

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы «Менеджмент организации»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

- А.Васильева А.В. Васильева

« 11 » 06 2019 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Реализация концепции обучающейся организации в условиях  
АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания»

Исполнитель  
студент группы 572 - об

Гальцова 11.06.2019.  
(подпись, дата)

А.А. Гальцова

Руководитель  
доцент, к.т.н.

Рыбакова 11.06.2019  
(подпись, дата)

Л. В. Рыбакова

Консультант по  
экономической части  
доцент, к.т.н.

Рыбакова 11.06.2019  
(подпись, дата)

Л. В. Рыбакова

Нормоконтроль

Матеишени 11.06.2019  
(подпись, дата)

Е. О. Матеишени

Благовещенск 2019

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой  
*А.Васильева* - А.В.Васильева  
« 15 » 01 2019 г.

### ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Гальцовой Анастасии Альбертовны  
Тема бакалаврской работы: Реализация концепции обучающейся  
организации в условиях «Дальневосточная распределительная сетевая  
компания»

(утверждена приказом от 20.06.2019 № 1100-уч )

Срок сдачи студента законченной работы 11.06.2019

Исходные данные к бакалаврской работе: Печатные издания, учебные  
пособия, нормативно правовые акты АО «ДРСК», отчетность АО «ДРСК».

Содержание бакалаврской работы (перечень материалов подлежащих  
разработке вопросов): теоретические подходы к понятию и признакам  
обучающейся организации, анализ деятельности АО «ДРСК», исследование  
системы управления обучением и развитием персонала АО «ДРСК»,  
реализация концепции обучающейся организации в условиях АО «ДРСК».  
Перечень материалов приложения: организационная структура АО «ДРСК»,  
описание уровней организационной структуры АО «ДРСК», анкетирование на  
предмет выявления признаков обучающейся организации, стадии развития  
обучающейся организации, проект календарного плана внутрикорпоративного  
обучения персонала АО «ДРСК» на первое полугодие 2021 года, образец плана  
индивидуального развития сотрудника, план вхождения в должность, сетевое  
планирование.

Консультант по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним  
разделов) по экономической части Рыбакова Лина Васильевна.

Дата выдачи задания 15.01.2019

Руководитель бакалаврской работы: Рыбакова Лина Васильевна, доцент,  
канд.тех.наук

(фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата) 15.01.2019 *Лина Васильевна*

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 115 с., 24 рисунка, 31 таблицу, 9 приложений, 52 источника.

ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, ОБУЧАЮЩАЯСЯ ОРГАНИЗАЦИЯ, МОДЕЛЬ ИЗУЧАЮЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ, ПРОГРАММА ВНУТРИКОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ, АЛГОРИТМ РЕАЛИЗАЦИИ, МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ.

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является АО «ДРСК».

Предметом исследования является система управления обучением и развитием персонала исследуемой организации.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование корпоративной системы управления обучением и развитием персонала АО «ДРСК» в рамках реализации концепции обучающейся организации.

В данной работе представлены теоретические аспекты управления организационными изменениями в организации, изложены основные положения концепции обучающейся организации, исследованы существующие теоретические подходы к понятию и признакам обучающейся организации. Проведен анализ внешней и внутренней среды АО «ДРСК», исследовано текущее состояние системы обучения и развития персонала АО «ДРСК» на предмет наличия предпосылок внедрения обучающейся организации, сформировано представление о стадиях развития обучающейся организации, предложены мероприятия по реализации концепции обучающейся организации в условиях АО «ДРСК».

Актуальность работы обусловлена необходимостью создания и поддержания развития обучающихся организаций как системы в наибольшей степени отвечающей современным тенденциям развития организаций.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Современные аспекты управления организационными изменениями в менеджменте	9
1.1 Сущность и основные методы управления изменениями в организации	9
1.2 Основные положения концепции обучающейся организации	14
1.3 Технология создания обучающейся организации	23
2 Анализ деятельности АО «ДРСК»	30
2.1 Краткая характеристика АО «ДРСК»	30
2.2 Анализ внешней и внутренней среды АО «ДРСК»	33
2.3 Исследование системы управления обучением и развитием персонала АО «ДРСК»	53
3 Реализация концепции обучающейся организации в условиях АО «ДРСК»	60
3.1 Предпосылки внедрения концепции обучающейся организации в условиях АО «ДРСК»	60
3.2 Разработка модели изучающей организации как следующей стадии развития АО «ДРСК» и алгоритма ее формирования	66
3.3 Оценка рисков и эффективности предлагаемого управленческого решения	89
Заключение	105
Библиографический список	110
Приложение А Организационная структура АО «ДРСК»	116
Приложение Б Описание уровней организационной структуры АО «ДРСК»	117
Приложение В Анкетирование на предмет выявления признаков обучающейся организации	119
Приложение Г Стадии развития обучающейся организации	120
Приложение Д Анкетирование персонала	122

Приложение Е Проект календарного плана внутрикорпоративного обучения персонала АО «ДРСК» на первое полугодие 2021 года	125
Приложение Ж Образец плана индивидуального развития сотрудника	128
Приложение К Образец плана вхождения в должность	129
Приложение Л Сетевой граф	130

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить эффективность любой организации. Это является необходимым потому, что персонал является важнейшей частью любой организации и представляет собой один из самых ценных ресурсов инновационного развития. Сегодня очень быстро изменяются как внешние условия (экономическая политика государства, законодательство и система налогообложения, новые конкуренты и т.п.), так и внутренние условия функционирования организации (реструктуризация предприятий, стратегии и организационная структура многих компаний, технологические изменения, появление новых рабочих мест и др.), что ставит большинство организаций перед необходимостью подготовки персонала к работе в новых условиях.

С учетом данных тенденций актуальной является современная концепция менеджмента – управление интеллектуальным капиталом, создание и приращение организационных знаний. Особое значение в этой работе следует придавать постановке этой работы на прочный научный фундамент, использованию накопленного в течение многих лет отечественного и зарубежного опыта.

Широкое распространение среди новейших направлений в теории организации и практике менеджмента в последние годы получила концепция «обучающейся организации». Как правило, эта концепция применима в таких организациях, развитие которых отличается существенной устойчивостью и необратимостью и основывается на преобразованиях в их организационной культуре. Обучающаяся организация появляется там, где человеческие ресурсы и талант становятся наиболее важным фактором производительности и целью инвестиций. В целом, суть концепции в том, что, обучаясь, организация приобретает способность делать нечто такое, чего ранее не умела, создает условия для обучения и развития всех работников и, находясь в процессе постоянного совершенствования, изменяет и заново воспринимает окружающий ее мир и

свою связь с ним.

Внедрение концепции обучающейся организации приводит к значительной перестройке сознания ее сотрудников. Обучающаяся организация способна совершенствовать умения и навыки на индивидуальном и коллективном уровнях. В обучающихся организациях результат обучения не ограничивается тем, что работники становятся более квалифицированными. С помощью обучения сотрудников, а также благодаря групповым методам работы организации становятся гибкими и адаптивными, меняющимися по мере того, как они учитывают новые обстоятельства своего собственного функционирования и развития. Все вышперечисленное является характерными, неотъемлемыми чертами современной организации и важным условием ее успешного конкурентного функционирования.

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является персонал АО «ДРСК». В настоящее время АО «ДРСК» является крупнейшей в Дальневосточном регионе компанией, обеспечивающей передачу и распределение электрической энергии, а также технологическое присоединение к электрическим сетям. АО «ДРСК» поступательно развивается и стремится к обеспечению надежного и безопасного для общества функционирования объектов энергетики, а также прилагает усилия для развития энергетики Дальнего Востока. Данная деятельность связана с выполнением опасных и высокотехнологичных работ, что предполагает высокую квалификацию сотрудников. Поэтому организация условий труда для рабочих и специалистов, усиление компетентности персонала в области принятия решений, создание «продуктивной» организационной культуры, т.е. системная работа по управлению персоналом – одна из главных задач менеджмента АО «ДРСК».

Актуальность выбранной темы продиктована тем, что в современных условиях развития экономики становится очевидной необходимостью совершенствования методов работы с персоналом для решения ключевых задач и реализации стратегических целей. Создание обучающейся организации является инновационной технологией для того, чтобы сформировать коллектив, способный

быстро адаптироваться к меняющимся требованиям и условиям экономической жизни Амурской области и Дальневосточного региона.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование корпоративной системы управления обучением и развитием персонала АО «ДРСК» в рамках реализации концепции обучающейся организации.

В соответствии с целью работы поставлены следующие задачи:

- исследовать существующие теоретические подходы к понятию, признакам и стадиям развития обучающейся организации;
- выполнить анализ внешней и внутренней среды АО «ДРСК»;
- исследовать текущее состояние системы обучения и развития персонала АО «ДРСК» на предмет наличия предпосылок внедрения обучающейся организации;
- разработать инструменты по формированию и развитию обучающейся организации, позволяющих осуществлять управление преобразованиями в АО «ДРСК»;
- выполнить оценку эффективности принятого управленческого решения.

Предметом исследования в данной работе является система управления обучением и развитием персонала исследуемой организации.

В ходе исследования использована совокупность методов и приемов системного анализа: анализ, синтез, метод логических обобщений, сравнение, статистический метод, метод анкетирования, метод экспертных оценок и другие.

Информационной базой для выполнения бакалаврской работы послужили отечественные и зарубежные публикации по исследуемой теме: учебники и учебные пособия, публикации в научных журналах и сети интернет, а также отчетность и нормативные документы, регламентирующие деятельность АО «ДРСК».

