

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

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

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки)

Государственное и муниципальное управление
(направленность (профиль))

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Повышение эффективности кадровой политики (на примере филиала
«Гусиноозерская ГРЭС» АО «Интер РАО - Электрогенерация»)»

Студент(ка)

А.И. Романенко

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

(ученая степень, ученое звание)

С.Ю. Данилова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой «Менеджмент организации»

к. э. н. Васильева С.Е.

(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)

« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Романенко Анна Ильинична

1. Тема: «Повышение эффективности кадровой политики (на примере филиала «Гусиноозерская ГРЭС» АО «Интер РАО – Электрогенерация)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 01 июня 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 филиала «Гусиноозерская ГРЭС» АО «Интер РАО – Электрогенерация».

4. Содержание бакалаврской работы:

1 Теоретические основы управления кадровой политикой на государственном предприятии

1.1 Понятие и сущность управления кадровой политикой на государственном предприятии

1.2 Пути повышения управления кадровой политикой на государственном предприятии

2. Оценка эффективности управления кадровой политикой предприятия филиала «Гусиноозерская ГРЭС» АО «Интер РАО - Электрогенерация»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

2.2 Анализ кадровой политики предприятия

3. Совершенствование управления кадровой политики филиала «Гусиноозерская ГРЭС» АО «Интер РАО - Электрогенерация»

3.1 Предложения по совершенствованию и повышению качества управления кадровой политикой на государственном предприятии

3.2 Экономическая эффективность предложений

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
 2. Актуальность, цель и задачи исследования;
 3. Основные технико-экономические показатели деятельности организации;
 4. Табличные данные по результатам анализа управления кадровой политикой;
 5. Графические данные по результатам анализа управления кадровой политикой;
 6. Методы по повышению эффективности кадровой политики;
 7. Расчёт экономических показателей от применения предложений для повышения эффективности кадровой политики.
6. Консультанты по разделам -
7. Дата выдачи задания _____ 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

С.Ю. Данилова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

А.И. Романенко

(И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики и управления
Кафедра «Менеджмент организации»

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой
«Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)

« ____ » _____ 2017 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы

Студента Романенко Анны Ильиничны
по теме «Повышение эффективности кадровой политики на примере (филиала «Гусиноозерская ГРЭС» АО «Интер РАО - Электрогенерация»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Согласование темы бакалаврской работы с научным руководителем, получение задания	28.12.2016 – 28.12.2016	28.12.2016 – 28.12.2016	выполнено	
Изучение и подбор необходимой литературы	20.03.2017 - 26.03.2017	20.03.2017 - 26.03.2017	выполнено	
Глава 1 бакалаврской работы	27.03.2017 – 16.04.2017	27.03.2017 – 16.04.2017	выполнено	
Глава 2 бакалаврской работы	17.04.2017 - 30.04.2017	17.04.2017 - 30.04.2017	выполнено	
Глава 3 бакалаврской работы	01.05.2017 – 10.05.2017	01.05.2017 – 10.05.2017	выполнено	
Подготовка, оформление и сдача научному руководителю бакалаврской работы	10.05.2017 – 15.05.2017	10.05.2017 – 15.05.2017	выполнено	
Доклад, иллюстративный материал	20.05.2017 – 29.05.2017	20.05.2017 – 29.05.2017	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

_____ С.Ю. Данилова
(подпись) (И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

_____ А.И. Романенко
(подпись) (И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Романенко А.И.

Тема работы: Повышение эффективности кадровой политики (на примере филиала «Гусиноозерская ГРЭС» АО «Интер РАО – Электрогенерация»).

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

Цель исследования - разработка предложений для повышения эффективности кадровой политики.

Объект исследования - филиал «Гусиноозерская ГРЭС» АО «Интер РАО – Электрогенерация, основным видом деятельности является производство и транспортировка электрической и тепловой энергии.

Предмет исследования – способы реализации программ кадровой политики, которые реализуются на государственном предприятии.

Методы исследования - анализ, синтез, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: методом экономических расчётов было представлено, что внедрение системы квалифицированной подписи уменьшает затраты предприятия на обеспечение жизнедеятельности и повышает эффективность использования человеческих ресурсов при этом уменьшая интенсивность их использования. Соответственно бережно используются ресурсы предприятия.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 3.1., 3.2 могут быть использованы специалистами государственных предприятий.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка литературы из 32 источников и 2-х приложений. Общий объем работы, без приложений, 64 страницы машинописного текста, в том числе таблиц-3, рисунков – 8.

Содержание

Введение.....	7
1. Теоретические основы управления кадровой политикой на государственном предприятии.....	10
1.1 Понятие и сущность кадровой политикой на государственном предприятии.....	10
1.2 Пути повышения эффективности кадровой политики на государственном предприятии	20
2. Оценка эффективности управления кадровой политикой предприятия филиала «Гусиноозерская ГРЭС» АО «Интер РАО - Электрогенерация».....	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	25
2.2 Анализ кадровой политики предприятия.....	39
3. Совершенствование управления кадровой политикой филиала «Гусиноозерская ГРЭС» АО «Интер РАО - Электрогенерация».....	54
3.1 Предложение по совершенствованию и повышению качества управления кадровой политикой на государственном предприятии	54
3.2 Социальный и экономический эффект от применения предложений	62
Заключение.....	66
Библиографический список.....	70

Введение

Целью государственного предприятия является конкурентоспособность, получение прибыли, эффективность, перспективность и рентабельность. Добиться этого в условиях рыночных отношений можно путём эффективного использования разного рода ресурсов с минимальными потерями и максимальным эффектом. В современной рыночной экономике этого можно достичь с помощью высококвалифицированного кадрового потенциала предприятия, так как кадры являются движущей силой на предприятии. От уровня образования и образованности, грамотности, компетентности, объёма и качества знаний и опыта, зависит качество принимаемых решений, от принятых решений зависит успешное развитие и жизнеспособность на рынке труда государственного предприятия в любых видах деятельности и государства в целом.

Кадровая политика является неотъемлемой частью социальной политики государства. Так как кадры и все кадровые процессы влияют на все отрасли жизнедеятельности общества, экономики, промышленности и страны. Кадровая политика активно развивается, законодательство совершенствуется в соответствии с объективными требованиями внешней и внутренней среды. Идёт процесс строгого отбора и подбора кадров из-за повышенных требований к качеству управления и оптимизации ресурсов, имеющихся на предприятии, что в свою очередь оказывает большое влияние на качество и количество выпускаемой продукции, её реализацию. Поэтому сохраняется необходимость постоянной подготовки работников к возможным будущим изменениям в работе предприятия.

Основой кадровой политики является то, что люди — самый ценный ресурс. Работники - это достояние государства и предприятий, которое нужно правильно размещать в соответствии с территориальными потребностями, мотивировать, образовывать и развивать наравне с другими ресурсами в целях достижения стратегических целей государственного предприятия. Главным

принципом кадровой политики на государственном предприятии является соединение направления интересов каждого работника с целями и задачами, стратегией и миссией предприятия.

Стабильность государственного предприятия на экономическом рынке, его подвижность и реагирование на изменяющиеся условия окружающей рыночной среды неразрывно связана с совершенствованием и развитием, образованием кадрового персонала, который может чутко реагировать на все происходящие изменения и своевременно принимать успешные управленческие решения. Развитие и совершенствование должно происходить в прямой зависимости от изменений потребностей внешней и внутренней среды.

Всегда стремиться поддерживать соответствие организации условиям внешней и внутренней среды через принцип адаптивного управления, идти в ногу со временем. Он проявляется в применении и развитии различных новых инновационных продуктов, современных технологий и техник; применении прогрессивных форм организации труда, производства и управления, непрерывном улучшении, образовании и развитии кадрового потенциала.

Актуальность темы исследования заключается в том, чтобы отслеживать легкообучаемых надёжных сотрудников, которые способны внедрять и использовать новинки техники и технологий, инновации в производстве на предприятии. Процесс управления кадровой политикой на государственном предприятии требует комплексного решения многочисленных проблем, связанных с постоянным совершенствованием производственных процессов, которые должны соответствовать требованиям внешней и внутренней среды. Из-за постоянного развития систем бизнес-процессов, информационного обеспечения, автоматизации управления предприятия, необходим непрерывный рост и развитие, обучение кадрового потенциала предприятия, который будет располагать всеми нужными знаниями, необходимыми компетенциями, опытом и навыками для успешной жизнедеятельности предприятия.

Нужно вести мониторинг таких людей, чтобы их количество увеличивалось в каждом подразделении. В условиях быстро меняющейся

экономической ситуации в стране, рыночных критерий эффективности, нестабильности и быстрой прогрессивности современного производства и общества управление кадрами должно постоянно развиваться и не отставать от новых разработанных технологий. На сегодня этого нельзя сделать без отслеживания тенденций и направлений, без постоянного выбора оптимальных альтернатив и направлений развития.

Объектом исследования работы является кадровая политика на государственном предприятии.

Предметом исследования этой работы является анализ системы управления кадрами на стратегическом объекте, находящегося в республике Бурятия филиал «Гусиноозерская ГРЭС» АО «Интер РАО - Электрогенерация».

Целью данной работы является тщательный анализ и выработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики в филиале «Гусиноозерская ГРЭС» АО «Интер РАО - Электрогенерация». Для достижения поставленной цели необходимо изучить теоретические основы системы кадровой политики и провести детальное исследование управления персоналом на анализируемом предприятии.

В первой главе настоящей работы рассмотрены понятие, сущность управления кадровой политикой.

Во второй главе описываются социальные программы управления кадрами в филиале «Гусиноозерская ГРЭС» АО «Интер РАО - Электрогенерация». Проведён анализ структуры организации, технико-экономических показателей, анализ кадрового потенциала предприятия.

В третьей главе внесены предложения по совершенствованию управления кадровой политикой на предприятии.

1. Теоретические основы управления кадровой политикой на государственном предприятии

1.1 Понятие и сущность управления кадровой политикой на государственном предприятии

Ключевыми понятиями, составляющими данную тему являются кадры, персонал, кадровый потенциал, трудовые ресурсы, кадровая политика и кадровая работа, кадровый процесс и кадровые отношения, рынок труда.

Термин «кадры» в переводе с французского языка (*cadres*- личный состав) означает основной состав работников предприятия. Кадры – это политическая и социально-экономическая категория, включающая постоянный, штатный состав квалифицированных работников государственных и не государственных органов, учреждений, организаций, предприятий, обеспечивающих постоянную их жизнедеятельность. [30] Из этого определения следует, что термин «кадры» не означает понятия «занятый в трудовой деятельности» и «персонал организации». Это часть работников, которую характеризуют признаки, такие как:

- а) устойчивая постоянная квалификация работника и его специальная подготовка;
- б) постоянный характер трудовой деятельности, она же является единственным источником его жизнеобеспечения;
- в) социальное и должностное положение работника в коллективе, его работа реализует и обеспечивает выполнение функций согласно должностной инструкции и задач предприятия.[27]

Персонал-это понятие гораздо объёмнее, чем «кадры». Совокупность штатного состава предприятия, организации, учреждения, составляет группу лиц, которые объединены по профессиональным признакам и составляют все человеческие ресурсы, которыми владеет предприятие.

По мнению В.В. Черепанова, понятие «кадровый потенциал - это

национальное достояние России, гарант его развития как правового, демократического, социального государства, залог его возрождения как великой державы». Считает В.В. Черепанов, что проблема кадров, их формирования, развития и рационального использования – одна из самых актуальных проблем государственного управления. [30] Отсюда следует, что кадровый потенциал – это человеческий ресурс, которым обладает страна, несмотря на то, как он используется. По мнению В.А. Сулемова, кадровый потенциал – это имеющиеся и скрытые неиспользуемые профессионально-личностные способности и возможности работников предприятия. Это общий запас не применяющихся возможностей, способностей человека. В этом случае можно предположить, что речь идёт о возможностях, заложенных природой и спящих, пока не появится необходимость в их использовании. Но этот запас просчитать и учесть невозможно. Вывод, кадровый потенциал - это кадровые ресурсы, которыми располагает государство, которые уже участвуют и те, которые готовы участвовать в духовном и социально-экономическом возрождении страны. [27]

Под кадровым потенциалом подразумевается, наличие способностей всех людей, которые заняты в государственном предприятии и решают определенные задачи, для достижения поставленной цели. В глобальном плане, это способности, опыт, умения и навыки работников, которые могут быть реализованы для повышения трудовой эффективности в целях получения прибыли или достижения социального эффекта.[14]

Объединив все вышеперечисленные определения, получается, кадровый потенциал - это возможности человеческих ресурсов, которые могут быть приведены в действие в процессе трудовой деятельности в соответствии с должностными обязанностями и поставленные в определённые условия перед обществом, регионом, коллективом целями на определенном этапе развития. Такое определение кадрового потенциала даёт возможность для комплексного анализа любой категории кадров на основе объективных экономических законов в соответствии с выбранным объектом, предметом исследования, а

также его целями и задачами.

Трудовые ресурсы – это количественная характеристика рабочей силы всего экономически активного населения страны без привязки к предприятию. Трудовые ресурсы - это совокупные способности к труду всего общества, значительная часть которого не используется в общественном производстве, и включают в себя характеристики как уже задействованного в производстве человеческого потенциала в лице кадров или персонала, так и совокупности лиц, еще только готовившие себя к трудовой деятельности.

Рынок труда - представляет собой систему общественных отношений, отражающих уровень развития и достигнутый на данный период баланс интересов между присутствующими на рынке силами: предпринимателями, трудящимися и государством.

Кадровая работа – это деятельность кадровых служб, уполномоченных лиц, направленная на практическую реализацию целей, задач, принципов кадровой политики, принятой на предприятии, с использованием методов, различных технологий работы с персоналом.

