

## Содержание:

# Введение

**Актуальность темы.** Электроэнергетика- одна из базовых отраслей в российской экономике, определяющих конкурентоспособность и темпы роста экономики нашей страны, в которой значительную долю занимают энергоемкие отрасли.

Отличительной особенностью электроэнергетической отрасли является отсутствие возможности накапливать свой товар на складах, так как производство должно соответствовать потреблению в каждый момент времени. Эффективность функционирования организаций зависит от состава, квалификации и профессионализма персонала, в совокупности составляющих кадровый потенциал компании. Под термином «кадровый потенциал» подразумевается совокупность способностей и возможностей кадров обеспечить эффективное функционирование организации. [1].

Для любой отрасли, развитие кадрового потенциала прямо влияет на производственный процесс и успешность деятельности на рынке. Наиболее четко структурированные примеры данной взаимосвязи рассматриваются в работах В. П. Пугачева, А. Я. Кибанова и Д. К.Захарова, Э. Е. Старобинского.

Организации электроэнергетики - не исключение, структура кадрового потенциала, в силу специфики отрасли, так же имеет несколько особенностей:

- Низкая трудоемкость, в виду высокого уровня механизации. В отрасли работает менее 1% работников, занятых в промышленности;
- Высокий удельный вес ремонтного персонала в ППП, обусловленный изношенностью основных средств, низким уровнем механизации ремонтных работ;
- Структура ППП характеризуется высоким удельным весом персонала со средним и высшим профессиональным образованием по сравнению с другими отраслями (тепловая энергетика 20-25%, атомная энергетика 30% ), в связи с тем, что технически сложное оборудование требует высокой квалификации персонала[3].

Тем не менее, несмотря на высокий уровень профессионализма сотрудников в отрасли, существует проблема дефицита кадров. Но необходимо разграничивать нехватку рабочих кадров и управленческого персонала.

**Объектом исследования** является ОАО «Богучанская ГЭС» - одна из крупнейших и современных гидроэлектростанций в России.

**Предметом исследования** выступает кадровая стратегия ОАО «Богучанская ГЭС».

**Цель работы** – изучение особенностей формирования кадровой стратегии на предприятии реального сектора экономики.

Поставленная цель определила ряд **задач**, которые необходимо решить:

- рассмотреть основные черты и формы кадровой стратегии;
- провести анализ результатов деятельности ОАО «Богучанская ГЭС» на отраслевом рынке;
- провести анализ и оценку состояния кадрового потенциала и проблем в технологиях и методах его формирования на современном этапе развития ОАО «Богучанская ГЭС»;
- изучить технологии и методы организации работ в подсистеме повышения квалификации персонала в кадровом менеджменте ОАО «Богучанская ГЭС».

**Теоретической и методологической основой** послужили труды ученых, экономистов по рассматриваемой теме. В процессе работы была использована учебная и методическая литература как зарубежных, так и отечественных авторов, материалы периодических изданий, а также сети Интернет.

Структура работы включает в себя: введение, основную часть из двух глав, заключение и список используемых источников.

## **Глава 1. Влияние отраслевой специфики организации на ее кадровую стратегию**

### **1.1. Понятие кадровой стратегии организации**

Кадровая стратегия – это совокупность действий, позволяющая оценить, проанализировать и выработать необходимую систему воздействия на персонал

для реализации выбранной стратегии развития организации. [3.С.5]

Элементами кадровой стратегии являются:

- анализ внешней и внутренней среды организации;
- формирование целей деятельности организации;
- формирование специфических целей по управлению персоналом;
- разработка стратегии развития персонала; [27.С.3]
- создание соответствующей организационной структуры по управлению персоналом;
- создание системы критериев по определению эффективности системы управления персоналом;
- определение ограничений на функционирование системы управления персоналом.

Цели кадровой стратегии разрабатываются на основе миссии и бизнес-целей компании. Миссия – это основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования, ее предназначение. Формулируется, прежде всего, с точки зрения повышения социальной роли организации.[12]

Практическое воплощение в жизнь кадровой стратегии осуществляется путем системного применения средств воплощения. Средства предполагают способы (последовательный порядок действий достижения целей, результатов) и методы действий (совокупность приемов воздействия на объекты управления).

Основными способами реализации стратегии были определены:

- организация;
- позиционирование;
- привлечение;
- развитие;
- управление. [4.С.31]

Рассмотрим данные способы более подробно.

Итак, организация используется для придания стройного вида построению бизнеса, путем установления порядка, правил и условий принятия решений, осуществления действий и взаимодействия персонала. Она обеспечивает:

- 1) достижение целей посредством качества принятия и исполнения решений в рамках технологических процессов;
- 2) получение конкурентных преимуществ в содержании (постановке целей, задач; решениях; действиях; процессах; приемах и методах; технологиях; использовании средств труда) и условиях труда (санитарно-гигиенических; режимах труда и отдыха; технике безопасности; культуре и этике отношений, дизайне и др.); [20]
- 3) понимание персоналом задач, правил труда, оптимизации рабочих мест, инфраструктуры бизнеса;
- 4) получение финансовых, рыночных, кадровых выгод посредством рациональности действий и взаимодействия, соблюдения стандартов качества, применения передовых средств, методов, приемов труда.

Позиционирование служит для определения потребности в персонале, оценки стоимости должностных позиций. Как любой ресурс, человеческие ресурсы, их потенциал позиционируется к финансовой структуре бизнеса, а значит, рассматриваются с двух сторон – пассива и актива. То есть, исходя из результатов, устанавливается: чего должен добиться персонал (активы), за счет чего он может этого добиться на каждой должностной позиции (пассивы). [5,С,11]

Пассивами в данном случае являются компетенции, способности, личные качества и другие возможности к труду на данной должностной позиции, активами – умения, навыки, опыт, приемы, методы труда и другие качества, обеспечивающие реализацию возможностей работников в получении. [8.С.4]

Позиционирование осуществляется посредством выделения ключевых рабочих активов и источников их формирования по каждой должностной позиции. Это формулируется в должностных инструкциях, на основании которых производится оценка компетенций и рабочих активов, осуществляется подбор, организация и управление трудом, развитие персонала, а также учитываются необходимые личностные особенности и межличностное взаимодействие. [10.С.4]

Позиционирование обеспечивает:

- 1) обоснование кадровой структуры: профессиональной, квалификационной, численной;
- 2) обоснование содержания должностных позиций и потребностей в персонале;

3) оценку места и роли кадровых ресурсов в результатах, базисную стоимость должностной позиции в производстве дохода, формировании активов, текущих и инвестиционных затрат на персонал; [22.С.5]

4) соответствие квалификации работника уровню содержания труда.

Финансовая оценка кадрового потенциала производится на основе методологий. Позиционирование формирует преимущества в оценке потребностей в персонале, идентификацию потенциала, необходимого для результатов.

Привлечение персонала используется для обеспечения бизнес-процессов необходимой рабочей силой в соответствии с организацией и позиционированием, исходя из максимального кадрового потенциала при эффективных затратах на него; обеспечивает качественный набор персонала к уровню содержательности и сложности труда, возможности синергии взаимодействия с другими работниками, а также факторами и ресурсами развития бизнеса. [16]

Развитие персонала применяется для повышения потенциала и производительности труда. Оно обеспечивает: повышение уровня компетенции персонала, овладение передовыми методами и приемами труда, удовлетворение потребностей работников в личной мотивации, прибыльность, рост стоимости компании, укрепление рыночных позиций. [19.С.4]

Наконец, управление служит для направления деятельности персонала на достижение целей, осуществление взаимодействия и координации действий в процессе труда, снабжение ресурсами для выполнения поставленных задач. [21.С.43] Оно обеспечивает:

- 1) выполнение принятых решений;
- 2) получение намеченных результатов;
- 3) командные корпоративные действия в достижении миссии и целей бизнеса;
- 4) мотивацию за достижение целей.

Таким образом, в данной таблице наглядно представлено содержание способов реализации кадровой стратегии.