# 1 СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

## **1.1 Сущность и основные методы управления изменениями в организации**

Важной чертой современной практики управления предприятием является проведение организационных изменений, так как нынешние реалии, в которых функционирует организация, остаются неопределенными и условия могут внезапно измениться. Очевидно, что жизнедеятельность организации напрямую зависит от того, насколько оперативно и правильно удастся предвидеть те направления деятельности, которые требуют изменений. Такая работа требует от руководства предприятия больших усилий, значительных и разнообразных компетенций и постоянного мониторинга условий внешней и внутренней среды организации. Организационные изменения определяют успешность и эффективность организации и в идеале становятся ее естественным состоянием.

На сегодняшний день существует много определений понятия «организационные изменения». Рассмотрим некоторые подходы к трактовке этого термина. Большая часть интерпретаций этого определения начала появляться в зарубежной литературе. В статье Т.Е. Андреевой проведен анализ следующих определений<sup>1</sup>:

«Изменение в организации означает изменение в том, как организация функционирует, кто ее члены и лидеры, какую форму она принимает и как она распределяет свои ресурсы (Huber G., Glick W., Miller C., Sutcliffe K. 1993, с. 216).

Изменение - это эмпирическое наблюдение различия в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени. Организационным элементом может быть работа конкретного сотрудника, рабо-

---

<sup>1</sup> Андреева Т.Е. Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2004. Сер.8, Вып. 2 (№16). С. 37.

чая группа, организационная стратегия, программа, продукт или вся организация в целом (Van de Ven, A., Poole M. S. 1995, с. 512).

В учебных пособиях современных российских авторов приведены следующие определения. Под организационными изменениями в менеджменте принято понимать введение инноваций в управлении персоналом, необходимость которых вызывается постоянным процессом адаптации организации к требованиям внешней и внутренней среды.<sup>2</sup> Изменения в организации можно охарактеризовать как целенаправленные воздействия руководства на внутренние переменные в организации, определяющие ее цели, структуру, технологию и человеческие ресурсы.<sup>3</sup>

Анализ содержания приведенных выше определений показывает, что в термин вкладывается два основных смысловых элемента: изменение как суть, содержание (в первом и втором определениях) и изменение как процесс, технология, воздействие, реализация. Организационные изменения – это термин, определяющий понимание того, что конкретно изменилось (содержание) и как это происходило (процесс). В первом значении – это может быть непосредственно человек, изменившийся качественно и эмоционально, или модернизированный процесс производства продукции или услуг. Во втором значении – это методы, подходы, мероприятия, которые привели к созданию качественно новых условий, способствующих развитию организации, ее адаптации к переменам во внешней и внутренней среде, способствовали совершенствованию организационной культуры.

Наиболее точное определение, объединяющее все вышеперечисленные трактовки организационных изменений, на наш взгляд, представлено в учебнике В.А. Спивака – это «целенаправленное воздействие на систему (учреждение, предприятие, институт и т.п.) или процесс (разработку нормативных документов, проектирование структуры управления и т.п.) с целью освоения организацией новых идей или моделей поведения».<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Астахова Н.И. Теория управления. Учебник для академического бакалавриата. Москва. Юрайт. 2015. С. 331

<sup>3</sup> Иванова Е.А. Управление изменениями: Учебное пособие. - М: МГУПС (МИИТ), 2014. С. 23

<sup>4</sup> Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для академического бакалавриата. М. Юрайт, 2016. С. 15

Необходимость организационных изменений может быть вызвана следующими причинами: изменение внешних условий деятельности организации; появление более эффективных вариантов выполнения управленческих задач; бюрократизация аппарата управления.

В качестве объекта изменений в организации может выступать практически любая сфера деятельности организации, но объективно, чаще всего изменениям подвергаются:

1) Система управления персоналом. Изменения, касающиеся работы с персоналом организации, направлены на сохранение кадрового потенциала, совершенствование политики оплаты труда, повышения мотивации и т. д.

2) Организационная структура предприятия. Любое изменение стратегических целей и задач сопровождается изменениями в организационной структуре. Изменения могут касаться как отдельного подразделения, так и всей организации, могут выражаться в изменении типа структуры организации, уровня подчиненности и т.д.

3) Технология производства. Перемены в технологии касаются способов изготовления товаров или оказания услуг. Данные изменения включают в себя модернизацию процессов производства, внедрение нового оборудования, повышение квалификации персонала, приобретение ими особых навыков, знаний и умений, которые дают им возможность приобрести нужную компетентность.

4) Стратегические цели и задачи организации. В силу изменений, происходящих во внешней или внутренней среде организации, таких как: ситуация на рынке, новые направления деятельности и клиенты, совершенствование системы управления персоналом – возникает необходимость корректировки или изменения стратегических целей и задач компании.

*В данной работе представляется целесообразным рассматривать вопрос организационных изменений системы управления персоналом. Актуальным в этом смысле является вопрос о предлагаемой теории менеджмента инструментарии организационных изменений. Эффективная управленческая деятельность в современных условиях невозможна без применения современ-*

ных инструментов менеджмента (методов, методик, концепций, и.т.д.). Инструменты – это совокупность методов, средства, предназначенные для решения определенной проблемы, поставленной задачи, их информационного, организационного и методического обеспечения и достижения нужных результатов в сложившихся реальных условиях. Из всего многообразия инструментов управленческого воздействия, представленных в современной теории менеджмента, рассмотрим следующую классификацию: личные и организационные инструменты управления организационными изменениями.



Рисунок 1 - Инструменты управления организационными изменениями

Личностные инструменты управления организационными изменениями воздействуют на персонал: на личность человека, его интеллектуальную и эмоциональную сферу, непосредственное окружение. Так, существует прямая зависимость между результатами труда и развитием корпоративной культуры: сотрудники осознают свою причастность к принятию решений, проявляют инициативу, действуют в рамках общего видения организации. Корпоративная культура выступает объединяющей силой, которая сплачивает людей вокруг определенных целей и ценностей организации. Формирование эффективной команды в значительной степени помогает улучшить деятельность организа-

ции, так как команда способна выполнить самые трудные задания, воспользовавшись преимуществом коллективной мыслительной деятельности. Качество команды определяется личными качествами ее членов и взаимоотношениями между ними. Любые организационные преобразования кроме инициативы, активности и творчества людей требуют координации и контроля за их деятельностью. Это осуществляет человек, обладающий определенным набором личностных свойств - лидер. Лидерство – один из базовых, необходимых инструментов управления изменениями в организации. Самообучающиеся организации обладают способностью предвидения, сотрудники такой организации являются главной ценностью и главной областью для вкладывания инвестиций.

Организационные инструменты управления изменениями – это проектирование новой организационной структуры управления. Цель – создание модели рациональной структуры управления.

Выбор управленческого инструмента зависит от типа решаемой проблемы, масштаба управления, особенностей организации, целей, окружающей социально-экономической среды, качества персонала и реального наличия необходимых ресурсов.

В. А. Спивак выделяет несколько моделей идеальных организаций в контексте осуществления организационных изменений.<sup>5</sup>



Рисунок 2 – Модели идеальных организаций

Любые изменения, происходящие в организации, неизбежно затрагивают

<sup>5</sup> Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для академического бакалавриата. М. Юрайт, 2016. С. 55

персонал. Поэтому успешность и эффективность проводимых перемен зависит от того, насколько сотрудники готовы к предлагаемым преобразованиям. Следовательно, встает важный вопрос – зрелости, самостоятельности, готовности сотрудников адаптироваться к новым условиям. Значит, в любой организации необходимо тщательно и системно работать с персоналом. *В этом смысле, большинство современных тенденций организационных изменений связано с развитием концепции обучающейся организации.* Эта инновационная идея основана на постоянном накоплении знаний и опыта, внутреннем совершенствовании персонала и его готовности к изменениям. *Реализация концепции обучающейся организации в условиях рассматриваемого предприятия будут способствовать повышению степени идеальности организации.*

## **1.2 Основные положения концепции обучающейся организации**

Постоянное организационное совершенствование является залогом эффективного развития современного предприятия. В нынешних условиях, экономически нестабильных, стремительно изменяющихся, критически важно уметь оперативно реагировать на динамику окружающей среды. В этом смысле значительную роль играет человеческий капитал, интеллектуальный капитал, а именно, знания, умения, навыки, опыт, которыми обладает персонал. Поэтому обучение персонала – не точечное, а системное, программное – становится насущной необходимостью. Возникающие в современной практике менеджмента концепции все больше ориентированы на создание условий, способствующих профессиональному развитию персонала: обучению и самообучению. Концепция обучающейся организации – одна из таких инновационных теорий – организует и совершенствует данный процесс. Данная теория возникла в конце 80-х – начале 90-х годов прошлого столетия, и была широко распространена в США и Европе. Она представлена в трудах таких зарубежных авторов, как Д. Гарвин, Дж. Гарднер, Г. Липпит, М.Педлер, Г. Бэтсон, К. Арджирис, П. Сенге.<sup>6</sup> В России эта концепция получила известность в начале XXI века, и по настоящее время она

---

<sup>6</sup> Сенге П. Пятая дисциплина : искусство и практика самообучающейся организации. М.: Олимп- Бизнес, 1999.- 408 с.

не теряет своей популярности в современной практике менеджмента: вопросы становления, функционирования и оценка степени развития организаций самообучающегося типа затронуты в работах В.П. Дудяшовой и Н.А. Кипень, Д. Маслова, В.И. Беляева и Т.А. Галынчика, М.П. Соколова, Т.Ф. Гареева и др.