Кадровый процесс – это совокупность последовательных действий руководства, направленных на достижение определенного результата в реализации кадровой политики, путём рационального использования ресурсов, интеллектуальных, трудовых и материальных ресурсов в соответствии с действующим законодательством и применением организационно-правовых основ, принципов, функций и методов современного управления.[16]

Кадровый процесс в себя включает:

- разработку и реализацию процесса подбора кадров и расстановку персонала;
- выполнение правил приема и увольнения персонала;
- организацию и соблюдение условий труда кадров управления;
- профессиональное образование: уровень и качество знаний, возможность их расширения, повышение квалификации и профессионального мастерства;

- определение квалификации и нравственных качеств работников;
- освоение технологий организационной и деловой культуры;
- формирование кадрового состава по количеству, квалификации, опыту, личностным качествам;
- деятельность по урегулированию социальных конфликтов и трудовых споров;
- контроль результатов, аттестацию и оценку, стимулирование труда.

Кадровые процессы проявляют себя в смене состояний кадровых отношений и связей, количественных и качественных характеристик работников. В органах власти, например, управленческие кадры используются для осуществления властных полномочий и представляют собой личностные ресурсы власти. Та личность, которая накопила эти ресурсы в большей мере, может при определенных условиях оказывать определяющее влияние на окружающих, т.е. осуществлять власть.

Кадровые отношения – это устойчивые взаимодействия работника и руководителя, системы их связей и отношений.[27] Кадровые отношения - это как разновидность социально-трудовых отношений, складывающихся на основе специфической деятельности в процессе реализации кадровой политики. Которые представляют собой систему связей, взаимодействий между субъектом управления и кадрами по поводу профессионального развития кадров, их должностного роста, ротации, оценки (аттестации, сдачи квалификационного экзамена) и других действий субъекта управления. Из этих определений следует, что кадровые отношения – это процесс самоорганизации, обусловленный волей и целенаправленными действиями руководителя, состоянием внешней и внутренней среды, индивидуальными особенностями людей, которые вступают во взаимодействие с общей политической, социальной и экономической, социальной обстановкой в коллективе и обществе.

Являясь составной частью трудовых отношений, кадровые отношения неразрывно с ними связаны, отражают их общие черты. За границей кадровых

отношений вступают в действие трудовые отношения. Это чётко прослеживается по результатам неудовлетворительной аттестации (кадровые отношения) могут служить основанием увольнения работника (трудовые отношения) по инициативе работодателя, а отсутствие перспективы должностного и профессионального роста (кадровые отношения) нередко становится причиной увольнения работника по собственному желанию.[29]

Кадровая политика – это система теоретических знаний, идей, взглядов, принципов, отношений и организационно-практических мероприятий государственных организаций, направленных на установление целей, задач, характера этой политики, определение форм и методов кадровой работы. [4]

Кадровая политика предприятия – система правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией предприятия. Набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. Кадровая политика вырабатывает стратегию по формированию, востребованию, профессиональному развитию и рациональному использованию кадрового потенциала государственного предприятия. Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников. Обобщив данные определения, выходит, кадровая политика – обеспечение кадровыми единомышленниками в рациональном использовании их труда для достижения стратегических целей и социально-экономического развития предприятия в нормативно-правовых рамках государственной кадровой политики.

Главным объектом кадровой политики предприятия является – кадры. Кадры — это главная и движущая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют, модернизируют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, компетентности и деловых качеств в значительной мере зависит эффективность и качество производства.

Цель кадровой политики - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров, его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями законодательства, состоянием рынка труда. Назначение кадровой политики — своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей.

Задачи кадровой политики могут решаться по-разному. Увольнять работников или сохранять; если сохранять, то какой вариант лучше применить:

- а) переводить на сокращенные формы занятости;
- б) использовать на несвойственных работах, на других объектах;
- в) направлять на длительную переподготовку и т.п.
- г) подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;
- д) набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с предприятия;
- е) набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального использования;

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как:

- а) требования производства, стратегия развития предприятия;
- б) финансовые возможности предприятия, определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом;
- в) количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе;
- г) ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);
- д) спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;

е) влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;

ж) требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом;

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

а) Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии;

б) Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. С одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те её стороны, которые ориентированы на учёт интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия.

в) Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из её реальных финансовых возможностей;

г) Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам;

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

В реализации кадровой политики возможны альтернативы. Она может быть быстрой, решительной, основанной на формальном подходе, приоритете производственных интересов, либо, наоборот, основанной на учёте того, как её

реализация скажется на трудовом коллективе, к каким социальным издержкам это может привести.

Содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу, а касается принципиальных позиций предприятия в отношении подготовки, развития и обучения персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на дальнюю перспективу. Текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Должна сохраняться взаимосвязь между стратегией и тактикой достижения поставленной цели.

Кадровая политика формирует:

а) требования к рабочей силе на стадии её найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т.д.) У каждого предприятия свои критерии;

б) Отношение к “капиталовложениям” в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятой рабочей силы;

в) Отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной его части);

г) Отношение к характеру подготовки новых рабочих на предприятии, ее глубине и широте, а также к переподготовке кадров;

д) Отношение к внутрифирменному движению кадров и т.п.

Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем.

Свойства кадровой политики:

1. Связь со стратегией;
2. Ориентация на долговременное планирование;
3. Значимость роли кадров;
4. Круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с кадрами.

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Целью является создать сплоченный, ответственный, профессиональный, квалифицированный высокоразвитый и высокопроизводительный коллектив.

Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей кадровой политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

Управление кадрами в рамках предприятия имеет стратегический и оперативный аспекты. Организация управления персоналом вырабатывается на основе концепции развития предприятия, состоящей из трех частей:

- а) производственной;
- б) финансово-экономической;
- в) социальной (кадровая политика).

Кадровая политика определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами), а также цели, связанные с отношением предприятия к своему персоналу. Кадровая политика осуществляется стратегическими и оперативными системами управления. Задачи кадровой стратегии включают:

- а) поднятие престижа и привлекательного имиджа предприятия;
- б) исследование атмосферы внутри предприятия;
- в) анализ перспективы развития потенциала рабочей силы;
- г) обобщение и предупреждение причин увольнения с работы.

Повседневная реализация кадровой стратегии, а также одновременно оказание помощи руководству, при выполнении ими задач управления предприятием, лежат в оперативной области управления кадрами.

Кадровая политика предприятия - это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль её проведения в организации и планы по использованию кадрового потенциала.

Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем.

Успешная кадровая политика основывается на систематическом учёте и анализе влияния окружающего мира, адаптации производства к внешним воздействиям. Происходит расширение и углубление функций управления кадровым потенциалом всех категорий. Основное значение приобретают стратегические вопросы руководства персоналом, превращение его в целостную систему. В процессах управления персоналом появляется необходимость организации мышления и действий всех работников с учетом потребностей партнёров по рынку.

Сфера кадровой политики охватывает такие основные аспекты развития предприятия, как сферы деятельности производственной кадровой политики; количественное и качественное планирование персонала; занятость персонала (маркетинг персонала) сокращение штата; обучение персонала; управление персоналом (кадровый контроль); политика руководств, политика стимулирования; социальная политика; информационная (коммуникативная) политика; содействие в деятельности предприятия (общественной и экономической).

Кадровая политика за последние годы претерпела серьезные изменения. Из-за дефицита квалифицированной рабочей силы, способной работать в новых условиях, возникла необходимость более широкого учёта мотивационных процессов.

В современных рыночных условиях можно заметить, что высокое значение приобретают стратегические аспекты, но сохраняются и классические традиционные инструменты работы с кадрами, такие как

планирование в области кадров, привлечение персонала, повышение квалификации кадров, администрирование кадров.

1.2 Пути повышения эффективности кадровой политики на государственном предприятии

Анализ современного функционирования кадрового потенциала позволил выявить ряд тенденций, которые изменяют стратегию управленческих воздействий: усиливается неравенство между странами, внутри отдельных стран, образуется глобальная экономика, переферия, полупереферия, это объясняет интенсивность, количество и качество трудовых миграций. Государству необходимо координировать управление кадровыми ресурсами, т.к. субъектами регулирования становятся транснациональные корпорации, бизнес, структуры гражданского общества.

Рыночные институты оказались не готовы к организации трудовой сферы и без государственного регулирования работают неэффективно.

Регулирование кадрового потенциала современного российского общества имеет сложную многоуровневую структуру:

- а) первичный уровень – основан на ценностях и нормах личности, группы и общества;
- б) управленческий – формирует, поддерживает и внедряет образцы кадровой работы на предприятиях и организациях (регламенты, корпоративные кодексы);
- в) институциональный – учреждает и закрепляет модели кадровой работы и управления персоналом в сферах социальной и экономической жизни;
- г) социетальный – образует и реорганизует социально-политические институты, которые взаимосвязаны с кадровой деятельностью в масштабах страны.

Каждый уровень выполняет наблюдательные, контролирующие и регулирующие функции по отношению к нижестоящему уровню.

На сегодня транснациональные институты оказывают значительное влияние на трудовую миграцию.

Регулирование кадровой работы отстаёт от правового и социально-культурного развития. Это наблюдается по законам о труде, молодёжной занятости, трудовой миграции и т.д. Несмотря на принятый Трудовой кодекс развит диктат хозяина предприятия и бесправие работников. Это выражается в неправомерном приёме на работу и неправомерном принуждении увольнения с работы, выдаче зарплаты в конвертах, унижении и оскорблении работников, которые вынуждены терпеть эти унижения из-за страха потерять источник дохода и средств к существованию. Иногда и представители власти предпочитают не замечать эти беззакония, получая за это дивиденды. [19]

Со стороны государства нет чёткой стратегически направленной кадровой политики и регулирования рынка труда. Принимаются полумеры, которые выражаются в организации служб занятости, внесении изменений в трудовое законодательство и т.д.

На современном этапе со стороны государства нужны упорядоченные последовательные действия, направленные на формирование, раскрытие и использование кадрового потенциала, с помощью применения сил и средств от правовых до правоохранительных.

Со стороны науки сегодня предлагают В. В. Маркин, В. А. Кижеватова новые методологические подходы к государственному регулированию трудового потенциала. Регулировать кадровый потенциал современного российского общества с помощью институциональных комплексов: властно-регулирующий, социально-экономический и социокультурный.

Властно-регулирующий комплекс включает в себя государство, законодательные и исполнительные органы. Связан с процессом законодательной, исполнительной и судебной ветвей власти и представляет собой вектор развития и методы политического воздействия на социально-

экономические процессы в обществе. Содержание деятельности кадрового состава этих органов сосредоточено на планировании будущего, конструировании иной реальности, создании новой связи и трудовых отношений, регулировании спонтанных процессов самоорганизации.

Социально-экономический комплекс кадровых отношений через производство, инфраструктуру, услуги, рынки, собственность, бизнес, обеспечивая производство и распределение товаров и услуг, соединяя экономическую жизнь с другими сферами общественной жизни, представляет поле для организации и регулирования кадрового потенциала общества. К ним относятся институты социальной сферы, которые обеспечивают соответствующий уровень и качество жизни населения.

Бизнес создаёт рабочие места, выдвигает требования к качеству кадрового состава, к образованию, задаёт требование науке, институтам социально-культурной сферы.

Социокультурный комплекс кадровых процессов и отношений включает в себя норму, образцы, ценностные ориентации кадрового состава, которые фактически регулируют отношения в процессе труда. Особое внимание в этом комплексе отведено:

- а) нормативно-регулирующим институтам (образование, религия, семья, нравственность, трудовая этика, культура);
- б) воспроизводящим культурные и социальные ценности кадровой работы, адаптации и социализации персонала;
- в) регламентирующим институтам – распределение обязанностей, должностные инструкции, правила проведения конкурсов, аттестации и т.д., регулирующие практику кадровой работы.

Регулирование кадрового потенциала предполагает различные форматы:

- а) общества в целом, смысл заключается в повышении средней продолжительности жизни, снижении уровня заболеваемости, производственного травматизма, создании доступной и качественной системы образования, повышении интеллектуально-образовательного уровня населения,

инновационной подготовке кадров, внедрении в жизнь достижений науки и производства. Важное значение имеет принятие норм, стандартов по повышению уровня качества жизни населения, снижение разницы уровня доходов, создание адекватных современным условиям институтов социальной защиты; регулирование рынка труда, расширение различных форм и видов использования труда мигрантов и другое.

б) региона и муниципального образования – заключение трёхсторонних соглашений по гибким видам занятости и уровню оплаты труда. Совершенствование системы подготовки и повышения квалификации персонала и управленческих кадров. Создание условий для безопасного труда, создание и совершенствование инфраструктуры жизнеобеспечения, внедрение социального партнёрства.

в) отрасли и организации – внедрение гибких форм и видов занятости и перераспределение продолжительности рабочей недели. Разработка технологий по повышению производительности труда и снижению травматизма. Установление оплаты труда, адекватной современному уровню жизни. Развитие системы отбора, подготовки и движения кадров, карьерного роста, создание условий для безопасного труда, корпоративной культуры и социального партнёрства.[18]

Для государственного регулирования кадровым потенциалом необходимо выработать количественные критерии: социально-демографические, социально-экономические. Качественные критерии: образовательные, культурные, квалификационные.

Так как оценка по этим критериям позволит составить образ кадрового потенциала с различных сторон, составить целостную картину по принципу дополнительности. Они являются необходимым средством для анализа и оценки институциональной эффективности регулирования кадрового потенциала и социально-трудовых отношений. Мониторинг и диагностика состояния кадрового потенциала позволит получить точную, комплексную информацию о кадровом потенциале общества в целом, по регионам, отраслям

народного хозяйства, поможет разработать управленческие технологии. Создать базу данных, которая позволит субъектам государственно-общественного регулирования анализировать, оценивать общественные и профессиональные тенденции, закономерности развития кадрового потенциала на разных уровнях для выработки соответствующих стратегий.

Для осуществления государственной политики в области занятости населения и регулирования кадрового потенциала важным принципом является сочетание самостоятельности органов субъектов страны, органов местного самоуправления, бизнеса, структур гражданского общества, согласованности их действий в этих процессах. Особое значение занимает комплексное регулирование демографических процессов, решение социальных проблем и реформирование системы социальных стандартов, норм, механизмов, способов на всех уровнях. Координация регулирования кадрового потенциала и создание законодательной базы для бизнеса, государственных структур в сфере развития социальной ответственности, нравственности, патриотизма, содействие социальной интеграции военнослужащих, молодёжи, мигрантов и т.д. Регулирование национального рынка труда: развитие вторичной занятости, самозанятости и других видов труда. При таком подходе может всесторонне гармонично, профессионально, творчески развиваться общество.

