

---

## Анализ системы управления персоналом территориальных генерирующих компаний Ростовской области и оценка их эффективности

С.В.Грицунова<sup>1</sup>, Ю.А.Седых<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ростовский государственный экономический университет (РИНХ) Ростов-на-Дону

<sup>2</sup> Ростовский государственный экономический университет (РИНХ) Ростов-на-Дону

**Аннотация:** Проводится анализ существующей системы управления персоналом территориальных генерирующих компаний Ростовской области, на примере ООО "ЛУКОЙЛ-Ростовэнерго". Рассмотрены основные направления системы управления персоналом: возможности для профессионального развития и карьерного продвижения; пакет социальных выплат и льгот; моральное стимулирование. Рассмотрена процедура проведения самооценки работников и методика определения ежегодного премирования каждого работника одной из территориальных генерирующих компаний: критерии проведения самооценки, последовательность проведения и формула для расчета итогового балла для расчета показателей премирования. В заключении проанализирована целесообразность и эффективность проведения подобного рода мероприятий направленных на управление персоналом работников ООО «ЛУКОЙЛ-Ростовэнерго».

**Ключевые слова:** электроэнергетика, управление персоналом, молодые специалисты, Ростовская область, адаптация персонала, социальные выплаты

Практика деятельности предприятий России и Ростовской области в частности за последние несколько лет свидетельствуют о серьезном изменении управленческих подходов большинства успешных организаций в сторону усиления внимания к человеческой, прежде всего, профессионально-культурной составляющей своей деятельности. Предприятия не зависимо от сферы деятельности, формы собственности и даже численности занятых работников, стали уделять значительное внимание организации управления персоналом.

Подобного рода вопросы весьма интересны, а иногда и специфичны для различных предприятий, поскольку система организации управления персоналом может выражаться в весьма различных мероприятиях и действиях, направленных на работу в отношении работников предприятия.

Актуальность темы данной статьи заключается в том, что изучение опыта организации управления персоналом в конкретной, достаточно перспективной и позитивно развивающейся сфере деятельности - электроэнергетике, позволяет выявить и применить некоторые из них в деятельности предприятий других сфер деятельности.

В Ростовской области существует очень большое число предприятий относящихся к сфере электроэнергетики, а именно генерирующие компании оптового рынка («Новочеркасская ГРЭС» (Россия), являющаяся филиалом ОАО «ОГК-2» (Россия), ООО «Шахтинская ГТС» (Россия), Филиал ОАО «МРСК Юга» - «Ростовэнерго» (Россия), ОАО «Донэнерго» (Россия), ОАО «Энергосбыт Ростовэнерго» и ОАО «Оборонэнергосбыт») (Россия), а также территориально генерирующие компании (далее ТГК). В их состав в большей степени входят тепловые электрические станции. В Ростовской области они представлены ООО «ЛУКОЙЛ - Ростовэнерго» (Россия), в состав которого входят 2 тепловые электростанции и 6 котельных, филиал ООО «ЛУКОЙЛ-ТТК» (Россия) в г. Ростове-на-Дону, а также ООО «ЛУКОЙЛ- Экоэнерго» (Россия), в состав имущества которого входит Цимлянская ГЭС (Россия) [1-3].

С целью конкретизации объекта исследования, в статье будут рассмотрены особенности организации управления персоналом на энергетических предприятиях, на примере территориальных генерирующих компаний.

В основе системы управления персоналом территориальных гарнирующих компаний Ростовской области лежат следующие основные направления: возможности для профессионального развития и карьерного продвижения; пакет социальных выплат и льгот; моральное стимулирование [2-5].

---

---

ООО «ЛУКОЙЛ-Ростовэнерго» реализует обширную работу по профессиональному развитию и карьерному продвижению. В частности в ООО «ЛУКОЙЛ-Ростовэнерго» действует система подбора, расстановки, подготовки, воспитания и использования молодежи и молодых специалистов, позволяющая обеспечить постоянный приток в ООО «ЛУКОЙЛ-Ростовэнерго» молодых квалифицированных работников, реализовать потребность организации в конкурентоспособном и молодом персонале, а также вовлечение молодежи и молодых специалистов в общественную жизнь организации [6-7].

На предприятии разработана и действует Комплексная целевая программа по работе с молодежью и молодыми специалистами.