В различных источниках можно встретить и такие названия концепции – «самообучающаяся организация», «научающаяся организация». Данный аспект связан с особенностями перевода разными авторами английского словосочетания «learning organization», что дословно означает «обучающаяся организация», поэтому в рамках данной работы мы будем рассматривать эти понятия как тождественные. Не существует единой точки зрения на то, какой именно должна быть обучающаяся организация. В общем смысле, это установка или идея, рассматриваемая, какой может стать организация. Поэтому понятие обучающейся организации не имеет универсальной трактовки.

В основе идеи лежит философия, которую выразил Д. Гарвин. Она заключается в том, что, «если организации хотят выжить, обучение обязано присутствовать в качестве существенной составляющей их политики; обучение на всех уровнях: рабочем, политическом и стратегическом – должно быть сознательным, непрерывным и интегрированным, а управленческий аппарат – создавать такой эмоциональный климат, в котором весь персонал мог бы непрерывно обучаться»<sup>7</sup>. Анализ научной и периодической литературы, посвященной созданию и процессу функционирования обучающейся организации, показал, что самыми распространенными являются «американская» концепция Питера Сенге и «европейская», разработанная Майклом Педлером и его коллегами.

Подход П. Сенге является самым популярным. В своей книге «Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации» он предложил свою интерпретацию концепции всеобщего обновления организации, основанного на обучении. Именно этому ученому приписывают введение термина «обучающаяся организация» в широкое обращение. Идеи Сенге (именно они будут изложены в данной работе) оказали огромное влияние на развитие совре-

---

<sup>7</sup> Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2012. С. 453

менного менеджмента. Автор представляет концепцию создания обучающейся организации путем комбинации передовых, сформулированных ранее управленческих инструментов, сведенных воедино: в основе лежат управленческие инструменты, каждый из которых не нов, но их комбинация и сочетание дают желаемый эффект. В частности, концепция П. Сенге развивается на ранее созданных теориях, таких как теория обучения умению учиться Г. Бэтсона, теория самообновления Дж. Гарднера, теория организационного обновления Г. Липпита, теория организационного обучения К. Арджириса и др. По мнению Сенге, обучающейся называется организация, где «...люди постоянно расширяют свою способность порождать результаты, которых они действительно желают; где воспитываются новые, емкие паттерны мышления; где коллектив свободен в своем устремлении и где люди постоянно учатся учиться вместе».<sup>8</sup> Определение П. Сенге устанавливает, что основополагающим стержнем концепции является не столько обучение само по себе, сколько обучение тому, как необходимо учиться вместе. Автор акцентирует внимание, что обучающаяся организация – это место, ориентированное на успешное развитие персонала через сотрудничество и коллективное обучение, на свободу устремлений и расширение возможностей, направленное на создание конкретного результата путем выработки системного подхода к данной работе. П. Сенге на основе многолетней практики работы с компаниями выявил характерные черты, которыми должна обладать организация, чтобы стать обучающейся. Автор приводит 5 необходимых для создания такой организации условий.

1) Индивидуальное мастерство. Данное условие означает совершенствование личности. Оно возможно только в том случае, если человек осознанно нацелен на постоянное оттачивание своих умений и навыков, если способен добиваться результатов и отказываться от неэффективных взглядов в пользу инновационных стратегий, приводящих к внутреннему развитию. Такая установка приводит к индивидуальному совершенству, приносит моральную удовлетво-

---

<sup>8</sup> Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник. СПб: Издательство «Высшая школа менеджмента», 2009. С.340

ренность.

2) Ментальные (когнитивные) модели. Это условие «размышления и исследования, нацеленное на достижение более точного понимания тех установок и восприятий, которые влияют на мышление и поступки людей».<sup>9</sup> Люди часто создают стереотипы, которые ограничивают их деятельность. Эти глубинные убеждения мешают развитию человека, не дают воплотить в жизнь эффективные управленческие решения, ограничивают результативность деятельности, провоцируют неуверенность в себе. Суть данного условия в том, что диагностика и анализ подобных стереотипов дают возможность пробудить самосознание, помогают людям управлять своими действиями, т.е. приводят к более продуктивным, результативным решениям.

3) Третьим условием создания обучающейся организации является формирование общего видения. Это условие характеризует процесс создания и принятия всем персоналом организации (и руководством, и рядовыми сотрудниками) общего будущего, общей стратегической цели и путей развития, которые необходимы для мотивирования членов организации. Общее видение воспитывает чувство преданности, приверженности общему делу, стимулирует ощущение необходимости обучения.

4) Командное (групповое) обучение. Суть условия - организовать взаимодействие членов коллектива друг с другом путем создания эффективных групп и проведения командного обучения. Используя такие формы, как тренинги, семинары, конференции, налаживать диалог между сотрудниками, обмениваться опытом, знаниями. Такая интеллектуальная мобилизация каждого члена в составе группы приводит к выработке продуктивных решений, которые были бы невозможны для каждого индивидуально.

5) Системное мышление. Пятое, заключительное, условие является самым важным и основополагающим. Такое мышление помогает восприятию концепции в целом, складывая отдельные все вышеперечисленные приемы в единую

---

<sup>9</sup> Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник. СПб: Издательство «Высшая школа менеджмента», 2009. С.341

систему, учит правильно и полно анализировать информацию, понимать закономерности явлений и процессов, происходящих в организации.

По мысли П. Сенге, все пять приведенных условий являются обязательными для обучающейся организации и должны развиваться одновременно, так как не могут существовать независимо друг от друга. Каждая дисциплина подразумевает постоянное совершенствование через процесс учения, которое активизирует мышление, обеспечивает возможность получения новых знаний, опыта. Сенге утверждает, что изменить управленческую политику невозможно простым насаждением новых идей, важно вначале изменить способ мышления и взаимодействия людей друг с другом. Это происходит в том случае, когда гибкость становится главным принципом компании. Особую роль в этом автор отводит руководителю организации. Руководитель вначале должен осознать необходимость таких организационных изменений. «Руководители в обучающихся организациях ответственны за создание организаций, где люди непрерывно развивают свои способности для формирования своего будущего»<sup>10</sup>. Т.е. основная функция руководителя по созданию обучающейся организации – сформировать необходимую среду для обучения и развития персонала. Создание такой среды не имеет каких-то стандартов или шаблонов, каждая организация имеет свою степень развития корпоративной культуры, поэтому каждый руководитель должен формировать уникальную среду, исходя из проведенного анализа состояния его организации.

Второй наиболее известной концепцией обучающейся организации считается теория, предложенная М. Педлером, американским психологом, и его коллегами Д. Бургойном и Т. Бойделлом. «Обучающейся является компания, которая фасилитирует обучение всех своих членов и пребывает в процессе трансформации»<sup>11</sup>. М. Педлер делает акцент на процессе постоянного изменения организации путем применения таких управленческих инструментов, которые

---

<sup>10</sup> П. Сенге, Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации М.: «Олимп- Бизнес», 1999. С. 403.

<sup>11</sup> Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник. СПб: Издательство «Высшая школа менеджмента», 2009. С.340.

способствуют эффективному обучению персонала, преимущественно индивидуальному. Авторы концепции выделяют 11 характеристик, присущих обучающейся организации.

Таблица 1 – Характеристики обучающейся организации (по М. Педлеру)

Признак	Характеристика
«Обучающийся», гибкий подход к стратегии.	Стратегия организации рассматривается как динамический процесс. Суть признака состоит в постоянном изменении, корректировке, доработке текущих задач, планов с целью улучшения управления.
«Патисипативная» политика управления.	Политика характеризуется привлечением персонала организации к принятию решений, выработке стратегий.
Информационная открытость	Возможность получать необходимую информацию, достоверные сведения о целях, задачах, финансовых показателях и т.д. как основа принятия правильных решений.
Учет и контроль деятельности организации	Системы учета и контроля должны способствовать развитию организации, стимулировать чувство ответственности персонала за принятые решения, за используемые ресурсы, за полученный результат деятельности.
Внутренний обмен услугами	Предполагается взаимовыгодное сотрудничество между структурными подразделениями внутри организации. При этом структурные подразделения могут действовать по своему усмотрению.
Гибкая система вознаграждений и поощрений	Необходима объективность и справедливость в системе вознаграждения. Оценивается вклад работника в общий результат деятельности с целью выбора оптимальной формы вознаграждения.
Структура, "дающая возможности" работникам	Организация должна предоставлять возможность для саморазвития, самообучения, профессионального совершенствования своих сотрудников, предоставлять им перспективы карьерного роста.
Постоянное изучение состояния окружающей среды	Объективный и адекватный анализ внешней и внутренней среды организации с целью своевременного и оперативного реагирования на происходящие изменения. Данная работа должна проводиться системно и являться одной из обязанностей каждого сотрудника.
Постоянный обмен опытом с партнерами и клиентами	Выстраивание взаимовыгодного сотрудничества с партнерами организации (поставщиками и потребителями продукции или услуг) в части возможности осуществления совместных проектов для обучения и развития.
Атмосфера в организации, способствующая обучению	Формирование среды, дающей возможность сотрудникам учиться, самосовершенствоваться, в том числе проводить совместный анализ ошибочных решений с целью обмена опытом и профилактики повторения подобных ситуаций.
Возможности саморазвития для сотрудников	Акцент этого признака – внимание индивидуальным потребностям сотрудника в обучении. Каждый сотрудник выбирает свою программу (план) обучения и таким образом определяет на перспективу свое профессиональное развитие и карьерный рост.

*Общим для теории П. Сенге и М. Педлера в трактовке понятия обучающейся организации и характерных для нее признаков, можно выделить следующие особенности: во-первых, обучение является главным условием эффективности и успешности организации в постоянно изменяющихся условиях окружающей среды. Во-вторых, обучение должно быть качественным и непрерывным*

процессом совершенствования персонала организации. В-третьих, принципиально важным является формирование у людей умения учиться. При этом П.Сенге в своей теории большее предпочтение отдает групповому обучению, а М. Педлер уделяет внимание индивидуальному.