2 Оценка эффективности управления кадровой политикой предприятия филиала «Гусиноозерская ГРЭС» АО «Интер РАО - Электрогенерация»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Полное фирменное наименование Филиала: Филиал «Гусиноозерская ГРЭС» Акционерного общества «Интер РАО - Электрогенерация», сокращенное фирменное наименование: Филиал «Гусиноозерская ГРЭС» АО «Интер РАО - Электрогенерация».

Акционерное общество «Интер РАО–Электрогенерация» зарегистрировано 15 июня 2011 г., свидетельство о регистрации серия 77 №013372333 от 15.06.2011 г.

АО «Интер РАО - Электрогенерация» объединяет российские генерирующие активы Группы «Интер РАО». В состав АО «Интер РАО - Электрогенерация» входят 17 крупнейших электростанций : Верхнетагильская ГРЭС, Гусиноозёрская ГРЭС, Джубгинская ТЭС, Ивановские ПГУ, Ириклинская ГРЭС, Калининградская ТЭЦ-2, Каширская ГРЭС, Костромская ГРЭС, Нижневартовская ГРЭС, Пермская ГРЭС, Печорская ГРЭС, Северо-Западная ТЭЦ, Сочинская ТЭС, Уренгойская ГРЭС, Харанорская ГРЭС, Черепетская ГРЭС, Южноуральская ГРЭС, Южноуральская ГРЭС-2. Суммарная установленная мощность 22 043 МВт.

Структура уставного капитала.

Уставный капитал АО «Интер РАО – Электрогенерация» составляет 172 491 169 361 (Сто семьдесят два миллиарда четыреста девяносто один миллион сто шестьдесят девять тысяч триста шестьдесят один) рубль в виде обыкновенных именных акций. Общее количество акций 172 491 169 361 шт., номинальной стоимостью 1 акции 1 руб.

Структура акционерного капитала.

100% акций АО «Интер РАО – Электрогенерация» принадлежат ПАО «Интер РАО». Основными акционерами Интер РАО являются государственные организации. Крупнейшие акционеры «Интер РАО» по состоянию на 27 октября 2014 года:

Группа Роснефтегаз — 27,63 %;

Группа ФСК ЕЭС — 18,57 %;

Интер РАО Капитал (дочерняя компания ПАО «Интер РАО») — 19,00 %;

Группа Норильский никель — 10 %;

Группа РусГидро — 4,92 %.

Юридический адрес: Российская Федерация, 119435, г. Москва, ул. Большая Пироговская, д. 27, стр. 1.

Фактическое местонахождение предприятия: Республика Бурятия, г. Гусиноозёрск. Гусиноозерская ГРЭС – является филиалом АО «ИНТЕР РАО - Электрогенерация». Расположена в южной части Загустайской степи Республики Бурятия, на северном берегу Гусиного озера, в 4,0 км от г. Гусиноозерска, между речкой Загустай и железнодорожной магистралью Улан-Удэ - Наушки. Гусиноозёрская ГРЭС является крупнейшей в Забайкалье электростанцией конденсационного типа и одним из крупнейших предприятий Республики Бурятия. С октября 2012 года Филиал является обособленным подразделением открытого акционерного общества «ИНТЕР-РАО-Электрогенерация». Организация не является юридическим лицом и выступает в гражданском обороте от имени Общества. Основной целью данного предприятия является производство электрической и тепловой энергии. В своей деятельности Филиал руководствуется законодательством Российской Федерации.

Миссия Филиала - быть максимально эффективным, надежным, социально ответственным, ориентированным на высокое качество предоставляемых услуг производителем электрической и тепловой энергии, которые создают ценности для потребителей и партнеров. Вносить вклад в

охрану окружающей среды, соблюдать экологические нормы, развивать энергосберегающие технологии. Внедрять новые современные технологии в электроэнергетику. Развивать кадровый потенциал.

Стратегия Филиала:

- а) увеличение объема производства и реализации энергии;
- б) улучшение производительности ГРЭС, внедрение новых передовых технологий;
- в) повышение надежности электро- и теплоснабжения потребителей;
- г) формирование высокой корпоративной и организационной культуры;
- д) забота об окружающей среде.

Филиал проводит политику, направленную на оптимизацию системы управления активами и сокращение управленческих затрат, реализует инвестиционные проекты в сфере строительства новой генерации и сокращения инвестиционных затрат.

На данный момент филиал «Гусиноозерская ГРЭС» АО «ИНТЕР РАО-Электрогенерация» – является тепловой электростанцией федерального значения.

Основными видами деятельности предприятия являются:

- а) производство и поставка электрической энергии (мощности) на общероссийский оптовый рынок электрической энергии и мощности, тепловой энергии по установленным тарифам в соответствии с диспетчерскими графиками электрических тепловых нагрузок, получение прибыли;
- б) передача и распределение электрической и тепловой энергии;
- в) обеспечение эксплуатации энергетического и другого оборудования зданий и сооружений в соответствии с действующими нормативными требованиями, проведения их своевременного и качественного ремонта, технического перевооружения, реконструкции и развития электростанции;
- г) производство химически очищенной воды;

д) создание и освоение новой техники и технологий, обеспечивающих эффективность, безопасность и экологичность работы промышленных объектов Общества, создание условий для развития электроэнергетического комплекса в целом, реализации отраслевых научно – технических и инновационных программ, обеспечение своевременных расчетов по договорам и формировании отраслевых фондов НИОКР, заключенных Обществом.

Вся вырабатываемая филиалом «Гусиноозерская ГРЭС» АО «Интер РАО - Электрогенерация» электроэнергия поставляется на оптовый рынок. Основные потребители: энергосистемы региона Сибири: Алтайэнерго, Бурятэнерго (38%), Читэнерго, Новосибирскэнерго, Омскэнерго, Томскэнерго. А также потребители находятся в Монголии.

Выработка электроэнергии на станции составляет около 4,5 - 5 млрд. кВт/ч в год. Установленная мощность шести установленных энергоблоков Гусиноозерской ГРЭС составляет 1130 МВт. Гусиноозёрская ГРЭС является основным генератором в Бурятской энергосистеме, который имеет возможность увеличить свою выработку и обеспечить возросшие потребности региона.

Покрытие нагрузки осуществляется за счет филиала «Гусиноозерская ГРЭС» АО «Интер РАО - Электрогенерация» (920 МВт), ТЭЦ-1 (95 МВт), блок-станции Селенгинского целлюлозно-бумажного комбината (30 МВт). С учетом выдачи мощности в Забайкальскую энергосистему (до 300 МВт) и Монголию (175 МВт), энергосистема республики дефицитна.

Недостаток мощности и электроэнергии компенсируется перетоками из Иркутской энергосистемы. Работа электростанции обусловлена поддержанием системной надежности узла Бурятской энергосистемы.

Выдача электрической мощности от ГРЭС в энергосистему организована через открытые распределительные устройства (ОРУ-110), 220 кВ по трем линиям электропередачи ВЛ 110 кВ и по девяти ВЛ 220 кВ.

Необходимость в дальнейшем развитии станции, в том числе на период до 2020 г., следует связывать с прогнозом роста потребления электроэнергии на

территории Республики Бурятия. На основании прогноза баланса электроэнергии по стране и Сибири передача электроэнергии из Восточной Сибири в соседние регионы оценивается в 27-29 млрд. кВтч к 2020 году и 26-27 млрд. кВтч к 2030 году. Кроме того, прогнозируется увеличение экспорта электроэнергии в Монголию: к 2020 году экспорт оценивается в 0,5 млрд. кВтч; к 2030 году – в 1 млрд. кВтч (против 0,2 млрд. кВтч в 2008 году).

Отпуск тепловой энергии (около 300 тыс. Гкал) потребителям осуществляется от теплофикационных установок энергоблоков станции с подачей пара на сетевые подогреватели из нерегулируемых отборов (до 90 Гкал/ч в отопительный сезон), предназначенных для питания системы регенерации. Вся производимая филиалом тепловая энергия предназначена для обеспечения теплом и горячей водой предприятий и населения города Гусиноозерска. С 01.01.2005 г. Филиал осуществляет передачу тепловой энергии в связи с заключением с комитетом по управлению муниципальным имуществом Селенгинского района договора аренды имущественного комплекса «Тепловые сети города Гусиноозерска».

На филиале было создано отдельное подразделение Управление транспортировки и сбыта тепловой энергии (УТиСТЭ). Управление осуществляет оперативное и техническое обслуживание имущественного комплекса «Тепловые сети», в состав которого входит насосное оборудование, магистральные и внутриквартальные тепловые сети, котельные в пос. Набережный. В настоящее время эксплуатация имущественного комплекса «Тепловые сети» осуществляется на основании договора № 02/УОО-0921-12 от 01.07.2014, заключенного сроком на 3 года, собственником арендованного имущества является МО ГП «Город Гусиноозерск».

Текущая доля занимаемого рынка по электрической мощности в разрезе ЗСП – 84,75 %.

Текущая доля занимаемого рынка по электроэнергии в разрезе ЗСП – 86,4 %.

Основное топливо - уголь. Растопочное топливо – мазут. Резервное топливо не закреплено.

У филиала отсутствует техническая возможность по использованию собственной электроэнергии для работы оборудования повысительных насосных установок и котельного оборудования на котельных в п. Набережный. Гарантирующим поставщиком электрической энергии по Республике Бурятия является ОАО «Читаэнергосбыт». Покупаемая электроэнергия на нерегулируемом рынке используется для работы котельного и насосного оборудования. А также на нужды автотранспортного цеха.

По данным из таблицы (Таблица 1. Основные технико-экономические показатели филиала «Гусиноозерская ГРЭС») видно, что товарная продукция в 2016 году составила 5633565,9 тыс. руб., что выше уровня 2014 года на 28%. Затраты предприятия в 2016 г. по сравнению с 2014 г. выросли на 1184858 тыс. руб., или на 29,4 %. Производство электроэнергии является прибыльным видом деятельности, рентабельность составляет 12,1 %. Производство тепловой энергии убыточно.

Несмотря на то, что себестоимость производства электроэнергии Гусиноозёрской ГРЭС не является конкурентоспособной, в силу географического положения, по заданию Системного оператора станция обеспечивает надёжность энергоснабжения Республики Бурятия и соседних регионов. При работе по заданию Системного оператора на минимальных нагрузках, но с избыточным составом оборудования, станции не всегда присваивается признак генерирующего объекта, поставляющего электроэнергию в вынужденном режиме «Системного генератора», единственного в ОДУ Сибири. С февраля по апрель 2013 года станция не запрашивала признак «ЭВР» (электроэнергия в вынужденном режиме) в связи с востребованностью на рынке, надёжностью работы, ростом энергопотребления в регионе и цен на рынке электроэнергии.

При снижении водности в регионе, т. е. снижении выработки ГЭС в Иркутскэнерго (69 % установленной мощности), или авариях на линиях

электропередачи перетоки электроэнергии со стороны Иркутскэнерго минимизируются или становятся отрицательными. Весь дефицит по электроэнергии покрывается генерирующими мощностями филиала.

Таблица 1 - Основные технико-экономические показатели филиала «Гусиноозерская ГРЭС»

№ п/п	Показатели	2014	2015	2016	Отклонение 2016 в % к 2014
1	2	3	4	5	6
1.	Производство продукции, в т.ч.				
	электроэнергия, млн. Квтч	4550,35	4389,02	4545,80	-0,1
	теплоэнергия, тыс.Гкал	301,51	320,17	297,42	-1,4
2.	Товарная продукция всего, тыс. руб.	4401545,0	5331429,1	5633565,9	28,0
2.1	в т.ч. электроэнергия, тыс. руб.	4227560,6	5122341,8	5429506,0	28,4
2.2	тепловая энергия, тыс. руб.	160851,0	163276,6	177835,1	10,6
2.3	Прочая, тыс. руб.	13133,3	45810,7	26224,9	99,7
3.	Объем реализации, тыс. руб.	4401545,0	5331429,1	5633565,9	28,0
4.	Затраты на производство продукции всего, тыс. руб.	4030061,8	4750478,0	5213308,8	29,4
4.1	в т.ч. электроэнергия	3869854,4	4472081,2	4953341,1	28,0
4.2	тепловая энергия	156031,2	235639,1	218541,0	40,1
4.3	прочая	4176,2	42757,7	41426,7	892,0
5.	Фонд оплаты труда, тыс. руб.	394632,782	528397	604461	53,2
6.	Численность работников, чел.	1335	1354	1323	-0,89
7.	Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс. руб.	389,776	411,838	461,509	18,4
8.	Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	3203459	3667963	3697386	15,4
9.	Фондоотдача, руб./руб.	1,37	1,45	1,52	10,9
10.	Производительность труда, тыс. руб./чел.	4347,4	4155,4	4301,3	-1,1
11.	Фондовооруженность труда, тыс. руб./чел.	3164,0	2858,9	2823,0	-10,8
12.	Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	371483	580951	420257	13,1
12.1	в т.ч. электроэнергия	357706	650261	476165	33,1
12.2	тепловая энергия	4820	-72362	-40706	-944,5
12.3	прочая	8957	3053	-15202	-269,7
14.	Балансовая прибыль, тыс. руб.	330718	340270	449130	35,8
15.	Чистая прибыль, тыс. руб.	филиал имеет незаконченный бух. баланс			
16.	Рентабельность продукции, %	9,2	12,2	8,1	-12,5
16.1	электроэнергия	9,2	14,5	9,6	4,0

16.2	тепловая энергия	3,1	-30,7	-18,6	-703,0
17.	Рентабельность производства, %	10,3	9,3	12,1	17,7
18.	Затраты на 1 руб. товарной продукции, руб./руб.	0,92	0,89	0,93	1,1

Организационная структура филиала «Гусиноозёрская ГРЭС» (Приложение А) носит линейно-функциональный характер. Весь производственный процесс разбит по цехам обслуживания: основным и вспомогательным. В основных цехах занята самая высокая доля промышленного персонала и высокая зона обслуживания:

- Котлотурбинный цех;
- Топливо-транспортный цех и железнодорожное хозяйство;
- Электрический цех и диспетчерское управление;
- Цех автоматизированных систем управления технологическими процессами, тепловых и инженерных коммуникаций.

