помощь, выплачивается большинству работников (например, к отпуску), а также вознаграждения к юбилейным датам, праздникам, торжественным событиям (включая подарки и материальную помощь).

Выплаты стимулирующего характера по своей структуре делятся на относящиеся, на себестоимость продукции предприятия и выплачиваемые за счет прибыли. Выплаты, включаемые в себестоимость продукции, в 2013 году составляли 47,5% от общего объема выплат стимулирующего характера и в 2015 году возросли до 69,1%. Выплачиваемые за счет прибыли напротив сократились с 52,5% в 2013 году до 30,9% в 2015 году.

Для руководства НСТЭЦ управление персоналом – это, в первую очередь, построение оптимальной системы управления трудовыми ресурсами и профессионального развития коллектива в целях обеспечения надежности и эффективности производства. По-прежнему обязательным условием для достижения стабильно высоких результатов и профессионального роста является обучение и развитие персонала.

Рассмотрим процесс профессионального обучения персонала на НСТЭЦ.

Предприятие предоставляет «...возможность обучения для всех сотрудников на всех этапах профессиональной деятельности. За 2015 год по всем формам обучения было обучено около 340 человек. Фактические затраты за 2015 год на обучение и повышение квалификации 2 354 тыс. руб. (таблица

2.4 и 2.5) [25].

Таблица 2.4 – Профессиональное обучение персонала на НСТЭЦ в 2015 г., чел.

Наименование показателя	2015
Профессиональное обучение рабочих	
Всего прошли профессиональное обучение, в т.ч.	25
– профессиональную подготовку	
– переподготовку	
– обучение вторым (смежным) профессиям	
– повышение квалификации	25
Из общего числа обученных прошли обязательное обучение в соответствии с действующим законодательством РФ, локальными нормативными актами	25
Профессиональное обучение руководителей, специалистов и других служащих	
Всего приняли участие в программах дополнительного профессионального обучения, в т.ч.	56
– повысили квалификацию	14
– прошли профессиональную переподготовку	
– прошли обучение на краткосрочных семинарах	40
– продолжают обучение по заочной, вечерней форме	2
Из общего числа обученных прошли обязательное обучение в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, локальными нормативными актами	14

Таблица 2.5 – Затраты на обучение персонала на НСТЭЦ в 2015 г., в тыс. руб.

Наименование	2015 г.
Всего затрат на обучение персонала, в т.ч.	4 498
– обучение	2798
– командировочные расходы, связанные с обучением	1 700
Из общей суммы затрат на обучение (без учета командировочных расходов) затраты на обязательное обучение в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, локальными	1 456

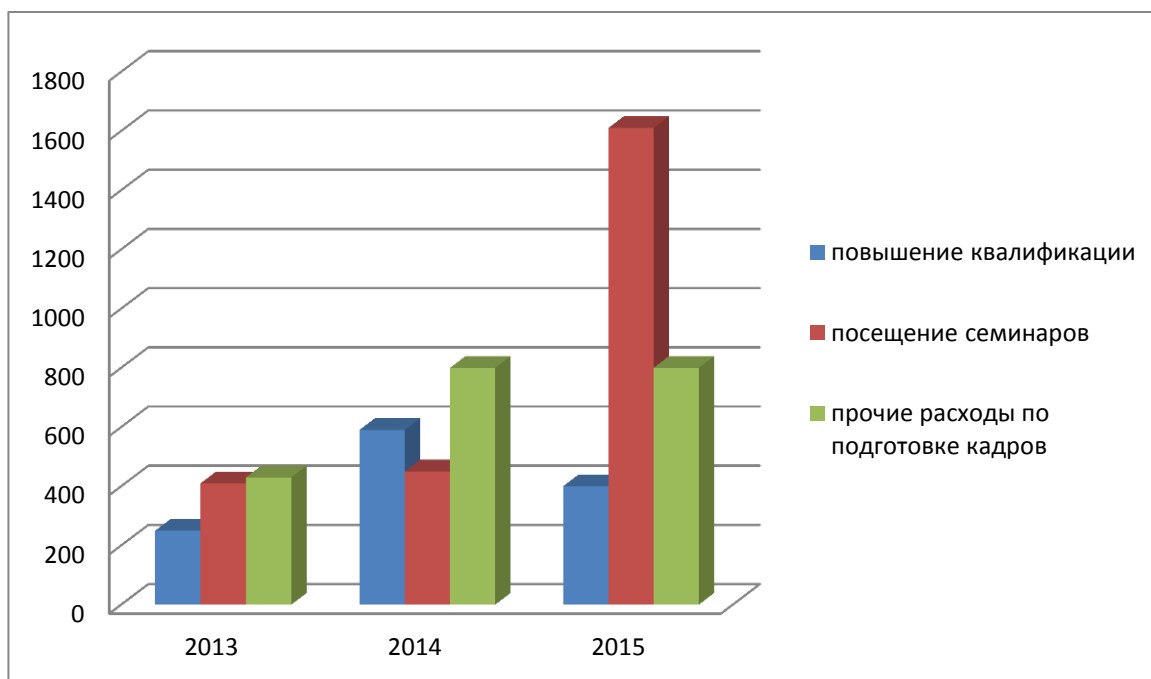


Рисунок 2.5 – Затраты на обучение и развитие персонала НСТЭЦ за 2013-2015 гг., в тыс. руб.

Профессиональное обучение персонала на НСТЭЦ направлено на повышение качества профессионального состава работников, носит непрерывный характер и проводится на протяжении их трудовой деятельности с целью постепенного расширения и углубления знаний, умений и навыков в соответствии с требованиями производства. Процедурой организации профессионального обучения занимается отдел по работе с персоналом. Рассмотрим виды профессионального обучения для руководителей и специалистов на НСТЭЦ (таблица 2.6).

То есть на предприятии существует достаточно широкий спектр видов профессионального обучения. Сравним общие количественные показатели подготовки кадров на НСТЭЦ за 2014-2015 гг. [25, с. 9].

Таблица 2.6 – Виды профессионального обучения в ООО «НСТЭЦ»

Классификационный признак	Виды обучения согласно классификационному признаку
В зависимости от участников процесса обучения	<ul style="list-style-type: none"> - Внутреннее - готовится и проводится работниками предприятия; - Внешнее - готовится и проводится с привлечением внешних специалистов, учебных заведений; - Самообучение - готовится и проводится работником самостоятельно при консультационной и методической помощи со стороны учебных заведений повышения квалификации.
В зависимости от сочетания учебного процесса и работы на предприятии	<ul style="list-style-type: none"> - С отрывом от производства - во время прохождения обучения работник освобождается от своих обязанностей; - Без отрыва от производства - во время учебы работник совмещает его с выполнением своих основных обязанностей.
В зависимости от целевого назначения	<ul style="list-style-type: none"> - Повышение квалификации - получение работником новых знаний, умений и формирование у него новых навыков в рамках своей профессии, специальности; - Стажировка проводится на родственных предприятиях, в ВУЗах, научных организациях, за границей с целью освоения передового опыта в работе; - Переподготовка - обучение работника, имеющего образование, новой необходимой специальности (профессии)
В зависимости от времени обучения	<ul style="list-style-type: none"> - Краткосрочное - обучение не более 5 дней; - Среднесрочное - обучение не более 6 месяцев; - Долгосрочное - обучение более 6 месяцев.
В зависимости от количества участников обучения	<ul style="list-style-type: none"> - Индивидуальное; - Групповое.

За 2014 год по всем формам обучения было обучено около 170 человек или около 28% сотрудников. Большое количество персонала в 2015 году обучались непосредственно на производстве, увеличилось на 41% по сравнению с 2014 годом. Количество работников, которые в 2015 году прошли переподготовку, увеличилось почти на 44% по сравнению с 2014 годом, то есть на предприятии наблюдается положительная тенденция роста числа обученных лиц на производстве.

Однако наблюдается негативная тенденция к уменьшению количества лиц управленческого персонала, которые повысили свою квалификацию. Соответственно, число руководителей, повышающих свою квалификацию, уменьшилось почти на 27%, а специалистов - на 3%.

Но в сегодняшних рыночных условиях этого недостаточно, то есть

количество работников, которые повышают свой профессиональный уровень должно быть значительно больше, а программа осуществления обучения персонала направлена на поддержку качественного фактора подготовки кадров.

Одной из главных проблем, которая тормозит профессиональное обучение работников на энергетических предприятиях - недостаточное финансирование со стороны работодателя и, как следствие, ухудшение качества образования.

Согласно законодательству РФ обязанности по финансированию профессионального обучения возлагаются только на работодателя, отсюда и рост количества предприятий, которые не имеет возможности повышать квалификацию персонала в соответствии требованиям современного производства.

Препятствием в развитии системы профессионального обучения является нежелание многих работников повышать уровень своего профессионального обучения, отсутствие эффективной системы стимулирования продвижения по службе. В случае создания работодателем условия для профессионального обучения, работники порой отказываются проходить курсы повышения квалификации, особенно, если это происходит в нерабочее время.