В заключении параграфа, можно отметить, что реализация кадровой стратегии невозможна без формулирования миссии и бизнес – целей организации, особое

внимание в данной части теоретического анализа уделено способам реализации кадровой стратегии. [13]

## **1.2. Факторы, влияющие на кадровую стратегию предприятия**

Подходы к рассмотрению сотрудников компании в качестве человеческого ресурса или человеческого капитала зависят от ряда факторов, среди которых:

- Стадия развития бизнеса компании или стадия развития организации.
  - Стратегия развития компании в целом.
  - Позиция менеджера по персоналу в компании.
  - Уровень управления или уровень менеджмента в компании.
  - Технология работы компании, включая систему взаимодействия с клиентами.
- [20.С.43]

При анализе кадровых стратегий предприятий становится очевидным, что они являются конкретизацией, частным случаем общей экономической стратегии владельцев, при этом на качество кадровой стратегии влияет «качество» собственников и менеджмента (что в российских условиях нередко совпадает). [5.С.3]

В настоящее время можно выделить три основных типа экономических стратегий предприятий, в зависимости от которых, как правило, реализуются и кадровые стратегии.

1. Стратегия, направленная на стабильное фиксирование бизнес – ситуации, удержание рынков или их ключевых сегментов. Как правило, на подобную кадровую стратегию ориентированы предприятия, существовавшие еще в советское время, приватизированные таким образом, что основной пакет акций сконцентрирован у администрации и аффилированных с ней сторонних инвесторов. Также на подобную стратегию ориентируются те организации, которые уже завоевали достаточно большую часть рынка, для успешного развития необходим определенный период накопления капитала для следующего рывка, и основная задача при этом ставиться не агрессивное развитие, а удержание позиций. [4.С.8]
2. Стратегия, направленная на максимизацию прибыли в краткосрочной перспективе. Кадровая стратегия при этом не носит целостного характера. Можно говорить о ситуативном реагировании на создавшуюся ситуацию, при подобной общей стратегии развития основная цель компании – быстрый и агрессивный рывок вперед, максимизация прибыли, высокомаржинальные

продажи / производство. [17.С.3]

3. Стратегия, направленная на развитие производства, – внедрение новых технологий, завоевание рынков, улучшение бизнеса в целом. Кадровая составляющая такой стратегии носит характер поиска адекватного улучшения кадрового потенциала предприятия, что создает условия для оптимизации численного и качественного состава работников, соответствующих капиталовложений в повышение квалификации и переквалификацию рабочей силы, и обеспечение условий для ее наиболее полного использования. Кадровая политика при такой стратегии носит продуманный характер, находится в полной взаимосвязи с общей стратегией развития. Персонал рассматривается как ключевой ресурс, от которого в целом зависит развитие предприятия. [12.С.32]

Это те подходы, которые регламентируют отношение к персоналу организации с точки зрения современных российских исследователей.

Практика разработки кадровой стратегии предприятия такова:

1. Как только продуктовая – маркетинговая стратегия компании будет утверждена, возможна разработка стратегии в области персонала и других ресурсов.
2. Корпоративные цели и политика компании, являются истоком для продуктовой – маркетинговой стратегии, которая, в свою очередь, приводит к разработке других ключевых стратегий, включая кадровую стратегию.
3. Каждая стратегия ведет за собой целый ряд долгосрочных среднесрочных планов, которые проходят через этапы контроля и пересмотра.
4. Результатом пересмотра становятся данные, передаваемые на первые уровни процесса планирования. [13.С.4]

Стратегическими целями в системе стратегического управления персоналом могут служить:

1. Обеспечение потребности организации в персонале на ближайшие 5 лет (как в количественном отношении, так в отношении определенных категорий персонала).
2. Регулирование уровня оплаты труда, достаточного для подбора, удержания и мотивации персонала на всех организационных уровнях.
3. Постановка высокого приоритета в развитии лидерства на ключевых должностях. [9.С.3]

4. Обеспечение эффективных программ обучения и развития для повышения квалификации всего персонала и формирования высокой динамики внутренней ротации кадров.
5. Развитие эффективных систем коммуникации между управленческим звеном и другими сотрудниками, между департаментами и отделами.
6. Создание механизмов борьбы с последствиями психологического восприятия перемен. [21.С.9]

Такие стратегические цели можно измерить только в качественном отношении. Выбор стратегии осуществляется на основе анализа всех факторов и определения наиболее перспективного варианта.

Таким образом, необходимо отметить, что именно при разработке кадровой стратегии необходимо очень точно оценивать, как влияние внешней среды, так и внутреннюю корпоративную культуру компании. Учитывая также, что реализация всех остальных стратегий компании, так или иначе, связана именно с персоналом компании, необходимо признать, что кадровая стратегия в этом смысле становится ключевой. [10]

Отражением кадровой стратегии компании является бюджет расходов на персонал, а также практики, политики и процедуры компании. При постановке регулярного менеджмента и при проведении кадрового аудита, и аудита кадровой политики и стратегии неизбежно возникает проблема консолидации расходов на персонал. В этом случае наиболее удобно, безусловно, формировать бюджет кадровой службы как консолидированный кадровый бюджет.

Рассмотрим более подробно вопрос бюджетирования расходов на персонал. В зависимости от принятой в компании практики бюджет расходов на персонал может быть полностью сосредоточен в отделе по работе с персоналом, может частично быть распределен по бюджетам других функциональных подразделений, а частично фиксироваться в отделе по работе с персоналом.

Как правило, его основными статьями являются следующие:

1. Расходы на постоянную заработную плату сотрудников компании.
2. Расходы на переменную заработную плату сотрудников (премии, бонусы и т.д.).
3. Расходы на обучение и развитие персонала.
4. Расходы на подбор персонала.
5. Корпоративные мероприятия, подарки и т.д.



## 6. Непредвиденные расходы. [17.С.3]

Анализ бюджетных расходов на персонал в полной мере отражает фокусировку кадровой стратегии. Распределение бюджетных средств в полной мере не только отражает фокусировку кадровой стратегии, но также и фиксирует приоритетность того или иного направления развития. При проведении кадрового аудита, рассмотрение и анализ расходов на персонал является одним из важнейших направлений. Как правило, несоответствие между определенной стратегией и заявленным распределением бюджета расходов является достаточно большим препятствием для пробуксовки реализации стратегии. В этом случае происходит определенное взаимоисключающее взаимодействие между консолидацией расходов в регулярном менеджменте и разбивке по подразделениями затрат на персонал. [14.С.7]

Также отражением кадровой стратегии и политики являются правила и процедуры компании.

Правила и процедуры компании с одной стороны определяют рамки требований компании к сотрудникам, с другой же стороны являются отражением выработанной кадровой стратегии компании. В качестве примера можно привести политику компании, а также связанную с ней процедуру в области рекрутмента. Компания может ориентироваться на найм высокопрофессиональных людей, которые являются носителями определенной культуры и философии бизнеса. Именно их знания, умения, навыки могут обеспечить определенный рывок вперед для компании, в том случае, если в целом компания ориентирована на быстрое и агрессивное движение вперед. С другой стороны нацеленность может быть на подготовку собственных кадров, поскольку именно технология работы компании является конкурентным преимуществом. В этом случае подбор и найм будет связан с поиском кандидатов, имеющих достаточно высокую способность к обучению и развитию. [15.С.8]

Рассматривая все процессы, входящие в функцию управления персоналом вольно или невольно мы приходим к выводу о том, что все они являются исключительно системными, т.е. базирующимися на стратегии развития компании и, соответственно, и являющимися отражением кадровой политики. [21]

Рамками для них служат политики и процедуры компании, и их реализация также лежит в области бюджетирования.

В этом случае реализуется системный подход в развитии компании, кадровая стратегия, как, впрочем, и другие функциональные стратегии базируются на стратегии развития компании в целом. Стратегия развития компании продвигается на уровень функциональных стратегий и далее на оперативный уровень управления. Компания в целом работает на достижение определенных понятных целей, которые едины для стратегического, и оперативного уровня управления. Более того, в этом случае, кадровые политики и процедуры являются именно инструментом управления, а не существуют сами по себе, оторвано от реальной жизни. При формулировании кадровой стратегии, как и любой функциональной стратегии в этом случае достаточно эффективным может быть метод сбалансированных показателей. [23.С.31]

Таким образом, выделяя главное в данном параграфе, можно сделать следующий вывод, основные подходы к рассмотрению сотрудников компании как человеческого ресурса зависят от ряда факторов, среди которых: стадия развития бизнеса компании, стратегия развития компании в целом, позиция менеджера по персоналу в компании, уровень управления или уровень менеджмента в компании, технология работы компании, включая систему взаимодействия с клиентами. Можно выделить три основных типа экономических стратегий предприятий, в зависимости от которых, как правило, реализуются и кадровые стратегии, это стратегия, направленная на стабильное фиксирование бизнес, стратегия, направленная на максимизацию прибыли в краткосрочной перспективе, стратегия, направленная на развитие производства. [21.С.3]

Особое внимание в данном параграфе обращено на то, что именно при разработке кадровой стратегии необходимо очень точно оценивать, как влияние внешней среды, так и внутреннюю корпоративную культуру компании.