Вспомогательное производство характерно низкой численность персонала, но не менее сложной частью оборудования:

- Химический цех и центральная химическая лаборатория;
- Цех наладки и испытаний оборудования;
- Гидроцех;

Предприятие имеет иерархичную линейно-функциональную структуру управления и высокий уровень бюрократизации: высшие руководители принимают решения, руководители среднего звена передают и согласовывают их, работники – выполняют.

Очень большой недостаток такой структуры это отсутствие бухгалтерии. В данной структуре бухгалтерия носит справочный характер. Что очень сильно затрудняет процесс управления, планирования, бюджетирования и контроль фонда оплаты труда. Затруднён процесс обмена информацией на изменения, которые происходят в текущей деятельности филиала. А также затрачивается много времени для принятия управленческого решения внутри филиала.

Стратегия и тактика управления предприятием заключается в постоянном выборе руководителем необходимого соотношения между основными ресурсами организации: деньгами, временем, материалами, оборудованием, материально-техническим обеспечением, рабочей силой и репутацией. План действий руководителя ГРЭС содержит распределение работы и времени, распределение ответственности, компетенции, а также задания по использованию организационных, финансовых, личностных, материальных и внутривидовых ресурсов.

Следует отметить, что все отделы и службы предприятия тесно взаимодействуют друг с другом, поскольку все вместе обеспечивают нормальную и бесперебойную деятельность производства, решая вопросы, связанные с поставкой сырья, материалов и оборудования, оплаты труда работников и производственных расходов, реализации товарной продукции, осуществление финансовой и инвестиционной деятельности.

Административное руководство станцией осуществляется директором филиала. Техническое и оперативно-производственное руководство осуществляет главный инженер, который является первым заместителем директора. Имеются функциональные отделы, которые подчинены первым заместителям директора. В оперативно-производственном отношении дежурный инженер станции подчинен диспетчеру энергосистемы.

На Гусиноозерской ГРЭС введены в промышленную эксплуатацию автоматизированные системы управления технологическими процессами (АСУТП), системы регистрации аварийных событий (РАС), системы телемеханики и связи (СТМиС).

Для оперативного и мгновенного реагирования на входящую и выходящую информацию, её учёта и обработки в структурных подразделениях и цехах введена система контроллинга. Которая построена с помощью программного обеспечения: 1с «Производственное планирование», «Бюджетирование», «Управление производственным предприятием», «Авто», ЕИСЗ- единая информационная система закупок, «АРМ», «Управленческий

учёт», «АСУД»)- автоматизированная система управления документооборотом, статистическая отчётность в электронном виде по формам отчётности федеральной службы государственной статистики и т.д. Но выявлены недостатки такие как, внедрённая система управления предприятием не адаптирована под существующую структуру организации, прослеживается это в формах отчётности.

Управленческий учёт, нацелен в основном на информационное обеспечение для принятия оперативных решений. Генерирует полезную финансовую информацию для нужд внутрифирменного управления, т.е. ведётся учёт затрат на производство и калькулирование себестоимости. А также планирование и контроль затрат и результатов; учетно-аналитическое обеспечение специальных управленческих решений.

Вся бумажная документация переводится в электронный вид, закрепляется во всех взаимосвязанных системах, подсистемах и программах. По этим документам система автоматически отслеживает движение и контролирует сроки исполнения документов по всему пути движения документа с момента создания до утверждения. Этот метод автоматизированного учёта прозрачен, удобен и экономичен в использовании. Но бумажный документооборот всё равно ведётся в строгом соответствии с правилами, утверждёнными Госкомстатом и на бланках строгой отчетности, разработанные для межструктурного обмена информацией. Также для более быстрого принятия управленческого решения не хватает в организации системы цифровой подписи. Этот существенный недостаток отнимает большую часть времени на ожидание для подписи документа вручную, т.к. необходимо физическое наличие и свободного времени у ответственного лица, подписывающий документы.

В настоящий момент корпоративная мультисервисная сеть связи построена и поддерживает функционирование внедряемой системы оперативного управления (СОУ), работает система видеоконференцсвязи (ВКС), и система телефонной и диспетчерско-технологической связи

Гусиноозерской ГРЭС, которая интегрирована в корпоративную сеть «ИНТЕР РАО – Электрогенерация» посредством использования технологий VoIP. Эта система позволяет мгновенно передавать всю необходимую информацию без особых финансовых затрат.

В автоматизированной системе управления предприятием управленческий учёт построен на основе центров финансовой ответственности, а организационная структура носит линейно – функциональный характер (Приложение А), что в свою очередь создаёт противоречивость, нецелесообразность, неэффективность в управлении предприятием и внедрении новых технологий. Линейно-функциональная структура предоставляет преимущества для работы в стабильных условиях, предполагающих постепенное налаживание связей между функциональными и основными подразделениями. Если ситуация быстро меняется и требует перманентного пересмотра контролируемых показателей и ограничений, добиться согласованной работы всех служб удастся с трудом и большими затратами времени. Чем глубже специализация и больше функциональных подсистем, тем выше требования к согласованности в их работе по достижению интегрированного результата.

Поэтому в данной ситуации в управлении предприятием рационально использовать структуру с децентрализацией управления. Которая способствует быстрому реагированию на изменения во внешней и внутренней среде отдела, цеха, подразделения и филиала в целом. Поможет обеспечить необходимую информационную поддержку для принятия ответственных управленческих решений на более низком управленческом уровне и способствовать делегированию соответствующей ответственности с высшего на средний уровень управления.

В филиале имеется самостоятельное структурное подразделение УТиСТЭ (управление по транспортировке и сбыту тепловой энергии) филиала «Гусиноозёрская ГРЭС» АО «ИНТЕР РАО- Электрогенерация». Имеет линейно-функциональную структуру (Рис.1).

Управление по вопросам административно- хозяйственной деятельности подчиняется директору филиала «Гусиноозёрская ГРЭС» АО «ИНТЕР РАО- Электрогенерация», по вопросам производственно- технической деятельности и подготовки персонала- главному инженеру филиала «Гусиноозёрская ГРЭС» АО «ИНТЕР РАО- Электрогенерация», по вопросам финансово- экономической деятельности к заместителю директора по экономике и снабжению филиала. Руководство осуществляется на принципах единоначалия начальником, который назначается приказом директора Филиала.

Цель деятельности управления - обеспечение тепловой энергией и ГВС (горячим водоснабжением) потребителей г. Гусиноозерска с коллекторов ГРЭС и двух котельных. Управление производит техническое обслуживание и текущий ремонт тепловых сетей, оборудование перекачивающих насосных станций, оборудование центральных тепловых пунктов, тепловых камер, котельных, эксплуатации арендованного имущества, обеспечивая надёжную и безопасную работу, гарантирующую бесперебойное и экономичное использование и выработку тепловой энергии.

Основными задачами являются:

а) Обеспечение надёжности передачи тепловой энергии и ГВС с коллектора филиала «Гусиноозёрская ГРЭС» потребителям тепловой энергии г. Гусиноозёрска, в соответствии с температурным графиком, согласованными режимами работы тепловых сетей и планом отпуска тепловой энергии;

б) Выполнение утверждённых для филиала годовых ключевых показателей эффективности КПЭ, условно- постоянных затрат;

в) Производство тепловой энергии котельными в п. Набережный и передача её потребителям в соответствии с температурным графиком, режима работы тепловых сетей и плана отпуска тепловой энергии.

Административно- управленческий персонал подчиняется непосредственно начальнику управления или его заместителю.

Группа технического обслуживания возглавляет старший мастер, который в оперативном отношении подчиняется заместителю начальника

управления по производству. Старший мастер организует работу оперативного и ремонтного персонала, водителей автотранспорта. Является ответственным лицом за обеспечение бесперебойного, экономического снабжения управления электроэнергией в размере утвержденных лимитов.



Рисунок 1 – Структура УТиСТЭ

Группа транспортировки тепловой энергии возглавляет мастер, который в оперативном отношении подчиняется заместителю начальника управления по производству, организует работу персонала по ремонту оборудования тепловых сетей. Является ответственным за обеспечение бесперебойной работы сетей и

абонентских систем, качественное и своевременное выполнение плановых, текущих и капитальных ремонтов тепловых сетей и запорной арматуры.

Котельные возглавляет мастер, который в оперативном отношении подчиняется заместителю начальника управления по производству. Мастер организует работу персонала котельных по производству тепловой энергии, обеспечивает бесперебойную работу котельных, следит за качеством выполненной работы, рациональном расходовании топлива, материалов, электроэнергии, поддерживает оборудование котельных в исправном состоянии, путем надлежащей их эксплуатации и организации текущих и капитальных ремонтов в соответствии с утверждённым графиком.

Аварийно - диспетчерская служба в оперативном отношении подчиняется заместителю начальника управления по производству, осуществляет руководство и организацию оперативного персонала, контролирует точное выполнение заданных режимов теплоснабжения, информирует работников о наличии аварийных ситуаций на тепловых сетях. Обеспечивает надёжную, экономичную и безаварийную работу оборудования, эффективное использование тепловой энергии путём координации работы машинистов ПНС, котельных, слесарей по обслуживанию тепловых сетей.

Группа режима и наладки и ремонта тепловых сетей возглавляет инженер, в оперативном отношении подчиняется заместителю начальника управления по производству. Руководит работой персонала по обслуживанию тепловых сетей, контролирует точное выполнение диспетчерами заданных режимов работы теплоносителя и суточным расходом тепловой энергии, принимает участие в разработке рациональных режимах теплоснабжения в соответствии с режимными картами, оперативными схемами, графиков температур, давления и расходов, анализирует выполнение графиков и заданных режимов работы. Выполняет обследования и выявляет самовольно подключенные, дополнительно отапливаемые площади, осуществляет отключение потребителей тепловой энергии и ГВС имеющих задолженность. Осуществляет работу по жалобам потребителей по качеству предоставленных

услуг, проводит подготовку и испытание тепловых сетей на плотность. Следит за выполнением мероприятий по подготовке к отопительному периоду абонентами тепловых сетей. Разрабатывает программу ремонтов по цеху в соответствии с методикой по формированию программ ремонтов бизнес – дивизиона «Электрогенерация». Формирует сметы на ремонт.

УТиСТЭ взаимодействует с отделом охраны труда и промышленной безопасности, цехом централизованного ремонта, автотранспортным цехом, отделом материально- технического обеспечения и управления запасами, производственно- техническим отделом, планово- экономическим отделом, отделом управления персоналом, финансовым и юридическими отделами. С отделом ремонта, технического перевооружения и реконструкции, топливно- транспортным цехом, подрядными организациями, административно- хозяйственным отделом, химическим, электрическим цехами, с отделом технической диагностики, отделом информационных технологий и телекоммуникаций, отделом безопасности и режима, цехом автоматизированных систем управления техническими процессами, отделом реализации тепловой энергии, отделом организации закупочных процедур и сопровождения контрагентов.

2.2 Анализ кадровой политики предприятия

Персонал является одним из важнейших факторов в организации. Его состояние и эффективное использование прямо влияет на конечные результаты хозяйственной деятельности организации.

Количественно - качественный анализ, представленный в таблице (Таблица 2) характеризует, что в структурном подразделении УТиСТЭ состав сотрудников стабилен и отсутствует текучесть кадров.

Таблица 2 – Структура персонала в подразделении УТиСТЭ

Период/ год	Возраст чел.						Всего чел.
	20-24	25-34	35-44	45-54	55-60	60 и более	

2012	3	21	16	14	11	5	70
2013	3	21	16	14	11	5	70
2014	3	21	16	14	11	5	70

Из диаграммы (Рис. 2) видно, что наибольший процент всех работников находится в возрастном промежутке 25-44 года, что говорит о молодом коллективе. Около 57 % работников - люди в возрасте от 20 до 44 лет. Этот возраст признан максимально продуктивным, экономически активным и трудоспособным.

Качественный анализ персонала по образованию. Из таблицы (Таблица 5) и диаграммы (Рис. 3) видно, что основная доля -49 % приходится на людей со средним -26 % и высшим образованием- 23%. Такие показатели можно считать хорошими. Высшее образование имеют 16 человек - 23% , это в основном руководящий состав и ведущие специалисты. Что весьма закономерно, т.к. уровень выполняемой работы предъявляет свои требования к качеству образования сотрудников. Работа управляющего персонала отличается, главным образом, по сложности, по наличию ответственности в принятии решений, по масштабам, и т.д.



Рисунок 2 – Диаграмма персонала по возрасту

Работники, имеющие среднее (общее) образование и начальное профессиональное образование составляют 46% от общей численности персонала, это рабочий персонал, прошедший соответствующую специальную подготовку по профессии и получивший допуск к самостоятельной работе, а также рабочие, занимающиеся неквалифицированным трудом в не основных видах деятельности. Соответственно в подразделении преобладают кадры рабочих профессий.

Таблица 3 – Качественный состав персонала по образованию УТиСТЭ

Уровень образования	Начальное, основное среднее общее	Среднее/ неполное высшее	НПО	СПО	Высшее специалист
Количество чел.	16	4	16	18	16



Рисунок 3 – Состав персонала по образованию УТиСТЭ

Анализ использования рабочего времени руководителями и специалистами.

Из диаграммы (Рис.4) видно, что большая часть времени уходит на административно- управленческую деятельность, хозяйственное обеспечение и взаимодействие с органами власти и организациями. Под административно- управленческой деятельностью подразумевается бюджетирование,

планирование деятельности работников структурного подразделения. Контроль выполнения планов и исполнения поручений.