Профессиональное обучение работников предприятия носит непрерывный характер и проводится в течение их трудовой деятельности с целью постепенного расширения и углубления их знаний, умений и навыков согласно требованиям производства.

Планирование объемов финансирования профессионального обучения персонала в Обществе осуществляется согласно плану-графику обучения на основании расчетов размеров стоимости обучения одного сотрудника (в зависимости от уровня его должности и квалификации) по определенным профессиям, специальностям, видам и формам обучения, которые сложились во время планирования и прогнозных показателей инфляции.

Отдел по работе с персоналом предоставляет проект общего плана на рассмотрение и утверждение всех заинтересованных в принятии решения лиц

по подразделениям.

При планировании обучения на год, все подразделения ООО «НСТЭЦ» соответственно совместно с отделом по работе с персоналом и планово-экономическим отделом планируют предстоящие затраты на обучение.

Работодатель проводит профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации работников, обучение их вторым профессиям в Обществе, а при необходимости – в образовательных учреждениях. Вопросы обучения регулируются соответствующим договором с учебным заведением.

Согласно Постановлению Правительства РФ №1461 от 24.12.1997 г. «О размере расходов налогоплательщика на профессиональную подготовку или переподготовку» этот размер составляет - 2% фонда оплаты труда отчетного периода.

Организация обучения персонала непосредственно в Обществе включает следующие этапы:

- подготовка учебно-материальной базы;
- разработка и согласование в установленном порядке рабочих учебных планов и программ;
- отбор преподавательских кадров и инструкторов производственного обучения;
- подготовка расписания занятий, графика консультаций;
- определение объемов финансирования обучения персонала на предприятии;
- выбор форм и методов профессионального обучения персонала предприятия;
- комплектование учебных групп (для курсового обучения);
- осуществление контроля за учебным процессом.

В качестве перспективной формы обучения персонала на предприятии с конца 2015 г. стала рассматриваться модульная система, которая предусматривает самостоятельное изучение слушателем (из числа специалистов и управленцев) учебного материала по индивидуальному плану.

Организация обучения персонала ООО «НСТЭЦ» осуществляется на основе оценки эффективности обучения по стандарту ИСО-10015:2007, и соответственно Положению по обучению и развитию персонала ООО «Ново-Салаватская ТЭЦ». Согласно этому стандарту, основными направлениями профессионального обучения руководителей, специалистов, служащих и рабочих Общества являются:

- получение базового высшего профессионального образования;
- содействие в получении второго высшего профильного образования по прошествии не менее одного года после начала работы в Обществе;
- подготовка, переподготовка, повышение квалификации и другие виды обучения в отраслевых учебных заведениях, институтах и на факультетах повышения квалификации, в учебных центрах в России и за рубежом;
- обучение по индивидуальным планам подготовки.

Работу по профессиональному обучению руководителей, специалистов и рабочих НСТЭЦ организует отдел по работе с персоналом. Работа осуществляется в несколько этапов:

- 1) определение потребности в обучении персонала;
- 2) планирование обучения;
- 3) выбор видов обучения и форм с учетом пожеланий работников по подготовке, переподготовке и повышению квалификационного уровня;
- 4) определение учебных заведений, учреждений, организаций, предприятий, для организации обучения персонала предприятия за его пределами;
- 5) разработка план-графика профессионального обучения персонала предприятия на год;
- 6) организация направления на учебу;
- 7) контроль процесса обучения, оценка эффективности обучения.

При разработке планов-графиков выбор учебных заведений, тематик и сроков обучения проводится на следующих условиях:

- периодичность обучения - не реже одного раза в три года;

- тематика выбирается с учетом актуальности (требования надзорных органов, появление новых нормативных актов, изучение новых технологий и методов работы).

Также при разработке план-графика на год в данном графике отражаются:

- категория слушателей (рабочие, специалисты, руководящие работники);
- вид обучения (подготовка, переподготовка и повышение квалификации);
- форма обучения (курсовая или индивидуальная);
- направления обучения;
- количество слушателей;
- место (база) обучения (собственное предприятие или другая учебная база);
- ориентировочные сроки и стоимость обучения;
- ответственные за организацию обучения.

На этапе планирования отдел по работе с персоналом в срок до 10 августа текущего года формирует и предоставляет:

1) к руководству Общества:

- предложения в план-график обучения руководителей, специалистов и служащих по тематикам, предъявляемым отделом по работе с персоналом;
- предложения в план-график обучения руководителей, специалистов и служащих по тематикам, которые не включены в предложения отдела по работе с персоналом;

2) в Корпоративный университет ООО «Газпром нефтехим Салават»:

- предложения в план-график комплектования групп повышения квалификации руководителей и специалистов.

Отдел по работе с персоналом на основании заявок от структурных подразделений в срок до 01 сентября каждого текущего года формирует сводный проект плана-графика обучения по предложенным тематикам, а также формирует план-график обучения по тематикам, которые не включены в предложения отдела по работе с персоналом.

Отдел по работе с персоналом ООО «НСТЭЦ» в десятидневный срок после получения плана-графика производит его корректировки и направляет на утверждение директору ООО «Ново-Салаватской ТЭЦ».

Корпоративный университет ООО «Газпром нефтехим Салават» на основании предложений разрабатывает и направляет на утверждение директору ООО «НСТЭЦ» план-график комплектования групп повышения квалификации руководителей и специалистов.

Отделом по работе с персоналом эти графики доводятся до работников, направляемых на обучение, и их непосредственных руководителей. На основании утвержденных планов-графиков отделом по работе с персоналом производится расчет средств, необходимых для оплаты обучения. Копии указанных планов-графиков и расчет средств передаются в планово-экономический отдел для формирования плана расходов на следующий год.

На втором этапе (организация направления на учебу) отделом по работе с персоналом НСТЭЦ заключаются договоры с учебными заведениями на оказание услуг в соответствии с планом-графиком обучения руководителей, специалистов и служащих.

Отделом по работе с персоналом до 15 числа каждого месяца составляется информация о работниках, которые направляются на обучение по установленной форме, и предоставляется руководителям подразделений. На работников, направляемых на обучение, издаются приказы и оформляются командировочные документы. Приказ, подписанный директором, доводится до сведения работника под роспись.

Работник, успешно завершил обучение, представляет в отдел по работе с персоналом НСТЭЦ документ, удостоверяющий факт прохождения обучения (сертификат, свидетельство). На основании данного документа работником отдела кадров вносятся:

- запись в соответствующий раздел личной карточки работника (унифицированная форма П-2);
- информация в АСУП (система управления персоналом);

- копия документа в личное дело работника.

Отделом кадров на основании анкет и дополнительного устного опроса того кто учился, проводится анализ эффективности обучения, производятся предложения и в письменном виде предоставляются на рассмотрение заместителю директора по общим вопросам НСТЭЦ.

Эффективность обучения определяется сложением количества баллов по вариантам ответа:

- 80 - 100 баллов - высокая эффективность обучения;
- 50 - 80 баллов - средняя эффективность обучения;
- менее 50 баллов - неэффективное обучение.

Организация работы по профессиональному обучению рабочих НСТЭЦ также осуществляется в три этапа, однако отличается от организации работы по профессиональному обучению руководителей, специалистов и служащих.

На этапе планирования отдел по работе с персоналом НСТЭЦ в срок до 20 августа текущего года формирует и предоставляет в Центр по подготовке кадров (г. Уфа) заявки установленной формы по рабочим профессиям, обучение по которым предлагает Центр по подготовке кадров в соответствии с лицензиями, выданными специализированными органами. Заявки формируются по всем видам обучения рабочих. Периодичность обучения рабочих - не реже одного раза в три года.

Отдел по работе с персоналом на основании заявок до 15 октября текущего года разрабатывает проект плана-графика комплектования групп на следующий год и направляет его на утверждение директору ООО «НСТЭЦ».

На этапе организации направления на обучение отделом до 15 числа каждого месяца составляется и предоставляется в Центр по подготовке кадров НСТЭЦ заявка на обучение рабочих в следующем месяце, в соответствии с утвержденным планом-графиком комплектования групп.

Центр подготовки кадров до 1 числа учебного месяца, на который поданы заявки, доводит до отдела по работе с персоналом информацию о дате начала обучения запланированных групп.

На работников, направляемых на обучение, выдаются приказы и оформляются командировочные документы. Приказ, подписанный директором компании, доводится до сведения работника под роспись.

Работник, который успешно завершил обучение, представляет в отдел кадров документ, удостоверяющий факт прохождения обучения (сертификат, свидетельство). На основании данного документа работником отдела кадров и социального развития вносятся:

- запись в соответствующий раздел личной карточки работника (унифицированная форма П-2);
- информация в АСУП;
- копия документа в личное дело работника.

Отделом по работе с персоналом на основании анкет и дополнительного устного опроса, тех, кто учился, проводится анализ эффективности обучения, производятся предложения и в письменном виде предоставляются на рассмотрение заместителю директора по общим вопросам ООО «НСТЭЦ».

Общество организовало внутреннюю систему обучения и развития кадров - наставничество, передача опыта наиболее профессиональных работников кадровому резерву, повышение лояльности персонала к компании, внедрение новых производственных технологий, развитие инновационной деятельности.