Рассмотрим, что из себя представляет процесс обучения по мысли некоторых исследователей в области организационного знания.

Питер Хони, современный британский психолог, так представляет цикл «обучения обучению» (рисунок 3).

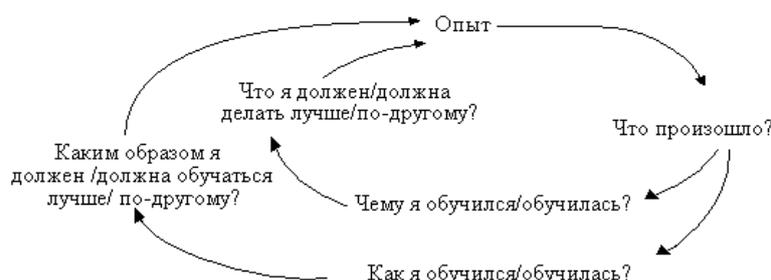


Рисунок 3 – Цикл обучения тому, как учиться<sup>12</sup>

Согласно схеме, П. Хони считает, что персонал приобретет навык того, как правильно обучаться, когда пройдет по циклам обучения дважды.

Дэниел Ким, американский ученый, основатель Центра организационного обучения в Массачусетском технологическом институте, представляет процесс обучения в виде вращающегося колеса (рисунок 4 ).

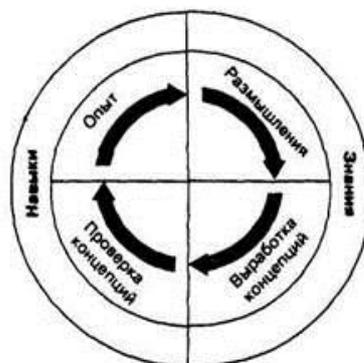


Рисунок 4 – Колесо обучения<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Из презентации П. Хони «Обучаемся учиться», на ежегодной конференции IPD, Харрогейт, 19 октября 1999.

<sup>13</sup> Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник, СПб: Издательство «Высшая школа менеджмента», 2009. С.349

Согласно Д.Киму, процесс обучения состоит из двух циклов. В первой половине цикла происходит проверка концепций на опыте, в результате чего приобретаются навыки, во второй половине цикла формируются знания путем рассуждений, размышлений и выработки концепций. Обороты колеса обучения происходят постоянно. Знания и навыки, возникающие в результате вращения колеса, формируют уникальное видение мира и дают возможность применить их для решения насущных задач.

Представленные теоретические модели позволяют создать целостное представление о процессе создания организационного обучения и управления знаниями в рамках создания обучающейся организации.

Исходя из вышесказанного, обучающаяся организация – это такая философия развития организации, в основе которой лежит процесс создания, приобретения, сохранения и передачи знаний, а обучение – является основой эффективной деятельности организации. Обучаясь, сотрудники организации создают «новых» себя, получают навыки, расширяющие возможность творить и создавать нечто новое, осознавать себя полноценной и значимой частью организации. Такая модель организации существенно отличается от традиционной по ряду параметров (таблица 2).

Таблица 2 – Сравнительная характеристика традиционной и обучающейся организаций <sup>14</sup>

Параметр	Традиционная организация	Обучающаяся организация
1	2	3
Организационная структура	Линейная, линейно – функциональная (четкая иерархия уровней управления по вертикали)	Матричная, проектная предпочтительнее (создание горизонтальных связей, формирование проектных групп, командная работа)
Статус работника	Определен и закреплён должностью работника	Соответствует знаниям, умениям, навыкам, накопленным профессиональным компетенциям
Принцип принятия решений	Управление по инструкциям, преимущественно на высшем уровне руководства	Решения зависят от каждой конкретной ситуации, от видения проблемы, могут приниматься на всех уровнях организации

<sup>14</sup> Скворцова В.С. Концепция обучающейся организации и ее применение в практике менеджмента. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3844>

Полномочия работника	Ограничены правилами и условиями, каждый сотрудник от-	Возможность проявления инициативы и самостоятельных решений вопросов,
----------------------	--	---

Продолжение таблицы 2

1	2	3
	ветственен только за свой участок работы	осознание необходимости взаимодействия всех структурных подразделений.
Полномочия работника	Ограничены правилами и условиями, каждый сотрудник ответственен только за свой участок работы	Возможность проявления инициативы и самостоятельных решений вопросов, осознание необходимости взаимодействия всех структурных подразделений.
Отношение к конфликтам и их разрешение	Резко негативное, конфликты считаются деструктивными, решение путем применения власти и иерархических процедур	Допускаются дискуссии, обсуждения. Разрешение путем обучения, общения и интеграции различных точек зрения, имеющихся у персонала в организации
Взаимодействие работников между собой	Отсутствует или сведено к минимуму	Акцент на постоянное всеобщее взаимодействие, обмен сведениями, мнениями
Отношение к информации	Информационная закрытость, недоступность	Информация доступна, коммуникации приветствуются и поощряются
Корпоративная культура	Фрагментарное формирование видения будущего компании, общих целей, ценностей, традиций; минимальное взаимодействие с средой.	Формирование общего видения будущего компании, общих целей, ценностей, верований, единых интересов и стремлений; активное взаимодействие с средой.

Рассмотрим принципиальные отличия традиционной и обучающейся организации в части подходов в области обучения персонала (таблица 3).

Таблица 3 – Сравнительный анализ подходов к обучению традиционной и обучающейся организаций

Подходы к обучению	Традиционная организация	Обучающаяся организация
1	2	3
Инициатива обучения	Исходит от руководства	Исходит как от руководства, так и от самих сотрудников
Содержание обучения	Профессиональные знания, умения, навыки	Профессиональные знания, умения, навыки, навыки межличностного общения, обучение иностранному языку, новым информационным технологиям
Формы и методы обучения	Подготовка, переподготовка, повышение квалификации, обучение вторым профессиям. Лекционная подача материала, инструктажи, наставничество.	Активные методы обучения, дистанционное обучение, коучинг, workshop, обучение на рабочем месте, наставничество, работа в команде, сравнение с образцом
Обучающиеся	Отдельные сотрудники	Все сотрудники
Преподаватели	Внутренние, но в основном внешние, т.е. нанятые со стороны	Внутренние (сами сотрудники организации)
Периодичность обучения	Несистематичность, по мере необходимости	Непрерывно
Затраты на обу-	Большая стоимость обучения,	Затраты относительно небольшие, они

чение	стремление ее оптимизировать	рассматриваются как инвестиции в повышение качества человеческих ресурсов
-------	------------------------------	---

Анализ двух форм организаций, представленный в таблицах 2 и 3, показывает, что концепция традиционной организации с точки зрения развития сегодняшнего информационного общества не отвечает требованиям времени. Так как на первый план выходят знания, доступность информации, креативность, инициативность и активность как условие выработки уникальных подходов к решению задач, обучающая организация становится моделью организации будущего.

*Следует отметить, что в настоящее время в литературе, посвященной обучению и развитию персонала нет единых подходов к технологии создания обучающейся организации. При построении такой эталонной организации за основу берутся представленные выше теоретические положения концепции. Конкретные формы и методы, последовательность этапов построения обучающейся организации применяются, исходя из того, какие требуются преобразования в рамках конкретной организации и какие необходимы подготовительные мероприятия по «перестройке сознания сотрудников» для подготовки его к осуществлению перемен.*

### **1.3 Технология создания обучающейся организации**

Процесс создания обучающейся организации довольно длительный, так как путь трансформации организации труден и требует постоянных усилий по развитию менеджмента организации. Практикой создания обучающихся организаций выработаны ключевые принципы, которые должно разделять и которых должно придерживаться руководство компании в ходе организационных изменений:

- обучаться быстрее конкурентов;
- искать возможности обучения внутри организации (обмен опытом, решение проблем, распространение знаний);
- искать возможности обучения за пределами организации (у поставщиков и потребителей);
- сквозное обучение (от высшего руководства до рядовых работников);

- постоянно выявлять проблемы, требующие решения;
- создавать сценарии будущего и обучение ориентировать на эти сценарии;
- применять на практике то, чему научились, и учиться на основе ежедневной практики;
- обучаться быстрее, чем меняется внешняя среда;
- искать новые области для обучения;
- обучаемость программируется сверху.<sup>15</sup>

Успешному созданию обучающейся организации способствует соблюдение следующих условий:

- 1) заинтересованность и решимость руководства;
- 2) использование специальных методов и приемов;
- 3) привлечение консультантов для управления организационными изменениями.

Первое условие является отправной точкой к осуществлению перемен в организации. Именно руководитель предприятия, будучи заинтересованным в проведении изменений, должен быть морально готов к большой и длительной работе и осознанно настроить на эту деятельность персонал. Стремление к обучению и развитию распространяется в организации сверху вниз. Немедленных положительных результатов при создании обучающейся организации достичь невозможно, этот проект будет сопровождаться закономерными сложностями, так как в первую очередь связан с изменением сознания, стереотипов мышления. Твердая решимость руководителя, его целенаправленная работа по созданию необходимой позитивной атмосферы внутри организации, мобилизация ресурсов, гибкость при принятии управленческих решений при возникновении трудностей является необходимым условием организационных преобразований.

