

Содержание:

Введение

Актуальность темы. Процессы коммуникации – это важные связующие звенья между управляющими одного уровня, между управляющим и его подчиненными, между внешней средой и организацией. В повседневной работе управляющему необходимо брать информацию из различных доступных источников – подчиненных, клиентов, поставщиков, вышестоящих руководителей, руководителей одного уровня и пр. Оперативная деятельность управляющего отличается от его деятельности по принятию решений. Эти два основных вида деятельности согласованы друг с другом и зависят от информации, обрабатываемой и передаваемой внутри организации. Процессы коммуникаций позволяют управляющим результативно выполнять работу и правильно выбирать оптимальную стратегию для достижения поставленных целей.

Организационные коммуникации включают в себя контакт между людьми. Это процесс передачи сведений и обмена информацией между группами или отдельными людьми. Она является важным элементом в координации деятельности подразделений организации, позволяет получать необходимую информацию на всех уровнях управления. Организационная коммуникация – это процесс, с помощью которого управляющие развивают систему предоставления информации отдельным индивидуумам за пределами организации или большому числу людей внутри нее.

Объект исследования – ПАО «Богучанская ГЭС»

Предмет исследования – система деловых коммуникаций.

Цель работы - анализ коммуникационного процесса в ПАО «Богучанская ГЭС»/

Для реализации поставленной цели требуется решение следующих **задач**:

- рассмотреть природу организационных коммуникаций, их роль в управленческом процессе и основные направления;
- провести анализ системы управления персоналом и кадрового состава ПАО «Богучанская ГЭС»;

- оценить эффективность организационных коммуникаций в ПАО «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. Природа организационных коммуникаций и их роль в эффективности управления

1.1 Значение коммуникаций

Коммуникативные организационные структуры - это множество отношений субъектов организации. Они определяются элементарным составом, конфигурацией и своими специфическими функциями. [12.С.5]

Главные функции коммуникативных структур:

- обеспечение органов прямого управления организации необходимой специальной и деловой информацией (расчетами различных вариантов для принятия решений); эта информация чаще всего является рекомендацией, предложением или советом;
- обеспечение бесперебойной работой технических средств связи и обработки информации и осуществление сбора и анализа необходимой информации;
- составление графика работы, планирование работы различных подразделений организации, разработка всевозможных стандартов, определение плановых показателей;
- снабжение и материальное обеспечение повседневной жизни организации;
- решение социальных задач, стоящих перед организацией. [4.С.19]

Компонентный состав коммуникативных структур включает в себя личностей, занимающих определенные должности, или руководимые ими отделы - организационные единицы, участвующие в информационных процессах: накапливают, генерируют, получают и распределяют информацию, обязательную для успешного результата работы. Субъектами коммуникационных структур можно считать таких специалистов, как маркетологи, эксперты по внешним связям, аналитики-прогнозисты, ученые-исследователи, плановики, ревизоры, бухгалтеры, технологи. [15.С.11]

Коммуникации необходимы для управляющих по следующим причинам:

- 1) управляющие тратят 75-95% времени на коммуникации, поэтому они должны быть заинтересованы в улучшении данного вида деятельности;
- 2) коммуникации необходимы для выражения воли руководителя, а также для утверждения авторитета; [1]
- 3) коммуникации необходимы для результативности управления;
- 4) хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению организационной результативности, значит, компания результативна в области коммуникаций и в других видах деятельности.

Существуют четыре основные функции коммуникативности в организации:

- 1) контроль;
- 2) мотивация;
- 3) эмоциональное выражение;
- 4) передача информации. [20.С.43]

С помощью коммуникативности осуществляется контроль поведения членов группы. В организациях существует иерархия и формальная соподчиненность, которой работники должны придерживаться. Коммуникативность выполняет контролирующие функции, когда подчиненного, например, просят привести свои действия в соответствии с политикой компании. Одновременно она усиливает мотивацию, доводя до работников информацию о том, как улучшить работу, что должно быть сделано и пр. [16.С.21]

Для многих людей их работа - первичный источник социального взаимодействия. Коммуникативность, осуществляемая в группе, является механизмом, при помощи которого члены группы выражают свое отношение к происходящему. Тем самым коммуникативность облегчает эмоциональное выражение подчиненных, а также помогает реализовывать социальные нужды. Важное значение имеет и функция коммуникативности, связанная с ее ролью в процессе принятия решений. Она позволяет предоставить информацию, необходимую членам группы или группам для принятия решений, через передачу данных для оценки и идентификации поставленных задач. [7.С.21]

1.2. Определение коммуникации и ее средства

Коммуникации в организации – это информационные связи, в которые индивидуумы вступают при выполнении своих должностных инструкций или функциональных обязанностей. [4.С.20]

Коммуникация определяется как употребление букв, символов, слов или схожих средств для получения данных о событии или объекте. Это широкое понятие, содержащее ряд уточненных терминов: семантика коммуникаций относится к значению слов и символов; синтаксис коммуникаций указывает на взаимодействие между используемыми символами; прагматика коммуникаций связана с их эффективностью и результативностью при совершенствовании организации. [9.С.31]

Существует ряд подходов к группировке средств коммуникации. Следует различать коммуникации:

- 1) несловесные персональные;
- 2) словесные устные;
- 3) письменные персональные; [7.С.32]
- 4) письменные групповые внутри организации и за её пределами.

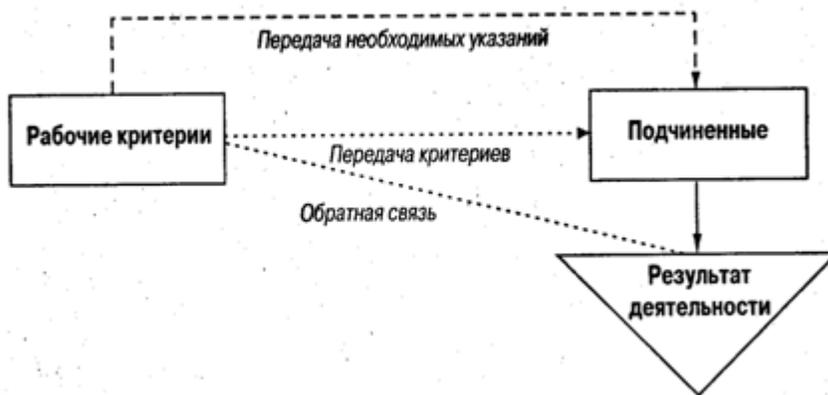


Рисунок 1. Кибернетический подход к управлению [11]

На современный подход к коммуникациям повлияло развитие кибернетики. Управляющий ставит условия для работников, осуществляет корректировку их действий и контролирует результаты действий подчиненных. Процесс обратной связи представляется необходимой ступенью коммуникации и принятия решения (рис. 1).