Приоритетными формами личностного и профессионального развития являются внешние и внутренние формы обучения, улучшение социально-психологического климата и нематериального стимулирования работников.

Среди доступных в ООО «НСТЭЦ» методов повышения квалификации, как специалистов технического профиля, так и экономистов, первое место (по обобщенному мнению сотрудников) от остальных занимают сегодня профессиональные курсы и семинары. 60% технических сотрудников, положительно оценили эффективность данных методов повышения квалификации, а из сотрудников экономических служб 52% считают, что именно такие курсы наиболее полно удовлетворяют потребностям

предприятия в новых технологиях.

Для повышения квалификации руководящего состава наиболее предпочтительной (по обобщенному мнению сотрудников) является стажировка (обмен опытом) на других аналогичных предприятиях. Этот метод подготовки оценили на «хорошо» и «отлично» 50% опрошенных. Однако он очень малодоступен для данного предприятия по понятным причинам конкуренции в рыночной нише.

Огромную роль в обучении работников ООО «НСТЭЦ» также играет Автономная некоммерческая образовательная организация «Центр по подготовке кадров», который размещается в городе Уфа. Центр проводит профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации, предаттестационную подготовку руководителей, специалистов и обслуживающего персонала предприятий, поднадзорных федеральной службе по экологическому, технологическому и атомному надзору по следующим курсам:

- требования промышленной безопасности, установленные в федеральных законах и иных нормативных правовых актах РФ;
- требования промышленной безопасности на объектах котлонадзора;
- требования промышленной безопасности на подъемных сооружениях;
- требования промышленной безопасности при транспортировании опасных веществ;
- требования промышленной безопасности на объектах по переработке и транспортированию растительного сырья;
- требования промышленной безопасности по взрывным работам;
- требования промышленной безопасности к порядку работы в электроустановках потребителей;
- требования промышленной безопасности на тепловых энергоустановках и тепловых сетях;
- требования промышленной безопасности на электрических станциях и сетях.

Деятельность центра регламентируется следующими документами:

- лицензиями на осуществление образовательной деятельности по 185 профессиям рабочих и 54 тематикам повышения квалификации руководителей и специалистов;

- аккредитацией по объектам промышленной безопасности.

Согласно современным требованиям, «Центр по подготовке кадров» активно использует технические средства обучения, наглядные пособия, тренажеры, графопроекторы, мультимедийные проекторы, нормативную техническую литературу и документацию. В процессе обучения активно используется демонстрация более 320 учебных видеофильмов как приобретенных, так и разработанных самостоятельно. Учебные классы оснащены действующими макетами технологического оборудования, большим количеством натуральных образцов. Библиотека Центра насчитывает более 12 000 экземпляров технической литературы и учебников по всем студентам профессиям. Общий фонд библиотеки около 5 тыс. томов.

Анализ организации обучения персонала, основанный на данных, полученных по время преддипломной практики и частично раскрытый выше, показал, что данная работа осуществляется в три этапа: планирование обучения, организация направления на обучение и контроль процесса обучения. Так, на основе полученных выше аналитических результатов и анкетирования можно отметить следующие недостатки в организации обучения персонала ООО «НСТЭЦ»:

1) Недостаточно полная оценка потребности работников предприятия в обучении – необходимость обучения определяется производственной необходимостью и требованиями квалификационных характеристик и других нормативов;

2) Односторонняя оценка результатов обучения – анализ эффективности обучения проводится только на основании анкет работников и дополнительного устного опроса;

3) Программы повышения квалификации персонала должны быть

сориентированы на достижение перспективных целей развития бизнеса, а специализированное обучение - для решения конкретных производственных, технологических или организационных проблем и повышения качества выполнения работниками поставленных перед ними функциональных задач;

4) Не анализируется и не происходит выявление потребностей в обучении работников;

5) Для оценки эффективности проведенного профессионального обучения и анализа изменений в деятельности сотрудников можно использовать четыре уровня в модели Д. Киркпатрика, которая хорошо зарекомендовала себя на практике [46, с. 54-57].

Для дальнейшего развития и укрепления потенциала ООО «НСТЭЦ» привлекает в свои ряды талантливых, целеустремленных и ответственных сотрудников, способных эффективно работать в единой команде.

В Обществе осуществляется альтернативный (конкурсный) подбор, в связи, с чем всем кандидатам на вакантные позиции представляются равные возможности.

Приоритетными критериями при подборе и найме персонала являются: - развитые профессиональные компетенции;

- опыт работы по направлению;

- ориентированность на результат;

- инициативность;

- умение управлять процессами и руководить коллективом;

- умение самостоятельно принимать решения;

- системный подход и стратегическое мышление;

- гибкость, адаптивность и открытость новому;

- способность и стремление развиваться.

В целях повышения качества кадрового обеспечения на предприятии также реализуется особенная социальная политика. Она преимущественно направлена на привлечение и удержание категорий персонала, играющих ключевую роль в обеспечении деятельности Общества. В частности, это

выражается в регулировании конкурентоспособного уровня среднемесячной заработной платы, особенно – для молодых специалистов. Однако служебного жилья не предоставляется (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Отдельные меры социальной политики на ООО «НСТЭЦ» в повышении качества кадрового обеспечения в 2015 г.

Отрасль/категории работников	Среднемесячная заработная плата молодого специалиста, руб.	Количество молодых специалистов, чел.	Обеспеченность служебным жильем	
			Количество молодых специалистов, имеющих служебное жилье	Количество молодых специалистов, нуждающихся в служебном жилье
Электроэнергетика: -тепловая энергетика -гидроэнергетика -электр. сети -ядерная энергетика	26 444	28	0	0

3 Мероприятия по совершенствованию развития кадрового потенциала ООО «Ново-Салаватская ТЭЦ»

3.1 Мероприятия по совершенствованию процесса обучения при внедрении интегрированной системы качества

На основе проведенного выше анализа состояния дел по развитию кадрового потенциала представляется необходимым углубить исследования по таким направлениям:

- 1) внутрифирменное профессиональное обучение и повышение квалификации сотрудников предприятия с обязательной и первоочередной привязкой к процессам формирования человеческого капитала в компании;
- 2) формализация и регламентация проекта по формированию кадрового резерва в ООО «Ново-Салаватская ТЭЦ».

С целью проведения итогового анализа ситуации в сфере кадровой политики на предприятии в декабре 2015 г. было проведено анкетирование персонала, при этом вопросы составлялись так, что бы отличались только формулировкой и порядком следования задаваемых вопросов.

Это позволило оценить с помощью персонала состояния системы мотивации и развития кадрового потенциала в Обществе (рисунок 3.1 и рисунок 3.2). Самыми важными стимулами к труду и развитию для персонала ООО «НСТЭЦ» являлись:

- 1) размер заработка;
- 2) возможность должностного продвижения;
- 3) благоприятные отношения с коллегами;
- 4) принятие участия в управлении компанией.

При этом положительно были отмечено следующее:

- 1) психологические взаимоотношения в коллективе;
- 2) положительное отношение руководства;
- 3) организация процесса труда.

Недовольство же сотрудники высказали следующим:

- 1) низкой заработной платой;
- 2) трудностями при продвижения по карьерной лестнице;
- 3) санитарно-гигиеническими условиями;
- 4) уровнем оснащённости современной техникой