### **1.3. Особенности построения кадровой стратегии электроэнергетической отрасли**

Причиной нехватки рабочих кадров являются условия работы в рамках агрессивной внешней среды, нехватки знаний, устаревшей или отсутствующей нормативно регламентирующей документации. Наряду с вышеперечисленными, влияют и такие факторы, как существенные перемены кадрового состава и неопределенность в дальнейшем карьерном развитии. [3.С.7]

Отстранение от принятия решений, сужение потенциала карьерного роста и низкая заработная плата также являются причиной острой нехватки рабочих.

Потребность организаций электроэнергетики в наладчиках, монтажниках, энергостроителях, проектированию составляет десятки тысяч человек. По расчетам экспертов к 2020 году планируется ввод 111 млн.кВт на станциях ТЭС и ТЭЦ, что потребует дополнительно 30 тыс.сотрудников[2].

Реформа образования также повлияла на формирование необходимого кадрового состава. С переходом к уровневой системе высшего образования, работодатели «специфично» относятся к магистрам и бакалаврам, из-за отсутствия практической направленности в их обучении. [11.С.4]

Несмотря на имеющиеся проблемы, наращивание кадрового потенциала и его оптимизация в электроэнергетике остается одним из приоритетных направлений развития, но необходимо иметь в виду, что решение поставленных задач будет происходить в условиях конкуренции с другими отраслями и применением нетрадиционных методов мотивации сотрудников.

Направления развития:

1. Оптимизация уже имеющихся кадровых ресурсов. Для этого можно использовать следующие методы: анализ кадровых ресурсов на их профессионализм, компетентность и квалификацию.
2. Определение формы повышения квалификации сотрудников.
3. Разработка способов развития и реализации способностей сотрудников, программу карьерного роста. [15.С.31]

В связи с параметрами конкурентного рынка тепловой и электрической энергии и мощности для достижения менеджментом компании нового уровня, обеспечение прибыльности компании, роста инвестиций, необходимо привлекать маркетологов, финансистов, логистов, специалистов по инвестиционной деятельности, что позволит увеличить количество специалистов, повысить их квалификацию . [12.С.76]

Например, выделение ремонтной деятельности в самостоятельный бизнес, создание ремонтных компаний также позволит сократить численность ремонтного персонала и оптимизировать структуру кадрового потенциала.[3]

По существующим оценкам, исходя из потребностей электроэнергетических компаний с учетом неизбежной естественной убыли специалистов, работающих в настоящее время, необходимо увеличить число выпускников энергетических специальностей на 20-25%. Соответственно, четвертым направлением развития

должно стать активное сотрудничество с профессиональными учебными заведениями. В нашей стране 230 вузов осуществляют подготовку по энергетическим специальностям, число студентов достигает 110 тыс. Развитие договорных отношений с вузами не только позволит обеспечить отрасль кадрами, но и «омолодить» персонал.

Поэтому на данном этапе развития электроэнергетики целесообразно использовать систему опережающего развития кадрового потенциала, представляющую собой модель корпоративного лифта.[4]

Система опережающего развития представляет собой обучение учащихся, опережая их возрастные возможности. [23]

Тренажерную подготовку, рекомендуемую в рамках корпоративного лифта-компании, можно использовать как отдельное направление развития кадрового потенциала. Предприятия электроэнергетики характеризуются большой аварийностью. По данным Росстата, нарушения в организациях электроэнергетики составляют около 18% по вине молодых сотрудников, из-за слабости обучающей программы. Тренажерная подготовка должна обеспечить формирование знаний и навыков профессиональной деятельности, максимально приближенная к реальной ситуации, что позволит снизить аварийность. Она может включать несколько этапов: базовая подготовка для формирования основных профессиональных навыков, тренажерная подготовка для овладения основными профессиональными навыками, тренажерная подготовка перед выполнением производственного задания. Средняя стоимость такого тренажера составляет 826 тыс.руб. [21]

Так же реализация программы, либо частичное применение представленных инструментов «опережающего развития» позволят достичь высоких показателей в таком аспекте, как социально ответственный бизнес, являющийся одним из главных критериев успешности компаний. [4.С.7]

Применение методики «опережающего развития», заключение договорных отношений с вузами и ссузами - длительный процесс, который не всегда может привести к необходимому результату. Например, время подготовки ремонтника или проектировщика, оно составляет 5-6 лет после окончания вуза. Для современных социально-экономических условий ситуации этот срок обучения неприемлем. Применяя западную практику, электроэнергетические компании смогут сократить время подготовки в учебном центре до 3-4 лет обучения с совмещением практической работы по направленности, причем затратив на это

весьма существенные средства. Например, в американских энергокомпаниях обучение в учебном центре 100 ремонтников составляет 100 млн.долл. в течение 8 месяцев.[12]

Таким образом, необходимы и качественные, и локальные преобразования, не затрагивающие основные параметры отрасли и неспособные вызвать цепную реакцию для перестройки системы:

1. Проведение отраслевой сертификации рабочих специальностей электроэнергетики для выявления реальной необходимости у персонала наличия высшего или среднего образования. Можно утверждать, что будет возрастать необходимость подготовки специалистов низшего и среднего звена, а вузы будут готовить специалистов для бизнес-инкубаторов, проектных организаций, перспективных руководителей высшего звена. Например, во Франции, количество лиц с высшим образованием на одну электростанцию составляет 8 человек, а соотношение инженеров и техников 1:4.[2] В нашей стране все с точностью наоборот. [21]
2. Элитная подготовка специалистов. Она представляет собой активное сотрудничество с головным корпоративным энергетическим университетом (научно-образовательным центром РАО «ЕЭС России»), корпоративными университетами энергокомпаний. Создание корпоративного университета в собственной компании позволит максимально эффективно принимать управленческие и инженерные решения, так как выделяемые средства будут направлены на решения вопросов собственной компании, стимулирование ее роста и капитализации, тем самым обеспечивая реализацию стратегии организаций электроэнергетики.
3. Издание учебно-методической литературы, тренинговых комплексов, программных продуктов, использование дистанционного обучения позволят обеспечить персонал удаленных энергообъектов новыми знаниями. [23]

Чаще бывает, что практические работники недооценивают значимость теоретических знаний.

Таким образом, для успешного развития предприятий электроэнергетики необходимо создание конкурентоспособного кадрового потенциала. Он поможет стать отрасли передовой, ставящей своей целью удовлетворение интересов государства и бизнеса, обеспечивая наилучшие условия развития других отраслей и населения России.

Выводы:

Подводя итог первой главы исследования можно отметить следующее. Первая глава исследования рассматривает теоретические аспекты кадровой стратегии предприятия. Актуальным подходом в современном бизнесе является переход от управления кадрами к управлению человеческими ресурсами. Здесь отмечено, что разница заключается в отношении к роли персонала в бизнесе и вытекающей из этого необходимости пристального внимания работодателей ко всем сторонам обеспечения эффективности деятельности персонала, к тому, как этот основной ресурс целей участвует в создании продуктивности и стоимости конкретного бизнеса. Сущность кадровой политики на предприятии состоит в привлечении, закреплении и адекватном использовании высококвалифицированных работников, в создании условий для реализации ими своего профессионального потенциала для эффективного функционирования предприятия.

Проанализировав кадровую стратегию предприятия был сделан вывод о том, что она представляет собой совокупность действий, позволяющая оценить, проанализировать и выработать необходимую систему воздействия на персонал для реализации выбранной стратегии развития организации. Цели кадровой стратегии разрабатываются на основе миссии и бизнес-целей компании, которые подробно изучены в данной главе исследования. Основные способы реализации стратегии сводятся к следующим: организация, позиционирование, привлечение, развитие, управление.