Для управляющего организацией любого типа необходимы все элементы процесса коммуникации. Многие теоретики и практики управления приходят к выводу, что формы, в которых происходят коммуникации, зависят от того, что известно о получателе данных. Это значит, что управляющий должен ориентироваться на получателя данных, а не на их отправителя. Если источником данных является управляющий, он обязан удостовериться в том, что говорит на одном языке с получателем данных и его оценка ситуации подтверждает оценку получателя. То есть важно, чтобы управляющий мог правильно оценить процесс получения и расшифровки информации, а также значение обратной связи. [З.С.61]

Эксперты по коммуникациям считают, что одним из важных факторов, нарушающих «общность» в коммуникациях между отправителем и получателем данных, являются изменения, происходящие в ее кодировании и расшифровке. Наиболее действенные коммуникации происходят тогда, когда процессы кодирования и расшифровки данных единообразны.

1.3 Направления коммуникаций

Коммуникации могут происходить в вертикальном или горизонтальном направлении. В свою очередь, вертикальное направление делится на нисходящее и

восходящее. [19.С.31]

Нисходящее направление. Коммуникативный поток, перемещающийся от высшего уровня в организации к нижнему уровню, является нисходящим. Он применяется управляющими групп для обозначения целей, разъяснения задач, уведомления о проделанных действиях для того чтобы указать на вопросы, требующие особого внимания, обозначить принципы обратной связи по окончании работы. В этом случае, чем больше уровней проходят данные, тем меньше вероятность того, что она не будет ошибочна. Наиболее ярким примером является диалог начальника и его подчиненных. [3.С.51]

Нисходящие организационные коммуникации представляют собой цепочку данных от высших уровней руководства к нижним. Около половины времени общения менеджеров уделяется подчиненным, оставшаяся половина делится между начальством, сослуживцами и внешними субъектами. Ключ к идеальным взаимосвязям — далеко не в применении электронных гаджетов, цветных рисунков, громких акций или плакатов, а в предоставлении менеджерами тщательно продуманной, отработанной информации. Менеджеры, добившиеся успеха в коммуникациях, восприимчивы к потребностям людей и готовы к откровенному разговору со своими коллегами.[9]

В некоторой степени провалы нисходящих коммуникаций объясняются неподготовленностью высшего руководства к результативному диалогу, в случаях, когда начальство не смогло создать надежный фундамент и его коммуникативный «дом» покоится на песке. Условия эффективного подхода содержатся в следующих пунктах:

- 1) Менеджеры обязаны формировать положительное отношение к взаимосвязям, убеждая себя, что диалог с подчиненными — обязательная часть их работы.
- 2) Необходимо искать интересную информацию для работников.
- 3) Менеджерам необходимо осознанно проводить беседы с сотрудниками.
- 4) Менеджеры должны уметь завоевать доверие, которое является одним из важнейших условий коммуникаций всех видов. [15.С.39]

Восходящее направление. В организациях восходящая информация перемещается от более низкого уровня к более высокому. Она используется для связи подчиненных с руководством для информирования о текущих проблемах и

результатах работы и служит средством доведения до сведения руководителей мнения работников. [2.С.33] Для улучшения положения дел в организации руководители должны полагаться на данную информацию. Руководители низкого звена используют восходящую информацию для доведения до сведения руководства среднего и высшего звена. Для эффективного обеспечения выполнения руководством своих функций, принятия взвешенных решений, осуществления мер социальной поддержки работников, необходим обмен данными о потребностях сотрудников. Данный процесс предполагает двустороннее проявление инициативы, положительные действия, чувствительность к слабым сигналам и способность адаптироваться к различным информационным каналам, но в основном он требует осведомленности и уверенности в значимости отправляемых наверх сообщений. Осуществление восходящих коммуникаций, особенно в крупных организациях со сложной и разветвленной структурой, связано с преодолением некоторых трудностей. [7.С.34]

Первая — задержки, медленное доведение данных на высокие уровни организации, когда менеджеры не берутся освещать проблемы, опасаясь негативной реакции руководства, пытаются на своем уровне самостоятельно решить проблему, поэтому проблемная информация "тормозится". [9.С.23]

Вторым, взаимосвязанным с первым, фактором является фильтрация — определенная форма «цензуры» снизу как естественной склонности всех работников доводить до сведения руководства только ту информацию, которую бы хотел услышать начальник. Иногда во избежание фильтрации сотрудники добиваются прямого выхода на руководителя, игнорируя своих непосредственных начальников, перешагивая через одну или несколько ступеней в коммуникативной иерархии. Положительной стороной подобного выхода является быстрое доведение информации до адресата посредством уменьшения степени фильтрации и задержек; отрицательной — нарушение субординации, что вызывает справедливый гнев «обойденных» менеджеров; как правило, такая практика не поощряется. [11.С.76]

Другая проблема, к которой приходится периодически возвращаться, — потребность в ответе. Работники, инициирующие восходящие коммуникации, выступающие в роли отправителей, испытывают насущную потребность в обратной связи. Адекватная реакция руководства поощряет дальнейшие сообщения снизу-вверх, а отсутствие таковой подавляет восходящие коммуникации. [4.С.43]

Для совершенствования восходящих коммуникаций необходимо формулирование принципов политики в отношении обращений сотрудников, которые могут включать в себя области ответственности высшего руководства, спорные темы, вопросы, по которым требуются мнение менеджеров или рекомендуемые изменения. Помимо программных заявлений необходимо разработать и применять практические методы улучшения восходящих коммуникаций.