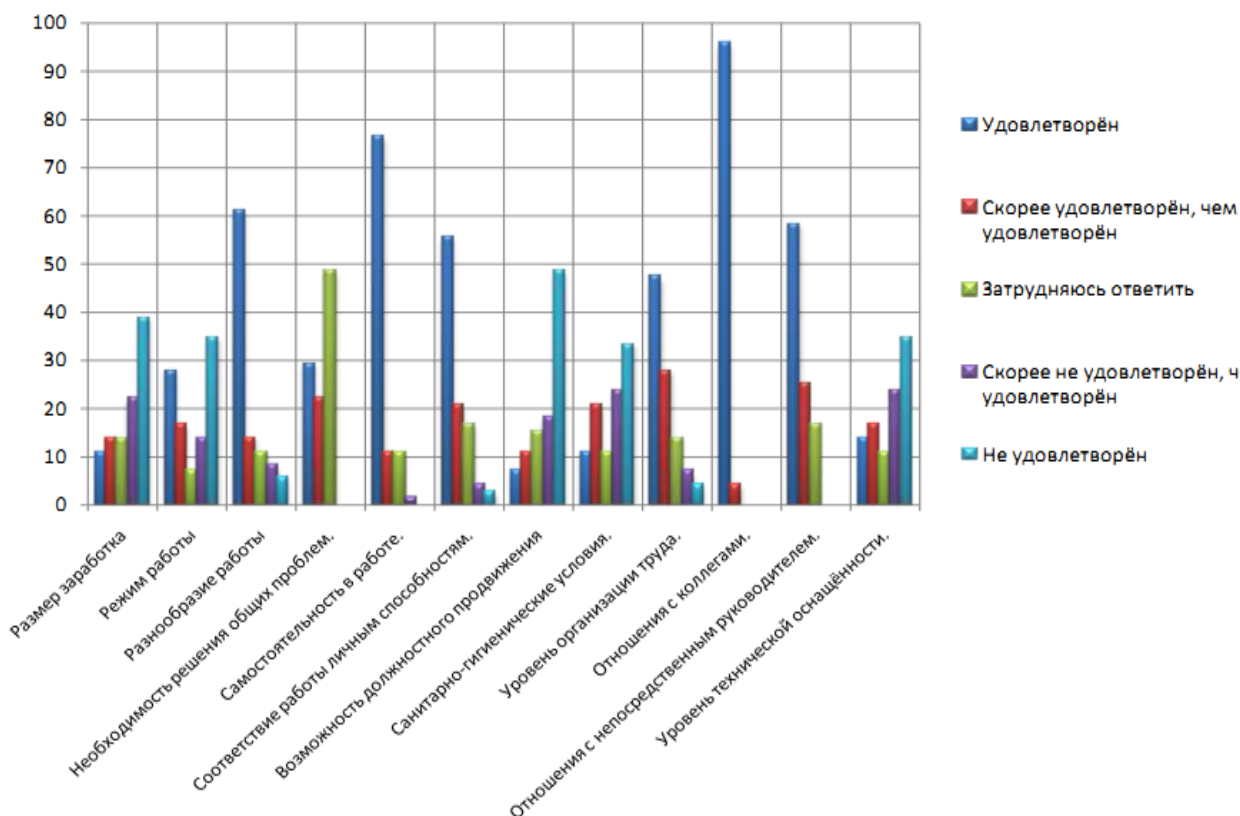


Рисунок 3.1 – Удовлетворенность персонала ООО «Ново-Салаватская ТЭЦ» разнообразными сторонами работы (в декабре 2015 г.)

Анализ анкет сотрудников выявил, что уровень зарплаты, режим работы, и продвижение по службе вызывает у персонала озабоченность. Поэтому в Обществе уже с конца 2015 и в январе 2016 гг. были проведены работы, направленные на исключение этих фактов, такие как:

- формирование резерва по кадровому составу;
- ремонт помещений, установка климатической техники, капитальный ремонт столовой;

- оснащение современной оргтехникой.

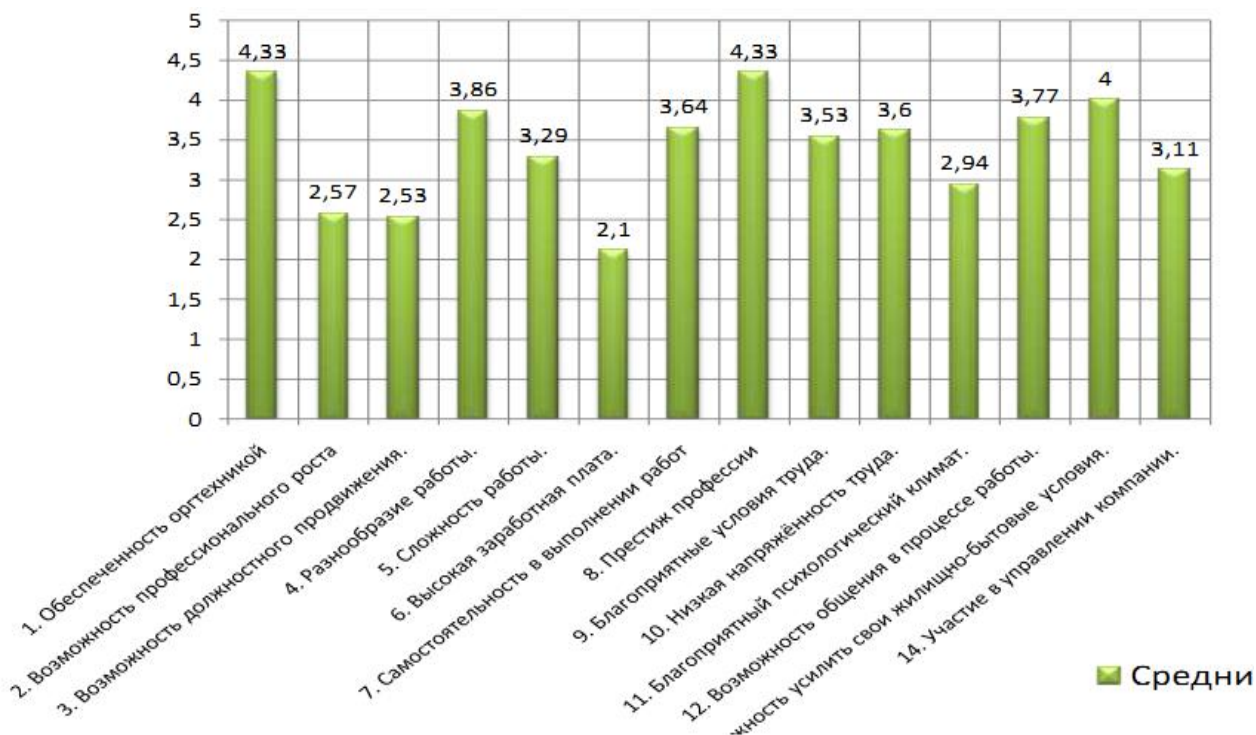


Рисунок 3.2 – Результаты опроса работников ООО «НСТЭЦ» о работе в Обществе, в баллах

Одним из актуальных заданий по кадровому развитию в Обществе является пересмотр содержания программ обучения и самого процесса обучения во время перехода к интегрированной системе качества. Рассмотрим это детальнее.

Так, разработка и внедрение интегрированных систем качества (далее - ИСК) на энергетических предприятиях – это актуальная задача сегодняшнего дня. Это связано с необходимостью гармонизации и повышения национальной нормативной базы с европейскими и международными стандартами в условиях членства России в ВТО и Таможенном союзе. Решения данных задач является залогом повышения эффективности управления любой организации.

При подготовке к внедрению ИСК в ООО «Ново-Салаватская ТЭЦ» был проанализирован состав персонала, условно разделив его на группы. Автор

пришел к выводу, что персонал предприятия требует обучения и повышения квалификации; определили формы обучения и рекомендовали такое содержание обучения (таблица 3.1). Наиболее целесообразными для специалистов Общества является подготовка, переподготовка, стажировка, повышение квалификации и др.

Таблица 3.1 – Рекомендуемые содержания и формы обучения персонала в ООО «Ново-Салаватская ТЭЦ»

Группы персонала	Формы обучения	Содержание программ обучения (модули, темы)
1	2	3
Высшее руководство Директор, главный инженер, заместители директора	Конференции Семинары тренинги Второе высшее образование	Современные тенденции управления качеством; Энергоменеджмент по стандарту ISO 50001; Надлежащая производственная практика; Интегрированные системы качества (ИСК); Этапы разработки ИСК
Руководители производственных подразделений, Начальник производственно-технического отдела Начальник отдела ОРЭМ	Циклы повышения квалификации Семинары Конференции Второе высшее образование	Интегрированные системы качества (ИСК); Энергоменеджмент по стандарту ISO 50001; Надлежащая производственная практика; требования к документации; Основы финансового и кадрового планирования Современные методики мотивации
Руководители непроизводственных подразделений: начальник отдела по работе с персоналом, начальник отдела логистики (инженерного центра)	Циклы повышения квалификации Семинары	Современные тенденции управления качеством Энергоменеджмент по стандарту ISO 50001; Требования стандартов Интегрированные системы качества (ИСК) Документация ИСК Основы финансового и кадрового планирования Современные методики мотивации
Персонал производственных подразделений	Подготовка Переподготовка Циклы повышения квалификации	Энергоменеджмент по стандарту ISO 50001; Надлежащая производственная практика

Группы персонала	Формы обучения	Содержание программ обучения (модули, темы)
1	2	3
	Семинары стажировка Второе высшее образование	
Персонал непромышленных подразделений	Семинары Обучение на рабочем месте	Энергоменеджмент по стандарту ISO 50001; Надлежащая производственная практика
Руководители административных подразделений (бухгалтерия, служба отдела по работе с персоналом)	Обучение на рабочем месте	Современные тенденции и практика финансового и кадрового планирования Энергоменеджмент по стандарту ISO 50001; Надлежащая производственная практика
Сотрудники административных подразделений	Обучение на рабочем месте	Современные тенденции и практика финансового и кадрового планирования Надлежащая производственная практика

Подготовка персонала проводится в тех случаях, когда нужно повысить квалификацию сотрудникам, которые ею не обладают. Прежде всего, она ориентирована на вновь принятых сотрудников. Должна осуществляться путем закрепления неопытного работника за опытным квалифицированным специалистом на период обучения или посещением курсов с отрывом или без отрыва от производства.

Переподготовка – это форма обучения квалифицированного персонала с целью изменения его профессионального профиля. Применяется в случае изменения профиля работы организации (сотрудника) или в том случае, когда необходимо перевести сотрудника в другое структурное подразделение.