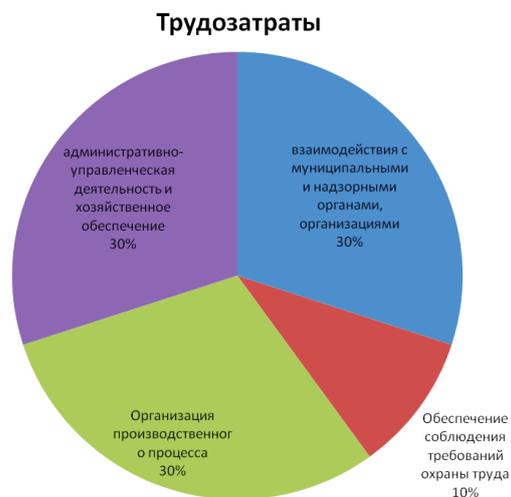


Рисунок 4 – Диаграмма «Трудозатраты»

Регламентация деятельности работников структурного подразделения (формирование положения о структурном подразделении, должностных и рабочих инструкций и пр.). Организация и контроль ознакомления с текущими распорядительными документами и информационными письмами. Участие в совещаниях с руководством Филиала, контролирующими органами и работниками структурных подразделений. Участие в формировании решений коллегиальных органов Филиала. Организация и ведение внутреннего делопроизводства структурного подразделения. Ведение работы по расчету и контролю КПЭ в зоне ответственности. Ведение договоров, отчёт ТМЦ, различные формы отчётности по производству. Т.е. 60 % всего рабочего времени уходит на бумажную и электронную документацию. И всего 30 % рабочего времени отводится на производство.

Также в представленной диаграмме видно, что совсем не предоставляется время для дополнительного образования всего персонала. В рамках филиала проводятся курсы повышения квалификации 1 раз в 5 лет управленческого состава по технологическим и производственным процессам и краткосрочные курсы только для административно-управленческого персонала по

направлению «Управление персоналом». Отсутствует обучение всего персонала различным психологическим тренингам для снятия психо-эмоциональной напряженности, т.к. большой поток информации очень сильно загружает психику человека и его мозговую деятельность. Не применяется методика «Дифференцированных Функциональных Состояний», которая позволяет не только дифференцировать свои ощущения от людей, ситуаций, мест, предметов, но и самостоятельно, используя специальную психологическую технику, формировать необходимые психо-эмоциональные состояния. При этом каждое из таких функциональных состояний оказывает своё специфическое влияние на эффективность и характер того или иного вида деятельности в этом состоянии. Управление своими состояниями посредством полученного в ходе обучения МДФС психологического инструментария позволяет произвольно и сознательно формировать наиболее адекватное и эффективное, с точки зрения самого человека и на основе уже полученного опыта, функциональное состояние для данного момента жизни.

Характеристика персонала по возрасту. Диаграммы (Рис. 5) показывают, что преобладает возрастная категория работников 34 % от 41года до 50 лет.

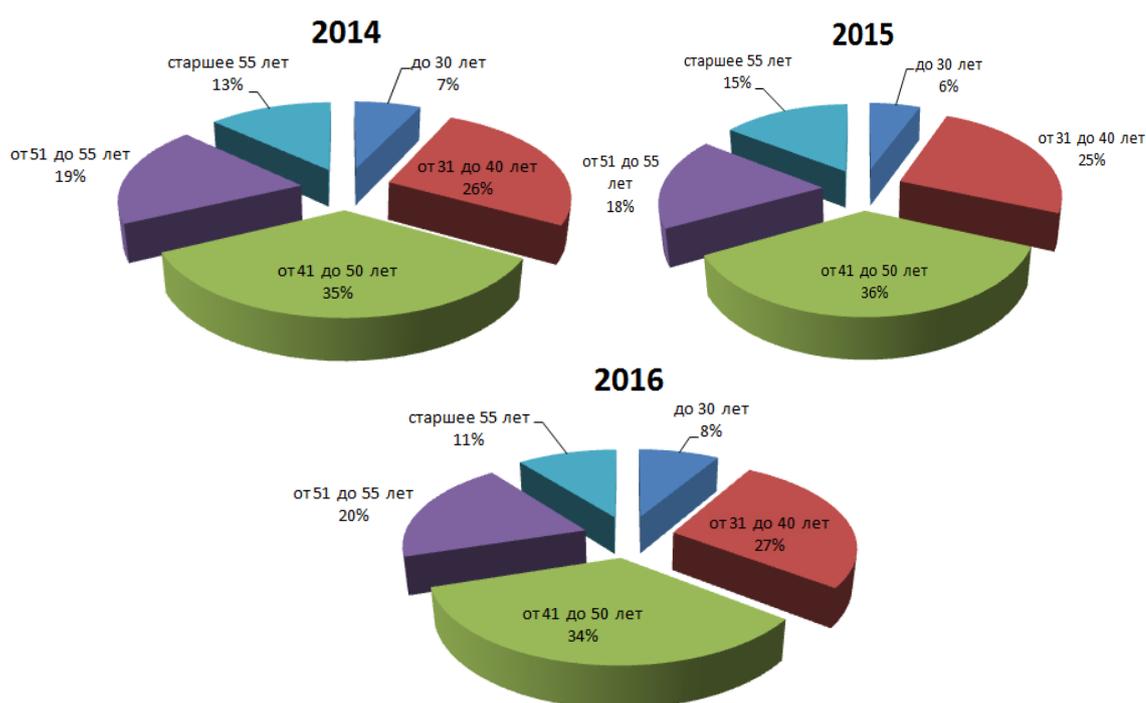


Рисунок 5 – Диаграммы персонала по возрасту

Это говорит о том, что основу всего работающего коллектива филиала составляет средний трудоспособный экономически активный возраст. Минимально представлен персонал молодого возраста от 18 до 30 лет. А это работники, находящиеся в самом трудоспособном возрасте, а также более чутко реагирующие на изменения внешней среды и более легко к ним адаптирующиеся. Произошедшие изменения за 2014- 2016 г.г. в возрастной структуре связаны с переходом работников в более старшую возрастную категорию. То есть наблюдается постепенное старение кадров. По диаграммам видно, что на смену основной части персонала подрастает следующее поколение с дефицитом в 7%. Сложившаяся тенденция говорит о том, что в ближайшие 5 -10 лет может наступить кризис рабочей силы на предприятии. Когда масса работников предпенсионного и пенсионного возраста может увеличиться при отсутствии притока персонала с рынка и «омолаживании» кадрового резерва. Однако, приток молодых кадров на филиал «Гусиноозерская ГРЭС» АО «ИНТЕР РАО - Электрогенерация» затруднен из-за малого количества учебных центров в относительной близости от предприятия, отсутствия социального обеспечения и непривлекательности месторасположения станции

Качественный состав персонала по уровню образования. В филиале работают 1323 человека, большую часть из которых имеют высшее и среднетехническое образование- это видно из диаграмм (Рис.6). Соответственно, что основная часть работников являются профессионалами и специалистами высокого класса. В целом образовательный уровень по филиалу можно считать достаточно высоким.

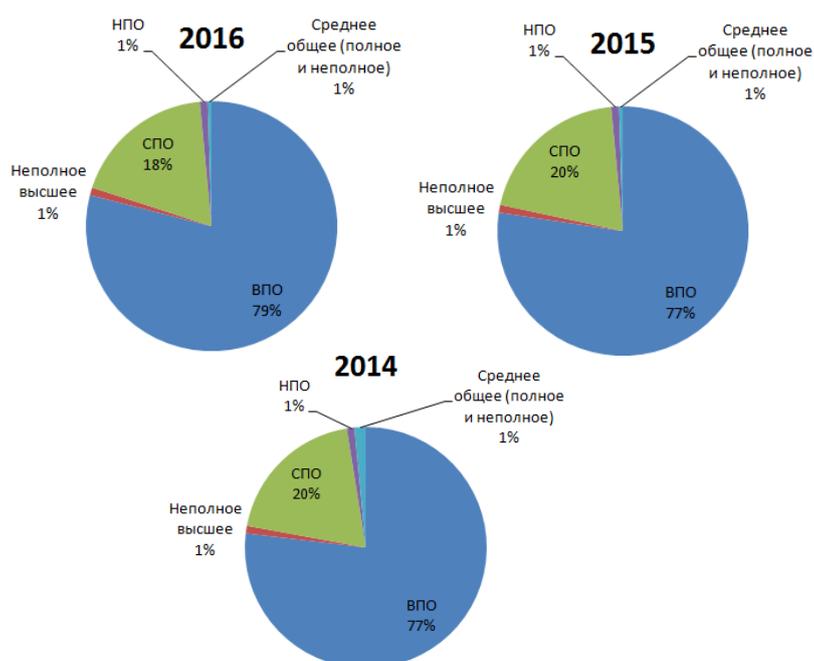


Рисунок 6 – Диаграммы состава персонала по уровню образования

Качественный состав работников по категориям. На диаграммах (Рис.7) наглядно показано, что состав работников по категориям стабилен не смотря на снижение численности персонала. Основную долю работников составляет персонал рабочих специальностей (71%), специалисты (14%) и руководители (15%).

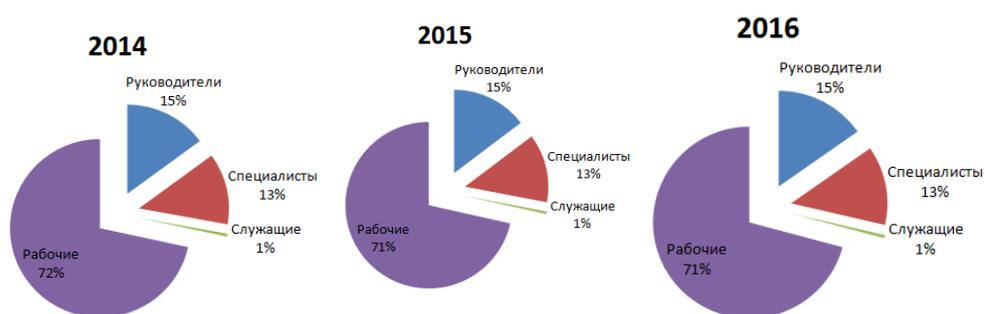


Рисунок 7 – Диаграммы состава работников по категориям

В составе персонала удельный вес инженерно-технических работников выше, чем во многих отраслях промышленности, это объясняется сложностью технологических процессов и энергетического оборудования. Также можно

сделать вывод, что нормы управляемости в филиале соблюдены. Основным показателем работы персонала станции можно считать безаварийность и отсутствие технологических нарушений в процессе производства.

Доля работников по стажу в должности. По представленным диаграммам (Рис. 8) можно сделать вывод о низкой текучести кадров и достаточно стабильной численности опытных работников филиала.

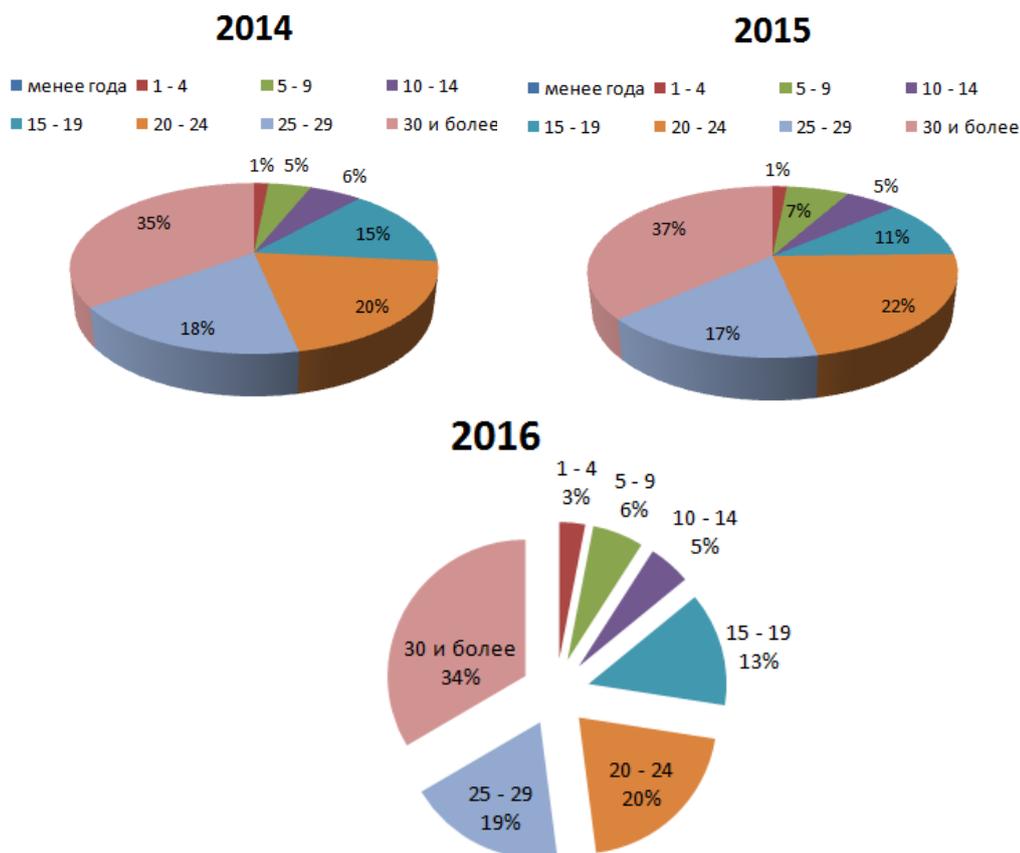


Рисунок 8 – Диаграммы доли работников по стажу в должности

Самой многочисленной группой является группа работников со стажем работы от 25 до 30 лет и более - составляет 53%. Самой малочисленной группой является от 1 года до 10 лет- 9%. По диаграммам можно чётко проследить, что в филиале идёт процесс естественного старения кадров. Недостаточный приток новых молодых специалистов для замены и передачи опыта и навыков. С другой стороны это сплочённый коллектив, который

хорошо разбирается в тонкостях и особенностях, сложностях функционирования филиала.

Для омолаживания и оздоровления персонала в филиале ведётся ротация кадров, действуют социальные программы «Кадровый резерв» и «Молодой специалист».

По программе «Кадровый резерв» формирование кадрового резерва проводится через периодическую оценку профессиональных знаний, навыков и компетенций персонала. Временное исполнение должностных обязанностей в рамках индивидуальной программы развития (ИПР) кандидатов кадрового резерва. Кадровый резерв формируется с учетом перспективной вертикальной и горизонтальной, а также региональной ротации кандидатов кадрового резерва на основании данных по дефициту ключевых должностей и ротации ключевых работников в Группе.