Вопросы к сотрудникам. Один из практических методов — вопросы менеджеров к сотрудникам, демонстрирующие заинтересованность руководства мнениями работников, его желание получить дополнительную информацию, оценку роли подчиненных. Вопросы могут задаваться в различной форме, но чаще всего используются открытые и закрытые. Открытые вопросы предоставляют возможность отвечающему затронуть любую интересующую его тему и в любой форме. «Как идут дела?» — классический пример открытого вопроса, ответы на который несут менеджеру множество сигналов. Тем не менее, независимо от формы постановки вопросов, они не послужат делу совершенствования восходящих коммуникаций, если менеджер не умеет выслушать ответ. [12.С.65]

Умение услышать. Способность внимательно и вдумчиво слушать, а не просто слышать, предполагает не только наличие ушей, но прежде всего ума. Грамотные менеджеры владеют искусством восприятия не только непосредственно информации, но и эмоционального сообщения отправителя. Особенно важно, чтобы внимательно слушающий сотрудника менеджер регулярно сообщал о своей заинтересованности предметом разговора. Каждый имеет возможность повысить свое мастерство на специальных курсах, уметь сосредоточиться на целях собеседника, взвешивать аргументы, искать примеры и ключи к пониманию и использовать паузы для анализа того, что уже было сказано. [7.С.34]

Собрания работников. Одним из самых действенных методов совершенствования восходящих коммуникаций является проведение встреч менеджеров с небольшими группами сотрудников, на которых работники имеют возможность высказаться по актуальным рабочим проблемам, методам управления, рассказать о своих потребностях. Такие собрания (при условии адекватной реакции менеджмента) способствуют повышению степени участия работников в процессе труда, снижению показателей текучести кадров. [5.С.12]

Политика открытых дверей. Политика открытых дверей предполагает, что обращения сотрудников организации, прежде всего к непосредственным начальникам или к руководителям более высокого ранга по различным волнующим

их вопросам поощряются высшим менеджментом компании. Это позволяет разблокировать восходящие коммуникации. Однако достижению этой благородной цели препятствуют социальные и психологические барьеры между сотрудниками и менеджерами, которые не позволяют подчиненным войти в распахнутые двери руководителей. Некоторые работники боятся проявить свою некомпетентность, другие вообще не желают видеть каких бы то ни было проблем, третьи опасаются вызвать неудовольствие менеджеров.[3]

Участие в социальных группах. Для осуществления "сверхплановых" восходящих контактов исключительные возможности предоставляют неформальные мероприятия, нередко носящие развлекательный характер. Обмен информацией в непосредственной, расслабляющей обстановке позволяет менеджерам выявить реальное положение дел в организации намного быстрее, чем при формальном общении. Поэтому работодателям не следует экономить на таких развлечениях, как пикники, спортивные соревнования, вечеринки в отделах и т.п. Главной целью таких мероприятий отнюдь не являются восходящие коммуникации, тем не менее, они часто становятся их побочным результатом. [20.С.33]

Горизонтальное направление. Горизонтальное направление - коммуникационный процесс, когда диалог проходит среди членов одной группы или одноуровневой рабочей группы, между управляющими или работниками одного уровня. Этот процесс очень важен, поскольку он позволяет эффективно расходовать рабочее время и обеспечивать согласованность действий. Такие коммуникации могут являться, в одном случае, обязательными и формальными, в другом - происходят неожиданно.[2.С.4]

Горизонтальное направление. Горизонтальное направление - коммуникационный процесс, когда диалог проходит среди членов одной группы или одноуровневой рабочей группы, между управляющими или работниками одного уровня. Этот процесс очень важен, поскольку он позволяет эффективно расходовать рабочее время и обеспечивать согласованность действий. Такие коммуникации могут являться, в одном случае, обязательными и формальными, в другом - происходят неожиданно.[3]

Типы горизонтальных коммуникаций:

- среди паритетных подразделений компании или среди групп, возникающие из-за необходимости согласования действий и служащие этим целям;

- среди исполнителей. Они составляют «поле» всех коммуникаций в компании (на этой стадии возникает множество противоречивых социально-психологических феноменов, с которыми должен считаться руководитель);

- среди паритетных руководителей отделов внутри компании (к примеру, среди начальников среднего звена управления). [19.С.44]

Вертикальные и горизонтальные коммуникации выполняют важную задачу в жизни компании. Принято полагать, что вертикальное направление коммуникаций важнее, так как оно претворяет в жизнь главное правило формирования организации — иерархический. Также он постоянно синтезирован с координационным принципом, который связан с горизонтальным направлением коммуникаций. Через объединение этих двух принципов и типов обеспечивается коммуникативная функция компании в целом. Это объединение создает "каркас" всей коммуникативной сети организации. [10.С.4]

Для характеристики деятельности руководителя вертикальные коммуникации делятся на подтипы. Данное деление основано сразу на нескольких критериях и содержит несколько видов коммуникаций.

Коммуникация вида «руководитель — подчиненный» составляет абсолютное большинство всех обменов информации в компании и занимает важную ступень в сфере межличностных отношений. Совокупность непосредственного характера контакта с его иерархичностью — главные характерные черты этого типа обмена данных. Реже он может реализовываться и опосредованно — к примеру, в виде письменного указания, приказа и т.д. В специфическом подтипе коммуникаций «руководитель — подчиненный» первый является руководителем высшего звена, а второй (подчиненный) — также руководителем, но нижележащего иерархического уровня. [6..21]

Коммуникация вида «руководитель — руководитель» включает две разновидности: между руководителями паритетных подразделений внутри компании и между руководителем всей компании и руководителями других компаний.

Для этих видов коммуникаций характерна общая черта — они носят личный характер и обычно разворачиваются при непосредственном контакте. Эти коммуникации включают в качестве одного из коммуникантов руководителя (разнообразных иерархических уровней), а в сочетании они характеризуют «индивидуальную коммуникативную вертикаль».

Представленная вертикаль включает в себя и коммуникации вида «руководитель — рабочая группа». Этот вид коммуникации характеризуется комбинированной индивидуально-коллективной особенностью и осуществляется в различных организационных формах: отчетами групп перед руководителем, совещаниях начальства с рабочими группами, контрольных проверках рабочих групп, локальном инспектировании, контрольных проверках рабочих групп и др. [4.С.65]

Внутриорганизационные коммуникации делятся по признаку канала коммуникации на формальные и неформальные. Формальные каналы коммуникаций определяются структурой организации, ее ведущими функциональными задачами и целями. Неформальные коммуникации — контакты, осуществляющиеся вне и помимо формальных коммуникативных каналов. Они содержат ряд разновидностей:

- 1) неформальные внешние связи руководителя со средой (феномен «больших связей» руководителя);
- 2) неформальные связи среди рядовых членов компании;
- 3) неформальные контакты между начальством и исполнительным персоналом.