Стажировка (кратковременное и долговременное) на рабочих местах или в сторонних компаниях, фирмах, организациях в течение 1-4 недель. Также может быть использована как форма подготовки специалистов в условиях внедрения и функционирования систем менеджмента качества на производственных или энергогенерирующих предприятиях.

Обучение в рамках компании является особой формой подготовки персонала, которая предусматривает разработку программ обучения для конкретного предприятия. На предприятиях энергетической сферы организуются такие виды обучения сотрудников, обеспечивающих его непрерывность (таблица 3.2).

Повышение квалификации предназначено для работников, которые уже имеют определенную профессиональную квалификацию. Применяется для повышения профессионализма или, когда повышается уровень самого предприятия, приобретение и оснащение современным оборудованием и т.п. Обычно применяется на конкретных лиц или группу лиц. Как правило, проводится на курсах повышения квалификации или с помощью семинаров и тренингов, которые проводят более опытные специалисты.

Таблица 3.2 – Принятые в энергетической отрасли виды обучения сотрудников, обеспечивающих его непрерывность

Методы	Характерные черты
Направленное приобретение опыта	Систематическое планирование подготовки на рабочем месте. Основу этого планирования составляет индивидуальный план профессиональной подготовки, в котором изложена цель подготовки
Производственный инструктаж	Подготовка, введение, адаптация, ознакомление учащегося, с новой рабочей обстановкой
Изменение работником места работы (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены работником места работы
Использование работников как ассистентов	Подготовка и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя определенной доли ответственности
Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях, в проектных группах, которые созданы на предприятии для разработки крупных задач, ограниченных сроком исполнения

В результате наших исследований можно порекомендовать руководителю НСТЭЦ, предусмотреть специальный отдел или должность для специалиста, который бы отвечал за подготовку и краткосрочное обучение (преимущественно, бизнес-обучение и тим-билдинг) персонала Общества и

выполнял бы следующие функции при решении этого вопроса:

- организация разработки соответствующей документации для процедуры «Обучение и аттестация персонала», разработка программ обучения, графиков проведения обучения и инструктажей, аттестации сотрудников структурных подразделений своего предприятия;

- организация проведения занятий сотрудников предприятия;

- хранение всех материалов, используемых при обучении;

- организация участия сотрудников в обучении на семинарах, конференциях и других мероприятиях вне и внутри предприятия;

- составление протоколов проведения учебного мероприятия и инструктажей;

- обеспечить сохранность всех программ, протоколов проведения обучения и инструктажей по каждому структурному подразделению и по предприятию в целом;

- занесение в учетную карту сотрудника данных об обучении или инструктаже и постоянное обновление информации;

- хранение копий документов о повышении квалификации;

- отчет руководству по результативности принятых мер[33].

Проблемы с внедрением ИСК в коммерческих компаниях обусловлены в значительной степени малой информированностью и недостаточной подготовкой персонала по вопросам формирования, внедрения, сертификации и совершенствования систем управления качеством. Ведь недавно понятие «управление качеством», «система качества» были известны ограниченному кругу отечественных специалистов. Такие термины как «стандартизация», «сертификация», «аккредитация» объяснялись в основном студентам определенных специальностей технических учебных заведений. Сейчас ситуация постепенно меняется, в учебные планы вводятся дисциплины, направленных на формирование знаний, умений и навыков по вышеупомянутым вопросам, но для студентов энергетических специальностей вопрос введения новых специальностей остается нерешенным.

Образовательно-профессиональной программой подготовки инженеров-специалистов предусмотрена дисциплина «Надлежащая производственная практика» и специализация «Качество, стандартизация и сертификация». Этого недостаточно для будущих специалистов, которые должны быть компетентными и в производственной сфере, и в коммерческой работе (продажи, маркетинг) в соответствии с международными стандартами.

Важность непрерывного образования подтверждают следующие основные факторы:

- внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникационных возможностей;

- мир превращается в рынок с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного труда и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции;

- непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала.

Для предприятия более эффективно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников[12].

На основе проведенного выше исследования системы обучения персонала НСТЭЦ можно сделать вывод, что система обучения на предприятии нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденций кадрового менеджмента.

В целях совершенствования организации обучения персонала в НСТЭЦ можно порекомендовать следующее:

- 1) Для всесторонней оценки потребности работников Общества в обучении рекомендуется использовать следующие меры:

- регулярная оценка результатов работы, в ходе которой могут оказаться как сильные, так и слабые стороны в работе каждого отдельного сотрудника;

- анализ источников проблем, мешающих эффективной работе персонала

- информация о существующих проблемах и их источниках должна использоваться при определении тематики и методов обучения, категорий работников, направляемых на обучение;

- изучение мнений и предложений работников - сбор информации должен осуществляться с помощью регулярного анкетирования.

2) Для относительно более точной оценки результатов обучения рекомендуется использовать следующие виды оценок:

- эмоциональная оценка обучения сразу после его окончания (определение того, нравится или нет работнику программа обучения, полезна она с практической точки зрения);

- осознанная оценка обучения через небольшой промежуток времени, например, 1 неделя (определение степени усвоения материала и готовность использовать его в работе);

- поведенческая оценка на основе мнения непосредственного руководителя работника (выявление того, в какой степени в процессе выполнения работы используются и передаются коллегам знания и навыки, полученные в ходе обучения);

- оценка непосредственного результата обучения - достигнута / не была достигнута цель обучения (например, снижение брака на производстве, увеличение производительности труда).

3) Внедрение непрерывного обучения персонала (СНОП).

СНОП можно представить следующим образом (рисунок 3.3).

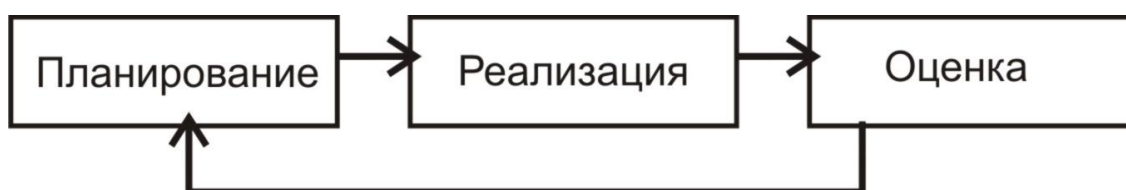


Рисунок 3.3 – Этапы СНОП.

ЭТАП-1 - планирование обучения персонала. Здесь происходит выполнение следующие задачи:

1) Анализ потребности в обучении персонала предприятия, происходит с помощью сопоставления:

- умений и навыков, знаний, которые присущи персоналу;
- умений и навыков, знаний, которые пригодятся в целях организации.

2) Составление планов обучения, включающие:

- проработку программ обучения. В программы следует включить пункты, которые определяют потребности в профессиональном обучении персонала организации, а также характеристиками будущих учеников.

По итогам работы данного этапа появится готовый, детальный план обучения всего персонала предприятия.

ЭТАП-2 - реализация обучения персонала. Данный этап предусматривает осуществление планов обучения персонала, предусмотренных этапом-1. Спецификой этапа будет является то, что он проявляет недочеты составленных планов и при будущей работе позволяет избежать недостатков.

ЭТАП-3 – работы СНОП представлен работой по оценке качества обучения.

Такой подход к обучению позволяет учесть как стратегические, так и тактические планы компании, планировать развитие персонала и формировать кадровые резервы. СНОП следует считать системой только тогда, когда на предприятии соблюдается определенная последовательность действий.

Системность такого обучения обуславливается наличием обратной связи в процессе. Результаты последнего этапа анализируются и учитываются на I этапе [12].

Формирование резерва кадров (РК) ООО «НСТЭЦ». Для разработки предложения формирования РК, компании потребуется сотрудник для обеспечения внедрения данного проекта.

Новый сотрудник – ведущий (или главный) специалист по персоналу – напрямую подчиняется начальнику отдела по работе с персоналом (ОРП) ООО

«НСТЭЦ». Работа специалиста по персоналу регулируется требованиями инструкций, действующего законодательства, а также приказами и распоряжениями по предприятию.

Целью работы специалиста по персоналу – менеджера проекта «кадровый резерв» - является подготовка тактических решений совместно с начальником отдела по работе с персоналом и руководителями структурных подразделений с целью развития кадровой стратегии организации.

Основные должностные обязанности ведущего специалиста по персоналу проекта «кадровый резерв»:

1) анализ кадрового развития по направлениям деятельности как предприятия в целом так и его отдельных подразделений;

2) составление и проверка соответствия планов и работ по этим планам по новым сотрудникам,

3) контроль прохождения новыми сотрудниками испытательного срока;

4) анализ причин текучести кадров ООО «НСТЭЦ», подготовка предложений по закреплению кадров;

5) проведение исследований среди персонала с целью совершенствования работы компании;

6) формирование РК предприятия;

Разработка положения о работе с РК. Положение о работе с РК ООО «НСТЭЦ» необходимо разработать с целью установления единых принципов создания системы подготовки и формирования РК. В Положении о РК определяются цели, принципы и порядок формирования РК, обязанности должностных лиц, ответственных за формирование РК.

