

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра акмеологии и менеджмента

**Повышение эффективности деятельности руководителя подразделения
промышленного предприятия (на примере ОАО «Энел Россия» филиал
Рефтинская ГРЭС)**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная работа
допущена к защите

Зав. Кафедрой

_____ О.В.Кружкова

(подпись)

«_____» _____ 201__ г.

Исполнитель:

Белоногов Семен Владимирович
студент группы ББ 41-z, 4 курса,
заочного отделения, направление
«38.03.02 – Менеджмент» (профиль
«Управление малым бизнесом»)

(подпись)

Нормоконтролер

_____ Н.В.Федоровых

(подпись)

«_____» _____ 201__ г.

Научный руководитель:

Аликперов Игорь Михайлович,
канд. экон. наук, доцент кафедры ак-
меологии и менеджмента

(подпись)

Екатеринбург 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ТОПЛИВНО-ТРАНСПОРТНОГО ЦЕХА ОАО «ЭНЕЛ РОССИЯ» ФИЛИАЛ «РЕФТИНСКАЯ ГРЭС»	7
1.1 Характеристика деятельности ОАО «Энел ОГК-5» филиал «Рефтинская ГРЭС».....	7
1.2 Анализ эффективности деятельности руководителя топливно-транспортного цеха ОАО «Энел ОГК-5» филиал «Рефтинская ГРЭС».....	16
Выводы по 1 главе.....	36
ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ТОПЛИВНО-ТРАНСПОРТНОГО ЦЕХА ОАО «ЭНЕЛ РОССИЯ» ФИЛИАЛ «РЕФТИНСКАЯ ГРЭС»	38
2.1. Разработка плана мероприятий по повышению эффективности деятельности руководителя топливно-транспортного цеха Рефтинской ГРЭС.....	38
2.2. Организационно-экономическое обоснование реализации плана мероприятий.....	48
Вывод по 2 главе.....	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	59
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	62
ПРИЛОЖЕНИЯ	72

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Об эффективности управления на предприятии можно судить по результатам производственно-хозяйственной деятельности и динамике выполнения плана производства.

Эффективность управленческой деятельности и высокий уровень производительности труда имеют большое значение для объемов оказания услуг и повышения эффективности работы промышленного предприятия. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависит объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, объем оказания услуг, прибыль и ряд других экономических показателей.

Успешность деятельности предприятия зависит от эффективности управленческой деятельности руководителя. Руководитель – это особая профессия, и к ней нужно иметь определенную предрасположенность и основательно готовиться. Специфика труда руководителя состоит в том, что производственные, экономические, технические и социальные задачи он решает не сам, а, преимущественно воздействуя на людей, которые решают эти задачи. В каждом трудовом коллективе руководитель занимает особое место как лицо, несущее персональную ответственность за решение возложенных на коллектив задач, состояние и результаты его деятельности.

Управленческая деятельность будет эффективной в том случае, если руководитель соответствует ряду требований, предъявляемых к данной должности. Согласно профессиональному стандарту «Управление организацией» руководитель должен иметь компетенции, соответствующие уровню не ниже среднего специального профессионального образования и практический опыт руководства организацией (подразделением) не менее 2 лет. Наряду с этим, эффективность управления напрямую зависит от индивидуально-психологических свойств руководителя, стиля руководства, умения планировать рабочее время и делегировать полномочия, способности масштабно

мыслить и решать управленческие проблемы. Отсутствие тех или иных качеств руководителя влечет за собой снижение эффективности управления.

Стремиться к повышению личной эффективности можно самыми разнообразными путями, например, через самодисциплину, тайм-менеджмент, религию, мотивацию, планирование и целеполагание. Однако новейшие открытия в области психологии наиболее оптимальным способом повышения личной эффективности называют развитие эмоционального интеллекта. Оно предполагает достаточно простое, на первый взгляд, но невероятно сложное на практике дело – понимание человеком своих чувств и эмоций.

Кроме того, следует отметить, что в сложившихся экономических условиях постоянно повышается стоимость ресурсов, вследствие чего растет значимость их более эффективного использования.

Исходя из этого, можно *сформулировать проблему*: каким образом повысить эффективность деятельности руководителя подразделения промышленного предприятия с целью повышения эффективности использования ресурсов подразделения и решения производственных задач предприятия в целом.

Теоретическая разработанность темы.

Содержание деятельности руководителя и классификация стилей руководства отражены в трудах отечественных и зарубежных ученых (Р.А. Исаев, И. П. Волков, А.Л. Журавлев, А.А. Русалинова, Д.П. Кадайлов, Е.И. Сулименко, К. Левин, Р. Лайкерт, Р. Линерт).

Исследованием вопроса эффективности управления занимались Д. Ямпольская, М.Зонис.

А.И. Китов, М.Н. Андрощенко, американский психолог Ф. Фидлер в своих научных трудах освещали вопрос оценки деятельности руководителя.

Тема выпускной квалификационной работы: Повышение эффективности деятельности руководителя подразделения промышленного предприятия (на примере ОАО «Энел Россия» филиал Рефтинская ГРЭС).

Цель исследования: на основе анализа теоретического и эмпирического опыта разработать план мероприятий по повышению эффективности деятельности руководителя подразделения промышленного предприятия ОАО «Энел Россия» филиал Рефтинская ГРЭС.

Объект исследования: эффективность управленческой деятельности руководителя структурного подразделения промышленного предприятия.

Предмет: способы повышения эффективности деятельности руководителя подразделения промышленного предприятия.

Достижение поставленной цели предполагает реализацию следующих задач исследования:

1. Дать характеристику ОАО «Энел Россия» филиал Рефтинская ГРЭС.
2. Проанализировать эффективность деятельности руководителя топливно-транспортного цеха ОАО «Энел Россия», филиал «Рефтинская ГРЭС».
3. Определить план мероприятий по повышению эффективности деятельности руководителя топливно-транспортного цеха ОАО «Энел Россия» филиал Рефтинская ГРЭС.
4. Разработать рекомендации руководителю топливно-транспортного цеха Рефтинской ГРЭС по повышению эффективности управления.

В исследовании использовались следующие методы:

- теоретические: анализ научной литературы, обобщение, синтез;
- эмпирические: оценка результатов труда руководителя подразделения методом наблюдения, тестирования, шкалы графического рейтинга.

Исследовательская база: Открытое Акционерное Общество «Энел Россия», филиал Рефтинская ГРЭС.

Структура работы. Выпускная квалифицированная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемой литературы из 67 источников, приложений. В первой главе рассматривается деятельность ОАО «Энел Россия» филиал «Рефтинская ГРЭС» и осуществляется оценка эффективности деятельности руководителя топливно-транспортного цеха электро-

станции. Вторая глава посвящена разработке плана мероприятий по повышению эффективности деятельности руководителя топливно-транспортного цеха Рефтинской ГРЭС.

ГЛАВА 1. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ТОПЛИВНО-ТРАНСПОРТНОГО ЦЕХА ОАО «ЭНЕЛ РОССИЯ» ФИЛИАЛ «РЕФТИНСКАЯ ГРЭС»

1.1 Характеристика деятельности ОАО «Энел ОГК-5» филиал «Рефтинская ГРЭС»

ОАО «Энел ОГК-5» является одной из ведущих российских компаний электроэнергетического сектора, которая стремится к непрерывному развитию и совершенствованию, а также к повышению уровня прозрачности и открытости своей деятельности для всех заинтересованных лиц. Позиционируя себя в качестве важного и прогрессивного игрока на российском энергетическом рынке, компания определяет свою миссию следующим образом: «Вырабатывая энергию, мы обеспечиваем стратегические интересы страны, рост доходности по капиталам акционеров, стабильную и эффективную работу предприятия».

ОАО «Энел Россия» осуществляет свою деятельность на основе Свидетельства о государственной регистрации юридического лица №1046604013257, выданного 26 октября 2004 г. Инспекцией МНС России по Ленинскому району г. Екатеринбурга Свердловской области.

Открытое акционерное общество «Энел Россия» учреждено 25 октября 2004 года решением единственного учредителя - ОАО РАО «ЕЭС России» (Распоряжение №113р от «25» октября 2004 г.) и считается созданным путем учреждения с момента его государственной регистрации 27 октября 2004 года.

Филиал «Рефтинская ГРЭС», именуемый в дальнейшем Филиал Открытого акционерного общества «Энел Россия», создан на основании решения Совета Директоров Открытого акционерного общества «Пятая генерирующая компания оптового рынка электроэнергии» (Протокол № 2 от 10.12.2004 г.) в соответствии со статьей 55 Гражданского кодекса РФ, статья-

ями 5 и 65 Федерального закона РФ «Об акционерных обществах», п. 2.8. статьи 2 и п. 15.2. статьи 15 Устава Общества [5, с. 4].

Филиал является обособленным подразделением Общества, расположенным вне места нахождения Общества и осуществляющим часть его функций, в том числе функции представительства.

Филиал не является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность от имени Общества. Для осуществления своей деятельности Филиал наделяется создавшим его Обществом имуществом, которое учитывается как на его отдельном балансе, так и на балансе Общества. Филиал пользуется и распоряжается этим имуществом в пределах, определенных Положением и решениями полномочных органов управления Общества.

Юридический адрес: 624285 Свердловская область, п.Рефтинский.

Основными предметами профильных видов деятельности Рефтинской ГРЭС являются:

- производство, передача и распределение электрической энергии;
- производство, передача и распределение тепловой энергии.

Основными предметами вспомогательных видов деятельности Рефтинской ГРЭС являются работы, направленные на техническое, информационное, ресурсное и прочее обеспечение работоспособности электростанции.

Отраслевая принадлежность – 40.10.11 «Производство электроэнергии тепловыми электростанциями».

Рефтинская ГРЭС полностью была введена в эксплуатацию в 1980 году. С 2009 года ГРЭС является филиалом открытого акционерного общества «Энел ОГК-5» (ОАО «Энел Россия» с 8 августа 2015 года).

В соответствии с миссией предприятия можно определить задачи Рефтинской ГРЭС:

- обеспечение бесперебойного энергоснабжения потребителей;
- выполнение плановых и нормативных показателей;

- повышение уровня жизни работников предприятия и их семей;
- обеспечение организации высококвалифицированным персоналом;
- эффективная система отбора, найма персонала, комплектование кадрового резерва.

Стратегическая цель Рефтинской ГРЭС - сохранить позиции одной из ведущих электростанций России. Это предполагает создание эффективного менеджмента и системы оптимального распределения финансовых, материальных и трудовых ресурсов [5, с. 7].

Общая характеристика основного оборудования

Установленная электрическая мощность Рефтинской ГРЭС - 3800 тыс кВт, тепловая мощность - 350 Гкал/час. На ГРЭС установлено 6 энергоблоков по 300 тыс.квт каждый и 4 энергоблока по 500 тыс.квт каждый.

Основное топливо - экибастузский каменный уголь с теплотворной способностью 16,3 мдж/кг, зольностью на сухую массу - 43,3 %. Растопочное топливо - мазут марки 40 и 100.

Доставка экибастузского угля осуществляется железнодорожным транспортом на расстояние 1400 км. Подача топлива на блоки 300 и 500 автономная.

Структура Рефтинской ГРЭС представлена в Приложении 1.

Рефтинская ГРЭС состоит из многочисленных структурных подразделений (отделов). Деятельность каждого из отделов имеет большое значение для полноценного функционирования всей Рефтинской ГРЭС, поскольку продуктивность работы электростанции находится в прямой зависимости от качества работы каждого структурного подразделения предприятия. Особое значение в деятельности электростанции имеет топливно-транспортный цех, поскольку он обеспечивает производство топливом.

В таблице 1 представлены основные технико-экономические показатели деятельности на ОАО «Энел Россия» Филиал «Рефтинская ГРЭС».

Таблица 1 – Основные технико-экономические показатели деятельности на
ОАО «Энел Россия» Филиал «Рефтинская ГРЭС» в 2013-2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014	2015	2015 в % к 2014
Численность, чел.	2482	2495	2482	99,48%
Основные фонды, тыс. руб.	30413138	28193753	26938943	95,55%
Оборотные средства, тыс. руб.	8053199	7742380	17620641	227,59%
Выработка э/энергии, млн.кВт*ч	18964,2	19017,3	19261,5	101,28%

Из таблицы видно, что численность предприятия в 2015 году упала по сравнению с 2014 годом на 13 человек (0,52%) и сравнялась с численностью 2013 года. Основные фонды предприятия в 2015 году снизились на 4,45% по сравнению с 2014 годом. При этом оборотные средства в 2015 году возросли на 9877821 тыс. руб., что выше на 127,59%, чем в 2014 году, а выработка энергии увеличилась на 1,28%.

Оценка эффективности деятельности ОАО «Энел Россия» Филиал «Рефтинская ГРЭС» за 3 года представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Показатели эффективности деятельности ОАО «Энел Россия»
Филиал «Рефтинская ГРЭС»

Показатели	2013 г.	2014	2015	2015 в % к 2014
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	2326382	1797225	1615163	89,87%
Себестоимость, тыс. руб.	35423490	36611426	39138654	106,90%
Объем товарной продукции, тыс. руб.	45460303	46134205	54482528	118,10%
Уровень рентабельности, %	6,57%	4,91%	4,13%	84,07%

Из таблицы мы видим, что в 2015 году по сравнению в 2014 годом снизилась прибыль до налогообложения на 181062 тыс. руб., то есть на 10,13%, что обусловлено ростом прочих расходов. При этом себестоимость наоборот выросла на 2527228 тыс. руб., то есть на 6,9%, а объем товарной продукции вырос на 18,1%. Уровень рентабельности в 2015 году снизился по сравнению

с 2014 годом на 15,93%, а по сравнению с 2013 годом – на 37,14%, что говорит о понижении эффективности финансовой деятельности предприятия. Несмотря на это организация функционирует довольно эффективно.

Расчет основных технико-экономических показателей по труду и заработной плате за период 2013-2015 г.г. деятельности ОАО «Энел Россия» филиал «Рефтинская ГРЭС», выявление основных наметившихся тенденций представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные технико-экономические показатели по труду за период 2013-2015 деятельности ОАО «Энел Россия» Филиал «Рефтинская ГРЭС»

Показатели	2013	2014	2015	2015 в % к 2014
Численность персонала, чел.	2482	2495	2482	99,48%
Средняя заработная плата, руб.	32300	34600	36200	104,62%
Квалификационная структура				
- руководители, %	12%	11%	11%	100,00%
- специалисты и служащие, %	28%	26%	25%	96,15%
- рабочие, %	60%	63%	64%	101,59%
Демографическая структура				
- мужчины, %	82%	81%	83%	102,47%
- женщины, %	18%	19%	17%	89,47%

Из таблицы видно, что численность предприятия в 2015 году упала по сравнению с 2014 годом на 13 человек (0,52%) и сравнялась с численностью 2013 года, что обусловлено оптимизацией численности подразделения. При этом средняя заработная плата выросла в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 4,62%.

Что касается структуры персонала, то здесь изменения незначительны. В демографической структуре преобладают мужчины, что обусловлено видом деятельности. Женщины на предприятии работают в бухгалтерии, плановом отделе и в секретариате.

Квалификационная структура персонала в 2015 г. отражена на рис. 1.

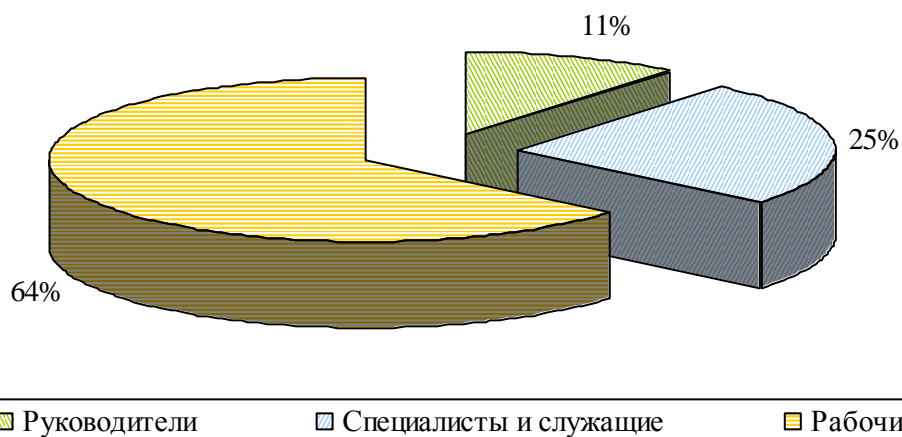


Рисунок 1 - Квалификационная структура персонала деятельности ОАО «Энел Россия» Филиал «Рефтинская ГРЭС» в 2015 г.