В рамках реализации данной программы предприятия ООО «ЛУКОЙЛ-Ростовэнерго» реализуют следующие мероприятия:

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

Одним из интересных направлений работы с молодежью территориальных генерирующих компаний является введение статуса молодой специалист. Хотя подобного рода статус имеет место быть на многих предприятиях не только Ростовской области, но и в других регионах,

---

но на исследуемых предприятиях этот статус включает весьма обширный перечень прав. Статус молодого специалиста установлен работникам не старше 30 лет, имеющим высшее или среднее профессиональное образование и общий трудовой стаж не более 3 лет. В случае если молодой специалист переводится на руководящую должность, статус молодого специалиста утрачивается. Статус молодого специалиста не влечет за собой изменений в составе его прав и обязанностей, зафиксированных в трудовом договоре, должностных инструкциях, правилах внутреннего трудового распорядка, и других локальных нормативных актах предприятия, однако он дает некоторые дополнительные права. Например, в случае проведения сокращения на предприятии работника, находящегося в статусе молодой специалист нельзя уволить.

В рамках реализации программы по работе с молодыми специалистами значительный объем работы приходится на реализацию разработанного ООО «ЛУКОЙЛ-Ростовэнерго» регламента по адаптации персонала.

Энергетические предприятия Ростовской области реализуют обширный перечень социальных выплат и льгот, которые структурированы и изображены на рис. 1.

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

---

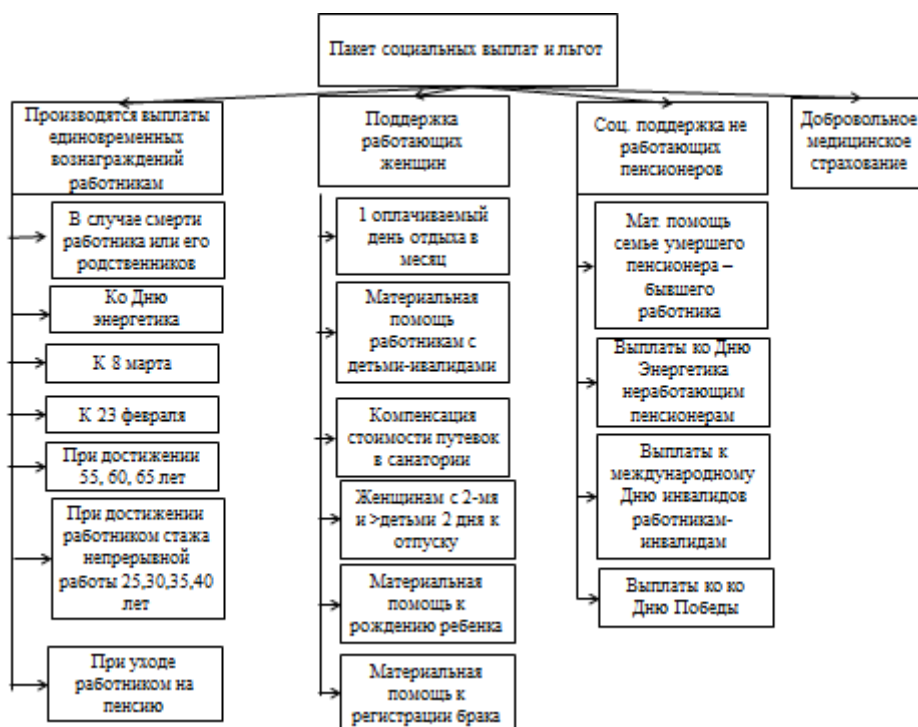


Рис.1. - Перечень социальных выплат и льгот осуществляемых территориальными генерирующими компаниями Ростовской области

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

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

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

Оценочная процедура предполагает проведение самооценки работником своей работы. Она производится по следующим критериям – рис. 1.



Рис. 1. - Критерии проведения самооценки специалистов ООО «Лукойл-Ростовэнерго»

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

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

Далее работники отдела управления персоналом переходят к проведению

анализа результатов и разработке рекомендаций по итогам оценки.

Итоговый балл по каждому работнику рассчитывается по результатам оценки работника в соответствии со следующей методикой:

Методика подсчета итогового балла сводится к расчету итогового балла.