Важная роль среди этих неформальных коммуникаций принадлежит сплетням, создающим в преобладающей степени социальную микросреду компании. Они оказывают давление мнение общественности, на работу исполнительного персонала, на их репутацию и статус. Фигурирует устойчивое мнение о ненадежности такого сплетен. Однако специальные исследования показывают, что в действительности они верны и справедливы практически в 80% случаев, а в отношении состояния внутриорганизационных дел этот показатель доходит до 99%. Когда речь идет о личной или о сильно эмоционально окрашенной информации, уровень точности не может быть таким же высоким. Кроме того, независимо от точности, все свидетельствует в пользу влияния сплетен, будь их воздействие положительным или отрицательным. [21.С.5]

Классический список информации, передаваемой через сплетни:

- предстоящие сокращения производственных рабочих;
- новая система наказаний за опоздания;
- изменения в структуре организации;

- грядущие перемещения и повышения;
- подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании по сбыту;
- обсуждение личной жизни коллег. [13.С.2]

Коммуникативные перегрузки. Многие управленцы передают подчиненным огромную часть информации до тех пор, пока работники не догадываются, что обладание огромным количеством различных данных совершенно не способствует их осмыслению. Эта позиция получила название коммуникативной перегрузки, когда объем коммуникативных входов существенно превышает возможности их обработки или их реальные потребности. Нормы результативных связей — качество данных (а не количество) и время.

Восприятие коммуникаций. Получение сообщения — важный фактор в коммуникации; в противном случае диалог не состоится. Восприятию сообщения способствуют условия:

- признание права отправителя передавать сообщение;
 - уверенность в компетенции коммуниканта;
 - доверие к отправителю как к руководителю и как к личности;
 - уверенность в том, что полученному сообщению можно доверять;
 - принятие задач и целей, сформулированных в сообщении;
 - наличие у отправителя права наложить на получателя штрафные санкции.
- [4.С.76]

Выводы:

Коммуникация считается успешной, если получатель информации понимает её содержание адекватно тому смыслу, который в нее вкладывает отправитель, т. е. менеджер. В противном случае имеет место безуспешная коммуникация. Основная цель коммуникационного процесса — обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей.

Глава 2. Анализ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОММУНИКАЦИЙ 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.

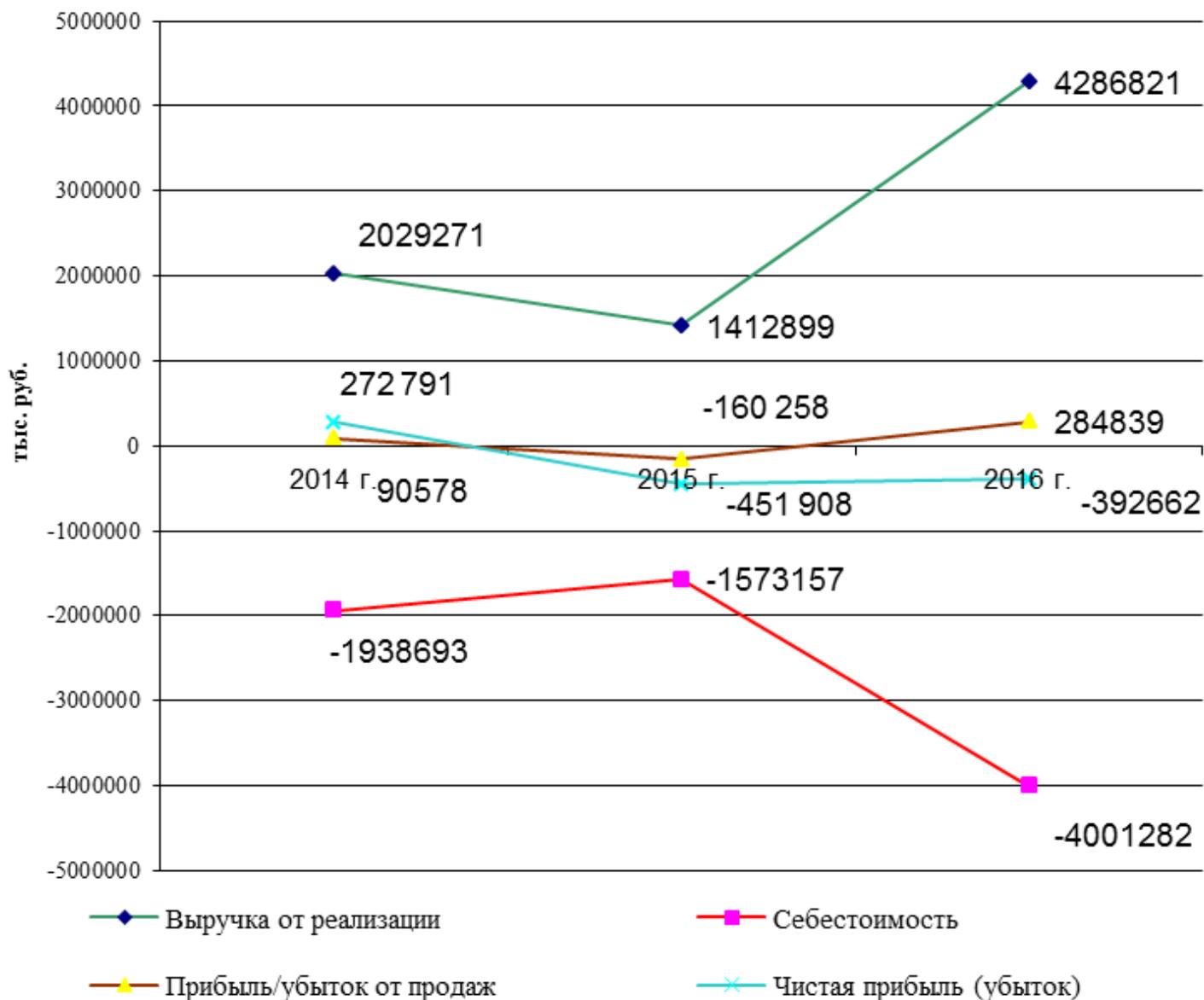


Рисунок 2 - Динамика финансовых результатов ПАО «Богучанская ГЭС» за 2014-2016 гг., тыс. руб.

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».

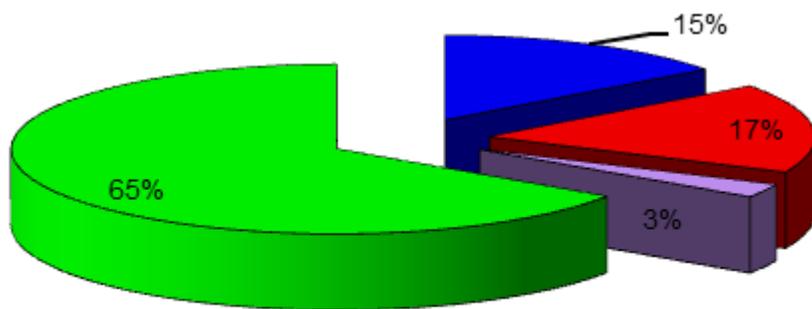
В течение 2016 г. в ПАО «Богучанская ГЭС» проводились различные культурно-массовые мероприятия и спортивные соревнования: лыжные гонки «День Здоровья!», последний лов рыбы «Ловись, рыбка», соревнования по дартсу и армрестлингу среди мужчин. Спортивные соревнования проводились в рамках VI открытой зимней 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.