Пути формирования РК. Предлагается, чтобы работа всего предприятия с кадровым резервом была направлена на улучшение кадрового потенциала, его роста в профессиональном плане и выстроение карьеры. Планирование РК необходимо для прогнозирования личных продвижений и их последовательность. Основанием послужила необходимость создания на предприятии системы построения резерва кадров.

В последнее время понятия «резерв кадров» в ООО «НСТЭЦ» практически не работал, хотя как-то вёлся и существовал.

Работа по формированию резерва кадров может стать новым включенным направлением деятельности отдела по работе с персоналом ООО «Ново-Салаватская ТЭЦ», перед которым логично возникают такие задачи:

- участие в планировании карьеры персонала предприятия;
- заполнение вакантных мест за счет внутренних ресурсов предприятия;
- обучение персонала.
- забота о профессиональном развитии сотрудников;

В первую очередь было решено готовить в резерв кадров персонал инженерных и технических подразделений. Программа карьерного роста этих сотрудников имеет особое значение для НСТЭЦ.

Например, карьера сотрудника службы охраны труда или ПТО начинается с должности инженера/специалиста. Затем идут должности ведущий инженер/главный специалист и начальника отдела (или службы). При формировании кадрового резерва необходим комплексный подход к работе с персоналом. Нужен индивидуальный подход к каждому специалисту: определение необходимости его развития, составление индивидуального плана обучения.

Предлагается внедрить в деятельность отдела по работе с персоналом такие критерии включения претендентов в кадровый резерв инженерных и технических подразделений:

- рекомендации его непосредственного руководителя;
- результаты профессиональной деятельности претендента.
- стремление кандидата к самосовершенствованию, лидерству (т. е. его собственное желание);
- мнение коллектива;

Объем работ по формированию резерва состоит из следующего:

- прогноза изменения штатного расписания;

- прогноза изменений в численности и составе кадров;
- определение резерва по каждой должности).
- Диагностика деловых и личностных качеств кандидата.

Обучение и аттестация – это последующие этапы, состоящие в анализе профессиональных качеств. Это необходимо, что бы в момент появления вакансии сотрудник был полностью обучен всем необходимым правилам и приёмам будущей работы.

Для проведения аттестации необходима комиссия, включающая непосредственного руководителя аттестуемого, специалиста по персоналу и сотрудников, работающие с кандидатом в параллельных службах.

Изначально это нужно для выявления пробелов в работе резервиста и составления наиболее полной программы по его обучению.

Принятие решения о включении в РК. После утверждения списка кандидатов, руководитель компании и специалист ОРП проводят беседу с каждым из кандидатов, в процессе которой ему говорится решение о зачислении в резерв на какую-либо определенную должность, выслушивается его мнение о данном предложении, указывается, на что следует обратить внимание в подготовке к новой работе.

Подготовка сотрудников, входящих в резерв, к работе в новой должности. Во время разработки личной программы обучения для каждого резервиста учитываются результаты предыдущих аттестаций, а также показатели различных тестирований. Рассмотрим два направления:

- Определение, анализ и корректировке, при необходимости, личностных качеств
- Определение, анализ и корректировке, при необходимости, профессиональных знаний.

Здесь предлагается наиболее практичный для кандидата способ обучения: внешнее или внутреннее.

Во время проведения окончательной аттестации суммируется вся проведенная работа с данным кандидатом, и делаются выводы о степени его

подготовленности к назначению на должность. На любом из этапов работы с кандидатом, при получении отрицательных показателей кандидатура пересматривается вплоть до исключения из кадрового резерва.

Далее возможно назначение и утверждение сотрудников на должность, при наличии вакансии, либо нахождение в составе РК, до появления вакансии.

В качестве выводов по данной работе по организации кадрового резерва можно определить следующее.

1) Различия структуры и состава резерва, а также исходной подготовленности работников обеспечивают возможность индивидуального подхода при выборе методов работы.

2) Объём работ с резервистами производится по плану, в котором отмечены мероприятия по приобретению необходимых знаний. В систему этой работы входят:

- учёба с отрывом и без отрыва от производства;
- стажировка в должности, на которую зачислен в резерв;
- временное замещение отсутствующих руководителей на период их командировок, отпусков.

3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Подготовка персонала к внедрению мер по совершенствованию кадровой политики компании предполагает в качестве своей цели создание позитивного образа мероприятий, выработку понимания его значимости не только для вновь прибывающих работников, но и для всех работников организации (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – График реализации мер по улучшению кадровой политики ООО «НСТЭЦ» и план проведения работ

№ п/п	Виды работ	Срок внедрения в календарных днях
1	Разработка и утверждение должностной инструкции ведущего специалиста по персоналу, подбор, утверждение в должности и обучение специалиста	60
2	Ознакомление персонала с мерами по улучшению кадровой политики ООО «НСТЭЦ». Определение резервистов; оценка качеств кандидатов в резерв на выдвижение.	30
3	Согласование с руководителями подразделений и администрацией предприятия списки РК.	20
4	Разработка и утверждение учебных планов, программ и материалов. Организация учебных курсов.	120
5	Оценка подготовки кандидатов на зачисление в резерв и принятие окончательного решения о включении в резерв.	30
ИТОГО:		260

Предполагаемый экономический эффект может составить несколько десятков тысяч рублей.

Для исходных данных возьмем статистические данные по ООО «Ново-Салаватская ТЭЦ» согласно Приложению А (таблица 3.4, 3.5 и 3.6).

Таблица 3.4 – Выборочные учетно-статистические данные по предприятию за прошедший 2015 год

Должность	Число выбывших, чел.	Длительность поиска работника и его подготовки, мес.	Среднее время адаптации, мес.
Начальник цеха (смены, отдела)	1	1,5	1,5
Старший мастер цеха (смены)	3	1,5	1,5
Мастер (инженер, ведущий специалист отдела)	7	1,5	0,5

Таблица 3.5 – Затраты на заработную плату, социальные отчисления и оборотные средства

Наименование затрат	Условное обозначение	Месяц, руб.	Год, руб.
Зарплата дополнительного специалиста отдела по работе с персоналом	ЗПП	18 000	216 000
Увеличение премиальной части зарплаты главного специалиста по персоналу (или начальника этого отдела)	ДЗПМ	5 000	60 000
Социальные отчисления (34%)	С.Отч.	-	94 000
Стоимость АРМа специалиста ОРП	ЦК	-	35 000
Цена мебели для оснащения рабочего места специалиста ОРП.	ЦМ	-	13 000
Различные переменные затраты на социализацию в коллективе компании нового специалиста отдела по работе с персоналом, повышение квалификации, соцобеспечение и пр.	ПЛАР	-	30 000

Таблица 3.6 – Потери производственной деятельности до и после реализации мер по внедрению проекта кадрового резерва ООО «НСТЭЦ»

	Должность	Длительность периода, мес.		Потери на одно вакантное место, руб. (Пт)	
		отсутствия	адаптации	отсутствия	адаптации
До реализации мер	Начальник цеха (смены, отдела)	1,5	1,5	75 000	80 000
	Старший мастер цеха (смены)	1,5	1,5	50 000	60 000
	Мастер (инженер, ведущий специалист отдела)	1,5	0,5	30 000	10 000
После реализации мер	Начальник цеха (смены, отдела)	0	0,5*	0	30 000
	Старший мастер цеха (смены)	0	0,25*	0	6 000
	Мастер (инженер, ведущий специалист отдела)	0	0,25*	0	3 000

* для расчета приняты экспертные оценки. Полученные среди сотрудников предприятия

Расчет затрат на реализацию мер по улучшению кадровой политики ООО «НСТЭЦ»:

1) Рост фонда заработной платы службы персонала:

$$\Delta\text{Фзп} = \Delta\text{ЗПМ} + \text{ЗПП} = 60\ 000 + 216\ 000 = 276\ 000 \text{ руб.},$$

где ЗПП - заработная плата помощника менеджера по персоналу, $\Delta\text{ЗПМ}$ - увеличение зарплаты менеджера по персоналу.

2) Социальные отчисления на прирост зарплаты:

$$\Delta\text{Соц. отч.} = 0,34 \times \Delta\text{Фзп} = 0,34 \times 276\ 000 = 93\ 840 \text{ или около } 94 \text{ тыс. руб.}$$

3) Стоимость рабочего места ведущего специалиста по персоналу:

$$C_{\text{р.м.}} = C_{\text{арм}} + \text{ЦМ} + \text{ПЛАР} = 35\ 000 + 13\ 000 + 30\ 000 = 78\ 000 \text{ руб}$$

где $C_{\text{арм}}$ - стоимость АРМ ведущего специалиста по персоналу;

ЦМ - стоимость мебели для оснащения рабочего места ведущего специалиста по персоналу;

ПЛАР - величина переменных затрат.

Расчет потерь от снижения производственной деятельности:

$$П_T = \Sigma (Выб_i * \Sigma П_{T1}),$$

где $П_T$ - потери на одно вакантное место в период отсутствия данного сотрудника;

$Выб_i$ - число выбывших;

$П_{T1}$ - потери на одно вакантное место в период адаптации данного сотрудника после реализации проекта.