Второе условие – использование специальных технологий обучения. Технологии обучения – это совокупность форм, методов, приемов и средств пере-

---

<sup>15</sup> Магура М. Управление персоналом в обучающейся организации. URL:<http://www.top-personal.ru/issue.html?2178>

дачи социального опыта, а также техническое оснащение этого процесса.<sup>16</sup> Правильно подобранные технологии обучения позволяют успешно реализовывать поставленные задачи организационного обучения. На сегодняшний день в практике корпоративного обучения применяется множество методов. Среди самых известных – традиционные методы: лекции и семинары. Наиболее востребованными и отвечающими требованиям времени являются активные методы обучения: тренинг, групповые обсуждения, деловые и ролевые игры, разбор практических ситуаций, баскет-метод, мастер-классы. Среди новейших активных методов можно выделить «обучение действием» и коучинг. Рассмотрим эти инструменты подробнее.

Обучение действием - необычная инновация в организационном развитии и менеджменте. Впервые эта технология была представлена в книге «Практика «обучения действием»» под редакцией М. Педлера.<sup>17</sup> Принцип метода: самое эффективное обучение - то, которое закрепляется реальными действиями. Отличительные особенности данного метода заключаются в следующем:

- обучение осуществляется в группах по 5-6 человек;
- принцип взаимного обучения (сотрудники получают знания друг от друга, а не от консультанта);
- изучение опыта решения реальных задач, практических ситуаций;
- работа на практическое внедрение полученных результатов;
- развитие мотивационной сферы сотрудников в практической деятельности каждого участника группы.

Обучение действием – один из самых эффективных способов формирования обучающейся организации.

Коучинг как инструмент в области развития персонала, повышения эффективности деятельности становится все более и более популярным. Этот метод очень важен и при осуществлении организационных изменений. Суть его заключается в том, что, тренер задает вопросы, внимательно выслушивает и по-

---

<sup>16</sup> Словарь терминов по общей и социальной педагогике. — Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ-УПИ. А.С. Воронин. 2006

<sup>17</sup> Педлер, М. Практика обучения действием. М.: Гардарики, 2000. – 335 с.

могает человеку понять самого себя, развить навыки самооценки и мастерства. Тренируя своих сотрудников, менеджеры руководят ими с помощью направления, а не контроля. С помощью коучинга сотрудников можно подготовить к выполнению более широкого спектра заданий.

Основные принципы коучинга:

- менеджеры не знают ответов на все вопросы;
- властью придумывать и применять новые решения, а также генерировать новые идеи и подходы наделены те, кто находится ближе всего к клиенту, проблеме или процессу;
- эта власть рождается из принятия ответственности и подотчетности и изучения самого себя;
- правильными ответами являются те, которые приводят к наивысшим результатам, наиболее длительному удовлетворению клиента;
- действия и решения определяются в результате рассмотрения всей информации;
- знание, креативность и способность к нахождению новаторских решений присущи всем членам команды.

Эффективный коучинг повышает моральную и мотивационную сферу сотрудников, потому что помогает служащим поверить в свои возможности и создает чувство «собственности» на свою работу.

При построении или переходе к обучающейся организации необходимо особое внимание уделить не только методам обучения, но и использованию разнообразных методов непрерывно. В идеале, практически каждое мероприятие, проводимое в организации, необходимо превратить в обучающее.

Третье условие – привлечение консультантов – не является обязательным, но значительно ускоряет и облегчает процесс создания обучающейся организации. Так как профессиональный консультант по управлению изменениями в организации обладает необходимыми знаниями, он располагает и владеет специфическими методами. Кроме того, сторонний взгляд, как независимый аудит, дает возможность непредвзято оценить и осмыслить степень развития организа-

ции, представить целостную картину и провести анализ факторов, препятствующих и способствующих созданию обучающейся организации.

Этапы построения обучающейся организации:

- 1) проведение диагностики существующей системы обучения и управления знаниями в организации;
- 2) определение идеального результата, желательно в виде схемы, отражающей структуру компании, происходящие в ней процессы;
- 3) выделение из состава персонала сотрудников, обладающих необходимыми компетенциями для организации обучения, или привлечение опытных специалистов (консультантов) со стороны;
- 4) анализ возможностей и определение наиболее адекватных форм и методов организационного обучения;
- 5) разработка программы обучения и развития персонала. Выбор и применение современных технологий обучения;
- 6) реализация программы обучения, налаживание процесса управления знаниями;
- 7) разработка и утверждение процедур, методик и точек контроля для оценки эффективности обучения;
- 8) внесение изменений в корпоративную культуру и систему мотивации персонала (если это необходимо).

Внедрение концепции обучающейся организации на практике оказывается довольно трудоемким процессом, но концепция традиционной организации в 21 веке может оказаться несостоятельной и неконкурентоспособной. Принципы обучающейся организации выводят компанию на качественно новый уровень развития, поэтому эта идея на сегодняшний день в практике менеджмента является довольно популярной.

Существует ряд международных компаний, внедривших концепцию обучающейся организации. Самым ярким примером считается бизнес-модель Semco Group, бразильской компании, занимающейся продажей нефтяных насосов. Владельца компании Риккардо Семплера называют не иначе, как «пред-

приниматель, не желающий ничего контролировать». Он превратил свою компанию в эталонную обучающуюся организацию, управляемую с участием сотрудников, которая и сегодня преуспевает. Помимо Semco Group, можно выделить и другие компании – это Zappos (интернет-магазин обуви), Xerox (американская корпорация, один из мировых лидеров в области технологий печати и управления документами.), General Electric (корпорация, лидер промышленности и цифровых технологий).

Можно отметить заинтересованность российских руководителей в идее построения обучающейся организации. Некоторые, такие как ПАО «Ростелеком», ОАО «Газпром», ГМК «Норильский никель», имеют определенный опыт внедрения ее принципов. Но, к сожалению, в России не так много примеров со статусом сформировавшейся и функционирующей обучающейся организации, специалисты выделяют только две организации: это мебельная компания «Шатура» и сеть медицинских центров «Инвитро».

Обобщая сказанное в первой главе, следует отметить, что исследование теоретических основ концепции обучающейся организации позволило сделать следующие выводы:

1) Концепция обучающейся организации в последнее время получила широкое распространение и заслуженное внимание в теории и практике менеджмента. Причиной является тот факт, что обучающаяся организация – это гибкая система, которая в рамках своей деятельности осуществляет непрерывный процесс собственного развития, которая генерирует, привлекает, накапливает и приращает опыт и знания в условиях быстро меняющейся внешней среды.

2) Главным конкурентным преимуществом современной организации является персонал, способный быстро адаптироваться к новым реалиям. Концепция обучающейся организации ориентирована на системный подход к работе по управлению и развитию персоналом, создает условия для эффективного использования организационных знаний и управления ими.

3) Понятие обучающейся организации возникло в 19 веке в трудах запад-

ных исследователей. В основе идеи построения и функционирования этой организации лежит два базовых подхода: «американский» П.Сенге и «европейский» М. Педлера и его единомышленников. Каждый подход на основе многолетнего опыта работы представляет свое видение характерных признаков обучающейся организации. Отечественные ученые (В.П. Дудяшова, Н.А. Кипень, Т.Ф. Гареев и др.) расширяют и дополняют концепцию с учетом российских условий.

4) Сопоставление традиционной и обучающейся организации явно говорит о преимуществах последней в современном мире. Как западные, так и российские компании считают внедрение концепции привлекательной стратегией развития.

5) Мебельная компания «Шатура» и сеть медицинских центров «Инвитро» - пример российского опыта формирования и функционирования обучающейся организации.

Вторая глава данной выпускной квалификационной работы будет посвящена исследованию действующей системы обучения и развития персонала АО «ДРСК» с целью выявления признаков обучающейся организации в условиях АО «ДРСК» и выработки необходимых инструментов для ее успешного внедрения. Успешному созданию обучающейся организации способствует ряд обязательных условий: пристальное внимание и решимость руководства, использование специальных обучающих методов и приемов, соблюдение этапов (технологии) построения.

## 2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «ДРСК»

### 2.1 Краткая характеристика АО «ДРСК»

Акционерное общество «Дальневосточная распределительная сетевая компания» осуществляет деятельность по передаче и транспортировке электрической энергии по распределительным сетям на территории Амурской области, Хабаровского края, Еврейской автономной области, Приморского края, Южного района республики САХА (Якутия).

Полное наименование - акционерное общество «Дальневосточная распределительная сетевая компания».

Сокращенное наименование: АО «ДРСК».

Организационно-правовая форма - непубличное акционерное общество.

Вид собственности: частная.

Место нахождения: г. Благовещенск, ул. Шевченко, д. 28.

Вид деятельности, отраслевая принадлежность: ОКВЭД 35.12 Передача электроэнергии и технологическое присоединение к распределительным электросетям.

Компания была образована в 2005 году. Согласно ст.6 Федерального Закона «Об особенностях функционирования электроэнергетики в переходный период и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации» от 26.03.2003 года №36-ФЗ юридическим лицам запрещается совмещение деятельности по передаче электрической энергии и оперативно-диспетчерскому управлению в электроэнергетике с деятельностью по производству и купле-продаже электроэнергии. В соответствии с данным требованием, Советом директоров ОАО «РАО ЕЭС России» 2 сентября 2005 года (протокол №202) было принято решение «О проекте реформирования энергокомпаний Дальнего Востока», предусматривающее создание ОАО «ДРСК» на базе распределительных сетевых активов ОАО «Амурэнерго», ОАО «Дальэнерго», ОАО «Хабаровскэнерго», ОАО «Южное Якутскэнерго». 22 декабря 2005 года была осуществлена государственная регистрация Открытого

акционерного общества «Дальневосточная распределительная сетевая компания». В 2006 году ОАО «ДРСК» осуществлялась организационно-корпоративная работа по проведению процедур, связанных с реформированием энергокомпаний Дальнего Востока, регистрацией эмиссии акций Общества, внесением имущества в уставный капитал, получением разрешений антимонопольных органов на совершение сделок, а также реализацией мероприятий, связанных с подготовкой начала операционной деятельности кампании, в том числе определение структуры и численности в подразделениях, подбор и расстановка кадров, создание филиалов и т.п.