■ руководителей ■ специалистов ■ служащих ■ рабочих

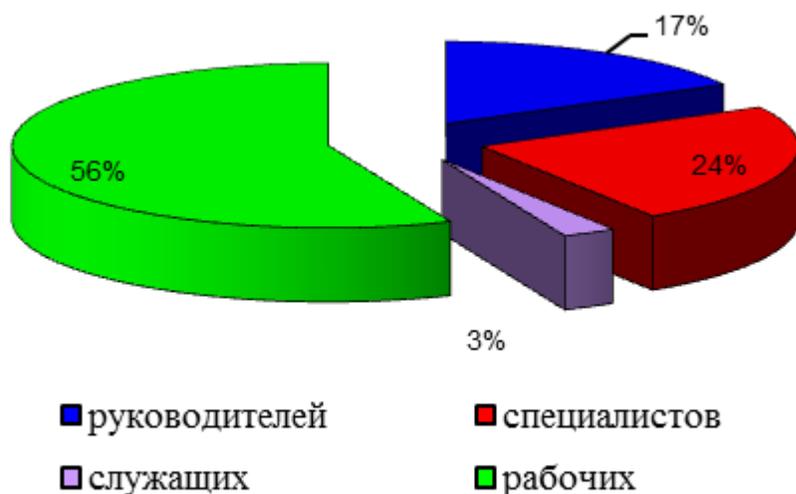


Рисунок 4 - Структура численности персонала ПАО «Богучанская ГЭС» на 01.01.2014 г и 01.01.2016 г., %

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%.

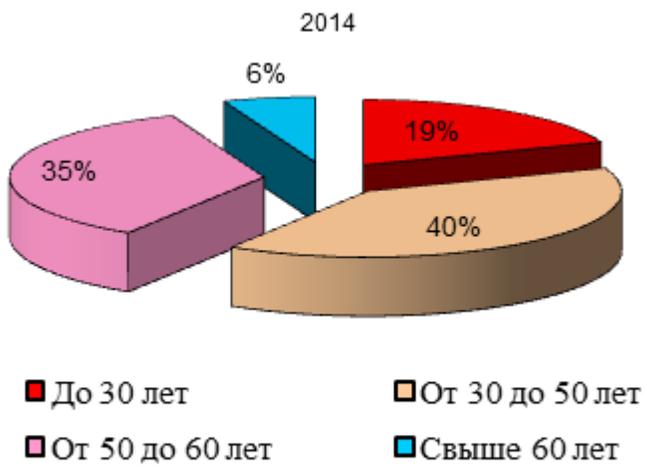
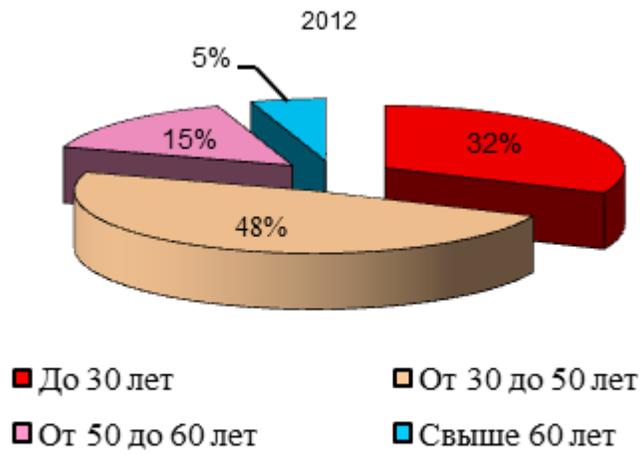


Рисунок 5 - Возрастная структура кадрового состава ПАО «Богучанская ГЭС»,%

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

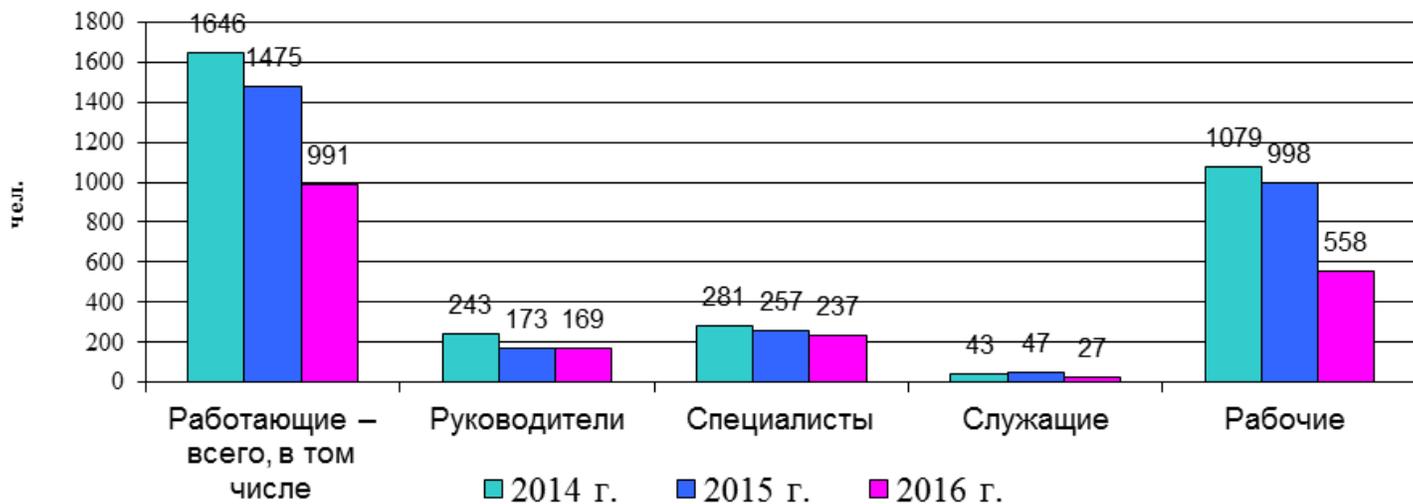


Рисунок 6 - Динамика изменения численности персонала ПАО «Богучанская ГЭС» в 2014-2016 гг. по категориям, чел.