По окончании теоретической части исследования можно отметить, что наличие на предприятии кадровой стратегии – важный аспект деятельности любой организации, это объясняется тем, что сегодня персонал является основной составляющей успешного бизнеса.

## **Глава 2. особенности построения кадровой стратегии в ПАО «Богучанская ГЭС»**

### **2.1. Общая характеристика ПАО «Богучанская ГЭС»**

ПАО «Богучанская ГЭС» является правопреемником Управления строительства Богучанской ГЭС, которое было создано 10 мая 1976 года в составе предприятия «Братскгэсстрой». Завершение строительства гидроэлектростанции с вводом в эксплуатацию 9 гидроагрегатов и последующая поставка электрической энергии

потребителям - главная миссия Общества.

Богучанская ГЭС – первая на территории Красноярского края гидроэлектростанция на Ангаре. Перекрытие реки при строительстве Богучанской ГЭС предусмотрено плотиной комбинированного типа, состоящей из двух частей - бетонной гравитационной и каменно-набросной с асфальтобетонной диафрагмой.

Необходимость строительства ГЭС была определена Постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 1 февраля 1971 г. № 65 «О мерах по дальнейшему комплексному развитию в 1971 - 1980 г.г. производительных сил Красноярского края». Строительство Богучанской ГЭС началось в 1980 году. Однако по причине недостаточного финансирования срок пуска ГЭС неоднократно переносился. Постановлением Правительства Российской Федерации от 26 марта 1994 г. № 236 пуск ГЭС был определён в 1997 году, но и этот срок не был выдержан, так как работы по достройке станции были практически остановлены [41].

В ноябре 1999 года достройка ГЭС была включена в «Концепцию кратко- и среднесрочной перспективы строительства приоритетных энергетических объектов, сооружаемых с участием инвестиционных средств РАО «ЕЭС России» с вводом пускового комплекса в 2005 году. Однако и этот срок отодвинулся на неопределенное время в связи с низкими годовыми объемами финансирования.

12 апреля 2005 г. вступил в силу Указ Президента РФ № 412 «О мерах по социально-экономическому развитию Красноярского края, Таймырского (Долгано-Ненецкого) автономного округа и Эвенкийского автономного округа», в части 1 которого Правительству Российской Федерации поручено оказать государственную поддержку в обеспечении начала эксплуатации Богучанской ГЭС в 2010 году и подготовки зоны затопления водохранилища.

1 декабря 2010 года ПАО «Богучанская ГЭС» и государственная корпорация «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)» заключили соглашение, предусматривающее выделение кредитных средств для финансирования достройки Богучанской ГЭС, входящей в Богучанское энерго-металлургическое объединение (БЭМО).

Стратегия ПАО «Богучанская ГЭС» определяется Стратегическим планом ПАО «РусГидро» на период до 2017 года и на перспективу до 2020 года, утвержденным Советом Директоров ПАО «РусГидро» 29 ноября 2015 года (протокол №190).

Главной задачей 2016 года, на которую был ориентирован менеджмент ПАО «Богучанская ГЭС», было завершение строительных работ на основных сооружениях бетонной плотины, поэтапный ввод в эксплуатацию агрегатов №7-9, проведение текущих и капитальных ремонтов, а также успешная безаварийная эксплуатация уже введенных в строй агрегатов ГЭС. При выполнении этих задач, а также при условии ввода в строй необходимой сетевой инфраструктуры, Общество сможет выполнить главную задачу – вывод станции на полную проектную мощность.

В состав гидротехнических сооружений Богучанской ГЭС входят бетонная гравитационная плотина, каменно-набросная плотина (КНП) с асфальтобетонной диафрагмой, здание ГЭС с монтажной площадкой и служебно-производственный корпус, в состав которого входят помещения комплектных распределительных устройств с элегазовыми выключателями на 220 и 550 кВ. Бетонная плотина состоит из трех видов секций: глухих (секции № 0-10), станционных (секции № 11-19) и водосбросных (первый водосброс – секции № 24-28, второй водосброс – № 20-22). Между бетонной плотиной и КНП расположен сопрягающий устой, состоящий из секций с 30-й по 34-ю. Отметка гребня бетонной плотины составляет 214 м., строительная высота - 96 м., длина по гребню - 828,7 м.

Станционная часть бетонной плотины БоГЭС имеет длину 270 м. и состоит из 9 секций шириной по 30 м, в каждой из которых размещены водоприемники и турбинные водоводы диаметром 10 м для подачи воды к турбинам ГЭС. Длина каждой станционной секции вдоль потока по основанию секций составляет 57,3 м. Нижний порог водоприемника находится на отметке 168 м. На секциях №12 и 23 расположены мостовые краны, используемые при монтаже основного оборудования ГЭС.

Поэтапный пуск 9 гидроагрегатов Богучанской ГЭС с выходом станции на полную мощность в 2015 году является основой государственного инвестиционного проекта «Комплексное развитие Нижнего Приангарья». Проект предусматривает освоение природно-ресурсного потенциала территории, обеспечение стабильности Объединенной энергетической системы (ОЭС) Сибири.

Итоги производственной деятельности ПАО «Богучанская ГЭС» представлены в таблице 1.

В 2015 году ПАО «Богучанская ГЭС» обеспечило объем производства в соответствии с диспетчерскими графиками, утвержденными Системным



оператором. Надежное энергоснабжение потребителей обеспечивалось при поддержании контрольных отметок нижнего бьефа.

В отчетном периоде полезный отпуск электроэнергии собственного производства составил 4865,97 млн. кВт\*ч. Реализация плановых и сверхплановых объемов электроэнергии осуществлялась на розничный и оптовый рынок электроэнергии и мощности.

Вся производственная деятельность предприятия осуществляется в соответствии с требованиями законодательства РФ. Выработка электрической энергии производится с обязательным учётом интересов других водопользователей.

**Таблица 1 - Итоги производственной деятельности ПАО «Богучанская ГЭС» за 2014-2015гг МВт-млн.кВт\*ч**

Показатель	2014 г.	2015 г.	Изменение, +/-	Темп роста, %
Установленная мощность на конец периода	1332,00	1998,0	666	150
Средняя установленная мощность в расчетном периоде	194,25	1664,17	1469,92	856,72
Располагаемая мощность*	102,12	1051,5	949,38	1029,67
Рабочая мощность	91,47	867,59	776,12	948,50
Выработка электроэнергии	419,78	4897,14	4477,36	1166,60
Расход электроэнергии на собственные нужды	2,41	13,56	11,15	562,66
Отпуск электроэнергии с шин	417,36	4883,58	4466,22	1170,11

Расход электроэнергии на потери в станционной сети	2,41	17,61	15,2	730,71
Полезный отпуск электроэнергии	414,95	4865,97	4451,02	1172,66

\* Значение фактической располагаемой мощности (не для продажи на ОРЭМ)

На предприятии разрабатываются и выполняются планы природоохранных мероприятий, позволяющие минимизировать негативное воздействие на окружающую среду от производственной деятельности.

Основные технико-экономические показатели деятельности ПАО «Богучанская ГЭС» представлены на рисунке 2-4

За 2016 г. ПАО «Богучанская ГЭС» имело прибыль от продаж в размере 284838,8 тыс. руб., в 2015 г. был получен убыток от продаж в размере 160258 тыс. руб. Чистый убыток за 2016 год составил 392661,6 тыс. руб., что меньше на 326610 тыс. руб. показателя за 2014 год. Сокращение убытка объясняется увеличением производства и реализации электроэнергии и поэтапным сокращением непрофильного производства.

Среднесписочная численность персонала ПАО «Богучанская ГЭС» за рассматриваемый период сократилась на 655 чел. или на 39,88% и составила 991 чел. Сокращение численности персонала ПАО «Богучанская ГЭС» в 2014-2016 гг. привело к росту производительности труда, что видно из рисунка 2.

## **Рисунок 2 - Динамика финансовых результатов ПАО «Богучанская ГЭС» за 2014-2016 гг., тыс. руб.**

Сокращение численности персонала обусловлено политикой сокращения расходов предприятия, а также в связи со снижением объемов производства асфальтной смеси и дробления щебня, с выводом из работы и демонтажем башенных кранов, а также в связи с передачей услуг по обеспечению пожарной безопасности федеральному государственному казенному учреждению «14 отряд федеральной противопожарной службы по Красноярскому краю».