С 1 января 2007 года (после передачи имущества ОАО «Амурэнерго», ОАО «Дальэнерго», ОАО «Хабаровскэнерго», ОАО «Южное Якутскэнерго» в уставный капитал АО «ДРСК») началась операционная деятельность организации. С 2008 года в АО «ДРСК» начата работа в рамках интегрированной системы менеджмента: разработана система управления рисками, внедрен процессный подход в управлении, изменена организационная структура ДРСК, разработаны обязательные документированные процедуры. Интегрированная система менеджмента в компании объединила такие направления деятельности, как качество обслуживания потребителей при оказании услуг по передаче электрической энергии и услуг по технологическому присоединению к электрическим сетям, экологические аспекты, охрану труда и промышленную безопасность. В марте 2015 года АО «ДРСК» вручили сертификат соответствия интегрированной системы менеджмента (ИСМ) требованиям международных стандартов ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 и OHSAS 18001:2007. В связи с приведением наименования Общества в соответствие с требованиями главы 4 части первой Гражданского кодекса РФ 10 июля 2015 года осуществлена регистрация новой редакции Устава Общества, согласно которой Общество переименовано в Акционерное общество «Дальневосточная распределительная сетевая компания».

Сегодня АО «ДРСК» обеспечивает электроэнергией территорию от Якутии до Тихого океана: крупные промышленные компании и предприятия

транспорта и сельского хозяйства, социально значимые объекты, осуществляет технологическое присоединение новых потребителей к электрическим сетям. Единственным акционером АО «ДРСК» является Публичное акционерное общество «Дальневосточная энергетическая компания» (ПАО «ДЭК»). Акции Общества не котируются на фондовом рынке. АО «ДРСК» входит в Группу ПАО «РусГидро» и является подконтрольным обществом ПАО «РусГидро» и ПАО «ДЭК». ПАО «РусГидро» владеет 52,07% от уставного капитала ПАО «ДЭК».

Основными стратегическими целями компании являются: сохранение лидирующих позиций на рынке транспорта электроэнергии путем консолидации активов распределительного сетевого комплекса Дальнего Востока, улучшение качества оказываемых услуг по передаче электроэнергии и технологическому присоединению, обеспечение надёжности и безопасности работы электросетевого комплекса, повышение эффективности управления ресурсами компании.

АО «ДРСК» обеспечивает передачу и распределение электрической энергии по распределительным сетям на территориях Амурской области, Хабаровского края, Еврейской автономной области, Приморского края и южного района Республики САХА (Якутия), а также оказывает услуги по технологическому присоединению к электрическим сетям компании на данных территориях. Общая площадь регионов обслуживания составляет 1 604,3 тыс. кв. км, численность населения данных регионов - по итогам Всероссийской переписи населения 2010 г. составила свыше 5,2 млн. человек.

Уставный капитал АО «ДРСК» на конец анализируемого периода составил 9 660 909 998 рублей. Уставный капитал полностью оплачен, задолженность участников отсутствует. Уставный капитал состоит из 966 090 999 800 акций, номинальной стоимостью 0,01 рубля.

2018 год стал для АО «ДРСК» годом начала большого строительства. Компания приступила к возведению объектов энергетической инфраструктуры для территорий опережающего социально экономического развития региона в

четырёх регионах Дальнего Востока: в Амурской области, Приморском и Хабаровском краях, Еврейской автономной области. В 2017 году были обеспечены электроэнергией две строительные площадки межгосударственного мостового перехода через реку Амур на территории ТОР «Приамурская». Создается инфраструктура для строительства магистрального газопровода «Сила Сибири». Это самый крупный проект АО «ДРСК» по технологическому присоединению объектов за всю историю развития энергетики Амурской области и южной части Республики Саха (Якутия). Кроме того, необходимо отметить, что АО «ДРСК» принимает активное участие в реализации важнейших государственных инфраструктурных проектов для территорий опережающего развития. Компания не снижала темпов выполнения взятых на себя обязательств по реализации инвестиционной и ремонтной программ. Филиалы Общества строили электрические сети для подключения коммерческих и промышленных объектов, объектов массового и индивидуального жилищного строительства, инфраструктуру для социальных проектов, реализуемых администрациями регионов.

Таким образом, можно говорить о поступательном развитии АО «ДРСК», которое стремится к максимальной публичности в представлении намерений компании в области повышения надежности энергоснабжения потребителей на территории присутствия.

## **2.2 Анализ внешней и внутренней среды АО «ДРСК»**

Каждая организация функционирует в определенной среде. Факторы среды оказывают существенное влияние на развитие организации, ее конкурентоспособность, а следовательно, успешность и устойчивость на рынке. Поэтому анализ и оценка среды является необходимым процессом для поддержания потенциала предприятия и исходным элементом для проведения стратегических изменений. Он включает в себя изучение внешней и внутренней среды.

Стратегический климат компании определяется путем анализа внешней среды. Анализ внешней среды – это процесс, который предназначен для мониторинга и контроля внешних факторов. Цель анализа – определить возможности и угрозы для организации. Для проведения анализа требуется изучение зна-

чительного объема информации, ее систематизация и конкретизация для принятия правильных и своевременных решений. Внешняя среда представляет собой совокупность двух подсистем: макросреды и микросреды.

Макросреда – это среда косвенного воздействия. Организация не имеет возможности оказывать влияние на факторы макросреды, она должна к ним адаптироваться. К таким факторам относятся политические, социально-культурные, экономические, географические, технические и т.д. Микросреда – это среда прямого воздействия, она определяет возможность организации удовлетворять потребности клиентов. Факторы микросреды – это поставщики, потребители, конкуренты, нормативно-правовая база организации.

Для определения влияния факторов макросреды воспользуемся методом PEST–анализа. PEST – анализ предназначен для стратегического прогнозирования, выявления и оценки следующих факторов: политических, экономических, социальных и технологических, которые могут в настоящем и будущем повлиять на деятельность организации.

Оценим степень факторов внешней среды экспертным методом. В качестве экспертов выступали специалисты исполнительного аппарата АО «ДРСК», что позволило получить достоверную информацию. Факторы оценивали по десятибалльной шкале, исходя из того, что фактору, оказывающему наибольшее влияние, присваивается оценка - 10, наименьшее – 1. Сила влияния фактора оценивается по трехбалльной шкале, где 3 – высокое влияние фактора, 2 – не-высокое влияние фактора, 1 – влияние фактора отсутствует. Результаты PEST – анализа представим в таблице 4.

Таблица 4 - PEST – анализ

Описание фактора	Влияние фактора	Оценка	Весовая оценка
1	2	3	4
Политические			
1. Сохранение преемственности политического курса власти	3	8	0,63
2. Ужесточение законодательного регулирования в сфере энергоснабжения	3	9,25	0,73
3. Наличие устойчивых связей с государством	1	6,25	0,16
4. Регулирующие нормы и органы	2	7,75	0,41
5. Переход на новые стандарты для энергокомпаний	2	6,75	0,36
Средняя оценка		7,6	

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4
Экономические			
1. Нестабильный курс национальной валюты	1	5	0,13
2. Кризисные явления в экономике	3	7,5	0,59
3. Снижение уровня доходов потребителей	3	6,75	0,53
4. Рост цен поставщиков	2	9	0,47
5. Санкции	2	6,5	0,34
Средняя оценка		6,95	
Социальные			
1. Рост квалификации рабочей силы на рынке труда	2	7,25	0,38
2. Социальное неблагополучие	2	5,25	0,28
3. Рост спроса на электроэнергию	1	5,25	0,14
4. Снижение реального уровня заработной платы в регионе	1	4,25	0,11
5. Снижение уровня безработицы	1	3,5	0,09
Средняя оценка		5,1	
Технологические			
1. Износ оборудования	1	6	0,16
2. Внедрение новых технологий	2	7,25	0,38
3. Развитие энергетической инфраструктуры	2	8,25	0,43
4. Экологическая безопасность технологий, оборудования	2	7	0,37
5. Оперативный ремонт технологического оборудования	2	7	0,37
Средняя оценка		7,1	
Всего	38	133,35	

Представим результаты PEST – анализа на лепестковой диаграмме (рисунок 5).

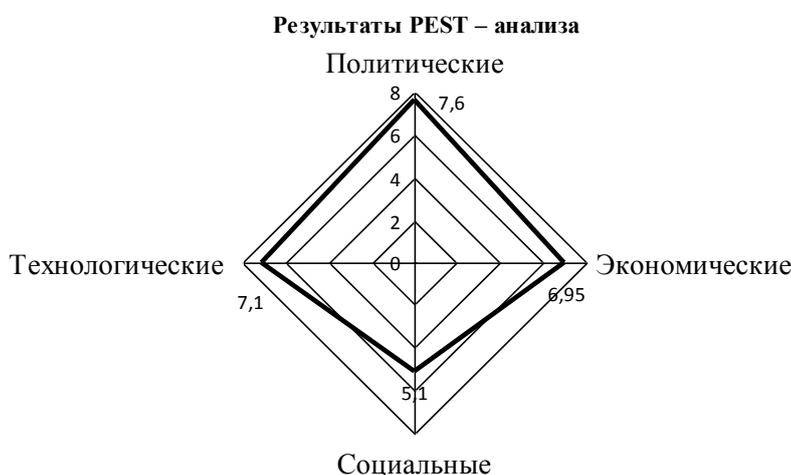


Рисунок 5 – Результаты PEST – анализа

Как видно из таблицы и рисунка, доминирующим являются политические факторы (7,6 балла), что является объективным результатом, учитывая связь компании с государством. Вторым по значимости являются технологические факторы (7,1 балла), незначительно отстают от них экономические факторы

(6,95 балла). Наименее влиятельные – социальные факторы (5,1 баллов).