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.

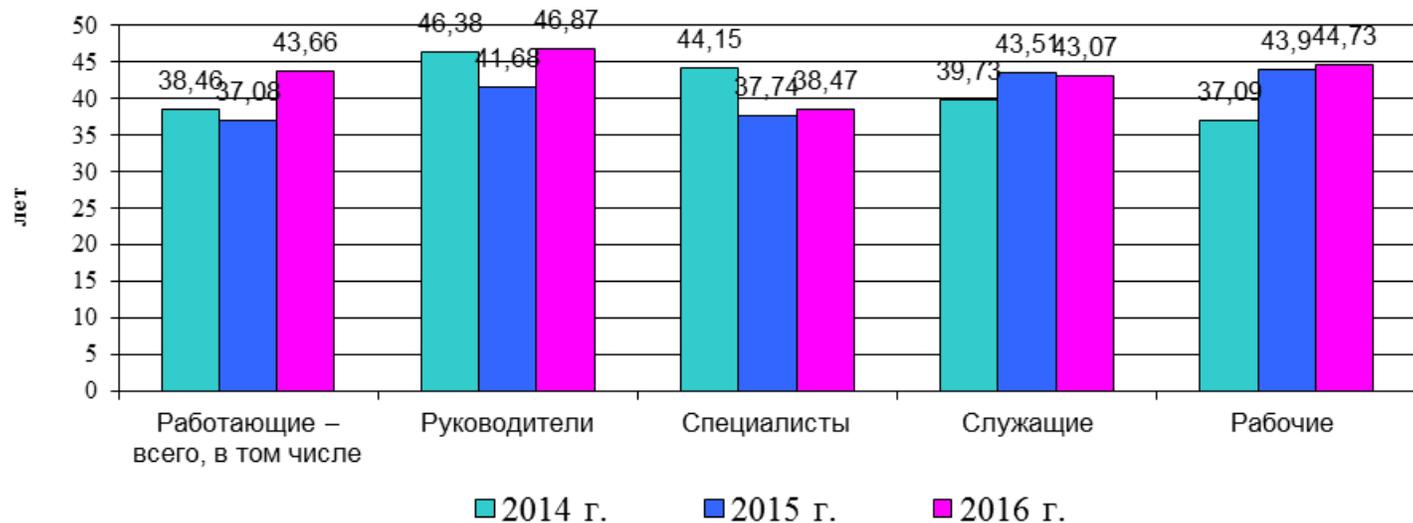


Рисунок 7 - Динамика изменения среднего возраста персонала ПАО «Богучанская ГЭС» в 2014-2016 гг., лет

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.

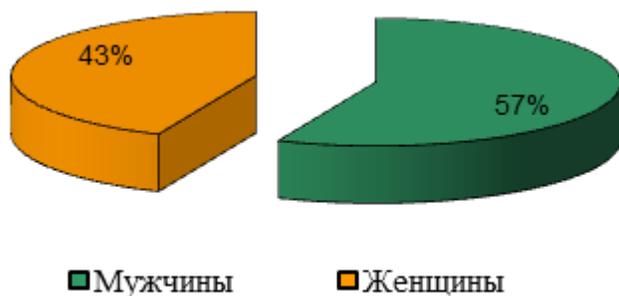
Таким образом, для руководства ПАО «Богучанская ГЭС» важно обратить внимание на высокий средний возраст рабочих. Для руководителей высокий средний возраст не является проблемой. Считается, что с годами люди набираются жизненного опыта, лучше разбираются в окружающих, принимают взвешенные и обдуманные 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

По состоянию на 01.01.2015



По состоянию на 01.01.2016

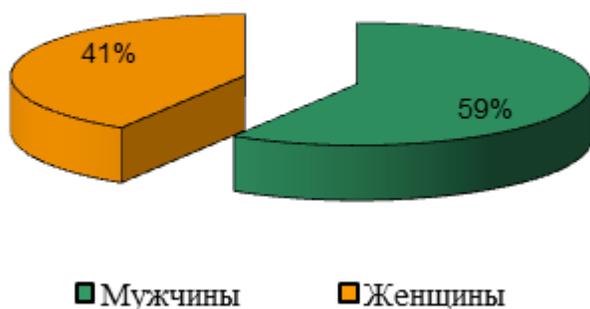
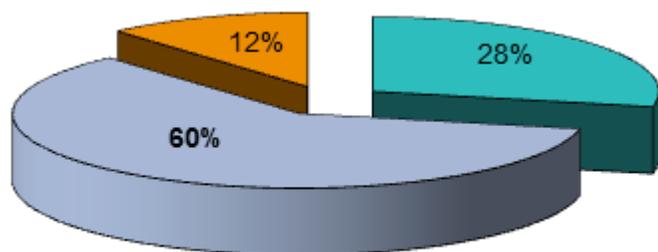


Рисунок 8 - Структура работников ПАО «Богучанская ГЭС» по гендерному признаку, %

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.

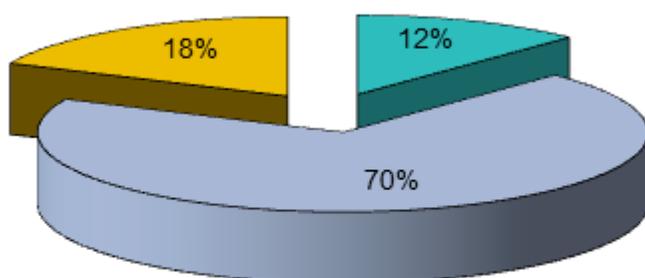
За анализируемый период с 2014 по 2016 год персонал ПАО «Богучанская ГЭС» повысил свой образовательный уровень. Число работников с высшим образованием снизилось с 190 до 180 человек или на 5,5 %. Наглядно структура персонала предприятия по уровню образования представлена на рисунке 9.

2015 год



■ Среднее ■ Среднее специальное ■ Высшее

2016 год



■ Среднее ■ Среднее специальное ■ Высшее

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.