В течение 2016 г. в ПАО «Богучанская ГЭС» проводились различные культурно-массовые мероприятия и спортивные соревнования: лыжные гонки «День

Здоровья!», последний лов рыбы «Ловись, рыбка», соревнования по дартсу и армрестлингу среди мужчин. Спортивные соревнования проводились в рамках VI открытой зимней Спартакиады работников ПАО «Богучанская ГЭС». В соревнованиях приняли участие более 140 человек – сотрудников ПАО «Богучанская ГЭС» и подрядных организаций.

## **2.2. Анализ системы управления персоналом и кадрового состава ПАО «Богучанская ГЭС»**

Основной целью кадровой политики ПАО «Богучанская ГЭС» в 2016 г. является активное вовлечение персонала в процесс реализации стратегии общества на основе: создания условий для карьерного, профессионального и личностного роста работников; обеспечения непрерывного развития и передачи знаний и опыта работников через привлечение молодежи; реализации сбалансированного подхода к интересам и потребностям работников; создания системы информирования работников.

Списочная численность работников ПАО «Богучанская ГЭС» на 01.01.2016 г. составила 991 человек, из них 169 руководителей, 237 специалистов, 27 служащих и 558 рабочих.

Структуру численности персонала ПАО «Богучанская ГЭС» на 01.01.2014 и на 01.01.2016 г. можно увидеть из рисунка 4.

### **Рисунок 4 - Структура численности персонала ПАО «Богучанская ГЭС» на 01.01.2014 г и 01.01.2016 г., %**

Из рисунка 12 можно увидеть существенные изменения в кадровой структуре ПАО «Богучанская ГЭС» - если на начало рассматриваемого периода основную долю (65%) составляли рабочие, то к концу рассматриваемого периода доля рабочих сократилась на 9% и составила 56%, доля руководителей увеличилась с 15% до 17%, доля специалистов существенно выросла и составила 24% против 17% на начало периода, а доля служащих не изменилась. Возрастная структура кадрового состава ПАО «Богучанская ГЭС» в 2014-2016 гг. представлена на рисунке 5.

Рассматривая рисунок 13, можно увидеть, что в 2014-2016 гг. наблюдалось старение кадрового состава – доля персонала в возрасте до 30 лет за период снизилась с 32% до 19%, доля персонала в возрасте от 50 до 60 лет выросла с 15% до 35%.

## **Рисунок 5 - Возрастная структура кадрового состава ПАО «Богучанская ГЭС»,%**

Динамика изменения численности персонала ПАО «Богучанская ГЭС» в 2014-2016 гг. по категориям представлена на рисунке 6.

## **Рисунок 6 - Динамика изменения численности персонала ПАО «Богучанская ГЭС» в 2014-2016 гг. по категориям, чел.**

Из рисунка 14 можно увидеть, что снижение численности персонала в 2016 г. произошло по всем категориям, наибольшее изменение можно отметить по категории рабочих.

Динамика изменения среднего возраста персонала ПАО «Богучанская ГЭС» в 2014-2016 гг. представлена на рисунке 7.

## **Рисунок 7 - Динамика изменения среднего возраста персонала ПАО «Богучанская ГЭС» в 2014-2016 гг., лет**

Полученные, в результате произведённых расчётов, данные позволяют сделать вывод о том, что за период с 2014-2016 гг. в ПАО «Богучанская ГЭС» наблюдается устаревание кадрового состава, при этом средний возраст рабочих превышает средний возраст остальных категорий персонала.

Таким образом, для руководства ПАО «Богучанская ГЭС» важно обратить внимание на высокий средний возраст рабочих. Для руководителей высокий средний возраст не является проблемой. Считается, что с годами люди набираются жизненного опыта, лучше разбираются в окружающих, принимают взвешенные и обдуманные решения. Как правило, к 45 годам работник приобретает определенный статус и имя в своей профессиональной среде. Его скорее, чем молодого специалиста, возьмут на руководящую должность.

В то же время, высокий средний возраст рабочих должен настораживать. Возрастной состав рабочей силы в целом или в отдельных отраслях отражает специфику накопленного человеческого капитала и потенциальную отдачу от него. На протяжении жизненного цикла работника, с возрастом, меняются такие характеристики, как производительность труда и величина зарплаты, состояние здоровья, уровень производственной подготовки и образования. Поэтому форма и направление эволюции возрастной пирамиды экономически активного населения, не просто коррелируют со многими макроэкономическими изменениями, но и

помогают предвидеть их. Так, старение населения, по мнению многих экспертов, ведет к замедлению роста и даже снижению производительности, прежде всего в отраслях, требующих от работника хорошего здоровья.

Известные американские демографы С. Престон и Н. Кейфитц показали, что в обществе с молодой возрастной структурой наблюдается более высокий уровень социальной мобильности и существует больше возможностей для карьерного роста. Известный специалист в области экономики народонаселения Дж. Саймон утверждал, что разработка инноваций - неотъемлемая черта молодого, а не стареющего общества [4].

Структура работников ПАО «Богучанская ГЭС» по гендерному признаку представлена на рисунке 8

### **Рисунок 8 - Структура работников ПАО «Богучанская ГЭС» по гендерному признаку, %**

В 2014 г. незначительно увеличилась численность работников мужчин преобладала над женщинами: 57% мужчин к 43% женщин. В 2016 г. незначительно увеличилась численность работников мужчин по отношению к женщинам – с 57% до 59%. Рост численности работников мужчин связан, прежде всего, со спецификой деятельности общества и ростом потребности в техническом персонале.

За анализируемый период с 2014 по 2016 год персонал ПАО «Богучанская ГЭС» повысил свой образовательный уровень. Число работников с высшим образованием снизилось с 190 до 180 человек или на 5,5 %. Наглядно структура персонала предприятия по уровню образования представлена на рисунке 9.

### **Рисунок 9 - Структура персонала ПАО «Богучанская ГЭС» по уровню образования по уровню образования в 2014 и в 2016 г., %**

Данные на рисунке 9 показывают, что за анализируемый период с 2014 по 2016 год доля работников с высшим образованием выросла с 12,0% до 18,0 %, доля работников со средним специальным образованием выросла с 60% до 70%, а доля работников со средним образованием сократилась с 28% до 12%.

Таким образом, можно увидеть повышение образовательного уровня персонала ПАО «Богучанская ГЭС» в 2016 г. против 2014 г.

Около трети персонала ГЭС со средним специальным образованием – выпускники дивногорского гидроэнергетического техникума.

Динамика персонала ПАО «Богучанская ГЭС» по стажу работы в организации представлена на рисунке 10.

### **Рисунок 10 - Динамика персонала ПАО «Богучанская ГЭС» по стажу работы в организации в 2014-2016 гг.,%**

В ПАО «Богучанская ГЭС» в 2016 г. численность персонала со стажем свыше десяти лет относительно уровня 2015 г. сократилась на 37,5%, а относительно уровня 2014 г. – сократилась в два раза. Такой же темп сокращения наблюдается и по персоналу со стажем от пяти до десяти лет, и по стажу от трех до пяти лет, и по стажу от года до трех лет.

Структуру персонала ПАО «Богучанская ГЭС» по стажу работы в организации в 2014-2016 гг. можно представить на рисунке 11.

Из рисунка 19 видно, что доля персонала ПАО «Богучанская ГЭС» со стажем работы от года до пяти в 2016 г. сократилась с 62,50 % до 60,0 %. Это произошло с одновременным ростом доли персонала со стажем работы до полугода с 8,33 % до 10% и со стажем работы от полугода до года с 8,33 % до 10,0 %.

### **Рисунок 11 - Структура персонала ПАО «Богучанская ГЭС» по стажу работы в организации в 2014-2016 гг., %**

Таким образом, можно сделать вывод, что в структуре персонала ПАО «Богучанская ГЭС» по полу преобладает персонал мужского пола, основная доля персонала находится в возрасте до 40 лет, стаж работы в рассматриваемой организации у большинства работников составляет от 5 до 10 лет, уровень образования персонала невысокий – преобладает персонал со средним специальным образованием.

Учитывая невысокий уровень персонала ПАО «Богучанская ГЭС» целесообразно провести анализ организации работы по подготовке, переподготовке и повышению квалификации персонала в ПАО «Богучанская ГЭС».