Рассмотрим обеспеченность персоналом подробнее (таблица 4).

Таблица 4 – Обеспеченность организации персоналом (по категориям работников) на начало финансового года

Категории работников	Количество по штатному расписанию (план)	Количество по таблице на постоянной основе (факт)	% обеспеченности
Руководители	273	273	100,00%
Специалисты	421	416	98,81%
Производственный персонал	1592	1588	99,75%
Вспомогательный персонал	206	205	99,51%
Итого	2492	2482	99,60%

Из таблицы видно, что обеспеченность персоналом в ОАО «Энел Россия» Филиал «Рефтинская ГРЭС» довольно высокая (практически 100%).

Проанализируем в таблице 5 основные кадровые показатели.

Таблица 5 – Кадровые показатели за 2014-2015 гг.

Показатели	2014	2015
Коэффициент выбытия персонала из организации	0,012	0,011
Коэффициент приема персонала	0,017	0,019
Коэффициент текучести персонала	0,009	0,006
Коэффициент внутренней мобильности	0,015	0,014
Коэффициент стабильности персонала	0,972	0,981
Коэффициент закреплённости определенной категории работников	0,008	0,009

Как видно из таблицы 5, показатели движения персонала в 2015 г. улучшились. Так, снизился коэффициент выбытия на фоне роста коэффициента приема. Отдельно стоит отметить снижение коэффициента текучести персонала, что свидетельствует о снижении числа уволенных по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины.

Оценим производительность труда работников в 2015 г.:

- 1) натуральный метод - $19261,5/2482 = 7,76$ млн. кВт*ч/чел.
- 2) стоимостной метод - $54482528/2482 = 21951$ тыс. руб./чел.

Как и любое производственное предприятие, ОАО «Энел Россия» Филиал «Рефтинская ГРЭС» ориентировано на максимизацию прибыли, что в первую очередь зависит от персонала предприятия.

ОАО «Энел Россия» Филиал «Рефтинская ГРЭС» придерживается политики социальной ответственности перед своими работниками, членами их семей, населением республики и общества в целом. Отношения с работниками строятся в соответствии со стратегией развития предприятия, целями и задачами кадровой политики. Также был разработан и утвержден документ «Основные направления кадровой политики ОАО «Энел Россия» Филиал «Рефтинская ГРЭС» на период с 2011 г. по 2015 г.», которого придерживается предприятие.

Кадровая политика ОАО «Энел Россия» Филиал «Рефтинская ГРЭС» опирается на принципы:

- справедливости;
- последовательности;
- соблюдения трудового законодательства;
- равенства;
- отсутствия дискриминации.

Основной целью кадровой политики является своевременное обеспечение предприятия персоналом требуемой квалификации и численности.

В 2014 году в Обществе разработан документ, описывающий процедуру найма работников – Положение об организации работы по приему кандидатов на вакантные должности, утвержденное приказом генерального директора ОАО «Энел Россия» Филиал «Рефтинская ГРЭС» от 19.04.2014 № 252.

Часть возникающих на предприятии вакансий закрывается за счет собственных работников, в особенности это касается должностей категории руководителей. Такая политика Общества позволяет перевести на вакантную руководящую должность работника, уже имеющего определенный опыт работы, знакомого с производственным процессом, имеющего необходимые допуски и разрешения. С другой стороны эта практика, несомненно, мотивирует способных сотрудников, дает им реальный шанс на карьерный рост. В 2015 г. сотрудниками отдела кадров было оформлено 218 переводов. На высшие должности были переведены 123 человека, 95 работникам была повышена категория.

Внешний подбор персонала производится, в большей степени, за счет привлечения молодых специалистов путём проведения презентаций в учебных заведениях и проведения собеседований с будущими выпускниками. В рамках целевой подготовки рабочих и специалистов в цехах и службах прошли производственную практику 599 студентов.

Рост заработной платы в 2015 году связан в основном с проведенной индексацией тарифных ставок рабочих, а также с увеличением размера премии по результатам работы за месяц с 01.07.2015 г.

По итогам 2015 года среднемесячная заработная плата в ОАО «Энел Россия» Филиал «Рефтинская ГРЭС» превысила среднюю зарплату по Российской Федерации на 16,4 %.

Профессиональное обучение работников ОАО «Энел Россия» Филиал «Рефтинская ГРЭС» в 2015 году осуществлялось в соответствии с Коллективным договором и стандартом «Человеческие ресурсы», разработанным в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2008 (ИСО 9001:2008),

ГОСТ Р ИСО 14001-2004 (ИСО 14001:2004), OHSAS 18001:2007.

Инвестиции в человеческий капитал являются стратегическим приоритетом для Общества. Всего за 2015 год на обучение сотрудников было потрачено 10 484 тыс. рублей. Профессиональным обучением было охвачено 4704 человек, что составляет 57% от среднесписочной численности персонала. Для профессионального обучения персонала на предприятии создана необходимая учебная база, включающая 23 учебных класса.

Имеются высококвалифицированные педагогические кадры из числа работников предприятия: преподаватели – 597 человек и инструкторы – 548 человек, которые осуществляют профессиональное обучение работников без отрыва от производства. Обучающимся без отрыва от производства предприятие создает необходимые условия для совмещения работы и учебы.

В 2015 году за счет средств Компании работникам предоставлялись различные виды социальных выплат и услуг, такие как:

- единовременные поощрения увольняющимся на пенсию ветеранам труда;
- частичная оплата путевок работникам и членам их семей на лечение и отдых;
- льготы беременным женщинам и женщинам с детьми; возмещение платы родителей за детей в дошкольных учреждениях;
- возмещение расходов на зубопротезирование;
- негосударственное пенсионное обеспечение;
- доставка работников на работу и с работы транспортом;
- выделение средств Совету пенсионеров для оказания материальной помощи бывшим работникам предприятия и т. д.

В соответствии с Коллективным договором социальный пакет работников ОАО «Энел Россия» Филиал «Рефтинская ГРЭС» включает 27 основных наименований льгот и гарантированных выплат, которыми может воспользоваться работник.

Таким образом, обобщая вышеизложенное, можно сделать вывод о

том, что Рефтинская ГРЭС - это гигант энергетики.

Электростанция наполнена огромным количеством разнообразного оборудования, которое необходимо грамотно эксплуатировать, ремонтировать, поддерживать в работоспособном состоянии. Всем этим занимаются определенные структурные подразделения предприятия, каждое из которых очень значимо для продуктивной и бесперебойной работы ГРЭС. Каждый цех, каждый сотрудник выполняет определенную работу, которая выливается в общий результат. Качественная и плодотворная работа структурных подразделений предприятия является основой эффективности деятельности всей электростанции. Особое значение для эффективной деятельности Рефтинской ГРЭС имеет работа топливно-транспортного цеха, поскольку он обеспечивает электростанцию топливом.

1.2 Анализ эффективности деятельности руководителя топливно-транспортного цеха ОАО «Энел ОГК-5» филиал «Рефтинская ГРЭС»

Целью деятельности топливно-транспортного цеха является обеспечение своевременного и бесперебойного снабжения электростанции топливом. Деятельность цеха регламентирует положение о топливно-транспортном цехе ОАО «Энел ОГК-5» филиал «Рефтинская ГРЭС».

Согласно этому положению на должность начальника назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (техническое) образование и стаж работы по специальности на инженерно-технических должностях не менее трех лет или среднее профессиональное (техническое) образование и стаж работы по специальности на инженерно-технических должностях не менее 5 лет.

Начальник топливно-транспортного цеха имеет высшее техническое образование по специальности промышленная энергетика. Руководителю присвоена квалификация инженер – энергетик. Общий стаж работы в сфере

энергетики – 25 лет, из них 13 лет в должности инженера-технолога тепломеханического оборудования; 4 года в должности заместителя начальника топливно-транспортного цеха по участку топливоподачи; 8 лет в должности начальника топливно-транспортного цеха. Отсюда можно сделать вывод о том, что начальник ТТЦ полностью соответствует требованиям к занимаемой должности, что является основой эффективности его деятельности.

Функции руководителя топливно-транспортного цеха Рефтинской ГРЭС представлены в Приложении 2.

Структура ТТЦ является линейно-функциональной. Достоинства такой структуры: разделение труда по функциям, простота управления, принцип единоначалия.

Начальник непосредственно руководит всем ТТЦ. Организационная структура ТТЦ представлена на рис. 2.

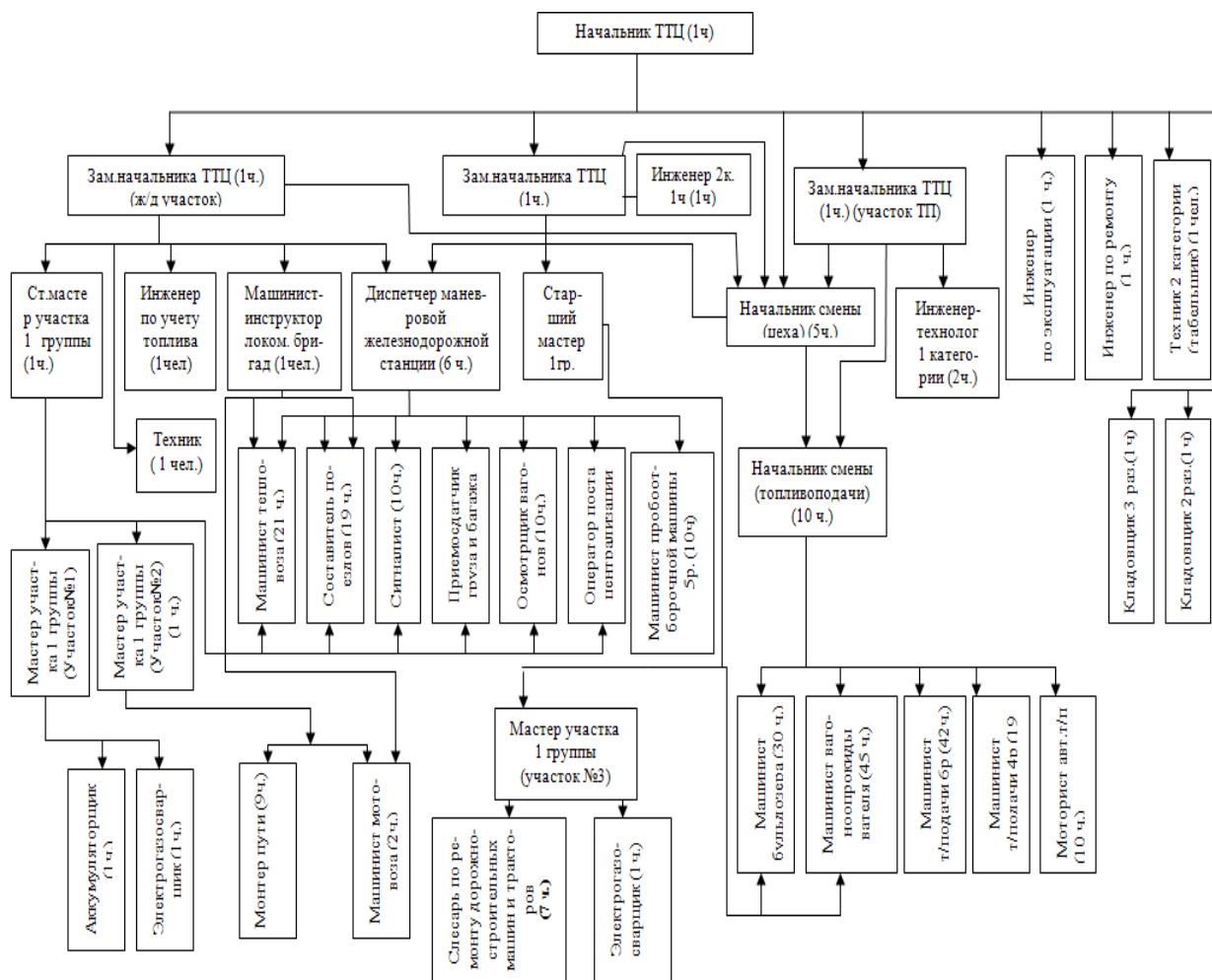


Рисунок 2 - Организационная структура ТТЦ

Проведем анализ структуры управления:

Норма управляемости (формула 1)

$$K_y = U_f / U_n, (1)$$

U_f - фактический уровень сферы контроля

U_n - норма управляемости

$$K_y = 352 / 208 = 1,7$$

Коэффициент рациональности структуры (формула 2)

$$K_{рс} = 1 - (A_f / A_n), (2)$$

A_f, A_n – количество подразделений в аппарате управления фактически и по типовой структуре

$$K_{рс} = 1 - (15 / 18) = 0,2$$

Соотношение численности линейного и функционального персонала (формула 3)

$$K = A_{УПл} / A_{УПф}, (3)$$

$A_{УПл}$ – численность руководителей среднего звена

$A_{УПф}$ – численность работников всех функциональных служб

$$K = 85 / 196 = 0,43$$

Анализ деятельности топливно-транспортного цеха выявил следующие недостатки в действующей структуре управления:

1. Недостаточная оперативность принятия решений;
2. Частые разногласия в деятельности участков ТТЦ.

Выявленные недостатки отрицательным образом влияют на эффективность деятельности топливно-транспортного цеха. Недостаточная оперативность увеличивает время принятия важных решений в экстренных ситуациях (устранение поломок оборудования и др.)

Назначение и содержание блоков общего линейного, технического руководства и управления деятельностью организации, перечень должностей, выполняющих функциональные обязанности по каждому блоку, представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Характеристика структурных подразделений ТТЦ

Наименование подразделения	Цель	Решаемые задачи	Функции
Железнодорожный участок	Приём и отправка ж/д составов в кратчайшие сроки.	Приемка топлива от поставщиков и контроль его качества и количества.	Организация эксплуатации и ремонта подвижного состава, ж/д путей.
Участок топливоподачи	Обеспечить бункера сырого угля достаточным количеством топлива.	Своевременная, бесперебойная подготовка и подача топлива в БСУ котельного отделения электростанции.	Организация эксплуатации и ремонта оборудования топливоподачи
Участок вагоноопрокидывателей и бульдозеров	Обеспечение ТП топливом с ж/д вагонов или складов.	Механизированная разгрузка железнодорожных вагонов, цистерн и других транспортных средств	Организует эксплуатацию и ремонт оборудования в/о и бульдозеров

Таким образом, мы видим, что у начальника ТТЦ в прямом подчинении находятся заместитель начальника ТТЦ, заместитель начальника ТТЦ на железнодорожном участке, заместитель начальника ТТЦ на участке ТП, начальник смены, а также инженер по эксплуатации, инженер по ремонту.

От качества выполнения руководителем подразделения своих должностных функций зависит эффективность его деятельности. На Рефтинской ГРЭС оценку выполнения должностных функций руководителями цехов осуществляют в конце каждого года, подводя итоги работы электростанции за год. В случае если руководитель в течение всего года добросовестно выполнял свои должностные функции, дирекция электростанции поощряет его премией.

Подводя итоги работы электростанции в конце года, деятельность топливно-транспортного цеха оценивают по следующим показателям:

- количество принятых вагонов с углем;
- количество принятого угля (в тоннах);
- количество угля поставленного на блоки;
- количество угля отправленного на склад;

- количество угля взятого со склада;
- количество принятых цистерн с мазутом;
- количество принятого мазута в тоннах;
- количество поставленного мазута на блоки;
- процент неготовности оборудования.