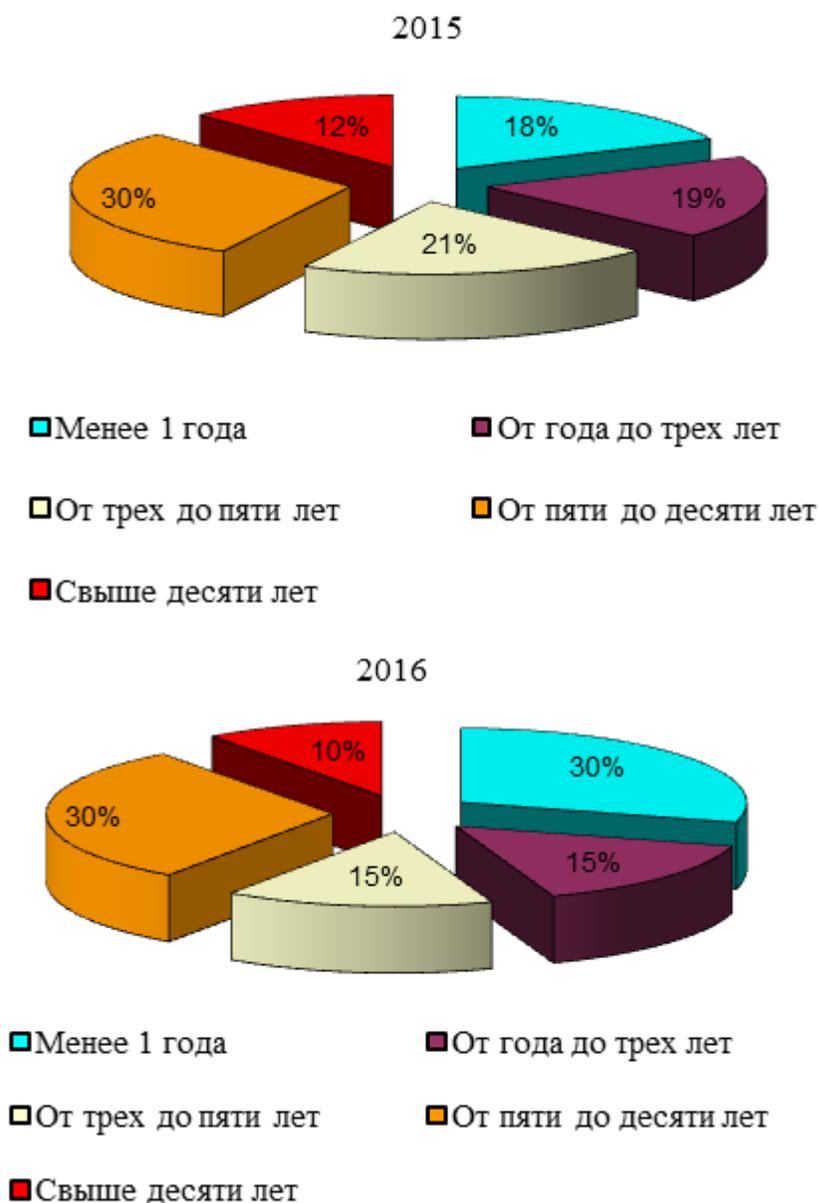


Рисунок 10 - Динамика персонала ПАО «Богучанская ГЭС» по стажу работы в организации в 2014-2016 гг.,%

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 %.

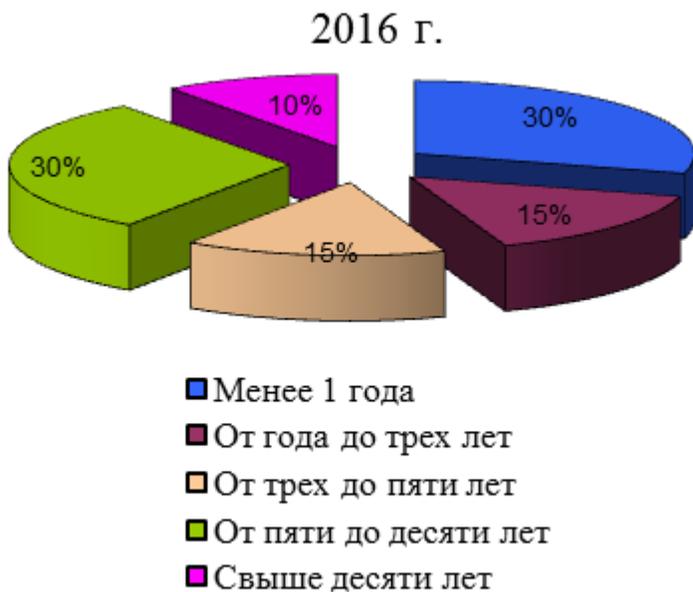
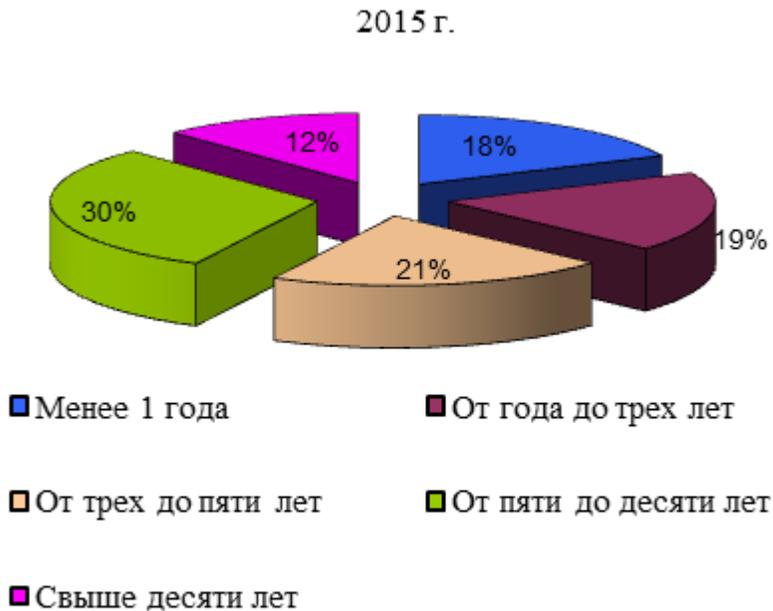


Рисунок 11 - Структура персонала ПАО «Богучанская ГЭС» по стажу работы в организации в 2014-2016 гг., %

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 организационных коммуникаций 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.