Для кандидата кадрового резерва по итогу оценочных мероприятий формируется Индивидуальный план развития знаний, навыков и компетенций, учитывающий текущий и плановый уровень требований должности, а также методы улучшения профессиональных знаний и навыков, развития индивидуальных компетенций. Обучение и развитие кандидатов кадрового резерва является обязательным элементом соц. пакета для работников, включенных в кадровый резерв, обеспечивающим реализацию кандидатов в части профессиональных знаний и навыков. Обучение и развитие, высшее профессиональное образование, программы управленческого образования EMBA, MBA кадрового резерва реализуется согласно корпоративным стандартам.

С кандидатом кадрового резерва при обучении и развитии за счет средств работодателя заключается Дополнительное соглашение к трудовому договору об обучении за счет средств работодателя, которое должно содержать условие о том, что работник обязуется после окончания обучения отработать в от 1 года до 5 лет (в зависимости от стоимости и длительности обучения), согласно статье 249 ТК РФ.

Временное исполнение должностных обязанностей кандидатов кадрового резерва является дополнительным элементом соц. пакета, дающим возможность предварительно оценить готовность кандидата к полноценной ротации на плановую должность.

Программа «Молодой специалист» реализуется через комплекс следующих элементов соц.пакета:

- а) адаптация молодых специалистов;
- б) наставничество над молодыми специалистами;
- в) целевые программы подготовки молодых специалистов для последующей работы в филиале;
- г) стажировки/практики студентов вузов и средне-специальных профессиональных учебных учреждений в филиале;
- д) участие в национальных проектах и сотрудничество с общественными организациями в социальных и общественных проектах.

Согласно законодательству РФ для молодого специалиста не может быть установлен срок испытания при приеме на работу. Поэтому итоги адаптации молодого специалиста не могут быть основанием для принятия решения о расторжении с ним трудового договора.

При адаптации молодых специалистов особое внимание руководителем структурного подразделения уделяется корпоративной адаптации и социальной адаптации работника, в связи с отсутствием у молодого специалиста предыдущего опыта и знаний, в т.ч. в части ознакомления с корпоративными нормами выполнения работ, нормами корпоративной культуры и деловых коммуникаций.

Эффективность адаптации молодого специалиста определяется по окончании первого года его работы.

Целевая подготовка осуществляется на конкурсной основе для студентов профильных государственных образовательных учреждений и предусматривает обязательное проведение предварительных процедур оценки кандидатов.

Работодатель обеспечивает предоставление работы по специальности выпускникам учебных заведений, участвующих в программе целевой подготовки и поступающих на работу как на первое место работы.

Студент, прошедший конкурс на стажировку по завершению предварительного этапа отбора, предоставляет в ОУП официальное письменное направление от ВУЗа.

В период стажировки студенту выплачивается стипендия в размере 9000 рублей. Стажировка проводится только при наличии утвержденного Представителем работодателя Приказа о стажировке.

А также привлекаются кадры с рынка труда по очень жесткому подбору, отбору, оценки, согласования и представления кандидатов на вакантные позиции Филиала из внутренних и внешних источников на конкурсной основе для замещения вакантной должности в строгом соответствии с разработанным регламентом по отбору и подбору персонала.

Иницируется подбор кандидата руководителем структурного подразделения филиала путём формирования заявки на подбор персонала. Подготавливает профессиональные тесты для кандидатов, провести профессиональное интервью с кандидатами, выбирает кандидата. Подготавливает документы: ходатайство о приеме кандидата на вакантную позицию в филиал, индивидуальный план работы (ИПР), служебную записку о согласовании кандидата для приема на вакантную позицию в филиал. Осуществляет переговоры с начальником отдела управления персоналом филиала о возможности участия работника-кандидата в отборе на вакантную позицию.

Руководитель по функциональному направлению филиала согласует заявку на подбор персонала. Ответственный исполнитель процесса подбора кандидата анализирует заявки на подбор персонала на соответствие требованиям настоящего регламента. Размещает объявления о вакансии во внешних источниках информации о потенциальных кандидатах, проводит опосредованное и скрининговое интервью, организует и реализует процесс

отбора и подбора персонала. Обеспечивает процесс поиска кандидатов посредством контрагента, ведёт и пополняет базы внешнего кадрового резерва, подготавливает справки-объективки на внутреннего кандидата, обеспечивает согласование кандидатов. Подготавливает и направляет в адрес Генерального директора Общества служебную записку о приеме на вакантную позицию филиала кандидата на должности: директор, заместитель директора, главный инженер, главный бухгалтер, руководитель структурного подразделения прямого подчинения директору филиала, в том числе согласование на должность ведущий инженер по инновациям и энергетической эффективности и специалиста по информационной безопасности.

Начальник отдела управления персоналом проводит оценку кандидатов из списка кандидатов внутреннего кадрового резерва. Проводит переговоры с руководителем структурного подразделения филиала, в котором работает работник-кандидат, о возможности его участия в отборе на вакантную позицию. Формирует экспертное мнение по кандидату. Информировывает/консультирует кандидата о порядке оформления и предоставления справок о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера (в том числе по членам семьи и близким родственникам) и согласий на обработку персональных данных и передачу сведений, составляющих налоговую тайну. Получает от кандидата вышеназванные документы.

Ведущий специалист отдела безопасности и режима проводит анализ документов кандидата. Формирует экспертное мнение по кандидату.

Далее процесс согласования кандидата на вакантную позицию в общество, визирование ходатайства о приеме кандидата на вакантную позицию в филиал.

Руководитель по функциональному направлению филиала проводит профессиональное интервьюирование кандидата на вакантную позицию филиала. Формирует экспертное мнение по кандидату. Визирует ходатайство о

приеме кандидата на вакантную позицию филиала. Согласует индивидуальный план работы работника, принимаемого на работу в филиал.

Директор филиала принимает решение об утверждении кандидата для приема на вакантную позицию в филиал. Подписывает документы: служебную записку о согласовании кандидата для приема на вакантную позицию, индивидуальный план работы работников, принимаемых на должности: заместителя генерального директора, директора по направлению, главного бухгалтера, заместителя главного бухгалтера, заместителя главного инженера, руководителя прямого подчинения. Претендент на вакантную позицию (внешний кандидат) предоставляет резюме, проходит профессиональное интервью и тестирования, предоставляет автобиографию, написанную собственноручно, заполненный собственноручно личный листок по учёту кадров, заполняет документы для процедуры согласования.

После приёма кандидата действует программа адаптации.

Начинается с согласования и информирования даты выхода на работу в филиал кандидата. Руководитель структурного подразделения филиала: согласовывает с кандидатом дату выхода на работу. Назначает куратора для кандидата, направляет служебные записки: начальнику административно-хозяйственного отдела о выделении работнику шкафа для хранения сменной одежды, работнику отдела информационных технологий об открытии доступа к корпоративным программным продуктам и обеспечении необходимой орг.техникой.

Ответственный исполнитель процесса подбора и адаптации в день выхода кандидата на работу проводит с кандидатом ориентационное собеседование об истории Филиала, целях, задачах, структуре, корпоративных ценностях и пр. Выдает кандидату «Брошюру новичка», информирует о содержании брошюры, которая поможет кандидату сориентироваться в первые дни работы в Филиале. Рассказывает о том, что необходимо сделать в первый рабочий день. Знакомит под роспись с индивидуальным планом работы, который формируется в соответствии с требованиями регламента подбора персонала на вакантные

позиции Филиала. Выдает копию на руки адаптируемому работнику, представляет адаптируемого работника куратору. Весь процесс адаптации изложен схематично в приложении Б. Ответственный за ведение кадрового делопроизводства подготавливает проект трудового договора. Подготавливает проект приказа о приеме на работу, выдает адаптируемому работнику обходной лист, обеспечивает подписание трудового договора и приказа о приеме на работу директором Филиала или лицом, уполномоченным им. Направляет копию приказа о приеме на работу нового работника и копию трудового договора в бухгалтерию, знакомит адаптируемого работника с приказом о приеме на работу. Выдает адаптируемому работнику один экземпляр трудового договора под роспись, контролирует прохождение адаптируемым работником инструктажей и возврат карточки прохождения инструктажа работника Филиала при приеме на работу, которая хранится в личном деле работника.

По истечении двух месяцев работы в Филиале адаптируемый работник получает от ответственного исполнителя процесса подбора и адаптации анкету обратной связи нового работника. Адаптируемый работник заполняет анкету обратной связи нового работника и передает её ответственному исполнителю процесса подбора и адаптации для осуществления текущего контроля процесса адаптации.

В случае, если адаптируемый работник в период прохождения испытания показывает выдающиеся результаты трудовой деятельности, куратор или руководитель структурного подразделения филиала может ходатайствовать перед директором филиала о сокращении срока испытания адаптируемому работнику и досрочном прекращении испытания, установленного трудовым договором. Контрольное собеседование с адаптируемым работником проводится не менее чем за 10 дней до окончания срока адаптации/испытания.

Адаптируемый работник предоставляет руководителю структурного подразделения Филиала, директору Филиала или уполномоченному им лицу отчет о выполнении ИПР и прохождении адаптации.

Руководитель структурного подразделения Филиала даёт оценку деятельности адаптируемого работника, анализируют слабые и сильные стороны, успехи и неудачи в период прохождения адаптации/ испытания, а также их причины. Особое внимание уделяется мотивированности адаптируемого работника к выполнению работы, обсуждаются перспективы развития. По результатам собеседования руководитель структурного подразделения заполняет лист оценки, в котором делает выводы и дает свои предложения по итогам адаптации работника. При положительных результатах оценки руководитель структурного подразделения филиала устно информирует адаптируемого работника об успешном прохождении адаптации/ испытания и продолжении трудовых отношений.

3. Совершенствование управления кадровой политикой филиала «Гусиноозерская ГРЭС» АО «Интер РАО - Электрогенерация»

3.1 Предложение по совершенствованию и повышению качества управления кадровой политикой на государственном предприятии

Отличительной чертой производственных процессов в энергетике является динамичность, заключающаяся не только в большой скорости их протекания (сотые доли секунды). Но в постоянном изменении во времени общей нагрузки электростанции и отдельных агрегатов. Объясняются эти изменения в режиме потребления энергии на промышленных предприятиях, под влиянием различных факторов: сменности, технологических особенностей, климатических условий, суточного биологического цикла жизнедеятельности человека и т.д.

Жесткая зависимость режима работы электростанции от режима потребления – ещё одна из особенностей энергетического производства.

Современные технологии характеризуются высокой энергоемкостью, основным достоинством является то, что энергия может легко преобразовываться в другие её виды, может без больших потерь передаваться на значительные расстояния и имеет высокий коэффициент полезного действия. Процесс производства, передачи, распределения и потребления электроэнергии в силу своей физико-химической природы является непрерывным. Поэтому производство энергии осуществляется агрегатами непрерывного действия. Все необходимые операции для нормального протекания производственного процесса: контроль, регулирование подачи сырья, выдача конечного продукта, производится во время работы без остановки агрегата. Непрерывность технологического процесса, техническая сложность и опасность управления производством позволяет широко использовать высокотехнологичное оборудование, автоматизированные

системы управления на базе ЭВМ, точную сложнейшую цифровую технику, создавая комплексы по управлению технологическим процессом.

В связи с очень сложной организацией производства тепловой и электрической энергии необходимо строго соблюдать режимы работы по диспетчерскому графику, который задаёт «Интер РАО - Электрогенерация» с глубокой разгрузкой в летние месяцы. Но оптимальный режим работы определяется не интересами станции, а энергосистемы в целом.

Разработкой режимов энергосистемы, распределением общей нагрузки энергосистемы между электростанциями производится диспетчерской службой, на основе расчетных данных. Графики нагрузки показывают, как изменяется потребление энергии во времени, они имеют большое значение, от этого зависят объемы производства. Поэтому большая часть рабочего времени управленческого персонала должна быть направлена на контроль учётных данных для принятия мгновенных управленческих решений, а не на оформление бумажной документации. Поэтому в филиале целесообразно применить систему электронной усиленной квалифицированной подписи – она является аналогом собственноручной подписи и печати на бумажном документе. Контролирующие органы, такие как ФНС, ПФР, ФСС, признают юридическую силу документов, которые подписаны квалифицированной электронной подписью. Чем меньше время отнимается на документооборот, тем эффективнее используется полезная часть всего рабочего времени. Своевременно принятое управленческое решение снижает риск возникновения внештатных и чрезвычайных ситуаций, производственного травматизма, нарушений правил техники безопасности.

Несмотря на технологизацию и автоматизацию всех сфер деятельности организации не поддается автоматизации управление кадрами. Перепрограммировать мозг практически невозможно. Но уменьшить уровень бюрократизации можно с помощью применения децентрализации функций управления. Координация деятельности и самоуправление, позволит широко применять делегирование и децентрализацию управления, предоставляя

необходимые полномочия, ресурсы. Для этого эффекта неотъемлемой частью является создание организационной культуры, с акцентом на морально - нравственное воспитание работников, образованность, выращивание человеческого капитала. Создавая собственную организационную культуру и философию, которая заключается в создании гармонии и цели, которая объединит людей и даст возможность различным командам и подразделениям забыть о различиях и сплоченно работать на единую цель. Такое отношение предполагает атмосферу доверия и сотрудничества, поддержку и помощь, снятие барьеров между подразделениями. В компании поощряется инициатива и возможность каждого сотрудника участвовать в преобразованиях, новациях и улучшениях, готовность обучаться и отношение к обучению как к способу развития.

Тем более работа на стратегическом объекте филиале «Гусиноозерская ГРЭС» АО «Интер РАО - Электрогенерация», с его сложным производственным процессом и наличием функциональных особенностей, предполагает кроме высокого профессионализма, опыта и навыков, наличие морально-нравственных качеств, чувства ответственности, коллективизма и т.д.