Показатели деятельности цеха за последние 3 года представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Показатели деятельности топливно-транспортного цеха за период 2013-2015 гг

№	Показатели деятельности цеха	2013 год	2014 год	2015 год	Темп роста, %	
					2014/ 2013	2015/ 2014
1.	Количество принятых вагонов с углем (шт.)	131400	146690	148360	111,64%	101,14%
2.	Количество принятого угля (в тоннах)	8541000	9534800	9639500	111,64%	101,10%
3.	Количество угля поставленного на блоки (в тоннах)	5694000	6265100	6586040	110,03%	105,12%
4.	Количество угля отправленного на склад (в тоннах)	2847000	3269750	1555860	114,85%	47,58%
5.	Количество угля взятого со склада (в тоннах)	1510320	1125000	860000	74,49%	76,44%
6.	Количество принятых цистерн с мазутом (шт.)	1095	1115	1305	101,83%	117,04%
7.	Количество принятого мазута (в тоннах)	60225	61325	71775	101,83%	117,04%
8.	Количество мазута поставленного на блоки (в тоннах)	58860	65450	66140	111,20%	101,05%
9.	Процент неготовности оборудования (в %)	0,23	0,18	0,17	78,26%	94,44%

В приведенной таблице прослеживается положительная динамика поставки угля и мазута в топливно-транспортный цех Рефтинской ГРЭС. Увеличение количества поставленного топлива и снижение процента неготовности оборудования свидетельствует об эффективности деятельности руководителя структурного подразделения электростанции.

Однако следует отметить, что в 2015 году наблюдается замедление

темпов роста показателей деятельности ТТЦ, что свидетельствует о некоторых недостатках в организации деятельности цеха.

Так, темп роста количества мазута, поставленного на блоки, снизился с 111,2% до 101,05% (т.е. фактически на уровне прошлого года). Также практически не изменился процент неготовности оборудования.

Аналогичное сокращение наблюдается по темпам роста угля, поставленного на блоки (105,12% против 110,03%).

Таким образом, можно говорить о наличии определенных организационно-технических проблем, препятствующих повышению эффективности деятельности. Прежде всего, такая ситуация обусловлена недоработками руководителя.

На Рефтинской ГРЭС оценка деятельности специалистов, в том числе руководителей, осуществляется 1 раз в два года по методу 360 градусов.

Данный метод ориентирован на оценку поведенческого навыка специалиста и выявляет степень соответствия сотрудника занимаемой должности. Оценка осуществляется посредством опроса делового окружения сотрудника: руководителей, подчиненных, коллег и клиентов. Данный метод является субъективным, поскольку предполагает оценку сотрудника деловым окружением. Поэтому метод 360 градусов следует использовать только в комплексе с иными методами оценки персонала.

Выявив этот недостаток в оценке эффективности деятельности, руководителя топливно-транспортного цеха нами при подготовке к написанию работы был предложен комплекс методик, которые в совокупности дают наиболее объективную оценку его деятельности. В комплекс методик вошли:

1. Методика определения организаторских и коммуникативных качеств Л.П. Калининского;
2. Тест «Оценка агрессивности в отношениях» А. Ассингера;
3. Методика диагностики степени готовности к риску А. М. Шуберта;
4. Методика «Выявление стиля саморегуляции деятельности» Г.С. Прыгина ;

5. Методики определения стрессоустойчивости и социальной адаптации Холмса и Раге;
6. Методика «Экспертная оценка стилей руководства»;
7. Методика «Эффективность лидерства» Р.С. Немова.

Организаторские и коммуникативные качества, которые необходимы личности, находящейся на руководящей должности, можно определить с помощью теста-опросника Л. П. Калининского. Данная методика выявляет наличие и уровень проявления десяти личностных качеств: направленность личности, деловитость, стремление к доминированию в группе, уверенность, требовательность, упрямство, уступчивость, зависимость, психологический такт, отзывчивость.

Пройдя тест Калининского, начальник топливно-транспортного цеха имеет следующие результаты:

- имеет тенденцию к выходу за рамки групповых интересов;
- демонстрирует уверенность, ответственность за свои решения. Проявляет функции внешнего контроля, собственной организации деятельности;
- желает иметь вес в глазах других. Проявляет желание распоряжаться, иметь успех, попирая чужие желания и волю. Отслеживаются мотивы борьбы, завоевания. Является лидером авторитарного типа;
- убежден в собственных силах, надеется на себя. Стремится к созданию хорошего мнения о себе у окружающих в силу повышенного чувства собственного достоинства. Честолюбив, жаждет известности, стремится к почетному положению;
- решительная и категоричная форма просьб. Настойчивость в достижении цели любыми средствами. Открыт, прямолинеен, раздражителен. Если встречает сопротивление, проявляет агрессию, недружелюбие, гнев;
- проявляет неуступчивость, несговорчивость. Стремление добиться своего, отстаивает свою позицию. Оборона в отношении с лидерами.

Таким образом, излишняя жесткость, грубость, категоричность, раз-

дражительность, неуступчивость отрицательным образом сказываются на эффективности управленческой деятельности. Деятельность будет более эффективной, если руководитель проявит желание к сотрудничеству, будет тактичен в общении с подчиненными.

Тест «Оценка агрессивности в отношениях» А. Ассингера позволяет определить, достаточно ли человек корректен в отношении с окружающими и легко ли общаться с ним. По результатам этого теста, выяснилось, что руководитель излишне агрессивен и при этом нередко бывает неуравновешенным и жестоким по отношению к другим. Он надеется добраться до управленческих верхов, рассчитывая на собственные методы, добиться успеха, жертвуя интересами окружающих. Сослуживцы испытывают к нему неприязнь.

Методика диагностики степени готовности к риску А. М. Шуберта позволяет оценить особенности поведенческих реакций человека в ситуациях, сопряженных с неопределенностью, опасностью для жизни, требующих нарушения установленных норм, правил.

Результат теста показал, что начальник топливно-транспортного цеха действует по ситуации, он не боится рисковать, и не имеет склонности к неоправданному риску.

По результатам методики «Выявление стиля саморегуляции деятельности» Г.С. Прыгина выяснилось, что руководитель в своей деятельности проявляет автономность, это значит, что он имеет склонность к самостоятельному выполнению любой работы, уверен в себе, осуществляет самоконтроль деятельности.

Согласно результатам методики определения стрессоустойчивости и социальной адаптации Холмса и Раге руководитель подразделения имеет высокую степень сопротивляемости стрессу, это дает возможность осуществлять управленческую деятельность стрессогенного характера.

Сотрудникам топливно-транспортного цеха было предложено оценить

стиль руководства своего руководителя по методике «Экспертная оценка стилей руководства».

Согласно результатам проведенной методики, руководитель демонстрирует авторитарный стиль руководства. После этого сотрудникам была предложена еще одна методика «Эффективность лидерства» Р.С. Немова. Результаты показали, что выбранный стиль руководства является среднеэффективным.

Известно, что стиль управления является одним из важных мотивирующих факторов для персонала. Чтобы руководитель мог выбрать правильный управленческий стиль, нужно проверить, насколько он соответствует ожиданиям сотрудников. С этой целью в начале 2016 года специалистами отдела кадров было проведено анкетирование персонала. В опросе приняло участие 17 рядовых сотрудников. В анкету входили вопросы, которые охватывали следующие параметры:

- уровень контроля со стороны руководителя;
- степень участия подчиненных в принятии решений;
- степень неформальности общения начальника и исполнителя;
- уровень авторитета руководителя.

По результатам опроса были получены следующие результаты.

22% подчиненных считают, что они выполняют часть работы за своего руководителя (рис. 3). Возможно, это является следствием недостаточно четкого разделения обязанностей между сотрудниками. А то, что руководители привлекают подчиненных к принятию решений, это правильный шаг. Это дает сотрудникам ощущение причастности к общему делу, позволяет использовать знания, опыт, реализовывать творческий потенциал.

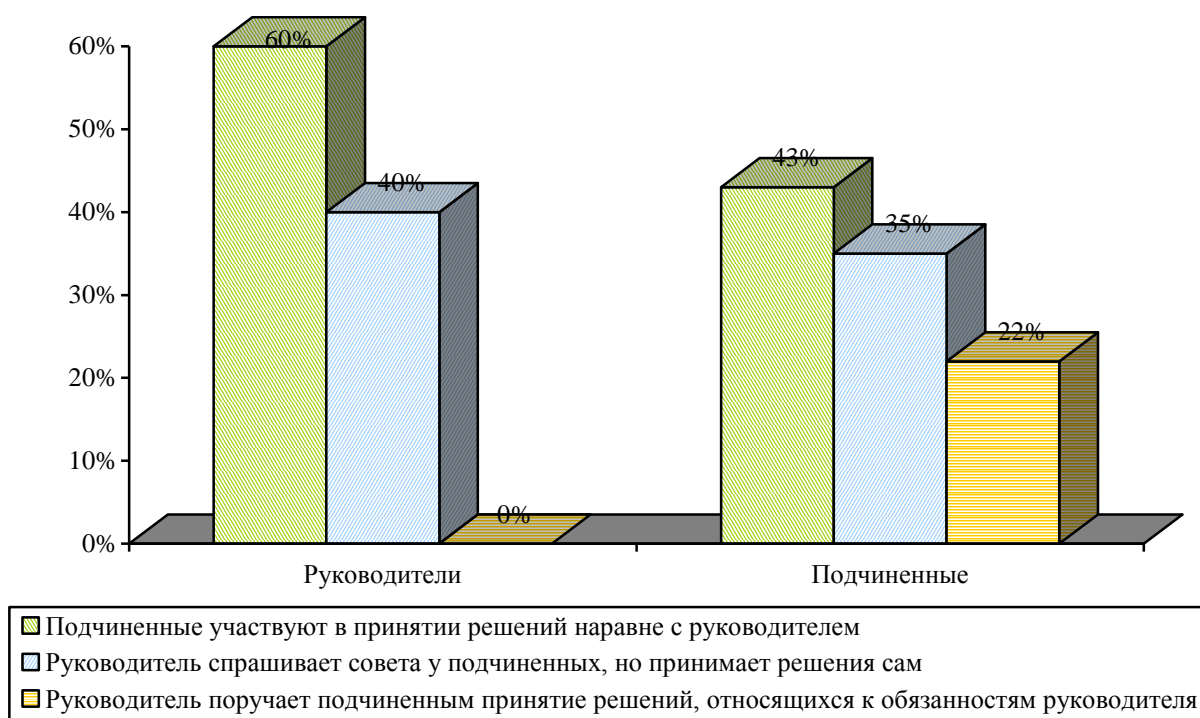


Рисунок 3 - Каково участие подчиненных в принятии решений

То, что контроль осуществляется регулярно, очень хорошо. 22% подчиненных отметили, что руководитель вмешивается в исполнение отдельных задач (рис. 4). Зная, что сотрудники стремятся к самореализации и самоутверждению, руководителям следует осуществлять контроль преимущественно конечных результатов.

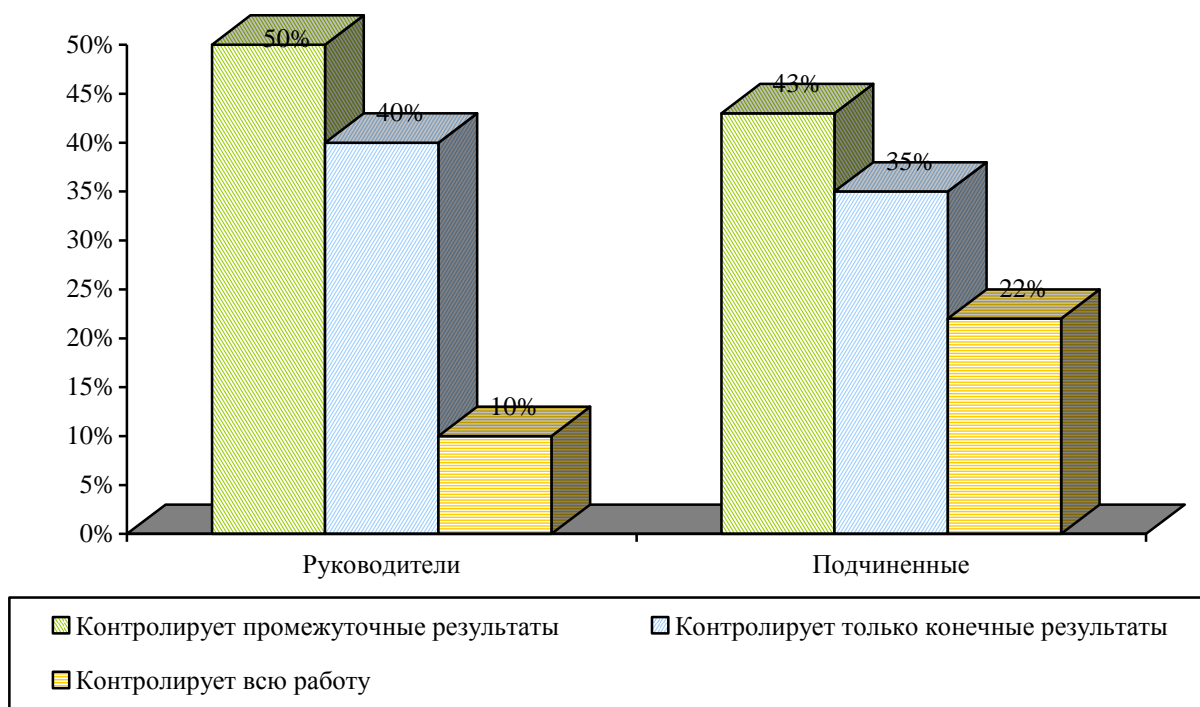


Рисунок 4 - Оцените степень контроля со стороны руководителя

Результаты ответа на вопрос о дистанции между руководством и подчиненными (рис. 5) говорят об успешной работе руководства по созданию команды. Наличие неформальных отношений свидетельствует о наличии хороших взаимоотношений между руководителями и подчиненными, что у них есть общие интересы помимо работы. А это сплачивает коллектив.

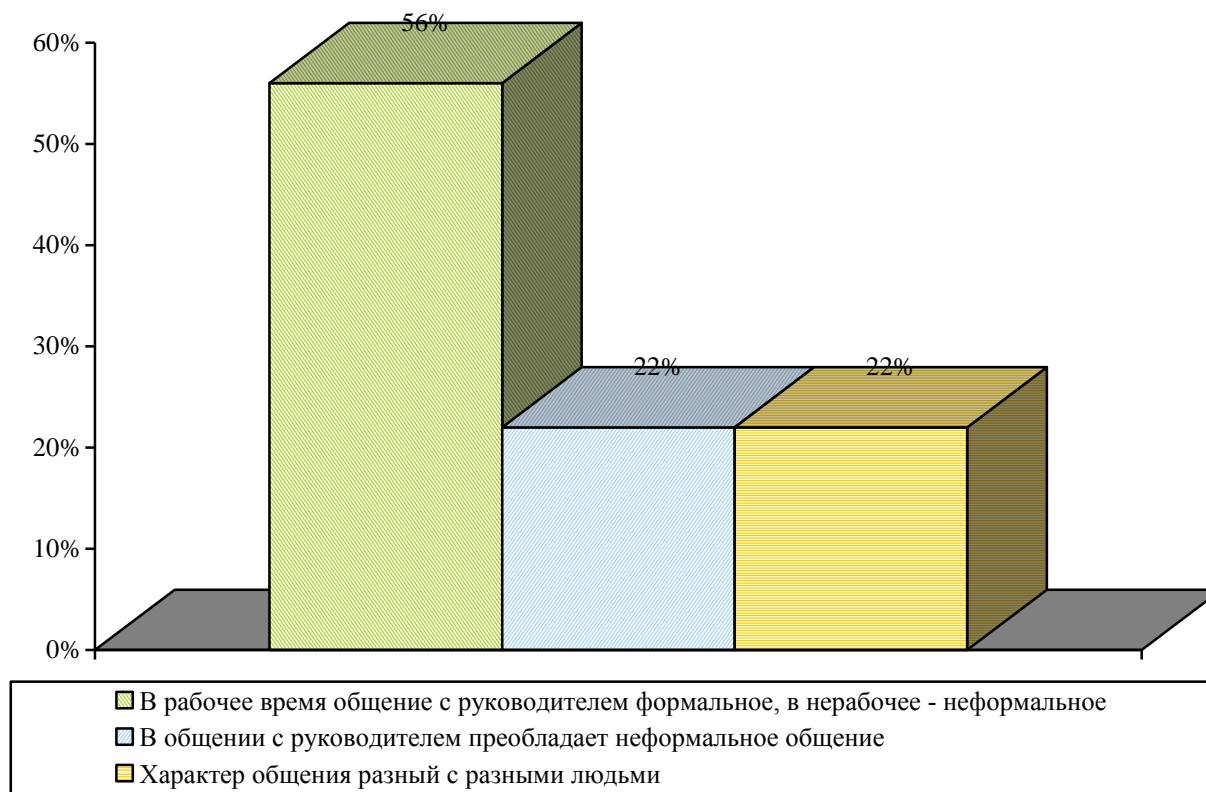


Рисунок 5 - Какова дистанция между руководителем и подчиненными на предприятии

72% респондентов считают, что используемый руководителем стиль управления позволяет им чувствовать свою причастность к общему делу (рис. 6). Это достигается, прежде всего, за счет участия подчиненных в принятии решений, хороших отношений между сотрудниками. В меньшей степени управленческий стиль руководителя позволяет чувствовать уверенность в себе, реализовывать свой потенциал, использовать знания. Для устранения этого недостатка следует больше привлекать сотрудников к обсуждению вопросов, находящихся в их компетенции, должным образом оценивать работу подчиненных, хвалить за успехи.