На рис. 1 приведена методика расчета итогового балла.

$$S_b = \left( \sum_{i=1}^n (Rb_{1i} * W_{1i}) * WG_1 + \left( \sum_{i=1}^n (Rb_{2i} * W_{2i}) * WG_2 + \left( \sum_{i=1}^n (Rb_{3i} * W_{3i}) * WG_3 \right. \right. \right) \quad (1)$$

где

n - количество критериев в группе критериев;

i - i-й критерий в группе критериев;

Sb - итоговый балл;

Rb1i - i-й балл по критерию группы «Результативность»

Rb2i - i-й балл по критерию группы «Профессиональные компетенции»

Rb3i - i-й балл по критерию группы «Корпоративные компетенции»

W1i - вес i-го критерия «Результативность»;

W2i - вес i-го критерия «Профессиональные компетенции»;

W3i - вес i-го критерия «Корпоративные компетенции»;

WG1- вес группы критериев «Результативность»

WG2- вес группы критериев «Профессиональные компетенции»

WG3- вес группы критериев «Корпоративные компетенции»

По результатам оценки могут быть выставлены следующие баллы:

A- исключительно высокий: итоговый балл в диапазоне 4,5 - 5 баллов;

B- отлично: итоговый балл в диапазоне 3,6 - 4,4 баллов;

C- хорошо: итоговый балл в диапазоне 2,5 - 3,5 баллов;

D - удовлетворительно: итоговый балл в диапазоне 1,5 - 2,4 баллов; E- неудовлетворительно: итоговый балл в диапазоне 1 - 1,4 баллов.

Непосредственный руководитель после проведения оценочной процедуры проводит собеседование с работником, приводит комментарии



оценки, доводит до работника рекомендации участников оценки, ставит перед работником индивидуальные цели и задачи на следующий год.

Хотя каждое из выше перечисленных направлений системы управления персоналом прямо или косвенно оказывает влияние на моральное стимулирование работников, однако в рамках работы территориальных генерирующих компаний существуют такие направления управления персоналом, которое можно отнести чисто к моральному стимулированию. Эти направления реализуются от банальной похвалы, грамоты и т.п. до организации и проведения трудовых (производственных) и спортивных соревнований работников предприятия, корпоративов ко Дню энергетика, возможности похода в различные бассейны и спортивные комплексы города и т.п.

Вся выше указанная работа направленная на управление персоналом работников ООО «ЛУКОЙЛ-Ростовэнерго» позволяет решить ряд проблем и вопросов и добиться высокого социального эффекта.

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

Проведенная процедура адаптации снижает издержки предприятия, поскольку недостаточно адаптировавшийся сотрудник работает менее эффективно, что ведет к дополнительным затратам; сокращение текучести кадров: если работник не смог освоиться в организации, он может уволиться.



Также данная процедура экономит силы и время руководителя нового работника и его коллег, позволяет снизить неуверенность и волнения, развить позитивное отношение к работе, удовлетворенности трудом.

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

Система материальных выплат и льгот позволяет заинтересовать каждого сотрудника в необходимости работы на данном предприятии и повысить производительность труда [8-10].

Система оценки деятельности работников предприятия позволяет предприятию решить ряд задач. Определить профессиональный уровень каждого работника предприятия, обоснованно рассчитать размера годовых премиальных выплат, каждого работника, на основе анализа результативности и качества выполнения работниками должностных обязанностей и достижения поставленных перед ними целей и задач в оцениваемый период. Этот подход позволяет избежать уравниловки, так как премия устанавливается по индивидуальному показателю для каждого работника предприятия [11-12]. Также подобного рода оценка позволяет определить необходимость и основные направления развития потенциала работников и его профессиональных навыков. В случае наличия соответствующих рекомендаций по результатам оценки отдел кадров может рассмотреть кандидатуру работника для включения в План повышения квалификации, для зачисления в состав резерва кадров на руководящие должности предприятия.

### Литература

1. Association Annual Conference: "Understanding and Shaping Regions: Spatial, Hamdouch A., Depret M.-H., Monino J.-L., Poncet, C. Regional Hopwood, Bill Sustainable development: mapping different approaches/
-



В.Норwood, М. Mellor, G. O'Brien// Sustainable development.- 2005.- Vol.13, Is.1. pp.38-52.