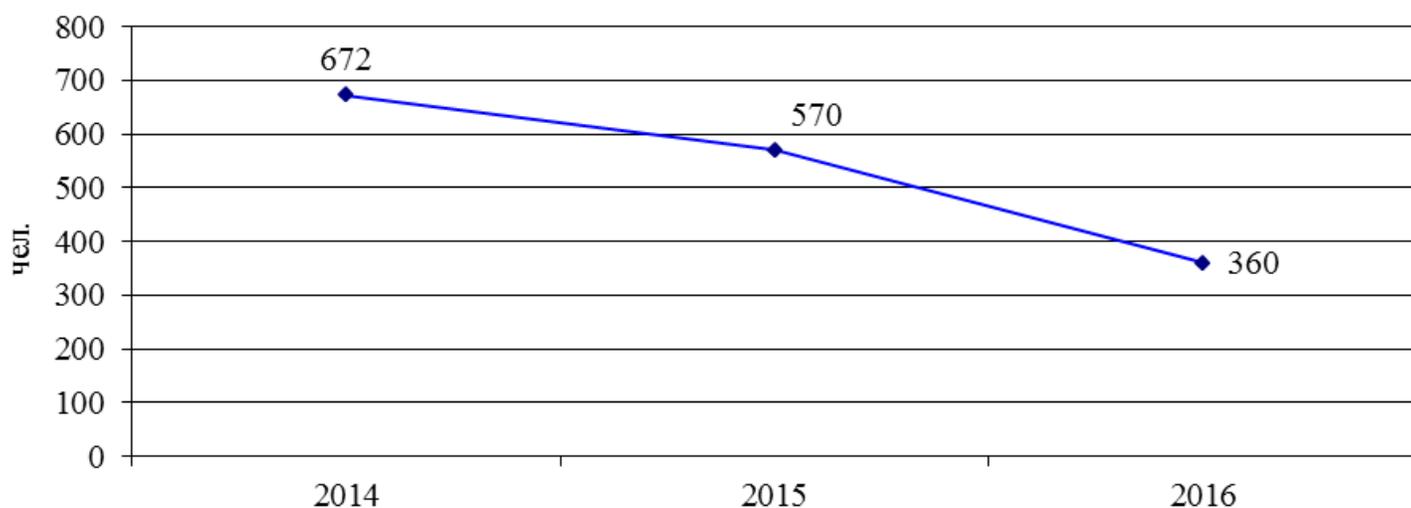


Рисунок 12 - Динамика численности персонала ПАО «Богучанская ГЭС», прошедшего квалификации персонала в 2014-2016 гг., чел.

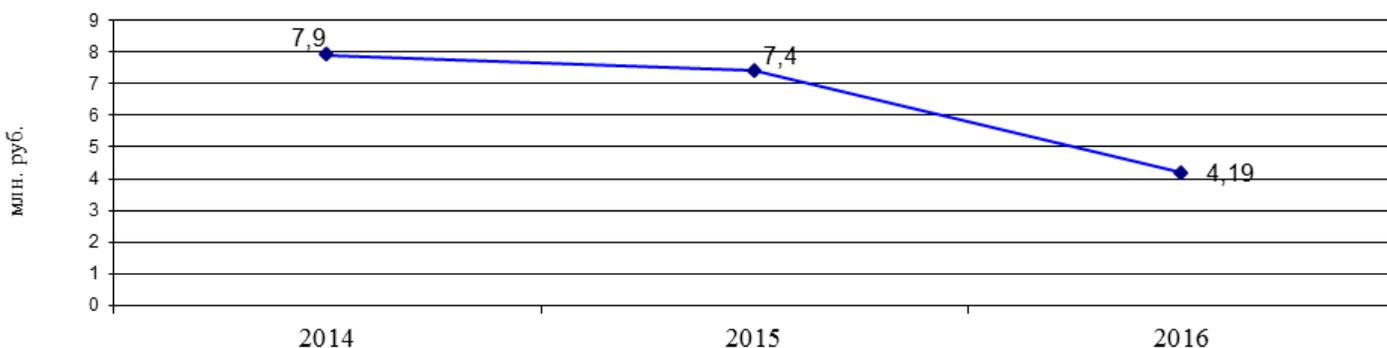


Рисунок 13 - Динамика затрат на обучение персонала ПАО «Богучанская ГЭС» в 2014-2016 гг., млн. руб.

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 в программах 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 программа 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 персонала 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. Князев С.Н. Управление: искусство, наука, практика: учебное пособие / С.Н. Князев, – Мн.: Армита – Маркетинг, менеджмент, 2012. – 512 с.
2. Мананикова Е.Н. Психология управления: учебное пособие / Е.Н. Мананикова. – М.: Дашков и К, 2011. – 320 с.
3. Мерманн Э. Коммуникация и коммуникабельность: практические рекомендации для открытой коммуникации / Э. Мерманн, – пер. с нем. – Харьков: Гуманитарный центр, 2010. – 296 с.
4. Мещерякова Е.В. Психология управления: учебное пособие / Е.В. Мещерякова. – Мн.: Выш. шк., 2013. – 237 с.
5. Островский Э.В. Психология управления: учебное пособие / Э.В. Островский. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 249 с.
6. Петренко А. Безопасность в коммуникации делового человека / А. Петренко. – М.: Технологическая школа бизнеса, 2011. – 208 с.
7. Сидоровская И. Оптимизация коммуникации с сотрудниками организации / И. Сидоровская // Отдел кадров. – 2012. – №4. – 138 – 143 с.
8. Тарайкович М.Г. О деловом общении / М.Г. Тарайкович // Экономика, финансы, управление. – 2013. – №1. – 97–104 с.
9. О.С. Виханский, А.И. Наумов Менеджмент: учебник – М.: Гардарики, 2002.
10. Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов Менеджмент: Учебное пособие. - 2-е изд., стер. – М.: Издательский центр "Академия": Мастерство, 2014.
11. Основы менеджмента. Уч. Пособие для вузов / Под науч. Ред. А.А. Радугина. М.: Центр, 2010.

12. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.
13. Общий и специальный менеджмент // Общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин - М., РАГС, 2013. – 192 с.
14. Оголева Л.Н. Основы менеджмента: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 280 с.
15. Платонов К.К. Структура и развитие менеджмента. - М.: Наука, 2012. - 429 с.
16. Прохоров А.П. Перспективы развития российской модели управления // Менеджмент в России и за рубежом. 2013. №2.
17. Пшенников В.В. Японский менеджмент. 27 уроков для нас. - М.: Экономика, 2014. - 421 с.
18. Радыгин А., Сидоров И. Российская корпоративная экономика: сто лет одиночества // Вопросы экономики. 2000. №5. С. 45-61.
19. Румянцева З.П., Саломатина Н.А. Менеджмент организации. - М.: Бизнес. 2012. - 428 с.
20. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: Учебник. - СПб.: СПбГУ, 2012. - 379 с.
21. Семенова И.И. История менеджмента: Учеб. Пособие. М., ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 281 с.
22. Семенова И.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2013. - 302 с.
23. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента. 2-е издание. М., Интел-Синтез, 2012. - 299 с.