Но при сегодняшней системе образования, которая такая разнородная и не однозначная, в большей степени ориентирована на интеллектуальное развитие, а не на всестороннее гармоничное развитие человека и личностных качеств. Образование ведётся без идеологических основ, морально-нравственного воспитания, патриотизма, чувства коллективизма, что общественные ценности выше личностных и т.д. То важные стратегические государственные предприятия находятся в состоянии дефицита профессионалов, высококвалифицированных специалистов при планировании, учёте, прогнозировании естественного оттока кадров в связи с выходом на заслуженный отдых. Где взять высококвалифицированных сотрудников, которые будут работать в не перспективном, не престижном, отдалённом регионе на смену ушедших сотрудников?

Для разрешения данных вопросов можно применить на уровне дополнительного профессионального образования проведение профессионального ориентирования и отбора в старших классах с участием представителей государственного предприятия и родителей. За долго до обнаружения потребности в кадрах, выращивать свои собственные кадры на контрактной основе, начиная со школьной скамьи, работая на перспективу в будущем. В этом должно быть заинтересовано само государство, которое внедрит в жизнь через разработанные программы федерального уровня, тем самым обеспечивая поддержку предприятиям. Так как именно человеческие ресурсы наращивают ценность после обретения, а все остальные только её утрачивают. Именно человеческие ресурсы составляют и имеют наибольшую значимость, вес, силу по сравнению с другими природными неисчерпаемыми богатствами.

При сохраняющейся тенденции сужения востребованных профессий, невозможности человеку реализоваться в жизни и обществе, приводит к деградации трудовых ресурсов, уничтожению кадрового потенциала. Люди вынуждены заниматься тем, что на сегодня помогает выжить. Независимо есть способности или нет. Человек ходит на ненавистную им работу, только потому, что это единственный источник дохода и у него нет никаких соответствующих способностей, а только набор компетенций. В свою очередь такой человек никогда не станет профессионалом и мастером в этом деле. А заниматься тем видом деятельности, к которому есть все необходимые способности, данные Богом и генетически переданные от родителей, на сегодня не выгодно и не оплачивается должным образом.

Опасность заключается в том, что в нашей стране монопродуктовая экономика, основанная на добыче и сбыте сырья. Это в свою очередь мешает развитию и модернизации производства и приводит к невозможности реализации человеком его способностей. Не реализация и невостребованность на рынке труда приводит к моральному и материальному неудовлетворённому состоянию общества, его деградации, фрустрации, росту возмущения и не

довольства среди населения. С другой стороны талантливые и предприимчивые люди уезжают за пределы страны, таким образом, происходит потеря достояния и кадрового потенциала страны.

Предлагаю в социальную программу по выращиванию собственных кадров внести основополагающие положения:

а) В основе дополнительного профессионального образования и профессионального ориентирования акцентировать внимание на обнаружение и раскрытие заложенных природой способностей, умений, а также полная заинтересованность самого учащегося в освоении предложенной профессии и профессиональное обучение на условиях, которые предоставит государственное предприятие;

б) По итогам отбора и прохождения разного рода согласований с родителями и ребёнком, государственным предприятием, надзорным органом заключить с начала с родителями контракт на образование и дальнейшее трудоустройство, который автоматически продлевается после достижения 18-летия самого обучаемого;

в) За ним закрепить наставника, высококвалифицированного сотрудника, которому остаётся лет 6 до выхода на заслуженный отдых. У наставника должна быть предрасположенность и навык к обучению и наставничеству. Для обучения всем необходимым профессиональным качествам, компетенциям, навыкам, и самое главное организационной философии и культуре предприятия;

г) Помимо производственного обучения будет проходить обучение в высших образовательных учреждениях, не отрываясь от производства.

д) По итогам положительного окончания обучения и заключения трудового договора, необходимо отработать 6 лет для закрытия контракта. Таким образом, предприятие возмещает расходы на обучение;

е) При такой системе обучения и образования будущий сотрудник наделяется определёнными привилегиями: его нельзя уволить, сократить и т.д. несмотря на кризис, экономические, производственные и другие ситуации;

ж) Если учащийся по необоснованной причине прекращает или не отрабатывает 6 лет, возмещение расходов за обучение переходит как на самого обучаемого, так и на его родителей.

Для выявления предрасположенностей и способностей существуют различного рода тестирования, методики.

Роль государства заключается в обеспечении всей необходимой правовой и юридической основы, поддержке и софинансировании предприятий. Дать все необходимые возможности и перспективы, создать поле для деятельности молодому поколению для приложения сил и самореализации.

Внести обязательное дополнительное обучение кадров методике «Дифференцированных Функциональных Состояний» для уменьшения напряженности из-за массового потока и обмена информацией между отделами, цехами и подразделениями во время и после рабочего дня для сохранения и улучшения здоровья персонала. Для уменьшения напряженности, агрессивности в отношениях между коллегами внутри филиала из-за повышенной умственной нагрузки в связи с не стабильной экономической обстановкой в стране.

Причинами производственного травматизма помимо старения основных производственных фондов которые были видны из таблицы 4, уменьшения численности производственного и вспомогательного персонала, является снижение производственной и технологической дисциплины из-за увеличения загруженности работников, вследствие внедрения информационных технологий для обеспечения электронного документооборота. Отсюда следует, что повысилась умственная нагрузка на работников, большая часть которых со стажем более 30 лет. Учитывая возраст работников, их способности к освоению новых информационных технологий, т.е. пропускать много информации, то можно сделать вывод: сегодняшние требования к производственному процессу не соответствуют способностям работников в освоении новшеств. Соответственно, повышается уровень эмоциональной напряженности и агрессивности из-за невозможности выполнять дополнительные требования.

Но в тоже время, благодаря профессионализму этих работников станция стабильно работает. Можно предположить что, работники работают на пределе своих возможностей. Это прослеживается данными из таблицы 5, в графе «фактические затраты на ремонт» которые стали выше, чем ранее планировалось. Соответственно, предприятие несёт дополнительные расходы по восстановлению оборудования, понижается производительность предприятия из-за простоя, вышедшего из строя оборудования. В конечном итоге, предприятие становится убыточным при производстве прибыльной продукции.

Инженерные, технологические или организационные методы не способны решить проблему снижения риска возникновения несчастных случаев на производстве. В значительной степени это объясняется тем, что к чрезвычайным ситуациям приводят непредусмотренные сценарии развития событий, в которых реакция персонала является неадекватной, поэтому выполняются ошибочные действия. На надежность персонала влияет совокупность эмоциональных, волевых, мотивационных, интеллектуальных и других личностных качеств, обеспечивающих точное, безошибочное, адекватное восприятие сложившейся ситуации, своевременное и успешное выполнение регламентированных функций в различных режимах работы [8]. Уровень загруженности дополнительными, но в тоже время не особо важными информационными обязанностями.

Методика «Дифференцированных Функциональных Состояний» поможет снизить влияния человеческого фактора на количество несчастных случаев на производстве. Так как с помощью этой методики человек обретает и вырабатывает новые качества: стрессоустойчивость, способность пропускать большой объём информации для принятия правильного адекватного решения, быстрого переключения с одной задачи на другую, уверенности в критической ситуации, эмоциональной устойчивости, высокая работоспособность и умение восстанавливаться после нагрузок и стрессов [15].

Также мотивировать и направлять весь коллектив на обучение таким наукам как логика, философия, психология, диалектика. Это можно сделать, используя лучшие мотивационные методы: возможность работы в режиме гибкого графика, где работник сам распределяет своё рабочее время для выполнения своих должностных обязанностей при согласовании с руководителем. Наличие дополнительного выходного дня или сокращение продолжительности рабочего времени. Получение сертификата на жильё и дисконтных карт для приобретения продукции [11].

Чем выше уровень образованности, тем эффективнее принимаются решения, которые в свою очередь уменьшают потерю времени на разрешение различных задач, снимают напряжение в отношениях между людьми в коллективе, тем сплочённее работают люди. Уменьшается количество производственных и несчастных случаев на производстве, уменьшаются расходы на восстановление испорченного оборудования в связи с неправильной эксплуатацией и обслуживанием. Больше личных и командных успехов, выше привлекательность, эффективность и конкурентоспособность предприятия на рынке труда.

Таким образом, в организации выработается своя собственная философия и организационная культура, направленная на улучшение, обучение, развитие. Повысится имидж и репутация, уровень заработных плат, качество жизни работников и сформируется наилучший набор социальных льгот и выплат. Выработается идеология, что руководители разных звеньев не отдают приказы, не командуют, а обучают нижестоящих сотрудников. Так как не нужно находить провинившегося на кого можно списать все недочёты и ошибки, а нужно направить все усилия для выявления причины, породившей неправильное принятие решения.

3.2 Социальный и экономический эффект от применения предложений

С применением подобно рода программ, предприятие стабильно омолаживает коллектив без особых трудностей, зная, что на смену придёт свой человек, который обладает всеми необходимыми навыками, качествами, знаниями, а также проверенный временем и пропитанный духом, философией и культурой государственного предприятия.

Предположительно решается задача в раскрытии способностей человека в юном возрасте и направлении его по нужному пути, которое указала сама природа. Чтобы человек занимался своим делом, к которому у него есть все необходимые задатки, способности, наклонности, предрасположенность для успешного развития и самореализации. Чтобы будущий специалист с огромным удовольствием ходил на работу для приложения своего труда, стал высококвалифицированным профессионалом в своей области, а не для того, чтобы просто исполнять свои должностные инструкции за заработную плату, при этом не получая никакого морального удовлетворения от сделанной работы. Отсюда, можно сделать вывод, что это косвенно отражается эффективность использования, обслуживание и ремонт оборудования. Чем ответственнее относится работник к выполнению своих должностных инструкций и вверенному ему имуществу, тем надёжнее работает предприятие, не неся дополнительных расходов на оборудование.

Также на филиале «Гусиноозерская ГРЭС» АО «Интер РАО - Электрогенерация» хорошо развивается электронный документооборот, но для облегчения труда работников и эффективности использования человеческого труда и времени необходимо внедрить систему электронной квалифицированной подписи. Так как все предпосылки и основа уже внедрена и активно используется, а именно программный комплекс «1 С предприятие : Управление производственным предприятием», «Электронный документооборот». Позволяет это сделать и Федеральный закон №63-ФЗ от 6 апреля 2011 года, электронная подпись – это информация в электронной форме,

которая присоединена к другой информации в электронной форме или иным образом связана с такой информацией и которая используется для определения лица, подписывающего информацию. Отсюда следует, что задачей подписи является подтверждение авторства электронного документа или согласия с содержащейся информацией в электронном документе, гарантия того, что информация не изменена после подписания.

Электронная квалифицированная подпись – электронная подпись получена в результате криптографического преобразования информации с использованием ключа электронной подписи. Позволяет определить лицо, подписавшее электронный документ и обнаружить факт внесения изменений в электронный документ после момента его подписания. Создается с использованием средств электронной подписи. Ключ проверки электронной подписи указан в квалифицированном сертификате. Для создания и проверки электронной подписи используются средства электронной подписи, имеющие подтверждение соответствия требованиям, установленным в соответствии с настоящим Федеральным законом. Именно электронная квалифицированная подпись признается электронным документом, равнозначным документу на бумажном носителе, подписанному собственноручной подписью. Может применяться в любых правоотношениях в соответствии с законодательством Российской Федерации, кроме случая, если федеральными законами или принимаемыми в соответствии с ними нормативными правовыми актами установлено требование о необходимости составления документа исключительно на бумажном носителе.

Для того чтобы внедрить на государственном предприятии филиале «Гусиноозерская ГРЭС» АО «Интер РАО - Электрогенерация» электронную квалифицированную подпись необходимыми условиями являются:

- а) приобретение программного обеспечения СКЗИ КриптоПро CSP;
- б) выпуск квалифицированного сертификата электронной подписи;
- в) электронный идентификатор RuToken или eToken;

г) разработать и внедрить положение об электронной подписи и положение об электронном документообороте.

Основываясь на организационной структуре филиала, основная нагрузка на право подписи внутренних документов ложится на генерального директора, главного инженера, заместителя директора по финансам и снабжению, директора по безопасности и режиму, начальника отдела управления персоналом. Исходя из этого, рассчитаем расходы по внедрению электронной квалифицированной подписи на пять участников и их компьютеров на один год:

а) Стоимость лицензии СКЗИ КриптоПро CSP на 1 компьютер, сроком на 1 год – 800 рублей;

б) изготовление квалифицированного сертификата электронной подписи на 1 человека – 1600 рублей;

в) Защищенный USB-носитель (RuToken) ключа электронной подписи – 944 рубля на 1 ключ;

Итог: чтобы внедрить систему электронной цифровой подписи в филиале «Гусиноозерская ГРЭС» АО «Интер РАО - Электрогенерация» на 5 человек и 5 компьютеров необходимо израсходовать за год 16720 рублей. При этом получаем ряд преимуществ:

а) сокращается время на подготовку и оформление документов;

б) уменьшаются расходы на бумагу, тонер для принтера, тем самым увеличивается срок службы техники;

в) уменьшаются расходы на горюче-смазочные материалы и топливо, т.к. структурное подразделение УТиСТЭ находится в 4 километрах от самого здания филиала;

г) высокая гарантия достоверности и подлинности документов.

Теперь подсчитаем расходы средств без учёта внедрения электронной подписи:

а) стоимость печати в черно-белом качестве 1 листа составляет 5 рублей. Расход бумаги в месяц составляет в среднем 1100 листов. За год составляет 60500 рублей;

б) расход топлива 80 литров в месяц, стоимость 1 литра 38,30 рублей, за год 36768 рублей;

Итого, учитывая эти показатели, годовой расход на обеспечение бумажного документооборота составляет 97268 рублей.

При внедрении системы электронной квалифицированной подписи в филиале сокращаются расходы на 80548 рублей в год, повышается эффективность использования рабочего времени, уменьшается количество потерянного времени сотрудником из-за расстояния, подготовки и ожидания подписи документов у руководителя. Уменьшается количество времени на оформление, ведение и учёт документов. Повышается производительность труда.