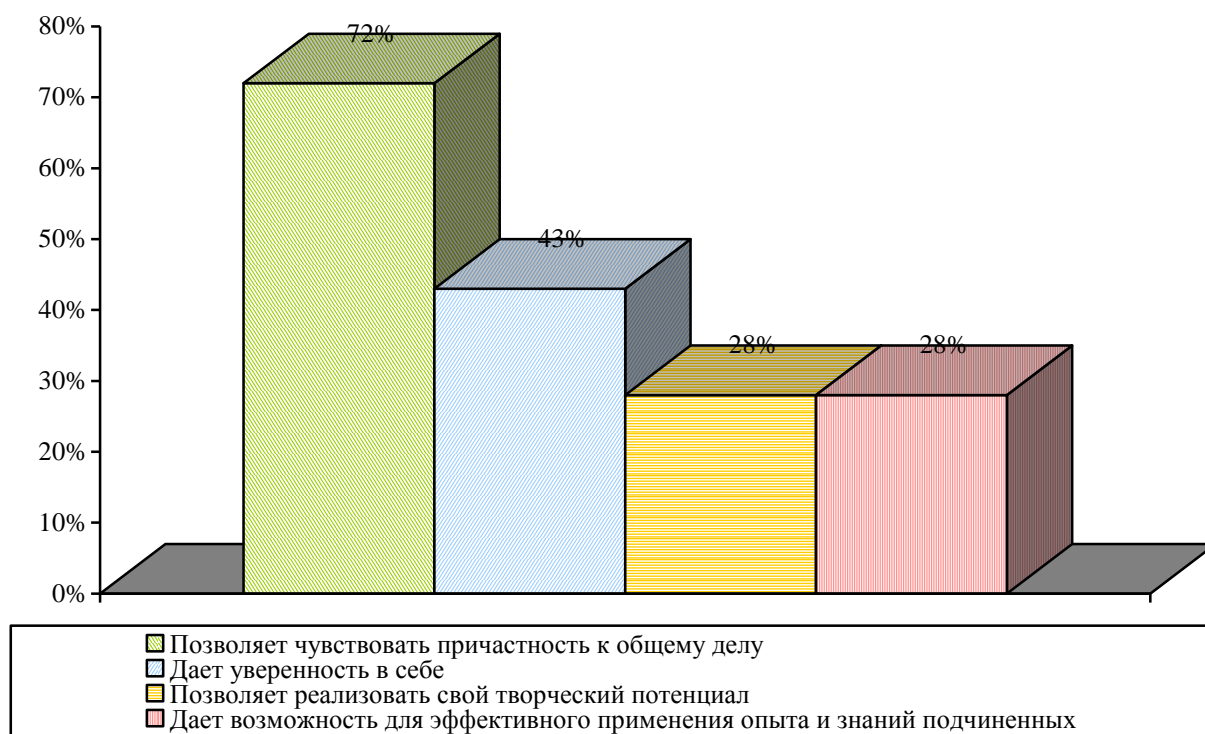


Рисунок 6 - Выделите положительные моменты в стиле управления руководителя

Исследование показало, что руководителю удается поддерживать у сотрудников чувство причастности к общему делу, уверенности в себе. Это достигается за счет привлечения сотрудников к обсуждению вопросов, находящихся в их компетенции, взаимопомощи, признании заслуг. В меньшей степени подчиненные оценивают свои возможности использования имеющихся знаний, навыков и опыта.

Полученные результаты говорят об успешной работе руководства по созданию команды. Наличие неформальных отношений свидетельствует о наличии хороших взаимоотношений между руководителями и подчиненными, что, в свою очередь, свидетельствует об эффективности работы руководителей.

Что касается времени принятия решений, то особых нарушений в процессе анализа выявлено не было. Руководство принимает решения оперативно, на основе предварительного анализа.

Также для оценки эффективности деятельности начальника ТТЦ про-

ведем анализ организации его рабочего времени.

Решающее значение для устранения недостатков в практике повседневной деятельности имеет рациональное использование руководителем рабочего времени.

В таблице 8 приведены данные о затратах рабочего времени на осуществление управленческой работы начальника ТТЦ, полученные в результате составления фотографии рабочего дня.

Таблица 8 - Данные о затратах рабочего времени начальника ТТЦ

Наименование элементов труда или затрат рабочего времени	Затраты времени, мин.
1. Деловая переписка	12
2. Составление плана рабочего дня	7
3. Телефонные разговоры	40
4. Анализ отчётов от заместителей руководителей	60
5. Подписание договоров	12
6. Разработка на основе полученных отчётов рекомендаций по работе организации	92
7. Доведение рекомендаций до сведения руководителей отделов	24
8. Совещание с руководителями других отделов	47
9. Поиск новых каналов сбыта, установление деловых контактов и договорённостей	48
10. Ежедневный просмотр текущей информации о состоянии отрасли	15
11. Приём и проведение собеседования с поступающими на работу	43
12. Отдых	20
13. Выезд на объекты	46
13.1. Рабочее время	20
13.2. Время затраченное в дороге	26
14. Написание отчёта о текущем состоянии деятельности цеха	36
ИТОГО:	502

В соответствии с трудовым кодексом рабочий день должен длиться 8 часов (480 минут), как было отмечено ранее, рабочий день руководителя отличается от рабочего дня обычного работника нелимитированностью, что и наблюдается в конкретном случае: рабочий день руководителя длится дольше определённого ТК РФ. Считается, что, если работнику постоянно необходимо дополнительное время, то это означает, что он не смог организовать свой день.

Исходя из данных таблицы 8 проведем индексацию затрат рабочего времени.

Индексация затрат рабочего времени по видам[58, с. 21]:

- ВР – время работы;
- ОТЛ – время на отдых;
- ПНР – время перерывов из-за нарушения режимов работы или недостатков в организации производства;
- ПНД – время перерывов из-за нарушений трудовой дисциплины.

Индексация затрат рабочего времени по содержанию труда:

- О – время основной работы;
- ПЗ - подготовительно-заключительное время;
- ОРМ – время на обслуживание рабочего места.

Индексация затрат рабочего времени по характеру деятельности:

- О-А – время административно-организационной работы;
- Т - время творческой работы;
- Ф-Л – время формально-логической работы;
- И – время технической или исполнительской работы. [58, с. 22]

Далее в табл. 9 представим затраты рабочего времени начальника ТТЦ.

Таблица 9 - Классификация затрат рабочего времени начальника

Наименование элементов труда или затрат рабочего времени	Затраты времени, мин.
1. Деловая переписка	12
2. Составление плана рабочего дня	7
3. Телефонные разговоры	40
4. Анализ отчётов от заместителей руководителей	60
5. Подписание договоров	12
6. Разработка на основе полученных отчётов рекомендаций по работе организации	92
7. Доведение рекомендаций до сведения руководителей отделов	24
8. Совещание с руководителями других отделов	47
9. Поиск новых каналов сбыта, установление деловых контактов и договорённостей	48
10. Ежедневный просмотр текущей информации о состоянии отрасли	15
11. Приём и проведение собеседования с поступающими на работу	43
12. Отдых	20

13. Выезд на объекты	46
13.1. Рабочее время	20
13.2. Время затраченное в дороге	26
14. Написание отчёта о текущем состоянии деятельности цеха	36
ИТОГО:	502

Для оценки результативности использования рабочего времени можно применить коэффициент экстенсивности, отражающий использование фонда рабочего времени:

- без учета времени на отдых и личные надобности (формула 4)

$$K_{\text{э}} = (\Phi - (\text{ПНР} + \text{ОТЛ} + \text{ПНД})) / \Phi = 1 - (\text{ПНР} + \text{ОТЛ} + \text{ПНД}) / \Phi, (4) [58]$$

$$K_{\text{э}} = 1 - (20 + 20) / 502 = 0,921;$$

Нормативное значение $K_{\text{э}}$ без учета времени на отдых составляет 0,94, таким образом рабочий процесс организован достаточно рационально, отклонения составляют - 0,019.

- с учетом времени на отдых и личные надобности (формула 5)

$$K_{\text{э}} = (\Phi - (\text{ПНР} + \text{ПНД})) / \Phi = 1 - (\text{ПНР} + \text{ПНД}) / \Phi, (5) [58]$$

$$K_{\text{э}} = 1 - (20) / 502 = 0,961;$$

Нормативное значение $K_{\text{э}}$ с учетом времени на отдых и личные надобности составляет 1,0, таким образом, производственные процессы организованы достаточно рационально, отклонения составляют - 0,019.

Коэффициент потерь времени, из-за нарушений режима работы (формула 6)

$$K_{\text{пнр}} = \text{ПНР} / \Phi, (6) [58]$$

$$K_{\text{пнр}} = 20 / 502 = 0,039;$$

Нормативное значение коэффициента $K_{\text{пнр}}$ при рациональной организации управленческого труда равны 0,00, в данном случае подобное значение коэффициента имеет место в связи с влиянием внешних факторов, а именно интенсивным движением на дорогах.

$$K_{отл} = OTL / \Phi, (7) [58]$$

$$K_{отл} = 20 / 502 = 0,039;$$

Значение $K_{отл}$ - коэффициента времени регламентированных перерывов в работе равен 0,039, ниже нормативного значения составляющего 0,06 времени рабочего дня. При недостаточном отдыхе руководителя в течение дня возможно снижение концентрации внимания, раздражительность, общая усталость, что негативно скажется на осуществлении управления.

Рациональность использования рабочего времени отражается в следующих показателях:

Коэффициент времени подготовительно-заключительной работы (формула 8)

$$K_{пз} = ПЗ / (ПЗ + О + ОРМ), (8) [58]$$

Коэффициент времени основной работы (формула 9)

$$K_o = O / (ПЗ + О + ОРМ), (9) [58]$$

Коэффициент времени организационно-административной работы (форм. 10)

$$K_{oa} = OA / O, (10) [58]$$

Коэффициент времени творческой работы (формула 11)

$$K_t = T / O, (11) [58]$$

Коэффициент формально-логической работы (формула 12)

$$K_{фл} = ФЛ / O, (12) [58]$$

Коэффициент исполнительской работы (формула 12)

$$K_i = И / O, (12) [58]$$

Результаты расчетов использования рабочего времени начальника ТТЦ для удобства отразим в таблице 10.

Таблица 10 - Рациональность использования рабочего времени начальника
ТТЦ

№ п/п	Наименование показателя	Расчетное Значение	Нормативное Значение, %
А. 1.1	По содержанию труда: Коэффициент времени подготовительно-заключительной работы	$43 / (43 + 459) =$ $= 8,56\%$	2-4%

1.2	Коэффициент времени основной работы	$459/(43+459) = 91,4\%$	92-96%
Б.	По характеру деятельности:		
2.1	Коэффициент времени организационно-административной работы	$36/459 = 0,078$	0,05-0,10
2.2	Коэффициент времени творческой работы	$247/459 = 0,53$	0,40-0,50
2.3	Коэффициент формально-логической работы	$117/459 = 0,254$	0,35-0,40
2.4	Коэффициент исполнительской работы	$82/459 = 0,178$	0,05-0,10

На основе анализа рациональности использования рабочего времени можно сделать вывод о чрезмерных затратах времени на подготовительно-заключительную часть работы и на исполнительскую работу.

Как видно из анализа, руководитель слишком много уделяет творческой работе (0,53 при норме 0,4-0,5), слишком много тратит времени на подготовительно-заключительную работу (8,56% при норме 2-4%) а так же исполнительской работе (0,178 при норме 0,05-0,10). Рабочее время распределено неравномерно, руководитель выполняет много исполнительской работы, которую должны выполнять подчиненные. Это отрицательно сказывается на работе всего цеха.

Таким образом, анализ показал, что рабочее время начальника ТТЦ необходимо уплотнять, так как оно превышает установленную ТК РФ норму продолжительности рабочего дня (480 мин.).

Коэффициент возможного уплотнения рабочего времени рассчитывается как отношение величины затрат, подлежащих сокращению, и общего времени наблюдения (формула 13) [34].

$$K_{упл} = \frac{T_{возм.упл.}}{T_{набл.}}, \quad (13)$$

где $T_{возм.упл.}$ - время возможного уплотнения, определяемое как сумма разности по элементам затрат рабочего времени, фактического и нормативного балансов, мин.(формула 14)[34].

$$K_{\text{упл}} = \frac{40}{480} = 0,083, (14)$$

По данным коэффициента уплотнения можно рассчитать возможное повышение производительности труда «П» (формула 15) [34].

$$П = \frac{K_{\text{упл}}}{1 - K_{\text{упл}}} \times 100, (15)$$

$$П = \frac{0,083}{1 - 0,083} \times 100 = 9,1\%$$

В фактическом балансе время использовано нерационально и его необходимо сократить на 40 мин., это повысит производительность труда руководителя на 9,1%.

Таким образом, основные проблемы в деятельности руководителя связаны с нерациональным распределением времени и психологическими аспектами деятельности, оказывающими влияние на конечные результаты предприятия.

Как известно, совокупность характеристик личности руководителя входит в состав основополагающих факторов производительности труда. К ним можно отнести:

- наличие стратегического мышления и организационной культуры;
- коммуникативные способности;
- умение создать систему мотиваций и стимулов, направленных на повышение квалификации, развитие творческих способностей, поддержание ценностей и эмоционального начала у индивидов.

Несмотря на свойственный им косвенный характер, такие факторы оказывают влияние на степень активности команды и отдельных сотрудников, невзирая на разнообразие персональных параметров позитивного и негативного сознания. Ведь кроме вмененных стандартных функций управленческий лидер обеспечивает необходимую для успеха атмосферу развития межличностных отношений в коллективе, поддерживает широкие официальные и неофициальные контакты с внешней средой.

Контроль промежуточных результатов приводит к демотивации персонала – работники могут усмотреть недоверие со стороны руководства. Кроме того, стиль руководителя нечасто позволяет работникам реализовывать свой потенциал, использовать знания.

Нечеткое распределение обязанностей, ответственности и полномочий приводит к ненужной конфронтации между сотрудниками, задачи отделов часто не служат интересам предприятия в целом, что приводит к потере рабочего времени.

Также из-за этого в цехе возможны конфликты, а ухудшение психологического климата внутри организации приводит к резкому увеличению текучести кадров. Текучесть кадров может, в свою очередь, привести к уменьшению производительности труда, а это приводит к снижению объема и качества продукта и услуг.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что в организации труда руководителя есть нерешенные проблемы, в первую очередь, в эффективности взаимодействия с сотрудниками и в вопросах роста эффективности использования рабочего времени.