Расчет потерь *до реализации мер* по совершенствованию кадровой политики компании:

$$П_{T1} = 1*(75\ 000+80\ 000) + 3*(50\ 000+60\ 000) + 7*(30\ 000+10\ 000) = 765\ 000 \text{ руб.}$$

Расчет потерь *после реализации мер* по совершенствованию кадровой политики компании:

$$П_{T2} = 1*(0+30\ 000) + 3*(0+6\ 000) + 7*(0+3\ 000) = 69\ 000 \text{ руб.}$$

В результате реализации мер по улучшению кадровой политики ООО «НСТЭЦ» произошло уменьшение затрат на новых сотрудников:

$$\text{величина уменьшения затрат} = (П_{T1} - П_{T2}) * 100\% / П_{T1} = (765\ 000 - 69\ 000) * 100\% / 765\ 000 \approx 91\%.$$

Расчет общего экономического эффекта в результате нововведения:

$$\text{Эф.} = П_{T1} - (П_{T2} + \Delta\text{Фзп} + \Delta\text{Соц. отч.} + \text{Ср.м.}) = 765\ 000 - (69\ 000 + 276\ 000 + 94\ 000 + 78\ 000) = 517\ 000 \text{ руб.}$$

или

$$\text{Эф. \%} = (\text{Эф} / П_{T1}) * 100\% = 248\ 000 / 765\ 000 * 100\% = 32,4\%.$$

Исходя из этого, возможное сокращение потерь от текучести кадров составит более 30%, при внедрении мер по улучшению кадровой политики.

Заключение

По результатам проведенного научного исследования можно сделать такие обобщающие выводы.

1) Система развития кадрового обеспечения предприятия электроэнергетики охватывает четыре взаимосвязанных блока: подсистему формирования кадрового потенциала, управления развитием кадрового потенциала предприятия, управление качеством трудовой жизни и подсистему управления использованием кадрового потенциала. Практика хозяйствования свидетельствует, что в результате применения этих инструментов изменяется поведение сотрудников, повышается эффективность их работы, улучшается структура коллектива. Использование указанных составляющих системы кадрового обеспечения имеет практическое значение для эффективного функционирования современного предприятия.

2) Кадровый потенциал - это совокупность количественных и качественных характеристик штатных работников предприятия, которые могут быть использованы для повышения эффективности его деятельности с целью получения прибыли или достижения социального эффекта. К составляющим характеристикам кадрового потенциала можно отнести - численность, структуру, знания, профессиональный состав, квалификацию, навыки, накопленный производственный опыт; личные качества: здоровье, образование, профессионализм, способность к творчеству, разностороннее развитие, активность.

3) Существующий качественный состав работников позволяет решать текущие и предстоящие задачи предприятия. Предприятие предоставляет «...возможность обучения для всех сотрудников на всех этапах профессиональной деятельности. За 2015 год по всем формам обучения было обучено около 240 человек. Фактические затраты за 2015 год на обучение и повышение квалификации 2 900 тыс. руб.»

4) В современных условиях необходимо акцентировать внимание на

качественных характеристиках кадрового потенциала предприятия. Возрастной состав персонала предприятия все еще сохраняет признаки перспективности с точки зрения его дальнейшего использования, однако содержит резервы для улучшения. По сути, он отражает существующую вообще в электроэнергетике России ситуацию с кадрами. Данные табл. 2.4. показали, что на предприятии 35-40% составляют работники в возрасте 45 лет и старше. Наряду с этим возникает проблема неутешительного состояния социальной эффективности управления предприятием из-за чего повышается текучесть кадров.

Профессиональное обучение кадров в ООО «Ново-Салаватская ТЭЦ» направлено на повышение качества профессионального состава работников, носит непрерывный характер и проводится на протяжении их трудовой деятельности с целью постепенного расширения и углубления знаний, умений и навыков в соответствии с требованиями производства.

5) Обозначены такие три перспективные направления повышения качества кадрового обеспечения, как: формирование и использование кадрового резерва; повышение квалификации управленческих кадров; производственно-экономическое обучение кадров.

Установлено, что достижение основной цели, стоящей перед дальнейшими усилиями по развитию кадрового потенциала предприятия развитию его человеческого капитала, связано с формированием кадрового резерва и стимулированием эффективности труда, а именно повышением трудовой активности и лояльности сотрудников компании. При этом главной целью работы с кадровым резервом является качественный и своевременный подбор и выдвижение руководителей и специалистов. Развитие личностного и профессионального потенциала сотрудников стало частью программы формирования кадрового резерва, внедрение которой позволило достичь следующих результатов:

- повысить уровень мотивации сотрудников;
- сэкономить временные и материальные ресурсы;
- подготовить специалистов и руководителей внутри компании;

- сформировать корпоративные и командные интересы;
- повысить лояльность сотрудников к компании;
- обеспечить преемственность традиций.

б) Среди главных направлений повышения эффективности развития кадрового потенциала ООО «Ново-Салаватская ТЭЦ» определены: улучшению режима работы, возможностей продвижения по карьерной лестнице, уровня просвещенности в вопросах менеджмента качества и регулярности получения своевременных и современных технических знаний. Так, анкетирование, проведенное в конце 2015 г. выявило следующую динамику в ощущениях сотрудников компании:

- удовлетворенность заработком - рост с 11 до 56%;
- удовлетворенность режимом работы - рост с 27,7 до 50,6%;
- удовлетворенность возможностями карьерного роста - рост с 7 до 58%;
- положительная оценка санитарно-гигиенических условий - рост с 11 до 84%;
- удовлетворенность уровнем технического оснащения рабочих мест - рост с 14 до 66%.

В то же время все ранее положительно оцененные характеристики работы практически сохранили свою актуальность и даже немного повысили свой статус.

7) Среди доступных ООО «Ново-Салаватская ТЭЦ» методов повышения квалификации, как специалистов технического профиля, так и экономистов и коммерсантов первое место с большим отрывом (по обобщенному мнению сотрудников) от остальных занимают сегодня профессиональные курсы и семинары. Установлено, что без разработки и реализации программ внутрифирменного обучения, основанных на объективной оценке потребностей и эффективности повышение результативности деятельности персонала сильно затрудняется. Это свидетельствует, что в настоящее время отдел по работе с персоналом ООО «Ново-Салаватская ТЭЦ», отвечающее за подготовку и переподготовку кадров, могут использовать предложенный в работе

инструментарий, в том числе, для повышения эффективности своей деятельности.

8) В учебном процессе при повышении квалификации руководителей и специалистов необходимо давать минимум теоретических знаний на современном уровне, достигнутом наукой, и максимум данных о передовом опыте и закреплении компетенций в командной работе. Учебный процесс в системе повышения квалификации должен сочетать проблемные лекции с акцентированием внимания на проблемах, выдвинутых экономической реформой, с обучением практическим приемам действия руководителя и специалиста в условиях рыночной экономики, производя в них новые методы, новые подходы к практической деятельности.

9) При формировании резерва необходимо точно знать квалификационные требования, предъявляемые к той должности, на которую зачисляется в резерв специалист, учитывать, какие специальные знания и опыт необходимы в каждом конкретном случае для обеспечения высокопрофессионального руководства. Работа по подготовке резерва кадров должна носить целенаправленный, системный и плановый характер. Организация этой работы направлена на обеспечение качественной и интенсивной подготовки каждого специалиста к самостоятельной деятельности на новом, более высоком уровне.

10) Установлено, что для предприятия необходимо внедрение нового проекта, связанного с уточнением содержания программ и процесса обучения при внедрении интегрированной системы качества и обеспечением непрерывности обучения сотрудников, прежде всего, из инженерных и технических служб, а также повышение эффективности труда на основе формирования и развития лояльного кадрового потенциала. Расчеты по внедрению этого нового проекта, показали, что его внедрение сделает возможным для ООО «Ново-Салаватская ТЭЦ» более, чем на 30% сократить потери, вызванные текучестью кадров уже в первый год его реализации.

Библиографический список

1. Приказ Минтопэнерго РФ от 19 февраля 2001 г. №49 "Об утверждении правил работы с персоналом электроэнергетики РФ".
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ: принят ГД ФС РФ 21.12.2001.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. / Армстронг М., пер. С. К. Мордовина. – СПб. : Питер, 2006. 832с.
4. Балабанова Л.В. Стратегическое управление персоналом предприятия в условиях рыночной экономики / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецк: ДонНУЭТ, 2010. 233 с.
5. Блинов А.О. Управление персоналом / А.О. Блинов, Х.И. Кайтаева. – М.: ООО «Изд. Элит», 2007. 392 с.
6. Бухалков М.И. Управление персоналом / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2009. 367 с.
7. Вебер М. Избранные произведения / М. Вебер. – М. : Прогресс, 1990. 808с.
8. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала / В.Р. Веснин. – М.: Юрист, 2001. –С. 49.
9. Галенко В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий / В.П.Галенко, О.А. Страхова, С.И.Файбушевич – М.: Наука 2002. 340 с.
10. Гительман Л.Д. Энергетический бизнес: учебник – 3-е издание, переработано и дополнено / Л.Д. Гительман, Б.Е. Ратников – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. 416с.
11. Гринкевич С.С. Исследование взаимосвязи трудового и кадрового потенциалов / С.С. Гринкевич, Н.Р. Гураль // Экономический форум. – 2011. – № 3. С. 50–56.
12. Дрибенец О.В. Разработка предложений по созданию на предприятии эффективной системы внутрифирменного обучения и повышения квалификации персонала [Электронный ресурс] URL:

<http://www.scienceforum.ru/2013/62/480>.