## **2.3 Оценка эффективности кадровой стратегии в ПАО «Богучанская ГЭС»**

Выстраивание системы управления персоналом ПАО «Богучанская ГЭС» базируется на следующих основополагающих принципах:

– кадровый потенциал – ключевой стратегический ресурс;

- рациональное использование человеческих ресурсов;
- надежность и безопасность строительства ГЭС, предотвращение негативных технологических, экологических и социальных последствий;
- обеспечение выполнения норм трудового права.

Кадровая политика ПАО «Богучанская ГЭС» нацелена на обеспечение компании высококвалифицированными кадрами, созданию сплоченной команды профессионалов, способной оперативно и качественно решать текущие и стратегические задачи. Большое внимание в Обществе уделяется повышению мотивации персонала, созданию системы материального и морального стимулирования работников, а также социальной защите сотрудников.

Основными задачами в области кадровой политики, решаемыми в 2016 году в ПАО «Богучанская ГЭС» являлись: мотивация персонала, сохранение и развитие кадрового потенциала, реализация социальных программ по предоставлению льгот и гарантий работникам, подбор и найм персонала, соответствующего потребностям Общества, обучение персонала, повышение профессионального уровня.

В области обучения и развития персонала задачей ПАО «Богучанская ГЭС» является повышение квалификации персонала, обучение профессиям, подготовка по программам, исходя из возникающих потребностей Общества.

В целом, в ПАО «Богучанская ГЭС» на основной ряд должностей не возникает проблем с подбором персонала. Однако, проблемы возникают при подборе работников в цех технологической автоматизации и в оперативно-эксплуатационный цех.

Здесь помогают созданная в своё время в службе персонала ГЭС собственная информационная база по кандидатам на вакансии, совместная работа с руководством цехов. В немалой степени способствует решению кадровых задач плодотворное сотрудничество ПАО «Богучанская ГЭС» с техникумом и вузами. В частности, учащимся предоставляется возможность проходить производственную практику на предприятии. В настоящее время пятеро студентов техникума обучаются по разработанной совместно со специалистами ГЭС программе «Моя карьера». Нередко сотрудники станции курируют подготовку дипломных работ у старшекурсников, участвуют в работе комиссий, оценивающих защиту дипломов. На предприятии разрабатываются и дополнительные программы взаимодействия предприятия и учебных заведений. ПАО «Богучанская ГЭС» по мере возможностей

помогает и в материально-техническом оснащении учебных классов, лабораторий.

Обучение и развитие персонала Общества осуществляется по следующим направлениям:

1. Курсы целевого назначения. Проводятся для изучения рабочими нового оборудования, новых технологических процессов, средств механизации и автоматизации производственных процессов.
2. Курсы повышения квалификации. Проводятся с целью повышения квалификации рабочих предприятия по основной профессии.
3. Переподготовка рабочих. Проводится переобучение с одной профессии на другую путем индивидуального или группового обучения.
4. Обучение вторым и смежным профессиям. Проводится исходя из потребностей производства, обеспечения безопасности труда и расширения профессионального профиля рабочих. Обучение на указанных курсах проводится групповым или индивидуальным методом.
5. Участие в краткосрочных семинарах и конференциях. Проводятся для повышения уровня знаний и компетенций сотрудников Общества.
6. Обучение и аттестация ответственных лиц в области обращения с опасными отходами, противопожарной безопасности, экологической безопасности.
7. Прохождение техминимума водителей, по безопасности дорожного движения и перевозке опасных грузов.
8. Аттестация руководителей и специалистов в области эксплуатации гидротехнических сооружений.
9. Стажировка эксплуатационного персонала на действующих гидроэлектростанциях.

ПАО «Богучанская ГЭС», при подготовке рабочих активно сотрудничает с Профессиональным училищем № 67, Сибирской научно-производственной ассоциацией «Промышленная безопасность», Братским межотраслевым учебным центром, Профессиональным училищем №21, Краевым центром подготовки работников ЖКХ, Учебным центром ПАО «Иркутскэнерго», Воронежской водолазной школой ДОСААФ России, Учебно-профессиональным центром



«Канский», Пермским центром профессионального образования, Дивногорским гидроэнергетическим техникумом и другими образовательными учреждениями Красноярского края и т.д.

Обучение в области профессиональной подготовки работников, чья компетентность связана с организацией перевозок автомобильным транспортом в пределах Российской Федерации, а также подготовка лиц, связанных с перевозкой опасных грузов проводится в Канском учебно-курсовом комбинате автомобильного транспорта с последующей аттестацией в Межрегиональном управлении госавтодорнадзора.

В области повышения квалификации руководителей, специалистов и служащих ПАО «Богучанская ГЭС» сотрудничает с Сибирским Федеральным Университетом, Институтом информационных технологий «АйТи», Институтом развития современных образовательных технологий, Красноярским учебным центром «Энергетик», Петербургским энергетическим институтом повышения квалификации, которые проводят семинары, конференции и бизнес-классы в г. Москва и региональных отделениях, в том числе в г. Красноярске.

Данные о численности персонала ПАО «Богучанская ГЭС», прошедшего повышению квалификации в 2014-2016 гг. представлены на рисунке 12.

Из рисунка 12 видно, что в течение рассматриваемого периода наблюдается сокращение численности обучаемого персонала.

На рисунке 13 представлена динамика затрат на обучение персонала.

Сокращение затрат на обучение можно объяснить общей политикой сокращения расходов, проводимой предприятием.

**Рисунок 12 - Динамика численности персонала ПАО «Богучанская ГЭС», прошедшего квалификации персонала в 2014-2016 гг., чел.**

**Рисунок 13 - Динамика затрат на обучение персонала ПАО «Богучанская ГЭС» в 2014-2016 гг., млн. руб.**

Доля затрат ПАО «Богучанская ГЭС» в 2016 г. на подготовку и переподготовку персонала составляла 0,5 % от фонда оплаты труда. Ведущие Западные организации затрачивают на профессиональное развитие значительные средства – от 2 до 10 % фонда заработной платы. Эти затраты являются капиталовложениями организации в развитии своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде

повышения производительности, т. е. увеличения вклада каждого работника в достижение организационных целей.

В 2014 году проходили обучение различным видам профессиональной подготовки 672 работника ПАО «Богучанская ГЭС», из них 501 работник рабочих профессий. В Волжском учебном центре филиала ПАО «РусГидро» - «Корпоративный университет гидроэнергетики» было организовано обучение и стажировка на Волжской ГЭС 48 работников оперативной службы станции, а также организована стажировка для ремонтного персонала численностью 22 человека на действующих Братской и Усть-Илимской ГЭС при поддержке ПАО «Иркутскэнерго» и ЗАО «ГЭС-ремонт».

Всего на действующие станции на стажировку и производственное обучение было направлено 70 работников из числа эксплуатационного персонала станции. Кроме того, была организована стажировка ремонтного персонала станции в подрядных организациях, выполняющих работы по монтажу оборудования Богучанской ГЭС. Всего в монтаже оборудования участвовало 26 работников Общества в среднем около 2-х месяцев каждый.

В 2014 году в Обществе была организована производственная практика для студентов учебных заведений Сибирского Федерального Университета, а также Саяно-Шушенского филиала СФУ, Дивногорского гидроэнергетического техникума, Красноярского политехнического техникума, Красноярского техникума информатики и вычислительной техники, Томского политехнического техникума, Томского государственного педагогического университета и др.

В 2015 году программам переподготовки и повышения квалификации приняли участие 570 человек, что на 30 человек больше, чем годом ранее. Повышение квалификации проводилось в учебных центрах г. Красноярска, Канска, Кодинска, а также в профессиональных учебных заведениях г. Москвы, С-Петербурга, Волгограда, Новосибирска, Иркутска и Перми. 70 сотрудников оперативных и ремонтно-эксплуатационных подразделений прошли стажировки на Братской и Усть-Илимской ГЭС. Затраты на обучение и повышение квалификации кадров составили 7,4 млн. руб.

В 2016 году было проведено 14 конкурсов на замещение должностей, предусмотренных для эксплуатации Богучанской ГЭС, проведены 13 конкурсов, избрано по конкурсу 12 человек. В 2016 году был проведен периодический медицинский осмотр работников ПАО «Богучанская ГЭС».