Это отрицательно сказывается на экономической деятельности предприятия, так как снижается эффективность руководства, увеличиваются расходы из-за неверных или несвоевременных управленческих решений руководителя. Анализ показал неравномерность и нерациональность использования рабочего времени начальника ТТЦ, что отрицательно сказалось на деятельности цеха и привело к снижению экономических показателей.

Далее рассмотрим показатели эффективности управления. Проведенных исследований будут рассчитаны следующими методами:

Обобщающий показатель (формула 16)

$$Эу = Д/З, (16) [58]$$

Где Эу – экономическая эффективность управления в узком смысле

Д – доходы организации

З – затраты на содержание аппарата управления.

$$\text{Эу}_{2013} = 2326382/864000 = 2,7$$

$$\text{Эу}_{2014} = 1797225/864000 = 2,1$$

$$\text{Эу}_{2015} = 1615163/864000 = 1,9$$

Как видно, показатели эффективности управления падают. Это связано с тем, что затраты на содержание аппарата управления не уменьшаются, а прибыль падает.

Показатели оценки эффективности СУ как целого:

Коэффициент надежности системы управления (формула 17)

$$\text{КНАД} = 1 - \text{КН}/\text{КОБЩ}, (17) [58]$$

КН – количество нереализованных решений

КОБЩ - общее количество решений, принятых в подразделении

$$\text{КНАД} = 1 - 524/324 = 1 - 1,6 = 0,6$$

Таким образом, можно сказать, что более половины принимаемых решений не реализованы, что является отрицательным моментом в деятельности начальника цеха.

Коэффициент нарушения ритмичности управленческого цикла (формула 18)

$$\text{КНР} = \Delta q / Q, (18) [58]$$

Δq – ежедневное отклонение от нормативного объема работ

Q - нормативное количество часов работы.

$$\text{КНР} = 0,8/8 = 0,1$$

Уровень централизации после внедрения матрицы ответственности составит:

– Степень централизации функций управления (формула 19)

$$\text{Кц} = \text{Рфп}/\text{Рф}, (19) [58]$$

Рфп-количество принятых решений на верхних уровнях управления

Рф-Общее количество решений, принятых на всех уровнях управления

$$\text{Кц} = 524/302 = 1,7$$

– Степень формализации труда рабочих (формула 20)

$$Kф = АУПн / АУП, (20) [58]$$

АУП н – численность работников, труд которых организован на основе нормативной документации

$$Kф = 254 / 281 = 0,9$$

– Коэффициент полноты охвата функций управления (формула 20)

$$Kэф = Kф / Kн, (20) [58]$$

Kф, Kн – количество работ, проводимых в аппарате управления фактически и в соответствии с положением

$$Kэф = 247 / 385 = 0,64$$

– Результативность контроля (формула 21)

$$Kв = Пн / П, (21) [58]$$

$$Kв = 68 / 154 = 0,44$$

По результатам исследования была выявлена низкая эффективность работы начальника ТТЦ, нарушена ритмичность управленческого цикла, функции управления централизованы, труд рабочих формализован, функции аппарата управления охвачены не в полном объеме, результативность контроля положительная.

Выводы по 1 главе

ОАО «Энел ОГК-5» является одной из ведущих российских компаний электроэнергетического сектора, которая стремится к непрерывному развитию и совершенствованию.

Филиал «Рефтинская ГРЭС», именуемый в дальнейшем Филиал Открытого акционерного общества «Энел Россия», создан на основании решения Совета Директоров Открытого акционерного общества «Пятая генерирующая компания оптового рынка электроэнергии».

Структура ТТЦ является линейно-функциональной. Достоинства такой структуры: разделение труда по функциям, простота управления, принцип

единоначалия.

Анализ деятельности ТТЦ выявил следующие недостатки в действующей структуре управления:

1. Недостаточная оперативность принятия решений;
2. Частые разногласия в деятельности участков ТТЦ.

Выявленные недостатки отрицательным образом влияют на эффективность деятельности топливно-транспортного цеха.

Результаты исследования показали, что начальник ТТЦ ОАО «Энел ОГК-5» филиал «Рефтинская ГРЭС» соответствует занимаемой должности и в полном объеме выполняет возложенные на него должностные функции. Однако при оценке личных и деловых качеств руководителя был выявлен повышенный уровень раздражительности и агрессии, категоричность и жестокость в общении с подчиненными, авторитарность. Эти качества оказывают негативное влияние на эффективность его деятельности.

Более эффективной деятельностью руководителя делают такие качества как настойчивость в достижении цели, способность действовать по ситуации, склонность к самостоятельному выполнению работы, самоконтроль деятельности, высокая степень стрессоустойчивости. Выбранный руководителем стиль руководства является среднеэффективным.

В ходе исследования была выявлена низкая эффективность работы начальника ТТЦ, нарушена ритмичность управленческого цикла, функции управления централизованы, труд рабочих формализован, функции аппарата управления охвачены не в полном объеме, результативность контроля положительная.

Также на основе анализа рациональности использования рабочего времени был сделан вывод о чрезмерных затратах времени на подготовительно-заключительную часть работы и на исполнительскую работу. Для повышения производительности труда руководителя необходимо сократить использование рабочего времени на 40 минут.

ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ТОПЛИВНО-ТРАНСПОРТНОГО ЦЕХА ОАО «ЭНЕЛ РОССИЯ» ФИЛИАЛ «РЕФТИНСКАЯ ГРЭС»

2.1. Разработка плана мероприятий по повышению эффективности деятельности руководителя топливно-транспортного цеха Рефтинской ГРЭС

Анализ, проведенный в первой главе, выявил следующие проблемы в эффективности деятельности руководителя:

1. Использование малоэффективной линейно-функциональной структуры управления цехом;
2. Нерациональное использование начальником цеха своего рабочего времени;
3. Слишком авторитарный и жесткий стиль руководства;

Данные недостатки отрицательно сказались на деятельности всего цеха, что привело к снижению показателей деятельности.

Для того чтобы минимизировать или исключить данные недостатки, были разработаны следующие мероприятия:

1. Пересмотр рабочего времени руководителя ТТЦ;
2. Разработка матрицы ответственности руководителя ТТЦ;
3. Обучение руководителя ТТЦ на тренингах.

Рассмотрим каждое мероприятие отдельно.

1. Пересмотр рабочего времени руководителя ТТЦ.

Для того чтобы более эффективно распланировать рабочее время, рекомендуется воспользоваться почтовой программой Outlook в пакете Microsoft Office.

Microsoft Outlook – один из самых популярных органайзеров и почтовых клиентов. Это во многом обусловлено не только его широкими функ-

циональными возможностями и наличием авторитетного разработчика (компания Microsoft), но и тем, что, говоря откровенно, эта программа является бесплатной для большинства наших соотечественников. Все это в полной мере относится и к последней версии – Microsoft Outlook 2007.

Программа Microsoft Outlook 2007 обладает широкими функциональными возможностями, которые кратко можно сформулировать следующим образом:

- выполнение функций персонального органайзера;
- работа с электронной почтой (создание, редактирование, получение, отправка электронной корреспонденции с возможностью ее хранения в любом количестве папок);
- систематизация и наглядное представление текущих дел, задач и мероприятий;
- ведение адресной книги с возможностью группировки контактов в тематические группы и отражения всей необходимой информации по каждому контакту;
- ведение списка актуальных задач;
- возможность автоматического напоминания о предстоящих делах и мероприятиях, причем режим напоминания пользователь может настраивать по своему усмотрению;
- ведение любых необходимых заметок.

Очень хорошо и наглядно организовано представление информации о контакте, которое располагается внизу письма. При открытии данной информации можно посмотреть историю всей переписки, все задачи и события календаря, которые связаны с данным контактом.

Календарь событий поможет расписать все действия по минутам. Microsoft Outlook идет в ногу со временем, и поэтому предоставляет возможность предоставлять информацию о контактах, черпая ее из социальных сетей.

Данная программа позволяет составить календарь событий на день, посылает уведомления о начале события.

К тому же данная программа может организовать рабочий день не только руководителя, но и подчиненных, напоминая им о собраниях, совещаниях, летучках.

Для того чтобы сформировать эффективный рабочий день, необходимо воспользоваться таблицей 8 из главы 2 и на ее основе составить график на день для руководителя с учетом всех выявленных отклонений (табл.11).

Таблица 11 - Данные о затратах рабочего времени начальника ТТЦ и плановые показатели

Наименование элементов труда или затрат рабочего времени	Затраты времени, мин.	Предлагаемый график	Разница
1. Деловая переписка	12	10	-2
2. Составление плана рабочего дня	7	7	0
3. Телефонные разговоры	40	30	-10
4. Анализ отчётов от заместителей руководителей	60	30	-30
5. Подписание договоров	12	12	0
6. Разработка на основе полученных отчётов рекомендаций по работе организации	92	90	-2
7. Доведение рекомендаций до сведения руководителей отделов	24	80	+56
8. Совещание с руководителями других отделов	47	-	-47
9. Поиск новых каналов сбыта, установление деловых контактов и договорённостей	48	60	+12
10. Ежедневный просмотр текущей информации о состоянии отрасли	15	15	0
11. Приём и проведение собеседования с поступающими на работу	43	30	-13
12. Отдых	20	20	0
13. Выезд на объекты	46	60	+14
13.1. Рабочее время	20	34	+14
13.2. Время затраченное в дороге	26	26	0
14. Написание отчёта о текущем состоянии деятельности цеха	36	36	0
ИТОГО:	502	480	22

Таким образом, можно заметить, что происходит снижение рутинных

дел, занимающих рабочее время руководителя и увеличение работы с подчиненными.

Так, убирается двойное совещание с руководителями. Вместо этого организовывается одно, в котором поднимаются все текущие вопросы по направлениям. Это позволяет лучше подготовиться к совещанию, а так же получить информацию сразу о состоянии текущих дел по всем направлениям.

Данный факт позволяет снизить затрачиваемое время на подготовку к совещаниям, повысить эффективность руководства.

Так же необходимо отметить увеличение времени на работу на перспективу, т.е. поиск новых каналов сбыта, поставщиков и покупателей, что так же позволит принимать более качественные управленческие решения.

Для того чтобы работа руководителя была более эффективной так же увеличивается время нахождения на объектах, что позволит увидеть рабочий процесс «вживую», понять все нюансы и принять более эффективное управленческое решение в будущем.

Таким образом, путем перераспределения рабочего времени, было сэкономлено 22 минуты рабочего времени, устранены переработки, повышена эффективность использования рабочего времени руководителя.

2. Разработка матрицы ответственности

Матрица ответственности (RACI-матрица) – это эффективный инструмент управления коммуникациями внутри команды проекта.

Используя данную матрицу можно очень четко прописать, кто и за что отвечает в проекте, чтобы в будущем избежать неожиданностей в ходе исполнения проекта.

Данная матрица пришла в управление проектами из операционного управления и в крупных компаниях используется на верхнем уровне предприятия.

В матрице ответственности используют следующий перечень функций или ролей участников проекта:

– «О – отвечает» – тот, кто несет ответственность за данный результат (обычно это кто-то из числа членов команды, которые непосредственно обеспечивают получение данного результата);

– «У – утверждает» – тот, кто утверждает результат (выбирается из числа лиц, принимающих окончательное решение о выполнении работы и качестве результата);

– «К – консультирует» – тот, кто дает дополнительные ориентиры для своевременного получения качественного результата (в этой роли выступают сведущие в данной области люди, которые не входят в число лиц, принимающих окончательное решение);

– «И – информирует» – тот, кого обязательно надо информировать о полученном результате (это те члены команды проекта, действия которых зависят от качества и времени получения данного результата).

Предлагаемая матрица ответственности для руководителя топливно-транспортного цеха Рефтинской ГРЭС представлена в приложении 3.

Таким образом, полномочия распределяются между начальником ТТЦ и заместителями начальника. Это позволяет организовать работу более эффективно, снизить авторитарное влияние начальника ТТЦ, повысить уровень ответственности заместителей руководителя, что снизит нагрузку с начальника ТТЦ и приведет к повышению эффективности руководства в целом.

3. Обучение руководителя ТТЦ на тренингах

Предлагается направить начальника ТТЦ и прямого заместителя начальника ТТЦ на тренинги: «Управление человеческими ресурсами».

Тренинг «Управление человеческими ресурсами» создан для руководителей. Успешный руководитель, прошедший специальное обучение, – это сотрудник, который способен мыслить нестандартно, стратегически, и потому обладает весомым мнением, ценным для собственника.

Целевая группа: руководитель компании, HR-директор, руководитель HR-службы, руководитель направления или филиала компании, менеджер по

работе с персоналом, специалист кадрового агентства, сотрудник, состоящий в резерве на руководящие должности, собственник бизнеса.

Цель тренинга: теоретическая и практическая подготовка высококвалифицированных HR – менеджеров, обладающих современными компетенциями в сфере управления персоналом, способных обеспечить поддержку бизнеса в условиях быстроменяющейся внешней среды.

Курс «управление человеческими ресурсами» поможет руководителю стать более успешным в решении таких задач, как:

- грамотное позиционирование своего предприятия как престижного работодателя;
- эффективное построение командной работы;
- выработка правильной стратегии улучшающих перемен на основе новейших технологий и моделей;
- оперативное планирование, постановка целей и приоритетов, делегирование задач и управление личным временем.

В ходе тренинга обучающиеся проходят следующие этапы:

- лекции преподавателей – практиков в сфере управления персоналом;
- бизнес-кейсы по управлению персоналом;
- мастер-классы ведущих специалистов и консультантов в сфере управления персоналом;
- групповая работа.

Руководителей среднего звена, а именно заместителей начальника ТТЦ, предлагается направить на проведение тренингов в ККР (Конструктор Кадровых Решений) по управлению персоналом.

Обучение включает базовые программы, где основное внимание уделяется:

- навыкам планирования и организации работы сотрудников;
- навыкам мотивации и контроля;
- навыкам делегирования и грамотного распределения времени.

Руководитель среднего звена, является «буфером» между топ – менеджером и исполнительным составом компании. От него ждут инновационных управленческих решений и их эффективного внедрения. Поэтому руководитель среднего звена должен обладать навыками оперативного и стратегического руководства.

Тренинги для руководителей среднего звена охватывают темы:

- формирования команды;
- взаимодействия между подразделениями;
- эффективного общения;
- лидерства и наставничества.

Тренерами ККР разработаны специальные бизнес тренинги для руководителей, которые помогают получить навыки проведения совещаний, интервью при приеме на работу, первичной оценки кандидатов.

С постоянным ростом рынка усиливается конкуренция. В связи с этим в динамично развивающейся экономической среде знания обновляются и обесцениваются очень быстро. Специалистам в своем деле необходимо постоянное развитие, чтобы в кризисных ситуациях удерживать компанию на плаву.

Отдельное место в обучении отводится теме роли руководителя в бизнесе и его места в компании.

С целью повышения индивидуальной эффективности и достижения конкретных результатов в различных сферах деятельности проводится коучинг для руководителей.

Коучинг эффективен как поддержка во время организационных изменений, при новых задачах и новом функционале, смене команды, потере мотивации к работе, сложностях в общении с коллегами.

Коучинг для руководителей – это:

- индивидуальный подход и специально разработанная программа;
- достижение целей по плану персонального развития;

- повышение уровня деловой коммуникации с коллегами и подчиненными;
- развитие и совершенствование управленческих компетенций в кратчайшие сроки;
- повышение персональной эффективности;
- повышение уровня мотивации;
- гармонизация баланса работа – личное время;
- снижение уровня стресса и повышение эмоциональной компетенции.

Технологии и подходы в коучинге основываются на компетенциях и этическом кодексе Международной Федерации Коучинга – ICF. Коуч - специалисты ККР имеют психологическое образование, многолетний опыт и профессиональные рекомендации.

Для каждого уровня управленцев разработаны специальные семинары, тренинги и деловые игры, с учетом особенностей их функционала.

В зависимости от задач тренинги для руководителей могут быть различных форматов:

- мастер-классы;
- тренинги;
- workshop;
- модерация;
- деловые игры и бизнес-симуляции.