2. Policies, Key Levers of Regional Innovation Dynamics // Regional Studies Social and Economic Features". Katholieke Universiteit Leuven. 6-8 April 2009. Leuven, 2009. pp. 1-33.

3. Джуха В.М., Погосян Р.Р. Основные схемы реализации государственно-частного партнерства в спортивно-оздоровительной сфере // Экономика развития. 2014. №1 (69). С. 46-50.

4. Джуха В.М., Погосян Р.Р., Мищенко К.Н. Диагностика развития профильных секторов промышленности Ростовской области в период восстановительного роста // Региональная экономика: теория и практика. 2013. №5. С. 30-38

5. Залозная Д.В. Инновационное развитие как фактор повышения инвестиционной привлекательности региона (на примере ЮФО) // Инженерный вестник Дона. 2014. №3 URL: [ivdon.ru/magazine/archive/n1y2009/250/](http://ivdon.ru/magazine/archive/n1y2009/250/).

6. Макеева Е.И., Довлатян Г.П., Романенко Г.Н. Разработка методики к оценке внутренней среды промышленного предприятия // Инженерный вестник Дона. 2014. №4 URL: [ivdon.ru/magazine/archive/n1y2009/250/](http://ivdon.ru/magazine/archive/n1y2009/250/).

7. Официальный портал правительства Ростовской области [donland.ru/](http://donland.ru/)

8. Официальный сайт ООО «ЛУКОЙЛ-Ростовэнерго» [rostovenergo.lukoil.ru/main/default.asp](http://rostovenergo.lukoil.ru/main/default.asp)

9. Пожидаева С.В. Административные барьеры субъектам малого предпринимательства и их издержки по преодолению // Вестник РГЭУ «РИНХ» 2008 г. №1 (25). С 78-83.

10. Пожидаева С.В. Обоснование управленческих решений по

---



---

взаимодействию малых, средних и крупных предприятий // Учет и статистика 2011. №1 (21). С 98-105.

11. Пожидаева С.В. Оценки эффективности интеграции с позиции развития методологии ФСА и других методологических подходов // Управление экономическими системами: электронный научный журнал // 2011. №3(27). С 35-44.

12. Пожидаева С.В. Совершенствование управления сельскохозяйственным комплексом Ростовской области в условиях вступления России в ВТО // Бизнес-информ. 2014 г. №1. С 27-31.

### References

1. B.Hopwood, M. Mellor, G. O'Brien. Sustainable development. - 2005. - Vol.13, Is.1. pp.38-52.
2. Regional Studies Social and Economic Features". Katholieke Universiteit Leuven. 6-8 April 2009. Leuven, 2009. pp. 1-33
3. Dzhuha V.M., Pogosian R.R. Jekonomika razvitija. 2014. №1 (69). pp. 46-50.
4. Dzhuha V.M., Pogosian R.R., Mishenko K.N. Regional'naja jekonomika: teorija i praktika. 2013. №5. pp. 30-38.
5. Zaloznaja D.V. Inženernyj vestnik Dona (Rus), 2014, №3 URL: [ivdon.ru/magazine/archive/n1y2009/250/](http://ivdon.ru/magazine/archive/n1y2009/250/).
6. Makeeva E.I., Dovlatjan G.P., Romanenko G.N. Inženernyj vestnik Dona, 2014, №4 URL: [ivdon.ru/magazine/archive/n1y2009/250/](http://ivdon.ru/magazine/archive/n1y2009/250/).
7. Oficial'nyj portal pravitel'stva Rostovskoj oblasti [donland.ru/](http://donland.ru/)
8. Oficial'nyj sajt OOO «LUKOIL-Rostovjenergo» [rostovenergo.lukoil.ru/main/default.asp](http://rostovenergo.lukoil.ru/main/default.asp)



9. Pozhidaeva S.V. Vestnik RGJeU «RINH» №1 (25), mart, 2008 g. pp. 78-83.
10. Pozhidaeva S.V. U4et i statistika №1 (21), 2011 pp. 78-83.
11. Pozhidaeva S.V. Upravlenie jekonomieskimi sistemami: jelektronnyj nauchnyjurnal. 2011. №3 (27). pp. 35-44.
12. Pozhidaeva S.V Biznes-inform, №1. 2014 g. pp. 27-31.