В 2016 году программам переподготовки и повышения квалификации приняли участие 360 человек, повышение квалификации проводилось в учебных центрах г. Красноярск, г. Канск, а также в профессиональных учебных заведениях г. Красноярск, г. Новосибирск, г. Москва, г. Санкт-Петербурга. Затраты на обучение и повышение квалификации кадров составили 4,19 млн. руб.

В целях снижения заболеваемости во всех структурных подразделениях ПАО «Богучанская ГЭС» приняты необходимые меры организационного и технического характера: персонал ПАО «Богучанская ГЭС» обеспечен средствами индивидуальной защиты, проведен косметический ремонт бытовых помещений и ремонт полов, в ряде производственных объектах произведена замена окон. По рекомендациям медицинского учреждения, после проведения профилактического осмотра, всем нуждающимся в оздоровлении, предложены путевки в санаторий - профилакторий «Родник» и в другие оздоровительные учреждения.

С начала возобновления строительства в ПАО «Богучанская ГЭС» действует система социальной поддержки сотрудников и их семей, направленная на формирование благоприятных условий жизни в суровых климатических условиях на отдаленной территории Нижнего Приангарья. В этой рамках системы гидроэнергетики, занятые на строительстве и эксплуатации важнейшего для энергетической безопасности Сибири объекта, обеспечены социальным пакетом и получают дополнительные выплаты, имеют возможность заниматься спортом и получать санаторно-курортное лечение.

Управлением персоналом и повышением его квалификации в ПАО «Богучанская ГЭС» осуществляется менеджером по персоналу, который входит в отдел кадровой службы и подчиняется генеральному директору. Менеджер по персоналу разрабатывает программы семинаров, перекрёстного обучения, проводят ориентацию сотрудников. Это очень важная и кропотливая работа, так как должна быть продумана каждая деталь программы, ведь от уровня подготовки работников зависит успех развития ПАО «Богучанская ГЭС».

Целью профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала является формирование высокопрофессионального коллектива Общества, обновление знаний и навыков (компетенций) работников Общества, подготовка персонала к выполнению производственных задач, формирование профессиональной и производственной культуры.

Процесс профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала Общества регламентируется следующими документами:

- Федеральным Законом № 184-ФЗ «О техническом регулировании» и Федеральным законом от 29.12.2014 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [1];
- Коллективным договором ПАО «Богучанская ГЭС»;
- Регламентом организации профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала ПАО «Богучанская ГЭС»;
- Положением об аттестации персонала ПАО «Богучанская ГЭС»;
- Положением о кадровом резерве ПАО «Богучанская ГЭС».

Основой эффективного функционирования системы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала Общества является бизнес-планирование обучения персонала.

Оперограмма процесса повышения квалификации персонала в ПАО «Богучанская ГЭС» отображена в таблице 2.

**Таблица 2 - Оперограмма процесса повышения квалификации персонала в ПАО «Богучанская ГЭС»**

Перечень	Исполнители		Трудоемкость, всего чел/ч в год
	Менеджер по персоналу	Начальник отдела персонала	
Разработка программы повышения квалификации работников	И, А	Р	80
Составление списка работников, подлежащих повышению квалификации		И	30

Проведение анализа потребности в повышении квалификации	И, А	Р	80
Проведение анализа стоимости повышения квалификации	И, А	Р	40
Составление и контроль расходования бюджета на повышение квалификации	И, А	С	40
Составление отчетности для руководства	И, А	С	40
Итого			320

Условные обозначения: Р – руководит, С – согласовывает, И – исполняет, А – анализирует, О – организует, П – передает, получает информацию и т.д.

Наиболее трудоемкой является функция разработки программы обучения персонала, а также проведение анализа потребности в обучении.

В настоящее время в ПАО «Богучанская ГЭС» оценка процесса обучения персонала содержит только количественный показатель – сколько человек прошли обучение за определенный период. Показатели качественной оценки эффективности персонала как таковые отсутствуют.

В ПАО «Богучанская ГЭС» можно рекомендовать разработать методику анализа влияния повышения квалификации на конечные результаты деятельности организации. Оценка эффективности процесса повышения квалификации персонала позволила бы решить следующие задачи: осуществление контроля за реализацией программных пунктов системы повышения квалификации персонала; анализ и корректировка слабых сторон; мониторинг эффективности, качества; мониторинг результативности повышения квалификации персонала; разработка и внедрение корректирующих мероприятий.

На 2017 год предусмотрены следующие основные направления обучения. Необходимо направить 334 человека по повышению и совершенствованию подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации кадров.

Ещё до момента оформления на работу потенциальный сотрудник после собеседования с менеджером по персоналу и начальником службы, в которой он хотел бы работать, приходит в ПАО «Богучанская ГЭС» на пробный день. В течение этого дня кандидат выполняет поручения своего непосредственного руководителя, который в свою очередь наблюдает за сотрудником, делает для себя выводы и сообщает о своём решении либо вышестоящему руководителю, либо в отдел кадров. Будущий работник со своей стороны также принимает решение о том, готов ли он работать на развитие ПАО «Богучанская ГЭС». Такой пробный день представляет собой некую подготовку перед непосредственным вступлением в должность, и необходим для того, чтобы кандидат на практике понял, какую работу ему предстоит выполнять.

Когда сотрудник принят на работу, оформляется трудовой договор – соглашение между работодателем и работником, определяющее должность, трудовую функцию и обязательства по ее выполнению работником, и обязательства работодателя обеспечить работника соответствующими нормами законодательства условиями труда, и своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату. Должностная инструкция работника является неотъемлемой частью Трудового договора. Трудовым договором устанавливается испытательный срок три месяца, в целях проверки соответствия работника поручаемой работе.

Далее в первый день он проходит ориентирующий тренинг, направленный на ознакомление с историей предприятия, структурой ПАО «Богучанская ГЭС», основами корпоративной культуры, правилами безопасности. Задачей данного тренинга является подготовить каждого сотрудника ПАО «Богучанская ГЭС» хорошо ориентироваться на своём рабочем месте; даётся чёткое представление о ресурсах организации.

Затем новому сотруднику выдаётся тренинг-план по введению в профессию. К этому плану прилагаются задания, которые работник должен выполнить. Тренер систематически проверяет, насколько хорошо сотрудник освоил полученные знания и заносит результаты в тренинг-план работника. Кроме этого новый сотрудник получает правила внутреннего трудового распорядка (ПВТР) – организационно-распорядительный внутренний документ, регламентирующий

порядок приема и увольнения работников, основные обязанности работников и работодателя (ПАО «Богучанская ГЭС»), рабочее время и его использование, порядок оплаты труда работников, поощрения за успехи в работе, порядок взыскания за нарушение трудовой дисциплины.

ПАО «Богучанская ГЭС» кроме обучения, уделяет большое внимание и развитию персонала. В ПАО «Богучанская ГЭС» ежегодно проводятся тренинги и семинары для сотрудников различных подразделений разных уровней. В подготовке и развитии профессионалов принимают участие не только менеджеры, но и внешние организации, специализирующиеся на проведении обучения сотрудников ПАО «Богучанская ГЭС».

Управление развития персонала ПАО «Богучанская ГЭС» разрабатывает ежегодный план профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала, который согласуется с руководителями всех функциональных блоков и утверждается заместителем генерального директора по управлению персоналом Общества.

Для постоянного мониторинга развития персонала существуют оценки результативности персонала. Проводя оценку персонала, служба по работе с персоналом ПАО «Богучанская ГЭС» преследует следующие цели: создание резерва на выдвижение (карьерный рост сотрудников); выявление потребности в обучении (в целях разработки плана обучения, подготовки и переподготовки персонала); основание для принятия кадровых решений: повышение, понижение, перемещение, увольнение); дифференциация вознаграждения за труд. Вся информация, полученная во время проведения оценки в виде оценочных и иных форм, является конфиденциальной.

В рамках плана обучения в ПАО «Богучанская ГЭС» с менеджерами по продажам проводятся тренинги по стандартам и качеству обслуживания клиентов, такие как «Телефонный этикет», «Навыки эффективной коммуникации», «Работа с жалобами». В настоящее время одним из ключевых направлений развития персонала ПАО «Богучанская ГЭС», а также повышения качества обслуживания клиентов, является обучение линейных сотрудников оперативных отделов английскому языку.