13. Зиновьев А. А. Логическая социология / А.А. Зиновьев. – М.: Социум, 2006. 260 с.
14. Иванова Т.В. Систематизация факторов, детерминирующих уровень развития кадрового потенциала сельскохозяйственных предприятий / Т.В. Иванова // Вестник Чувашского университета. 2010. № 2. С. 344—351.
15. Кибанов А.Я. Служба управления персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов, М.В. Ушакова; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Кнорус, 2010. 416 с.
16. Колпаков В.М. Управление развитием персонала / В.М. Колпаков. — К.: МАУП, 2006. 712 с.
17. Котлярова Н.Г. Развитие человеческого ресурса организации методами управления и образования / Н.Г. Котлярова // Вестник ЮУрГУ. 2012. № 41, – С. 116-124.
18. Котова Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом / Л. Котова // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2010. № 12.
19. Кочеткова А.И. Основы управления персоналом / А.И. Кочеткова. – М.: ТЕИС, 1999. 88с.
20. Ламакин Г.Н. Основы менеджмента в электроэнергетике: Учебное пособие. Ч.1. 1-е изд. Тверь: ТГТУ, 2006. 208 с.
21. Маренков П. Л. Управление трудовыми ресурсами / П.Л. Маренков, Е.А. Алимарина. — М.: Моск. экон.-фин. ин-т; Ростов-н/Д. : Изд-во «Феникс», 2004. 448 с.
22. Марр Р. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Р.Марр, Г.Шмидт – М.: 1997. 480с.
23. Мартиросян А. Какие таланты нужны руководителю// Человек и труд. 1999. № 3. С. 84–86.
24. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов – М.: ИНФРА-М, 2001. 312 с.
25. Отчет за 2015 год / Ново-Салаватская ТЭЦ. – Салават-6, 2016. 9 с.

26. Положение по обучению и развитию персонала / Ново-Салаватская ТЭЦ. – Салават – 6, 2012. 18 с.
27. Померанцева Е. Модели управления персоналом: исследования, разработка, внедрение / Е. Померанцева. — М. : Вершина, 2006. 256 с.
28. Правила работы с персоналом в организациях электроэнергетики Российской Федерации. – М.:Изд-во НЦ ЭНАС,2006.40 с.
29. Пояснительная записка к бухгалтерской отчетности за 2015 год / Ново-Салаватская ТЭЦ. – Салават-6, 2016. 12 с.
30. Прохорова М.В. Персонал, приносящий прибыль. Технологии рационального управления персоналом/ М.В. Прохорова, Ю. И. Кондратьева. — М.: Эксмо, 2009. 623 с.
31. Пфедфер Д. Формула успеха в бизнесе: на первом месте люди / Д. Пфедфер; пер. О.Л. Пелявского. — М. : Изд. дом Вильямс, 2006. 560 с.
32. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С.Иванова[и др.]– М. : Альпина бизнес Букс, 2008. 278 с.
33. СанталайненТ. Управление по результатам/ Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренне, Й. Ниссинен. – М.: Прогресс, 2008. 320 с.
34. СалиховА.А. Пути повышения технико-экономических показателей действующих ТЭС/ А.А. Салихов–Минск: Ковчег,2009. 512 с.
35. Скопылатов И.А. Управление персоналом / И.А. Скопылатов, О.Ю. Евремов. – СПб. : Справочное изд-во Смольного университета, 2006. 289с.
36. СлезингерГ.Э. Труд в условиях рыночной экономики/ Г.Э.Слезингер. – М.: Инфра-М, 1996. 352 с.
37. Смирнова В.В. Секреты мотивации продавцов / В.В.Смирнова. – СПб.: Питер, 2009. 304с.
38. Сорокин П. Социальная и культурная динамика / П. Сорокин. — СПб.: Изд-во РХГИ, 2000.217с.
39. Суходоева Л.Ф. Кадровый потенциал предприятия // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. 2007. № 3. – С.

165–167.

40. Турчинов А.И. Социологический анализ проблем кадровой политики и управления персоналом в российских организациях / А.И. Турчинов, К.О. Магомедов, Т.А. Кононенко – М. : МАКС Пресс, 2011. 304 с.

41. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / Е.В. Маслов [и др.] – М.: ИНФРА-М, 2001. 312 с.

42. Управление развитием персонала: учеб. пособие / В.А. Савченко [и др.] – К. : КНЭУ, 2002. 351 с.

43. Философский энциклопедический словарь. – М. : сов. энцикл., 1983. – С. 561.

44. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике / И. Хентце, И. Метцнер. – М.: 2000. – 74 с.

45. Чижов Н.А. Управление корпоративными кадрами / Н.А. Чижов. – СПб.: Питер, 2005. – 352 с.

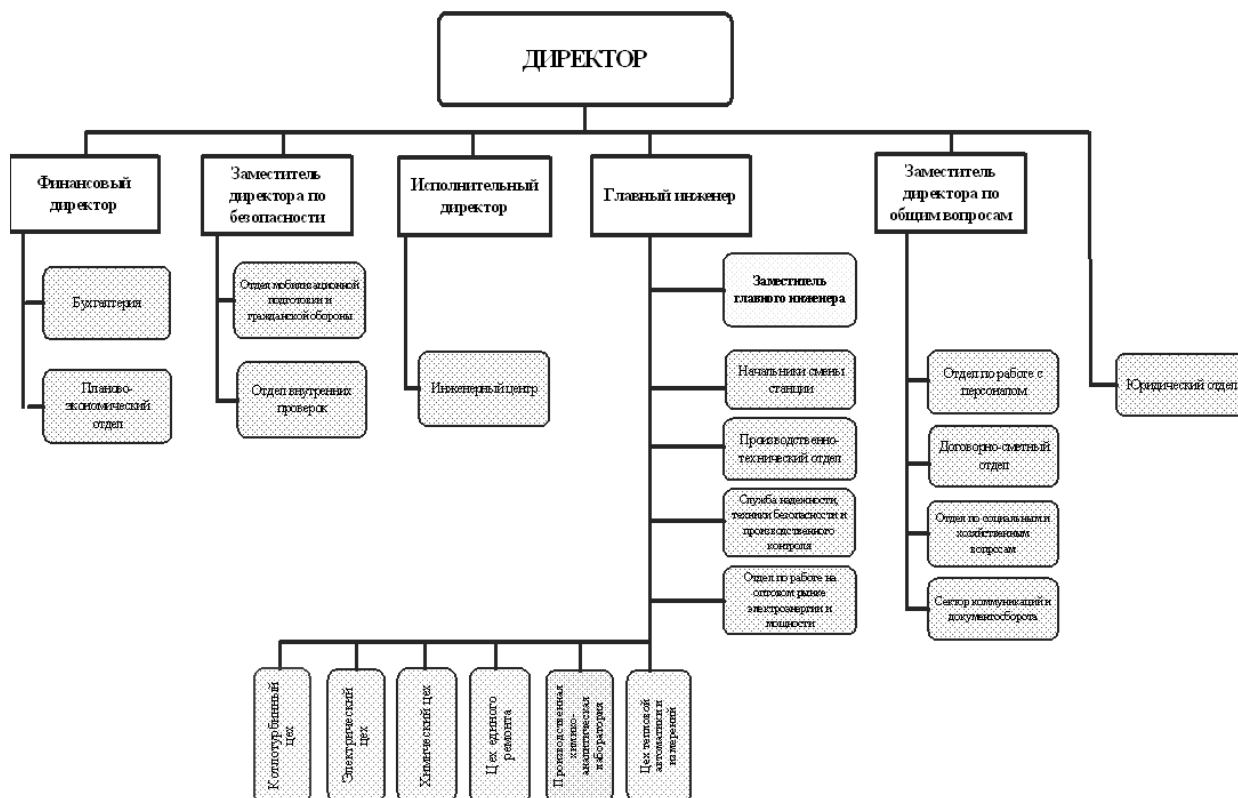
46. Экономика труда: учеб. пособие / Ю.М. Остапенко [и др.] – М.: ИНФРА-М, 2007. 272 с.

47. Kirkpatrick D. Revisiting Kirkpatrick's four-level-model / D. Kirkpatrick // Training & Development, 1996. №1. – С. 54-57.

Приложения

Приложение А

Организационная структура ООО «Ново-Салаватская ТЭЦ»



Бакалаврская работа выполнена мною самостоятельно.

Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 2 экземплярах.

Библиография составляет 47 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру « ___ » _____ 201__ г.

Дата « ___ » _____ 201__ г.

Студент _____ (_____)

(Подпись)

(Имя, отчество, фамилия)