Workshop – совместная творческая работа, в ходе которой решаются всевозможные бизнес-задачи. Особенность данного формата обучения заключается в том, что участники одновременно приобретают новые знания, навыки и при этом решают актуальную для их компании управленческую задачу.

Модерация – это современная технология проведения тренингов, где участники раскрывают в себе скрытый потенциал за счет интерактивного общения. Создание эффективной коммуникации позволяет группе найти решение существующей ситуации в сжатые сроки.

Интересным и современным решением управленческих тренингов являются бизнес-симуляции. Игры, в которых полностью отражаются все бизнес-процессы компании, помогают погрузиться в ситуацию управления людьми на уровне отдела или компании. Данный формат мероприятия позволяет максимально включить в работу всех сотрудников. Весомым плюсом является то, что полученные знания и навыки легко переносятся на рабочую ситуацию, их внедрение происходит быстро и эффективно.

Обучение в ККР даст руководителям:

- возможность приобретения новых знаний и навыков;
- возможность открытия в себе скрытого потенциала;
- возможность реализовать на практике новые бизнес - решения.

После тренингов руководители начинают видеть проблемы под другим углом, находят новые необычные и действенные методы их решения в повседневной управленческой деятельности.

В дополнение к предложенным мероприятиям, можно порекомендовать следующие меры по повышению эффективности деятельности начальника ТТЦ:

1. Оптимизация системы управления.

С целью оперативного принятия решений ввести в деятельность ТТЦ средства электронного документооборота. Данная мера позволит сократить время принятия решений.

Участки ТТЦ работают в тесной взаимосвязи и нередко между участками происходят разногласия. Разногласия связаны с ответственностью, которую несут участки за перебои в работе. Во избежание разногласий в деятельности участков ТТЦ, необходимо четко разграничить поле ответственности каждого участка, то есть участок должен нести ответственность за перебои в работе только в том случае, если причина перебоя в самом участке.

2. Делегирование части полномочий на заместителя начальника ТТЦ.

Основной проблемой оптимального использования рабочего времени

начальника ТТЦ является перегруженность. Исходя из этого, руководителю предлагается делегировать полномочия, а не заниматься всеми делами лично. Поскольку анализ рабочего времени показал, что руководитель тратит много времени (40мин.) на приём и проведение собеседования с поступающими на работу, то в первую очередь предлагается делегировать данные полномочия заместителю начальника ТТЦ.

Технология делегирования полномочий подразумевает следующую последовательность, представленную на рисунке 7.

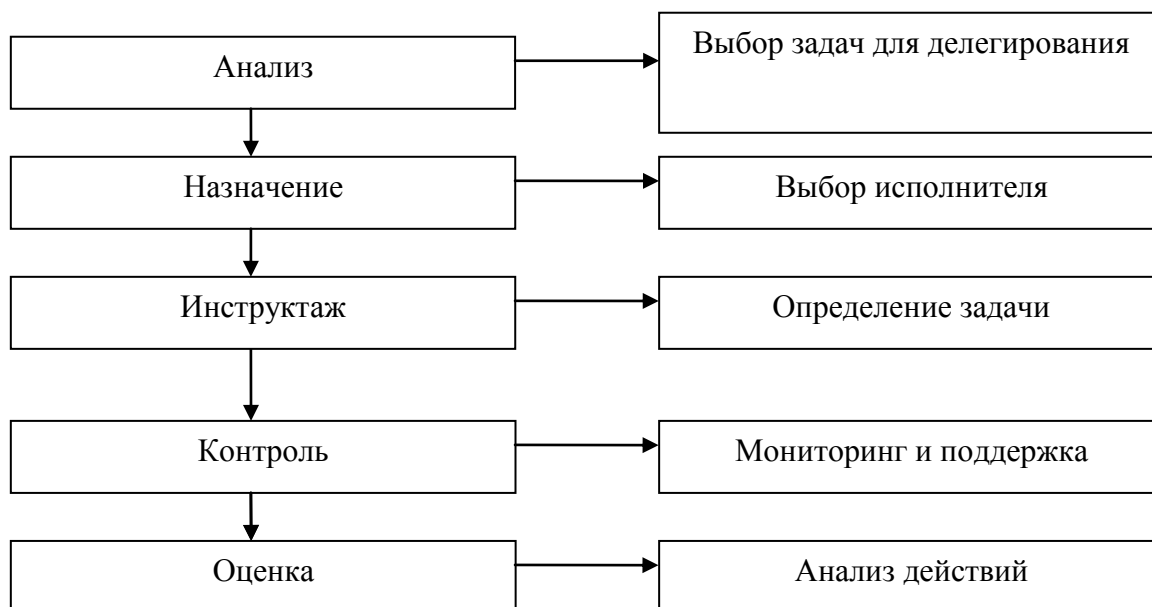


Рисунок 7 - Процесс делегирования полномочий

Для того чтобы делегировать полномочия заместителю руководителя ТТЦ необходимо сначала составить перечень задач, которые необходимо делегировать. При этом нужно добиться того, чтобы порученные задания не только могли быть успешно выполнены сотрудником, но и содействовали его профессиональному росту, развитию его способностей. Обязательно надо заметить, как будут отмечены его успехи в случае качественного и своевременного выполнения задания.

Далее руководитель обязан рассказать, с какими документами его заместитель должен ознакомиться. Это сроки выполнения задания, порядок отчетности.

Делегирование предложенных полномочий не исключает разумного контроля со стороны руководителя ТТЦ за выполняющим поручение сотрудником. Передача полномочий накладывает на заместителя начальника ТТЦ дополнительную ответственность и, следовательно, необходимо учить его самоконтролю, ответственности за порученное дело. А контроль руководителя должен быть направлен на обнаружение недостатков после окончания работы, исправление их вместе с заместителем и распространение положительного опыта. Передача полномочий не снимает с руководителя ответственности за результаты работы.

2.2. Организационно-экономическое обоснование реализации плана мероприятий

Рассчитаем примерные затраты на меры по повышению эффективности деятельности руководителя ОАО «Энел Россия» Филиал «Рефтинская ГРЭС».

Были внедрены следующие мероприятия:

- перераспределение рабочего времени;
- разработка и внедрение матрицы ответственности;
- обучение начальника ТТЦ на тренингах

Первые два мероприятия не несут существенных затрат при внедрении, поэтому затраты учитываться не будут. При расчете эффективности затраты будут учтены лишь на обучение руководителя.

Сначала проведем расчет эффективности от первых двух мероприятий – тренинги: «Управление человеческими ресурсами» для начальника ТТЦ и его заместителя и проведение тренингов в ККР (Конструктор Кадровых Решений) по управлению персоналом для руководителей среднего звена.

Расчет эффективности подобных мер проведем на пять лет, т.к. по первому году оценить эффективность не представляется возможным (убытки от внедрения превысят результаты).

В первый год инвестиции составят 100000 руб. Из них:

1. На обучение и повышение квалификации руководящего персонала (начальника ТТЦ и прямого заместителя начальника ТТЦ) на тренингах на тему: «Управление человеческими ресурсами» – 55000 руб.

Стоимость одной дистанционной программы продолжительностью 12 мес. составляет 22500 руб.

2. На проведение тренингов в ККР для руководителей среднего и низшего звена - 45000 руб.

Предполагается, что в первый год на тренинги будут направлены 4 руководителя среднего звена – заместитель начальника ТТЦ по ж/д участку, заместитель начальника ТТЦ по участку ТП, начальник смены, старший мастер (стоимость тренингов 5000 руб.) и 10 менеджеров низшего звена (стоимость тренинга 25000 руб.)

В каждый последующий год затраты будут составлять 20000 руб. Из них:

– непосредственно на организацию мероприятий (бонусы, премии работникам) – 11900 руб.

– оценка руководящего персонала – 8100 руб.

Планируемые доходы от реализованных мероприятий (за счет снижения текучести персонала, повышения лояльности и преданности сотрудников) в первый год ожидаются в размере 20000 руб, в результате снижения ошибок еще 10 000 рублей. Таким образом, результаты при инвестициях 10000 рублей составят 30 000 рублей (табл. 12).

Результаты=Лояльность+Снижение ошибок

Р 1 год=20000+10000=30000

Р 2 год = 20000+15000=35000

Р 3 год = 20000+30000 = 50000

Р4 год = 20000+40000=60000

Р 5 год = 20000+50000 = 70000

Таким образом, при реализации предложенных мероприятий ежегодно

снижается количество ошибок, вследствие предприятие экономит.

Таблица 12 - Инвестиции и результаты от мероприятий по повышению эффективности деятельности руководителей ОАО «Энел Россия» Филиал «Рефтинская ГРЭС»

Год	Инвестиции, руб.	Результаты, руб.
1	10000	30000
2	20000	35000
3	20000	50000
4	20000	60000
5	20000	70000

В таблице 13 приведем расчет прибыли и рентабельности по годам.

Таблица 13 - Расчет прибыли и рентабельности от мероприятий по повышению эффективности деятельности руководителей ОАО «Энел Россия» Филиал «Рефтинская ГРЭС»

Год	Затраты	Результаты	Прибыль (убыток)	Рентабельность (убыточность)
1	10000	30000	-70000	-70%
2	20000	35000	15000	75%
3	20000	50000	30000	150%
4	20000	60000	40000	200%
5	20000	70000	50000	250%

Рентабельность – это отношение прибыли к затратам:

$$-70000/100000 = -0,7 = -70\%, \text{ и т.д.}$$

Анализ таблицы показал, что инвестиции в обучение руководителя будут эффективны, так как рентабельность повышается уже на второй год после внедрения мероприятий.

Исходя из расчета в таблице 13, можно сказать, что предприятие начнет приносить доход уже во втором году (прибыль составит 15000 руб., рентабельность 75%). С каждым последующим годом прибыль будет только расти, соответственно, при постоянных затратах, будет расти рентабельность. Таким образом, уже можно сделать вывод об эффективности затрат на повышение эффективности деятельности руководителей ОАО «Энел Россия» Филиал «Рефтинская ГРЭС».

Расчет показателей прибыли и рентабельности не является полным расчетом эффективности от реализации того или иного проекта. Для того, чтобы более точно рассчитать эффективность, необходимо учитывать процесс снижения стоимости денег во времени.

Основными показателями эффективности внедрения с учетом дисконтирования (инфляции) являются чистый дисконтированный доход (чистый приведенный эффект) и индекс доходности.

Чистый дисконтированный доход показывает, какую сумму от реализации проекта можно получить в ценах на сегодняшний день.

Чистый дисконтированный доход определяется как сумма текущих эффектов за весь расчетный период (формула 220

$$\mathcal{E}_{\text{инт}} = \text{ЧДД} = \sum_{t=1}^T (P_t - Z_t) \frac{1}{1+E}, \quad (22) \quad [58]$$

где T - горизонт расчета;

P_t - результаты, достигаемые на момент времени, руб.;

Z_t - затраты, осуществляемые в это же время, руб.;

$1/(1+E)$ - коэффициент приведения по времени результатов и затрат;

E – норма дисконта, равная приемлемой для инвестора норме дохода на капитал (безрисковая ставка).

Ставку дисконтирования принимаем на основе безрисковой ставки СБ РФ, которая составляет 7,5% с учетом надбавки за риск. Таким образом, примем ставку 10%.

Если ЧДД проекта положителен, то проект является эффективным и может рассматриваться как приемлемый для реализации. Чем больше значение ЧДД, тем эффективнее проект. Если инвестиционный проект имеет отрицательный ЧДД, то инвестор будет нести убытки, т.е. проект неэффективен.

Рассчитаем чистый дисконтированный доход для планируемых мероприятий.

$$\text{ЧДД} = (30000 - 100000)/(1 + 0,1)^1 + (35000 - 20000)/(1 + 0,1)^2 + (50000 - 20000)/(1 + 0,1)^3 + (60000 - 20000)/(1 + 0,1)^4 + (70000 - 20000)/(1 + 0,1)^5 = 29666,38 \text{ руб.}$$

Таким образом, за пять лет чистый приведенный эффект составит 29666,38 руб., т.е. проект мероприятий по совершенствованию мотивации персонала является довольно эффективным.

Рассчитаем индекс доходности реализации мероприятий по повышению эффективности деятельности руководителей ОАО «Энел Россия» Филиал «Рефтинская ГРЭС».

Индекс доходности (ИД) представляет собой отношение суммы приведенных эффектов к величине капиталовложений (формула 23)

$$\text{ИД} = \frac{1}{K} \sum_{t=1}^T (P_t - Z_t^0) \frac{1}{(1 + E)^t}, \quad (23) \quad [58]$$

где Z^0 - затраты на данный момент времени при условии, что в них не входят капитальные вложения.

Индекс доходности тесно связан с ЧДД, поскольку он состоит из тех же элементов. Если ЧДД положителен, то и $\text{ИД} > 1$, и наоборот. Если $\text{ИД} > 1$, проект эффективен, если $\text{ИД} < 1$ - неэффективен.

Дисконтированные инвестиционные затраты составят:

$$10000/(1 + 0,1)^1 + 20000/(1 + 0,1)^2 + 20000/(1 + 0,1)^3 + 20000/(1 + 0,1)^4 + 20000/(1 + 0,1)^5 = 148543 \text{ руб.}$$

Дисконтированные поступления составят:

$$30000/(1 + 0,1)^1 + 35000/(1 + 0,1)^2 + 50000/(1 + 0,1)^3 + 60000/(1 + 0,1)^4 + 70000/(1 + 0,1)^5 = 178209,38 \text{ руб.}$$

Таким образом, индекс доходности составит:

$$\text{ИД} = 178209,38/148543 = 1,19$$

Как было сказано выше, если индекс доходности больше 1, то проект считается эффективным.

Рассчитаем срок окупаемости внедрения мероприятий по повышению

эффективности деятельности руководителей ОАО «Энел Россия» Филиал «Рефтинская ГРЭС» с учетом и без учета дисконтирования (таблица 14).

Таблица 14 - Расчет срока окупаемости

Денежный поток	Возмещение	Дисконтированный денежный поток	Возмещение
-70000	-70000	-63636,36	-63636,36
15000	-55000	12396,69	-51239,67
30000	-25000	22539,44	-28700,23
40000	15000	27320,54	-1379,69
50000	65000	31046,0,	29666,38

Срок окупаемости – это период, за который затраты проекта уравниваются поступлениями от него. В случае недисконтированных денежных потоков (т.е. расчета без учета снижения стоимости денег) срок окупаемости будет меньше. Но так как реальная стоимость денег сокращается с каждым годом, показатель срока окупаемости дисконтированного денежного потока будет более точным.

Без учета дисконтирования:

$$3 + 25000/40000 = 3,625 \text{ г.}$$

С учетом дисконтирования:

$$4 + 13796,9/27320,54 = 4,04 \text{ г.}$$

По данным таблицы 14 можно сделать вывод, что окупаемость внедрения мероприятий по повышению эффективности деятельности руководителей ОАО «Энел Россия» Филиал «Рефтинская ГРЭС» наступит через 3,625 года, с учетом дисконтирования – через 4,04 года.

Далее проведем расчет эффективности от третьего мероприятия - делегирование части полномочий начальника ТТЦ на своего заместителя.

Как было выявлено в анализе, в фактическом балансе время использовано нерационально и его необходимо сократить на 40 мин., это повысит производительность труда руководителя на 9,1%. Определим эффективность реализации предложенного мероприятия (таблица 15).

Таблица 15 - Расчет эффективности мероприятия по совершенствованию организации труда и улучшению использования рабочего времени начальника

ТТЦ

№	Показатель	Методика расчета	Расчет показателя
1	Рост производительности труда руководителя, %		ПТ= 9,1
2	Условная экономия численности работников, чел.	$Эч = (Ч*ПТ) / (100+ПТ)$	$Эч = (1*9,1) / (100+9,1) = 0,1$
3	Условно-годовая экономия по заработной плате, тыс. руб.	$Эзп = Эч*Зср*22$	$Эзп = 0,1*30,0*12 = 36,0$
4	Условно-годовая экономия по отчислениям на социальные нужды, тыс. руб.	$Эсн = Эзп * Cот / 200$	$Эсн = 36,0*26,0 / 100 = 9,36$
5	Экономия по себестоимости, тыс. руб.	$Эс = Эзп + Эсн$	$Эг = 36,0+9,36 = 45,36$
6	Годовой экономический эффект, тыс. руб.	$Эг = Эс$	$Эг = 45,36$

Годовой экономический эффект от проведения мероприятия равен 45 360 тыс. руб.