При этом согласно весовой оценке наибольшее влияние окажут следующие факторы:

- изменения законодательного регулирования в сфере энергоснабжения (0,73);
- сохранение преемственности политического курса власти (0,63);
- кризисные явления в экономике (0,59);
- развитие энергетической инфраструктуры (0,43).

Дадим характеристику влияния факторов макросреды с помощью интегральной оценки по следующим параметрам: характеристика влияния (+1 - положительное; (-1) - отрицательное), важность фактора для отрасли (1 - незначительное; 3 - большое), сила влияния на организацию (5 - сильное; 0 - отсутствует). Интегральная оценка:  $D = A * B * V$ .

Таблица 5 - Интегральная оценка влияния факторов макросреды

Факторы	Характеристика влияния	Важность для отрасли	Сила влияния	Интегральная оценка
Политические	+1	3	5	15
Экономические	+1	2	4	8
Социальные	- 1	2	3	-6
Технологические	+1	3	4	12

Доминирующие политические факторы свидетельствуют о мощной поддержке предприятия со стороны государства, экономические факторы говорят о потребности в электроэнергии, которую транзитирует АО «ДРСК», факторы технологического развития – о развитии транспортной сети, что влияет на скорость и качество построения и обслуживания сетей удаленных от места расположения предприятия местах. Транспортная инфраструктура в зоне обслуживания АО «ДРСК» развивается постоянно. В частности, в Южной Якутии это делается последнее время наиболее активно, несмотря на климатические особенности региона, поскольку в зимний период времени это требует существенных финансовых и физических усилий. Разработка и внедрение новых технологий в отрасли оказывают существенное влияние, поскольку технологии и оборудова-

ние на данный момент постоянно совершенствуется и не только на российском рынке. Посредством применения новых технологий и оборудования можно повысить качество транзита электроэнергии, снизить издержки за счет снижения потерь в сетях и т.д. Из всех факторов макросреды наименее благоприятным являются социальные: падение реального уровня заработной платы населения и, как следствие, риск неплатежей за потребленную электроэнергию. Кроме того, электроэнергия, поставляемая в сельские регионы области, зачастую развивается путем несанкционированного подключения к сетям, из-за нежелания потребителей оплачивать ее.

На основании PEST – анализа составим матрицу угроз и возможностей.

Таблица 6 - Матрица угроз и возможностей макросреды.

Факторы	Возможности	Угрозы
1	2	3
Политические		
1. Сохранение преимущества политического курса власти	Поддержка отрасли со стороны государства	
2. Ужесточение законодательного регулирования в сфере энергоснабжения		Ужесточение контроля со стороны государства
3. Наличие устойчивых связей с государством	Инвестирование отрасли	
4. Регулирующие нормы и органы		
5. Переход на европейские стандарты организации	Повышение квалификации сотрудников, модернизация оборудования, привлечение инвестиций	
Экономические		
1. Нестабильный курс национальной валюты		Рост затрат на оборудование
2. Кризисные явления в экономике		Падение спроса на электроэнергию, износ основных фондов
3. Снижение уровня доходов потребителей		Риск неплатежей за потребленную электроэнергию
4. Рост цен поставщиков		Уменьшение числа потребителей, увеличение себестоимости электроэнергии
5. Санкции		Поиск других поставщиков
Социальные		
1. Рост квалификации рабочей силы на рынке труда	Привлечение более профессиональных кадров	
2. Социальное неблагополучие		Несанкционированное подключение к сетям
3. Рост спроса на электроэнергию	Увеличение объемов продаж электроэнергии	

Продолжение таблицы 6

1	2	3
4. Снижение реального уровня заработной платы в регионе		Снижение доходов компаний, увеличение просроченных платежей
5. Снижение уровня безработицы	Увеличение числа потребителей	
Технологические		
1. Износ оборудования		Аварийность
2. Внедрение новых технологий	Ввод в эксплуатацию нового оборудования, уменьшение аварийности	
3. Развитие энергетической инфраструктуры	Увеличение объемов транзита электроэнергии, расширение территорий обслуживания	
4. Экологическая безопасность технологий, оборудования	Повышение имиджа организации, лояльность потребителей	Увеличение затрат на модернизацию оборудования
5. Оперативный ремонт технологического оборудования	Бесперебойный транзит электроэнергии	

Проанализируем характер и силу влияния возможностей и угроз путем расчета количественной оценки экспертным методом в следующей последовательности: характеристика влияния ((+1) - позитивное влияние; (-1) – негативное влияние); сила влияния (по шкале от 1 до 9, где 1 – незначимый фактор) и важность фактора (присваивается весовой коэффициент на основе оценки величины воздействия фактора от 1 (важный) до нуля (неважный)). Интегральная количественная оценка влияния факторов макросреды:  $D=A*B*V$ . Результаты представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Количественная оценка влияния возможностей и угроз

Возможности/угрозы	Характеристика влияния	Сила влияния	Важность фактора	Количественная оценка
1	2	3	4	5
1. Увеличение числа потребителей	+1	6	0,12	0,72
2. Увеличение объемов транзита электроэнергии	+1	8	0,15	1,20
3. Расширение территории обслуживания	+1	5	0,10	+0,50
4. Инвестирование отрасли	+1	4	0,18	+0,72
5. Поддержка отрасли со стороны государства	+1	9	0,20	+1,80
6. Привлечение профессиональной рабочей силы	+1	3	0,08	+0,24
7. Ввод в эксплуатацию нового оборудования	+1	8	0,17	+1,36
Интегральная оценка возможностей			1,00	+6,54

1	2	3	4	5
1. Ужесточение государственного контроля за деятельностью компаний	-1	6	0,12	-0,72
2. Ужесточение налогового законодательства	-1	4	0,1	-0,4
3. Рост затрат на оборудование	-1	7	0,14	-0,98
4. Падение спроса на электроэнергию	-1	4	0,11	-0,44
5. Риск неплатежей, просроченных платежей, уменьшение доходов	-1	6	0,17	-1,02
6. Несанкционированное подключение к электросетям	-1	2	0,11	-0,22
7. Аварийность	-1	4	0,12	-0,48
8. Увеличение себестоимости электроэнергии	-1	8	0,13	-1,04
Интегральная оценка угроз				-5,3
Интегральная оценка макросреды				+1,24

Исходя из интегральной оценки макросреды, можно сделать вывод о том, что в целом она благоприятно влияет на АО «ДРСК», поскольку по оценочным показателям возможности преобладают над угрозами.

Анализ микросреды направлен на анализ тех элементов внешней среды, которые непосредственно взаимодействуют с организацией: это поставщики, потребители и конкуренты. Проведем анализ микросреды по модели 5 сил М. Портера.

Первый фактор – конкуренция в отрасли. В соответствии с абз. 7 п.1 статьи 4 Федерального закона «О естественных монополиях» свою основную деятельность АО «ДРСК» осуществляет в условиях естественной монополии, регулируемой государством в части установления тарифов на оказание услуг по передаче электроэнергии и услуг по технологическому присоединению потребителей. АО «ДРСК» занимает доминирующее положение на рынке услуг по передаче электрической энергии в регионах присутствия. Данный рынок постоянно расширяется за счет роста потребления энергии и присоединения новых потребителей. Доля АО «ДРСК» в регионах присутствия на 2017 год составляет 57 % (рисунок 6). На территории Дальнего Востока (Амурской области, Хабаровского и Приморских краев, Еврейской АО, южной части республики Якутии (САХА)) функционирует 73 территориальных сетевых организаций.

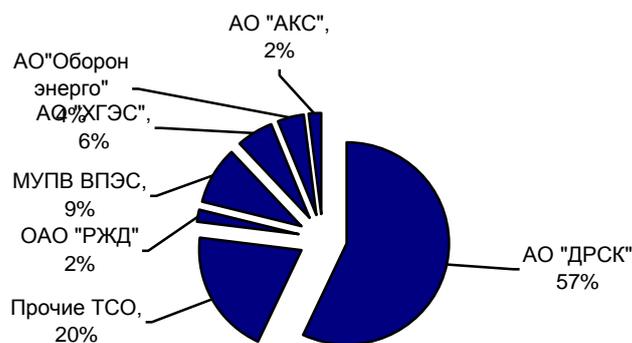


Рисунок 6 – Доля рынка АО «ДРСК» на рынке услуг в 2018 году

Таким образом, АО «ДРСК» является естественной монополией, основной вид бизнеса которой передача электроэнергии и технологическое присоединение потребителей к электрическим сетям, и не имеет прямых конкурентов, т.к. самые крупные генерирующие организации консолидированы в ПАО «ДЭК». В связи с этим у АО «ДРСК» значительные конкурентные риски в отрасли отсутствуют.

Второй фактор – угроза вторжения новых участников. Сила влияния новых участников зависит от входных барьеров отрасли и скорости влияния существующих игроков рынка. Установлены следующие административные барьеры входа на рынок энергоснабжения:

- законодательство Российской Федерации, которое закрепляет определенные обязанности гарантирующего поставщика электроэнергии, в том числе Правил проведения конкурсов на право осуществления деятельности в качестве гарантирующего поставщика;

- государственное регулирование тарифов (сбытовых надбавок) гарантирующих поставщиков;

- несвоевременное утверждение региональными тарифными органами одноставочных тарифов, а также неутверждение ими тарифов для гарантирующих поставщиков без учета затрат на услуги по передаче электрической энергии.