С целью создания системы специализированных тренингов в отделах и подразделениях ПАО «Богучанская ГЭС» реализует программу по обучению внутренних тренеров организации, что, в свою очередь, обеспечивает повышение

эффективности работы отдела/подразделения и способствует скорейшей адаптации новых сотрудников в коллективе.

Подготовка квалифицированных кадров ПАО «Богучанская ГЭС» в 2016 г. велась по нескольким направлениям: профессиональная подготовка рабочих, включающая первичное обучение, профессиональную переподготовку, обучение второй профессии; повышение квалификации рабочих; повышение квалификации руководителей и специалистов; профессиональная переподготовка руководителей и специалистов.

Выводы:

Богучанская ГЭС – одна из крупнейших и современных гидроэлектростанций в России. Установленная мощность станции 2997 мегаватт, среднегодовая проектная выработка - 17,6 млрд. кВтч. Она замыкает пятерку отечественных гидрогенераторов, пропустив вперед Саяно-Шушенскую, Красноярскую, Братскую и Усть-Илимскую ГЭС.

В структуре персонала ПАО «Богучанская ГЭС» по полу преобладает персонал мужского пола, основная доля персонала находится в возрасте до 40 лет, стаж работы в рассматриваемой организации у большинства работников составляет от 5 до 10 лет, уровень образования персонала невысокий – преобладает персонал со средним специальным образованием.

ПАО «Богучанская ГЭС» управляет всеми основными формами обучения и повышения квалификации, благодаря которым сотрудники приобретают новые знания, умения и опыт. Такими формами обучения являются: обучение, которое проводится руководителями и специалистами самого предприятия; проведение обучения на рабочих местах, изучение опыта; участие в семинарах или учебных курсах, которые проводятся внешними организациями; учеба в специализированных высших учебных заведениях; изучение опыта других предприятий посредством перекрестных аудитов; обучение в рамках совещаний и заседаний. Наиболее трудоемкой является функция разработка программы обучения персонала, а также проведение анализа потребности в обучении.

В ПАО «Богучанская ГЭС» достаточно большое внимание уделяется подготовке кадров. Вновь принятые сотрудники проходят первоначальную стажировку на рабочем месте. Ежегодно составляется план прохождения курсов повышения квалификации. В то же время, переподготовка и повышение квалификации персонала ПАО «Богучанская ГЭС» осуществляется преимущественно путем



проведения конкурсов профессионального мастерства.

Спецификой обучения в ПАО «Богучанская ГЭС», являются единичные и отдаленные центры обучения по базовым специальностям. Обучение персонала проводится в г. Красноярске, г. Канске, а также в профессиональных учебных заведениях г. Красноярска, г. Новосибирска, г. Москва, г. Санкт-Петербурга

В настоящее время в ПАО «Богучанская ГЭС» оценка процесса обучения персонала содержит только количественный показатель – сколько человек прошли обучение за определенный период. Показатели качественной оценки эффективности персонала как таковые отсутствуют. В ПАО «Богучанская ГЭС» целесообразно разработать методику анализа влияния повышения квалификации на конечные результаты деятельности организации. Оценка эффективности организации процесса повышения квалификации персонала позволила бы решить следующие задачи: осуществление контроля за реализацией программных пунктов системы повышения квалификации персонала; анализ и корректировка слабых сторон; мониторинг эффективности, качества; мониторинг результативности повышения квалификации персонала; разработка и внедрение корректирующих мероприятий.

## **Заключение**

Важнейший фактор успеха в профессии – способность переубеждать других людей. Руководитель должен уметь целенаправленно общаться с подчинёнными, равными по иерархии коллегами и со своим непосредственным шефом. Постоянные изменения ситуации способствуют обмену идеями и предложениями. Переговоры могут проходить с глазу на глаз, в присутствии большого количества людей, в форме обсуждений, докладов и претензий.

Для того, чтобы эффективно коммуницировать, нужно как минимум уметь излагать свои мысли так, чтобы они были адекватно поняты партнёром, а также уметь слушать партнёра так, чтобы дать ему возможность высказать всё, что он хотел бы сказать, и правильно без искажений понять то, что хотел сказать партнёр.

Коммуникативная сторона общения состоит во взаимном обмене информацией между партнёрами по общению, передаче и приёме знаний, идей, мнений, чувств. Универсальным средством коммуникации и общения является речь, с помощью

которой не только передаётся информация, но и осуществляется воздействие друг на друга участников совместной деятельности.

## **Библиография:**

1. Федеральный закон от 26.03.2003 №35-ФЗ (ред. от 29.12.2014) «Об электроэнергетике».
2. Федеральный закон от 26.03.2003 № 36-ФЗ (ред. от 29.12.2014) «Об особенностях функционирования электроэнергетики и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу некоторых законодательных актов Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «Об электроэнергетике».
3. Григорьев А.В., Шафран А.М. Электроэнергетическая отрасль: насколько реализованы цели реформирования? // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2015. № 1
4. Абдрашитова Г.В., Мусин У.Р. Система обучения персонала как управленческий ресурс организации // Nauka-Rastudent.ru. 2016. № 2 (02).
5. Антонов В. Г., Самосудов М. В. Проблемы и перспективы развития управленческого образования в России // Управленческие науки. 2015. № 2 (7).
6. Антонова А.В., Виштак Н.М. Информационные технологии, как базовый компонент инноваций в образовании // Преподаватель XXI века. 2010. № 3.
7. Батышев С.Я. Подготовка рабочих кадров / С.Я. Батышев. – М.: Экономика, 2009. – 248 с.
8. Беляева Е.Е. Обучение и развитие персонала в интересах инновационного развития электроэнергетической компании // Наука и экономика. 2014. № 5 (13).
9. Бродский С.Ф. Внедрение новых технических средств обучения и методик в учебный процесс подготовки рабочих // Нефтяное хозяйство. 2006. № 9.
10. Васильков Ю.В., Гущина Л.С. Снижение внутренних рисков предприятия путем формирования менеджерских компетенций персонала // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2010. № 1.
11. Глабчастый А.И. Корпоративное обучение как форма профессионального образования // Среднее профессиональное образование. 2009. № 1.
12. Кафидов В. В. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. — СПб.: Питер, 2014.
13. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Организация управления персоналом на предприятии. - М.: ГАУ, 2010

14. Кириллов А.В. Системы интенсивного обучения персонала//Управленческие науки. 2016. № 2 (11).
15. Книга работника кадровой службы /Под ред. Е.В. Охотского, В.М. Анисимова. – М.: “Издательство «Экономика», 2009.
16. Коптева К.В., Афанасьева Л.А. Эффективная система обучения как основа развития кадрового потенциала предприятия//Auditorium. 2016. Т. 3. № 3 (3).
17. Литвинюк А.А. Управление персоналом. Учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2014. .
18. Лукичева Л.И. Управление персоналом. М.: Омега-Л 2011 – 263 с.
19. Максимов Е. Оценка качества и эффективности обучения персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2010. - №12. – С. 51 – 55.
20. Платонов Ю.П. Актуальные проблемы управления персоналом - СПб.,Делком, 2011 г. - 247 с.
21. Поздеев В.И. Организация профессионального обучения персонала на предприятии//Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. 2014. № 181. С. 103
22. Поздеев В.И. Организация профессионального обучения персонала на предприятии//Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. 2014. № 181.
23. Просвирина И.И., Резепин Ю.Ю. Эффективность обучения и переподготовки персонала: проблемы измерения//Сибирская финансовая школа. 2011. № 6.
24. Рогожин М. Ю. Управление персоналом. 100 вопросов и ответов о самом насущном в современной кадровой работе. М.: Альфа-Пресс, 2009
25. Рулевский В.И. Выявление сущности, форм, методов и средств внутрифирменного обучения персонала//Транспортное дело России. 2010. № 7
26. Семенихин В.В. Кадровый вопрос: обучение и повышение квалификации персонала. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2016.
27. Сербиновский Б.Ю., Гаврилюк Г.В., Дымова М.Н. Опыт развития вузовской системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров предприятий и организаций//Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2011. № 73.
28. Тимофеева Н.А., Хадасевич Н.Р. Анализ системы обучения персонала как основа развития трудового потенциала организации//Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2016. № 10.
29. Травин В. В., Магура М. И., Курбатова М. Б.. Управление человеческими ресурсами. Модуль 4. Модульная программа "Руководитель XXI века" М.: ИД "Дело" РАНХиГС, 2014.