Таким образом, можно сделать вывод об эффективности планируемого мероприятия. При этом стоит отметить, что путём такой экономии можно увеличить время отдыха руководителя в течении дня, что также будет способствовать эффективности труда.

Таким образом, исходя из рассчитанных показателей эффективности, можно сделать вывод, что внедрение мероприятий по повышению эффективности деятельности руководителей ОАО «Энел Россия» Филиал «Рефтинская ГРЭС» является эффективным.

Предложенные мероприятия должны привести к следующим результатам.

1. Должно повыситься качество продукции, которое рассчитывается как отношение качественной продукции к общему объему товарной продукции. Когда зарплата зависит от того, насколько работник быстро и качественно выполнил работу, он начинает лучше работать.
2. Производитель труда также возрастет. Ее можно рассчитать как объем реализации на одного сотрудника или объем прибыли до уплаты налогов на

одного сотрудника. Этот показатель увеличится как у производственных работников, так и у служащих и специалистов.

3. Потери рабочего времени как следствие большей заинтересованности работников, четкого распределения обязанностей между ними снизятся.

4. Возрастет производительность труда руководителя на 9,1%, а также увеличится время отдыха руководителя в течении дня, что также будет способствовать эффективности труда.

5. Качество труда персонала в целом также возрастет.

Все это должно привести к росту прибыли предприятия.

Показатели оценки эффективности системы управления на основе проведенных исследований будут рассчитаны следующими методами:

Обобщающий показатель (формула 24):

$$\text{Эу} = \text{Д}/\text{З}, (24) [58]$$

Где Эу – экономическая эффективность управления в узком смысле

Д – доходы организации

З – затраты на содержание аппарата управления.

$$\text{Эу} = 30000/10000 = 3$$

$$\text{Эу} = 35000/20000 = 1,75$$

$$\text{Эу} = 50000/20000 = 2,5$$

$$\text{Эу} = 60000/20000 = 3$$

$$\text{Эу} = 70000/20000 = 3,5$$

Показатели оценки эффективности СУ как целого.

Коэффициент надежности системы управления (формула 25)

$$\text{КНАД} = 1 - \text{КН}/\text{КОБЩ}, (25) [58]$$

КН – количество нереализованных решений

КОБЩ - общее количество решений, принятых в подразделении

Внедрение предложенных мероприятий позволит, по мнению экспертов, привести показатель КН/КОБЩ к размеру 0,3 таким образом,

$$\text{КНАД} = 1 - 0,3 = 0,7$$

То есть более половины решений руководителя будут реализованы.

Коэффициент нарушения ритмичности управленческого цикла (формула 26)

$$КНР = \Delta q / Q, (26) [58]$$

Δq – ежедневное отклонение от нормативного объема работ

Q - нормативное количество часов работы.

КНР после внедрения мероприятий по управлению рабочим временем составит:

$$КНР=0,2/8=0,025$$

Рассчитаем уровень централизации после внедрения матрицы ответственности.

Степень централизации функций управления (формула 27)

$$Кц=Rфп/Rф, (27) [58]$$

Rфп-количество принятых решений на верхних уровнях управления

Rф-Общее количество решений, принятых на всех уровнях управления

$$Кц=35/28=1,25$$

Таким образом, решения, принятые руководством в большинстве своем реализуются на других уровнях управления.

Норма управляемости (формула 28)

$$Ку=Уф/Уп, (28) [58]$$

$$Ку=352/268=1,2$$

Коэффициент рациональности структуры (формула 29)

$$Крс=1-(Аф/Ан), (29) [58]$$

$$Крс=1-(17/18)=0,05$$

Соотношение численности линейного и функционального персонала (формула 30)

$$К=АУПл/АУПф, (30) [58]$$

$$К=85/196=0,43$$

Степень формализации труда рабочих (формула 31)

$$K_{\phi} = A_{УПн} / A_{УП}, (31) [58]$$

$$K_{\phi} = 254 / 281 = 0,9$$

Коэффициент полноты охвата функций управления (формула 32)

$$K_{\varepsilon\phi} = K_{\phi} / K_{н}, (32) [58]$$

$$K_{\varepsilon\phi} = 247 / 385 = 0,64$$

Результативность контроля (формула 34)

$$K_{в} = П_{н} / П, (34) [58]$$

$$K_{в} = 68 / 154 = 0,44$$

Критерий действенности (формула 35)

$$K_{д} = n_{н} / N, (35)$$

$$K_{д} = 21 / 32 = 0,65$$

Таким образом, можно сказать, что реализация предложенных мероприятий позволит повысить эффективность управления на всех уровнях организации.

Выводы по 2 главе

На основе выявленных в ходе исследования проблем, были предложены и внедрены следующие мероприятия по повышению эффективности деятельности руководителя топливно-транспортного цеха:

1. Перераспределение рабочего времени;
2. Разработка и внедрение матрицы ответственности;
3. Обучение начальника ТТЦ на тренингах.

Первые два мероприятия не несут существенных затрат при внедрении, поэтому затраты учитываться не будут. При расчете эффективности затраты будут учтены лишь на обучение руководителя.

Также для повышения эффективности деятельности руководителя ТТЦ было предложено оптимизировать систему управления и делегировать часть полномочий на заместителя начальника ТТЦ.

Оптимизация системы управления предполагает введение средств

электронного документооборота. Данная мера позволит увеличить оперативность принятия решений.

Для более четкой и слаженной работы участков ТТЦ необходимо четко определить зону обязанностей и ответственности каждого участка, что позволит предупредить появление разногласий между структурными подразделениями цеха.

Таким образом, предложенные мероприятия позволят повысить эффективность деятельности начальника топливно-транспортного цеха ОАО «Энел Россия» филиал «Рефтинская ГРЭС».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог, можно сказать следующее.

Работа руководителя в наши дни – это в первую очередь общение, коммуникации различного уровня и типа. В любом общении, очень большую роль играет впечатление, которое производят участники общения друг на друга. Должность обязывает никогда не забывать о том, что в любую минуту на руководителя может быть устремлено множество глаз. И именно он задает тон и создает дух коллектива, которым руководит.

Менеджеры – это люди, способные добиваться достижения поставленных целей организации за счет других людей, то есть менеджеры – это руководители или администраторы.

В процессе своей деятельности руководитель проявляет себя с разных сторон:

- управляющий, который обладает полномочиями, позволяющими ему взять на себя руководство группами сотрудников;
- лидер, который способен повести подчиненных за собой на основе своего профессионализма, авторитета и личных качеств;
- дипломат, который способен разрешать как внутренние, так и внешние разногласия с подчиненными и контрагентами, не теряя при этом своего авторитета и не роняя престижа компании;
- воспитатель, который разбирается в людях и способен сформировать сплоченный коллектив, а также направить в нужное русло усилия своих подчиненных;
- инноватор, который постоянно совершенствует деятельность компании согласно современным тенденциям;
- просто человек с определенным уровнем образования, развития и культуры, достойный быть для окружающих примером.

Для эффективной работы руководителю необходимо обладать авторитетом, позволяющим ему оказывать влияние на подчиненных. Авторитет

должен базироваться на формальном статусе менеджера и уважении подчиненных. Уважение к личности представляет собой неотъемлемую часть авторитета, поскольку властные полномочия не способны компенсировать недостатки характера.

По характеру своей деятельности руководитель взаимодействует с партнерами и конкурентами. Поведение контрагентов может быть угрожающим и вызывающим, однако, несмотря ни на что, общаться с ними следует корректно, то есть менеджеру необходимо умение уметь вести переговоры и торговаться.

Другая категория людей, с которыми сталкивается руководитель в процессе своей деятельности, это руководители различных уровней. С ними необходимо уметь четко и недвусмысленно формулировать свои идеи, придерживаясь только фактов. Третья группа – это подчиненные. В общении с подчиненными следует быть строгим, но доброжелательным. От работы подчиненных непосредственно зависит успешность деятельности компании и карьера самого менеджера.

Кроме перечисленных категорий, руководителю в процессе своей деятельности приходится общаться с коллегами, ему не подчиняющимися, однако от взаимоотношений с ними может зависеть эффективность деятельности компании. В таком случае, как и в случае с партнерами, менеджеру требуется умение убеждать и вести переговоры.

Эффективность организации зависит от отношений между людьми, вовлеченными в бизнес-процессы, которые непосредственно зависят от эмоционального интеллекта и сотрудников и руководителя компании.

В работе проанализирована эффективность деятельности руководителя ТТЦ ОАО «Энел Россия» филиал «Рефтинская ГРЭС».

ОАО «Энел ОГК-5» является одной из ведущих российских компаний электроэнергетического сектора, которая стремится к непрерывному развитию и совершенствованию, а также к повышению уровня прозрачности и от-

крытости своей деятельности для всех заинтересованных лиц.

Для повышения эффективности деятельности руководителя топливно-транспортного цеха Рефтинской ГРЭС были внедрены следующие мероприятия:

1. Перераспределение рабочего времени;
2. Разработка и внедрение матрицы ответственности;
3. Обучение начальника ТТЦ на тренингах.

Первые два мероприятия не несут существенных затрат при внедрении, поэтому затраты учитываться не будут. При расчете эффективности затраты будут учтены лишь на обучение руководителя.

Также для повышения эффективности деятельности руководителя ТТЦ было предложено оптимизировать систему управления и делегировать часть полномочий на заместителя начальника ТТЦ.

Оптимизация системы управления предполагает введение средств электронного документооборота. Данная мера позволит увеличить оперативность принятия решений.

Для более четкой и слаженной работы участков ТТЦ необходимо четко определить зону обязанностей и ответственности каждого участка, что позволит предупредить появление разногласий между структурными подразделениями цеха.

Таким образом, предложенные мероприятия позволят повысить эффективность деятельности начальника топливно-транспортного цеха ОАО «Энел Россия» филиал «Рефтинская ГРЭС».

Годовой экономический эффект от проведения мероприятия равен 45 360 руб.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) // КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/law/doc/> (дата обращения 13.05.2016)
2. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015) // КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/law/doc/> (дата обращения 04.05.2016)
3. Федеральный закон от 26.03.2003 N 35-ФЗ (ред. от 30.03.2016) «Об электроэнергетике» // КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/law/doc/> (дата обращения 09.05.2016)
4. Приказ Минэнерго России от 01.03.2016 N 147 «Об утверждении схемы и программы развития Единой энергетической системы России на 2016 - 2022 годы» // КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/law/doc/> (дата обращения 19.04.2016)
5. Приказ Росгидромета от 09.12.2014 N 663 «О переоформлении лицензии Открытому акционерному обществу «Энел Россия» (ОАО «Энел Россия»))» // КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/law/doc/> (дата обращения 27.04.2016)
6. Указ Президента РФ от 15.08.1992 N 923 (ред. от 05.11.1992, с изм. от 10.09.1993) «Об организации управления электроэнергетическим комплексом Российской Федерации в условиях приватизации» // КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/law/doc/> (дата обращения 25.04.2016)
7. Боброва Я. Личная эффективность: научный подход. – Режим доступа: <http://www.nastol.ru/Go/ViewArticle?id=3771> (дата обращения 19.10.2015)
8. Боднарук М. Эмоциональный интеллект – мощное оружие настоящего

- лидера. – Режим доступа : <http://www.gd.ru/articles/3562-emotsionalnyu-intellekt/> (дата обращения 20.10.2015)
9. Болтая Е. А. HR-брендинг [Текст] / Е. А. Болтая // Молодой ученый. – 2015. – №11. – С. 193-197
 10. Бугаков В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 237 с.
 11. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 400 с.
 12. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 282 с.
 13. Горчакова В.Г. Имиджелогия. Теория и практика. – М.: Юнити-Дана, 2013. – 335 с.
 14. Горчакова В.Г. Прикладная имиджелогия. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. – 217 с.
 15. Горчакова Р.Р. Формирование имиджа современного руководителя//Регионология. – 2011. - №3
 16. Гурчиани К.С. Структура профессионального имиджа руководителей среднего звена. Автореф. соиск. уч. степ. канд. психол. наук. – Ярославль, 2011
 17. Деревлева М. Формирование имиджа руководителя. [Текст] / М. Ульянова. «Альманах Лаборатория рекламы, маркетинга и PUBLIC RELATIONS». – Режим доступа: <http://amt-training.ru> (дата обращения 21.10.2015)
 18. Зайцева Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 336 с.
 19. Емельяненко И. С. Имидж как элемент повышения конкурентоспособности предприятия розничной торговли [Текст] / И. С. Емельяненко // Мо-

- лодой ученый. – 2014. – №4. – С. 208-209
20. Ивановская Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 695 с.
 21. Имидж руководителя. Бизнес-журнал «Кислород». – Режим доступа: <http://o2biz.ru/pr/47-imidj-rukovoditelya.html> (дата обращения 21.10.2015)
 22. Имидж руководителя. Психологические аспекты. – Режим доступа: <http://www.sunhome.ru/psychology/110279> (дата обращения 20.10.2015)
 23. Исследование самооценки имиджа делового человека [Текст] / Е. В. Борисов [и др.] // Современная психология: материалы междунар. науч. конф. (г. Пермь, июнь 2013 г.). – Пермь: Меркурий, 2013. – С. 45-48
 24. Как руководителю найти свой имидж. – Режим доступа: <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=10624> (дата обращения 18.10.2015)
 25. Как сформировать имидж руководителя. – Режим доступа: <http://www.jlady.ru/success/imidzh-rukovoditelya-organizacii.html#kaksformirovat> (дата обращения 20.10.2015)
 26. Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. – М.: Проспект, 2014. – 64 с.
 27. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: КноРус, 2013. – 368 с.
 28. Клочкова Т.И. Социально-психологические инварианты формирования аттрактивного имиджа руководителей железнодорожной компании. Автореф. соиск. уч. степ. канд. психол. наук. – М., 2011
 29. Колоскова М. Внутренний имидж руководителя компании. – Режим доступа: <http://www.klerk.ru/boss/articles/3288/> (дата обращения

19.10.2015)

30. Компетентность и имидж руководителя. – Режим доступа: <http://8cent-emails.com/kompetentnost-imidzh-rukovoditelja/> (дата обращения 19.10.2015)
31. Кузнецов Ю.В. Подлесных В.И. Основы менеджмента [Текст]: учебник / Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных. – М.: ОЛЬИС, 2010. – 601 с.
32. Кузнецова Л. Э. Социальный интеллект как фактор успешности профессиональной деятельности руководителя [Текст] / Л. Э. Кузнецова, С. С. Чепрасова // Молодой ученый. – 2015. – №7. – С. 270-272
33. Куприянчук Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 255 с.
34. Лукичева Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. – М.: Омега-Л, 2014. – 263 с.
35. Лукьянова Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Психобиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. – М.: Проспект, 2013. – 72 с.
36. Мавричева А. Как создать себе имидж надежного человека и успешного руководителя. – Режим доступа: <http://www.gd.ru/articles/8153-kak-sozdat-sebe-imidj> (дата обращения 19.10.2015)
37. Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала [Текст] / Р. Е. Мансуров. – СПб.: Форум, 2011. – 225 с.
38. Маслова В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2014. – 492 с.
39. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2014. – 72 с.
40. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение:

- Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. – М.: Юрайт, 2011. – 561 с.
41. Наумова С.А. Имиджелогия. – Томск, 2015. – 116 с.
42. Оксинайд К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. – М.: Проспект, 2013. – 64 с.
43. Осовицкая Н. Актуальный HR-брендинг. Секреты лучших работодателей [Текст] /Н. Осовицкая – СПб.: Форум, 2014. – 64 с.
44. Пихало В.Т. Управление персоналом организации: учебное пособие / В.Т. Пихало, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова, Ю.Е. Ефремова. – М.: Форум, 2010. – 400 с.
45. Полякова О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 570 с.
46. Потемкин В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов / В.К. Потемкин. – СПб.: Лидер, 2010. – 432 с.
47. Свергун О. Эмоциональный интеллект – ключевая корпоративная компетенция//Управление персоналом. 2013. №3. С. 38-42
48. Создание положительного имиджа менеджера-управленца. – Режим доступа: <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=2066> (дата обращения 16.10.2015)
49. Страхова О.А. Организация труда управленческого персонала. – СПб: Издательство Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 2011. – 342 с.
50. Тебекин А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. – М.: КноРус, 2014. – 624 с.
51. Тихомиров А.С. Эмоциональный интеллект – залог успеха. – Режим доступа: <http://www.delo-press.ru/articles.php?n=5274> (дата обращения 21.10.2015)
52. Федорова Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю.