Заключение

После тщательного изучения и проведения глубокого анализа по исследуемой теме «Пути повышения эффективности кадровой политики (на примере филиала «Гусиноозерская ГРЭС» АО «Интер РАО - Электрогенерация»)). Сделаны выводы: что филиал «Гусиноозерская ГРЭС» АО «Интер РАО - Электрогенерация» является стратегическим объектом федерального значения, крупнейшей электростанцией в Забайкалье конденсационного типа, действующей от имени Общества. Главной целью которого – извлечение прибыли от производства и поставки электрической энергии (мощности) на общероссийский оптовый рынок электрической энергии и мощности. Тепловой энергии по установленным тарифам в соответствии с диспетчерскими графиками электрических тепловых нагрузок. От передачи и распределение электрической и тепловой энергии. От производства химически очищенной воды и горячего водоснабжения.

На государственном предприятии широко применяется управленческий автоматизированный учёт, но недостатком является отсутствие цифровой подписи, которая является необходимым элементом автоматизированной системы управления предприятием и службы контроллинга для скорости обмена информации. А также служба контроллинга не адаптирована под существующую организационную структуру предприятия. В свою очередь организационная структура не адаптирована под автоматическую систему управления, контроля и учёта на предприятии. Очень сильно развита бюрократизация в то время как идёт быстрый процесс обмена информацией, где каждая минута промедления грозит обернуться убытками для предприятия. Поэтому предложено внедрить систему электронной квалифицированной подписи. Громоздкий документооборот, который только нагружает и отнимает время у сотрудников для исполнения должностных обязанностей, перестанет отнимать много времени для ведения, обработки, учёта и хранения документации.

Процесс сокращения штатных сотрудников при старом оборудовании приводит к интенсивности использования человеческих ресурсов. Интенсивность использования приводит к изнашиванию человеческих ресурсов, в свою очередь это приводит к стрессовым ситуациям, а стрессовые ситуации приводят к неадекватной реакции работника на штатный режим работы оборудования. Вследствие неадекватной реакции работника приводит уже к производственным травмам, внештатным и чрезвычайным ситуациям, авариям и к выходу оборудования из строя и простою для ремонта. В свою очередь предприятие несёт колоссальные убытки на ремонт и восстановление оборудования, погашения ущерба нанесенному работнику. Также предприятие теряет стабильность получения прибыли, понижается уровень привлекательности как надёжного партнёра-поставщика электрической и тепловой энергий в сфере экономических, рыночных и трудовых отношений.

Совсем не уделяется времени на ежедневное обучение и образование сотрудников наукам: логика, психология, философия, диалектика. Освоение этих наук помогает людям всех структур и подразделений, от рабочего до директора предприятия, принимать правильное взвешенное решение, отделять важное от второстепенного, понимать и улавливать эмоциональное состояние каждого сотрудника, его наклонности и способности, положительные и отрицательные черты. Методика дифференцированных эмоциональных состояний помогает избежать напряженности, нервозности внутри коллективов, снятию стресса и восстановлению после рабочего дня. Обучает управлению своими эмоциями и эмоциональной устойчивости, что так бывает необходимо при внештатных ситуациях, высокой рабочей напряженности.

Так как благодаря высококвалифицированному, грамотному, опытному кадровому персоналу и их потенциалу, который со всей ответственностью и опытом, сплоченностью и умению работать в команде, выполняет трудовые обязанности с наилучшим использованием своих качеств и предоставленных ресурсов обеспечивается стабильная, прибыльная работа государственного предприятия. Без человеческих производительных сил не было бы на сегодня

производства и развития научно-технического прогресса. Именно от людей, от их заложенных качеств, умений способностей и знаний, данных Богом, которые смогли реализоваться, Мы пользуемся, активно используем в повседневной жизни, результатом их творческой и физической деятельности.

Поэтому смело можно предположить, что предложенные мероприятия и положения для программы по выращиванию своих кадров, при непрерывном обучении каждого работника наукам: логика, психология, философия, диалектика, а также освоение метода дифференцированных функциональных состояний. Поможет на производственном предприятии сократить число производственных травм, чрезвычайных и внештатных ситуаций по вине человеческого фактора, повысит производительность и качество работы оборудования и всего предприятия.

А также поможет сохранить кадровый потенциал в пределах страны. Повысит энтузиазм у молодого поколения, улучшить качество жизни каждого гражданина и увеличит гордость, доблесть, что работает и живёт в России.

Работники будут довольны своей работой, полностью раскроют весь природный потенциал, заложенный природой, самореализуются. Станут высококвалифицированными специалистами и мастерами своего дела, морально и нравственно удовлетворёнными от проделанной работы, чувствуя свою сопричастность к успехам предприятия и ощущая безопасность и стабильность.

Государственное предприятие станет самым престижным, стабильно-прибыльным, успешным местом работы в системе рыночной экономики. А значит, всё общество и государство в целом станет самой крепкой, надёжной, конкурентоспособной державой. Способное приносить, кроме материального достатка, радость бытия, повысится качество жизни, значит, повысится уровень здоровья, уменьшится показатель смертности и увеличится число рождаемости здорового грамотного поколения. Соответственно, экономический, социальный и политический интерес государства должен заключаться в образовании, образованности, сплоченности, развитости каждого отдельного гражданина

страны. Усилия должны быть направлены на укрепление и защиту экономических, политических и социальных позиций и интересов страны, а это можно сделать только с помощью своего народа, и никакой завезённый, привлечённый извне работник не поможет укрепить и защитить страну.

Библиографический список

1. Конституция (Основной закон) Российской Федерации : офиц. текст. – М. : Маркетинг, 2001.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации. от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017)
3. Федеральный закон «Об электронной подписи» от 6 апреля 2011г №63-ФЗ (с изм. и доп.)
4. В. М. Анисимов Кадровая служба и управление персоналом организации: Практическое пособие кадровика. Центр кадрологии и эффективного персонал- менеджмента. — М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2003
5. Н.В. Банникова и др. Контроллинг [Электронный ресурс]: учебное пособие.— Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2013
6. Л.И. Берестова Социальная политика [Электронный ресурс]: учебное пособие/— Электрон. текстовые данные.— М.: Юриспруденция, 2015
7. О.В. Буреш и др. Бизнес-контроллинг [Электронный ресурс]: учебное пособие.— Электрон. текстовые данные.— Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2013
8. Я.Д.Вишняков, Н.Н.Радаев. Общая теория рисков : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. — 2-е изд., испр. — М. : Издательский центр «Академия» 2008.
9. Джеймс Вумек Бережливое производство [Электронный ресурс]: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании/ Джеймс Вумек, Дэниел Джонс— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016
10. В.Т. Долгов, В.Я. Ельмеев, МВ. Попов, Е.Е. Тарандо. Будущее за обществом труда// Под ред. проф. В.Я. Ельмеева. — СПб.: С.-Петербург. ун-т, 2003. —272 с.

11. М.Ю. Долгов. Особенности системы мотивации персонала в инновационных организациях // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 5; URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=14603> (дата обращения: 27.05.2017).

12. И.А. Дубровин Бизнес-планирование на предприятии (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Дубровин И.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013

13. Н.Л. Иванова, О.А. Васильев. Кадровая политика в государственном управлении: проблемы и поиски их решения // Вопросы государственного и муниципального управления. 2011. № 2 статья из журнала.

14. И.И. Исаченко, О.И. Елизарова, Е.А. Кондрусь, И.С. Машинская Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению «Менеджмент» (бакалавриат) М: МГУП, 2012. ISBN 978-5-8122-1171-4

15. И.Н. Калинаускас, Е.И. Весельницкая. Учебно-методическое пособие по преподаванию методики дифференцированных функциональных состояний. — СПб: Научное отделение "Синтез философии, искусства, культуры и науки" Международной академии "Информация, связь, управление в технике, природе. Обществе; 1999 г

16. Е.Г. Коваленко. Региональная экономика и управление . Учебное пособие. - СПб.: Питер, 2005. - 288 с

17. И.П. Лаврентьева, В.В Кузнецов, В.В Григорьев. Социальная политика и управление в социальной сфере: учебное пособие / - Ульяновск: УлГТУ, 2009

18. В.В. Маркин, В.А. Кижеватова. Стратегии регулирования социально-трудового потенциала российского общества // Власть. 2008. № 4 статья из газеты.

19. А. В. Новокрещёнов. Государственная кадровая политика : учебное пособие для студентов всех форм обучения по направлению 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление" / Рос. акад. нар. хоз-ва и гос.

службы при Президенте Рос. Федерации, Сиб. ин-т упр. - 2-е изд., перераб. и доп. - Новосибирск : СИУ, 2016 г.

20. Предпринимательство [Электронный ресурс]: учебник /А. Н. Романов [и др.]; под ред. В. Я. Горфинкеля, Г. Б. Поляка. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.

21. М. В. Попов Социальная диалектика / М. В. Попов. – СПб. : Изд-во Политехн. ун-та, 2014. – 468 с.

22. Региональная экономика [Электронный ресурс] : учебник / Т. Г. Морозова [и др.] ; под ред. Т. Г. Морозовой. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012.

23. Региональная экономика [Электронный ресурс] : учебник / Г. Б. Поляк [и др.] ; под ред. Г. Б. Поляка. - 5-е изд., перераб. и доп. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015.

24. Майк Ротер, Джон Шук. Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности. — М.: Альпина Паблишер, 2008. ISBN 978-5-9614-0621-4, 0-9667843-0-8

25. Р.В. Савкина Планирование на предприятии [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Савкина Р.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015.

26. Система управления Компании Toyota. URL: http://www.efko.ru/kadry/international_corporate_culture/10578/ (Дата обращения 27.05.2017)

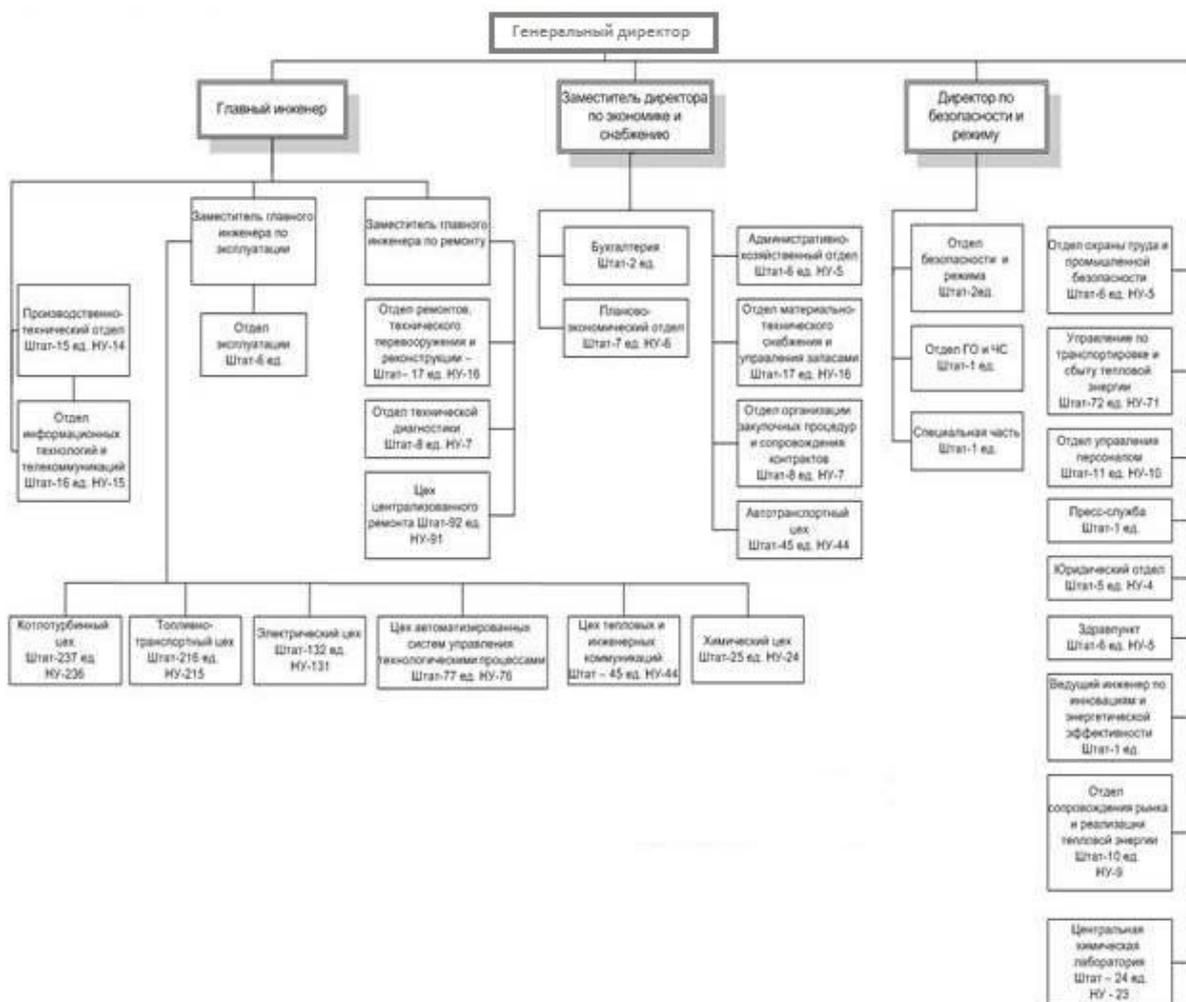
27. В.А. Сулемов, Государственная кадровая политика в современной России: теория, история, новые реалии / В.А. Сулемов, Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ. – 2-е изд., дораб. и доп. – М. : Изд-во РАГС, 2006. – 342 с. – ISBN 5-7729-0214-8 : 350.75.

28. А.Г. Томская Нормирование и оплата труда, 2011г

29. А.И. Турчинов. Управление персоналом: Учебник — М.: Изд-во РАГС. - 488 с.. 2002

30. В.В. Черепанов, Основы государственной службы и кадровой политики: Учебник для студ. вузов, обуч. по спец. "Гос. и муницип. управление" / В.В. Черепанов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юнити-Дана, 2014 — 679 с

31. В.М.Шепель. Пособие по психологии для мастеров и бригадиров — 2-е изд., перераб. и доп — М.; «ЭКОНОМИКА» 1978г.



Приложение Б