- Минченкова. - М.: КноРус, 2014. – 432 с.
53. Формирование имиджа лидера. – Режим доступа : <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=10358> (дата обращения 15.09.2015)
54. Формирование внутреннего имиджа руководителя компании. – Режим доступа : <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=5725> (дата обращения 18.09.2015)
55. Формирование правильного имиджа руководителя. – Режим доступа: <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=11309> (дата обращения 13.09.2015)
56. Шабанов С. Эмоциональный интеллект. – Режим доступа : http://www.ant-management.spb.ru/hrclub/january_28_2009.pdf (дата обращения 15.09.2015)
57. Шабанов С., Алешина А. Эмоциональный интеллект. Российская практика. – М.: ООО «Манн, Иванов и Фарбер», 2014. – 224 с.
58. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2014. – 384 с.

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
Бизнес-симуляции	- игры, в которых полностью отражаются все бизнес-процессы компании, помогают погрузиться в ситуацию управления людьми на уровне отдела или компании. Данный формат мероприятия позволяет максимально включить в работу всех сотрудников. Весомым плюсом является то, что полученные знания и навыки легко переносятся на рабочую ситуацию, их внедрение происходит быстро и эффективно	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: КноРус, 2013. – 368 с.
Демотивация	- снижение мотивации сотрудника	Кузнецов Ю.В. Подлесных В.И. Основы менеджмента [Текст]: учебник / Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных. – М.: ОЛЬИС, 2010. – 601 с.
Модерация	- современная технология проведения тренингов, где участники раскрывают в себе скрытый потенциал за счет интерактивного общения. Создание эффективной коммуникации позволяет группе найти решение существующей ситуации в сжатые сроки	Лукичева Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. – М.: Омега-Л, 2014. – 263 с.
Опрос	- выяснение мнения сообщества по тем или иным вопросам. По итогам опроса могут быть изменены или отменены существующие, либо	Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение:

	приняты новые правила и руководства (за исключением противоречащих общим принципам проекта)	Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. – М.: Юрайт, 2011. – 561 с.
Персонал	- (от лат. persona - личность) коллектив работников или совокупность лиц, осуществляющих трудовые функции на основе трудового договора (контракта)	Пихало В.Т. Управление персоналом организации: учебное пособие / В.Т. Пихало, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова, Ю.Е. Ефремова. – М.: Форум, 2010. – 400 с.
Повышение квалификации	- обновление теоретических и практических знаний, совершенствование навыков специалистов в связи с постоянно повышающимися требованиями к их квалификации. Курсы повышения квалификации могут проходить только те, кто уже имеет диплом о среднем или высшем профессиональном образовании	Полякова О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 570 с.
Рабочее время	- установленное законом (или на его основе) время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка, трудовым договором, должностной инструкцией должен выполнять свои обязанности, трудовые функции	Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2014. – 72 с.
Рациональность	- (от лат. ratio - разум) термин в самом широком смысле означаю-	Потемкин В.К. Управление персо-

	<p>щий разумность, осмысленность, противоположность иррациональности. В более специальном смысле - характеристика знания с точки зрения его соответствия некоторым принципам мышления. Использование этого термина часто связано с вниманием к различиям в таких принципах, поэтому принято говорить о различных типах рациональности</p>	<p>налом: Учебник для вузов / В.К. Потемкин. – СПб.: Лидер, 2010. – 432 с.</p>
Руководитель	<p>- лицо, которое в силу закона, иных нормативных правовых актов или учредительных документов организации осуществляет управление этой организацией либо выполняет функции ее единоличного исполнительного органа</p>	<p>58. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – М.: ИД Дело РАН-ХиГС, 2014. – 384 с.</p>
Структурное подразделение	<p>- официально выделенный орган управления определенным участком деятельности организации (производства, обслуживания, пр.) с самостоятельными задачами, функциями и ответственностью за их выполнение. Подразделение может быть как обособленным (филиал, представительство), так и не обладающим полными признаками организации (внутренним)</p>	<p>Указ Президента РФ от 15.08.1992 N 923 (ред. от 05.11.1992, с изм. от 10.09.1993) «Об организации управления электроэнергетическим комплексом Российской Федерации в условиях приватизации» // КонсультантПлюс.</p>
Текущность кадров	<p>- норма, показывающая, как часто работник приобретает и теряет работу</p>	<p>Куприянчук Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук,</p>

		Ю.В. Щербакова. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 255 с.
Тренинг	- обучение технологиям действия на основе определенной концепции реальности в интерактивной форме	Горчакова В.Г. Прикладная имиджелогия. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. – 217 с.
Электроэнергетика	- отрасль энергетики, включающая в себя производство, передачу и сбыт электроэнергии. Электроэнергетика является наиболее важной отраслью энергетики, что объясняется такими преимуществами электроэнергии перед энергией других видов, как относительная лёгкость передачи на большие расстояния	Федеральный закон от 26.03.2003 N 35-ФЗ (ред. от 30.03.2016) «Об электроэнергетике» // КонсультантПлюс.
Эффективность	- продуктивность использования ресурсов в достижении какой-либо цели	Лукичева Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. – М.: Омега-Л, 2014. – 263 с.
Эффективность деятельности группы	- отношение достигнутого результата (по тому или иному критерию) к максимально достижимому или заранее запланированному результату	Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2014. – 72 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Структура Рефтинской ГРЭС

- производственно-технический отдел;
- отдел промышленной безопасности и охраны труда;
- служба ремонтов;
- служба техперевооружения и реконструкции;
- диспетчерская служба;
- топливно-энергетический отдел;
- топливно-транспортный цех;
- котлотурбинные цеха №1 и №2;
- электрический цех;
- цех тепловой автоматики и измерений;
- химический цех;
- цех общестанционных коммуникаций;
- цех наладки и испытаний оборудования;
- служба средств диспетчерского и технологического управления;
- лаборатория металлов и неразрушающего контроля;
- проектно-конструкторского бюро;
- служба управления материалами и отдел поставок;
- управление капитального строительства;
- служба управления персоналом;
- служба по учету и отчетности;
- служба планирования и контроллинга;
- отдел закупок;
- служба управления делами;
- служба безопасности;
- центр внешних связей;
- отдел информационных технологий, юридический отдел.

Функции руководителя ТТЦ

1. Контролирует работу и состояние оборудования, механизмов, устройств, зданий, помещений и сооружений, находящихся в ведении цеха, путем обходов и осмотров с целью своевременного выявления и устранения дефектов.
2. Обеспечивает ведение заданного режима работы ТТЦ.
3. Проводит оперативное и техническое обслуживание механизмов и оборудования, закрепленных за цехом, ведет учет их работы.
4. Производит учет поступления, наличия и движения топлива, в том числе: взвешивание ж/д вагонов с твердым и жидким топливом, его выгрузку, а также отбор проб для химического анализа.
5. Обеспечивает очистку твердого топлива от посторонних предметов, его дробление, и подачу в бункера котлов, а также хранение твердого топлива при минимальных потерях.
6. Производит ремонт и техническое обслуживание ж/д путей, сооружений, стрелочных постов, средств механизации, подвижного состава, механизмов и оборудования, закрепленного за цехом.
7. Организует и участвует в приемке, наладке и испытаниях оборудования цеха.
8. Контролирует сроки, объемы и качество ремонтов оборудования цеха.
9. Разрабатывает перспективные планы ремонтов, реконструкции и модернизации оборудования ТТЦ на основе мероприятий по повышению надежности и экономичности его работы, повышения производительности труда.
10. Обеспечивает рабочие места необходимым инвентарем, материалами, документацией, определяет потребность цеха в запасных частях, оборудовании, инструменте, материалах.
11. Обеспечивает контроль безопасности производственных процессов при эксплуатации, ремонте, испытаниях, наладке оборудования ТТЦ.
12. Разрабатывает новые и своевременно пересматривает действующие инст-

рукции для всех работников цеха.

13. Повышает квалификацию персонала цеха и проводит работу, направленную на ликвидацию аварийности и травматизма в соответствии с действующими руководящими указаниями по работе с персоналом в организациях электроэнергетики.

14. Анализирует недоработки и нарушения Правил, инструкций, а также причины несчастных случаев, готовит необходимые распорядительные документы.

15. Контролирует организацию работы с персоналом и принимает участие в проведении работы по обучению и повышению квалификации и уровня знаний персонала.

16. Принимает участие в целевых проверках состояния охраны труда, ежемесячно участвует во внезапных проверках бригад на рабочих местах по графику, утвержденному главным инженером.

17. Участвует в расследовании причин несчастных случаев.

18. Осуществляет постоянный контроль состояния охраны труда во вверенном ему подразделении.

19. Обеспечивает контроль движения поездов и производства маневровых работ.

20. Заслушивает на оперативных совещаниях заместителей начальника цеха о состоянии охраны труда, ходе выполнения мероприятий, принимает меры в случае их невыполнения.

21. Рассматривает предложения и рекомендации по созданию безопасных и здоровых условий труда, поступающие от работников цеха, а также изложенные в актах проверки состояния охраны труда органами надзора и контроля, а также в актах расследования несчастных случаев, определяет меры по их реализации.

22. Обеспечивает совместно с профсоюзным комитетом организацию соревнований, смотров и конкурсов, направленных на улучшение состояния охра-

ны труда.

23. Обеспечивает работников ТТЦ спецодеждой, спец. обувью и другими средствами индивидуальной и коллективной защиты в соответствии с нормативами по охране труда, а также предохранительными приспособлениями и инструментом.

24. Обеспечивает безопасные условия труда на рабочих местах.

25. Обеспечивает полноту необходимых мероприятий по охране труда в проектах вновь строящихся объектов, реконструкции и расширения объектов на территории и в ведении вверенного ему подразделения, в проектах производства работ и технологических картах.

26. Обеспечивает работников ТТЦ нормативно-технической, проектной документацией по разделам охраны труда с проработкой вопросов безопасности при ведении работ.

27. Обеспечивает своевременное и качественное проведение обучения и инструктажа работников цеха, а также проверку знаний ими правил, нормативов по охране труда, возглавляет комиссию по проверке знаний персонала ТТЦ. Издаёт распоряжения о допуске рабочих к самостоятельной работе.

28. Контролирует своевременное прохождение персоналом периодических медицинских осмотров.

29. Поддерживает оборудование в состоянии, обеспечивающем его безопасное обслуживание.

30. Контролирует уровень воздействия вредных или опасных производственных факторов на работающих, принимает меры по устранению факторов превышения предельно-допустимого уровня вредных веществ.

31. Контролирует соблюдение работниками техники безопасности на опасных производственных объектах.

32. Участвует в разработке плана работы по осуществлению производственного контроля в подразделениях ГРЭС.

33. Проводит в соответствии с утвержденным графиком комплексные и целе-

вые проверки состояния промышленной безопасности, выявляет опасные факторы на рабочих местах.

34. Ежегодно участвует в разработке плана мероприятий по обеспечению промышленной безопасности на основании результатов проверки состояния промышленной безопасности и аттестации рабочих мест.

35. Участвует в разработке плана мероприятий по локализации аварий и инцидентов и ликвидации их последствий.

36. Участвует в техническом расследовании причин аварий, инцидентов, несчастных случаев.

37. Организует подготовку и аттестацию работников в области промышленной безопасности.

38. Участвует во внедрении новых технологий и нового оборудования.

39. Вносит руководителю организации предложения:

- о проведении мероприятий в области промышленной безопасности;
- об устранении нарушений требований промышленной безопасности;
- о приостановлении работ, осуществляемых с нарушением требований промышленной безопасности, создающих угрозу жизни и здоровью работников, или работ, которые могут привести к аварии или нанести ущерб окружающей природной среде;
- об отстранении от работы лиц, не имеющих соответствующей квалификации, не прошедших своевременно подготовку и аттестацию по промышленной безопасности.

Приложение 3

Разработанная матрица ответственности для руководства транспортно- го цеха Рефтинской ГРЭС

Наименование процесса	Начальник ТТЦ	Заместитель начальника ТТЦ (ж/д участок)	Заместитель начальника ТТЦ	Инженер по эксплуатации	Инженер по ремонту
I. Группа управленческих процессов					
1. Управление деятельностью отдела					
Подбор и расстановка кадров, согласно штатному расписанию	О	И	И	И	И
Координация работы сотрудников цеха	О	У			
Анализ и оценка качества работы сотрудников отдела, разработка корректирующих и предупреждающих действий	О	У	И	И	И
Проведение производственных собраний сотрудников цеха	О	У	У	У	У
Управление инфраструктурой и производственной средой (материально-технического оснащения рабочих мест сотрудников)	О	У	И	И	И
Планирование работы цеха	О	У	У	У	У
Составление отчета о работе цеха	О	У	У	У	У
Внедрение и совершенствование СМК (разработка и актуализация документов СМК (описание процессов отдела в виде блок-схем, положений, СТО и др.); проведение самообследования цеха и контроль деятельности сотрудников (в том числе контроль за ведением документов и записей в отделе); разработка мероприятий по улучшению СМК цеха; внедрение требований документированных процедур СМК в деятельность сотрудников цеха)	О	У	У	У	У
Управление несоответствующей продукцией (услугами), выявленной в цеху	О	У	И	И	И
Анализ претензий, поступающих от потребителей продукции (услуг) предприятия	У	О			
II. Группа процессов жизненного цикла продукции (услуг)					
1. Обеспечение функционирования и совершенствования СМК предприятия					
Разработка и актуализация Руководства по качеству, обязательных и запланированных документированных процедур СМК предприятия	О	У	У	У	У
Сопровождение процесса разработки документов СМК подразделениями предприятия	О	У	У	У	У
Выборочные проверки качества функционирования СМК в подразделениях предприятия	У	О	У	У	

Организация, проведение и анализ результатов «Недели качества»	У	О	У	У	
Организация и анализ проведения самообследования деятельности подразделений университета	У	О	У	У	
2. Подготовка университета к прохождению внешнего аудита и сертификации					
Подготовка СМК университета к сертификации	О	У	У	У	И
Взаимодействие с экспертами внешнего аудита	О	У	У	У	
Подготовка университета к прохождению внешнего аудита	О	У	У	У	И
Сопровождение работы экспертов	О	У	У	У	
Разработка плана корректирующих и предупреждающих действий по результатам внешнего аудита	У	О	У	У	
Проведение предупреждающих действий	У	О	У	У	
III. Группа обеспечивающих процессов					
1. Документационное и информационное обеспечение деятельности цеха					
Разработка должностных инструкций	О	У	У	У	У
Разработка положений и др. документов	О	У	У	У	У
Формирование и хранение номенклатурных дел	И	И	О	И	
Составление заявок	У	О	У	У	У
Проверка документов	О	И	И	И	И
Подготовка служебных писем	О	И	И	И	
Внесение записей в журналы, планы работы, графики, бланки, формы и др.	У	О	И	У	И
Оформление стенда СМК цеха	У	У	О	У	
Подготовка и распространение информационных материалов по СМК	О	У	У	У	У
2. Обеспечение безопасности труда сотрудников цеха					
Проведение инструктажа по пожарной безопасности и технике безопасности	О	И	И	И	И
Контроль за исправностью компьютеров и оргтехники цеха	У	О	И	И	И
Контроль за прохождением медицинских осмотров сотрудниками цеха	О	И	И	И	И