К числу экономических барьеров относятся:

- необходимость соблюдения требований, в соответствии с которым при

переходе на обслуживание от гарантирующего поставщика к иной энергосбытовой организации потребитель обязан возместить убытки гарантирующего поставщика, в связи с чем маловероятно перезаключение договоров на поставку электроэнергии на розничных рынках в течение календарного года;

- высокая стоимость затрат на установление автоматизированной системы коммерческого учета электроэнергии, необходимой для выхода на оптовый рынок электроэнергии;

- несвоевременная оплата потребителями покупаемой электроэнергии;

- наличие проблемы бездоговорного или безучетного потребления электроэнергии;

- долги предприятий ЖКХ за потребленную электроэнергию;

- необходимость крупных инвестиций для модернизации активов отрасли с целью повышения конкурентоспособности;

- неэффективность функционирования сетевых транзитных организаций, обусловленная низким техническим уровнем, наличием бесхозных сетей, значительной удаленностью потребительских сетей от точек поставок, зарегистрированных на оптовом рынке электрической энергии;

- злоупотребление гарантирующими поставщиками рыночной властью в части ограничения выхода на рынок независимых энергосбытовых организаций, путем отказа от заключения договоров по причине того, что энергосбытовые компании не являются конечными потребителями.

Имеют место и технологические барьеры, в частности отсутствие автоматизированной системы контроля и учета электрической энергии, которая необходима для выхода на оптовый рынок электроэнергии.

Следовательно, барьеры выхода на розничные рынки электроэнергии вряд ли можно назвать преодолимыми, так как затраты на преодоление этих барьеров экономически не оправдываются (во всяком случае в приемлемые сроки). Поэтому данный вид бизнеса не является привлекательным для вхождения новых претендентов. В связи с этим новые конкуренты практически отсутствуют.

Третий фактор – рыночная власть покупателей. Покупатели могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как по факту являются потребителями готового товара и обеспечивают за счет удовлетворения своих потребностей существование рынка. Потребители услуг АО «ДРСК» по передаче электрической энергии:

- Гарантирующие поставщики (ПАО «ДЭК»- на территории Амурской области, Еврейской АО, Хабаровского и Приморского краев; ПАО «Якутскэнерго» - на территории республики Якутии (САХА));

- Энергосбытовые организации (ПАО «ДЭК», ООО «РУСЭНЕРГОСБЫТ», ЗАО «ННК-Энерго», ООО «Русэнергоресурс», ООО «Транснефтьэнерго», ЗАО «Система», ООО «Трансэнергопром», ООО «ГлавЭнергоСбыт», ООО «МЕЧЕЛ-ЭНЕРГО», ЗАО «Витимэнергосбыт», АО «Электросеть», ООО «ВЭК», ООО «РГМЭК»);

- Прямые потребители (ООО «Амурагроцентр», ООО «Березитовый рудник», АО «СО ЕЭС», ООО МЭЗ Амурский).

Таким образом, в качестве клиентов-потребителей выступают предприятия, осуществляющие продажу электроэнергии конечным потребителям, и часть прямых потребителей. ПАО «ДЭК» и АО «Якутскэнерго», как и АО «ДРСК», – входят в холдинг ПАО «РусГидро». Соответственно в отношениях, в том числе и договорных, соблюдается корпоративная этика. Кроме того, электроэнергия – это уникальный товар, он характеризуется неэластичностью спроса по цене, наличием технологических и инфраструктурных ограничений при поставке электрической энергии и мощности потребителю, невозможностью хранения. Основные услуги, оказываемые АО «ДРСК», являются регулируемые государством видами деятельности. Потребители не могут оказывать влияние на ценообразование на данном рынке. Весомым фактором является то, что АО «ДРСК» – монополист, имеющий государственную поддержку. Следовательно, можно говорить о том, что влияние клиентов-потребителей минимально.

Четвертый фактор – рыночная власть поставщиков. Поставщики электро-

энергии АО «ДРСК» представляют собой генерирующие предприятия, принадлежащие ПАО «ДЭК», в которую входит и АО «ДРСК». В этой связи влияние на деятельность, связанную с поставкой электроэнергии, минимально. Поставщики, предоставляющие работы или услуги, а также осуществляющие поставку необходимого оборудования и сопутствующих материалов, являются организации, занимающиеся производством высокотехнологической продукции, которая применяется в энергоремонтном производстве, в строительстве, реконструкции и техперевооружении энергообъектов. Основными поставщиками АО «ДРСК» являются следующие предприятия: ООО «НеваЭнергоПром» - крупнейший поставщик для компаний Дальневосточного региона кабельно-проводниковой и электротехнической продукции; АО «ДЭТК» - компания занимающаяся электромонтажными работами, поставкой и производством, с монтажом и пуско-наладкой электротехнического оборудования; АО «Гидроэлектромонтаж» - ведущая компания Дальнего Востока, основной вид деятельности – электромонтажные работы, в том числе ввод в эксплуатацию новых объектов, а также реконструкция и техническое перевооружение работающих подстанций.

Учитывая, что поставляемая продукция и оказываемые услуги являются высокотехнологичными и дорогостоящими, можно говорить о значительной зависимости АО «ДРСК» от качества продукции поставщика, его надежности и ответственности в выполнении контрактных обязательств.

Пятый фактор – опасность появления товаров-заменителей. Электрическая энергия и мощность являются стандартизированным товарами по своему ассортименту, поэтому такой товар как электрическая энергия не является взаимозаменяемым товаром. Кроме того, по-другому обеспечить передачу электроэнергии, кроме как через электрические сети, невозможно.

Обобщая вышесказанное, можно сказать, что особенностью электроэнергетики и главное ее отличие от других отраслей, заключается в непрерывности процесса производства и потребления электроэнергии, т.к. ее практически невозможно хранить, также этот товар не имеет субституттов. Помимо этого, от-

расль крайне дорогостоящая и имеет государственное регулирование и поддержку. Именно этим обусловлена главная сложность развития конкуренции в данной сфере. Следовательно, можно констатировать о благоприятном влиянии факторов микросреды на АО «ДРСК».

Далее представим анализ внутренней среды АО «ДРСК». Внутренняя среда организации – это часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает самое непосредственное воздействие на функционирование предприятия. Внутренняя среда включает в себя следующие элементы, которые в совокупности определяют потенциал и возможности организации: корпоративное управление, производство, кадры, маркетинг, финансы.

Корпоративное управление – это система взаимоотношений между акционерами, советом директоров и менеджером АО «ДРСК», направленная на обеспечение реализации прав и удовлетворение интересов акционеров, по эффективной деятельности компании и получению прибыли. Органами управления являются:

1) Общее собрание акционеров – это высший орган управления, чья компетенция закреплена статьей 10 Устава АО «ДРСК». Согласно Уставу, функцию общественного собрания акционеров выполняет совет директоров ПАО «ДЭК».

2) Совет директоров – действующий состав избран 18 июня 2018 года и состоит из 10 человек.

3) Исполнительный орган. Согласно уставу полномочия исполнительного органа осуществляет Генеральный директор. В отчетном периоде генеральным директором АО «ДРСК» является Ю.А. Андреев. В период владения ПАО «ДЭК» 100 % голосующих акций АО «ДРСК» функцию Общего собрания акционеров АО «ДРСК» выполняет Совет директоров ПАО «ДЭК».

Постоянно действующим органом в структуре управления организацией является Ревизионная комиссия. Главными задачами Ревизионной комиссии являются: осуществление контроля за финансово-хозяйственной

деятельностью; обеспечение наблюдения за соответствием совершаемых финансово-хозяйственных операций законодательству и Уставу компании; осуществление независимой оценки информации о финансовом состоянии компании. Состав Ревизионной комиссии в количестве 5 человек избирается годовым Общим собранием акционеров сроком на 1 год.

Организационная структура исполнительного аппарата АО «ДРСК» представляет собой комбинацию линейного и функционального руководства, т.е. линейно-функциональную структуру, обеспечивающую централизацию принятия ключевых решений (приложение А).

Линейные связи осуществляются посредством прямого руководства подчиненными, т.е. каждый исполнитель получает задание только от одного вышестоящего руководителя и отчетывается непосредственно перед ним. Задания выступают, как правило, в форме приказа, распоряжения, указания, поручения и т.п. и идут в организационной иерархии сверху вниз от руководства – к специалистам и рабочим. Функциональные связи имеют совещательную природу, они выступают в виде отчетов о деятельности, выработки определенных решений по проблемным вопросам и т.д. Как у любой организационной структуры у линейно-функциональной структуры есть свои преимущества и недостатки.

Таблица 8 – Преимущества и недостатки линейно-функциональной структуры

Преимущества	Недостатки
Четкость иерархии придает структуре устойчивость, надежность, оперативность управления. Каждый работник подчинен только одному руководителю (соблюдается принцип единоначалия)	Определенная негибкость и ограниченные возможности управления заключаются в том, что руководителю необходимо обладать глубокими знаниями по всем многочисленным направлениям работы своих подчиненных.
В отделах собраны высококвалифицированные специалисты для профессионального решения проблем и эффективного выполнения задач и функций Управления.	Узкая специализация затрудняет перераспределение сотрудников внутри Управления, а также может привести к «зацикливанию» на значимости своей работы.
Условия для передачи мастерства и опыта молодым специалистам, установления высоких стандартов исполнения	Данная структура является жесткой, она не позволяет гибко формировать подразделения, необходимые для решения текущих вопросов.

Чтобы уменьшить влияние недостатков данной структуры, в АО «ДРСК»

основными помощниками Генерального директора являются функциональные заместители, которые обладают специфическими знаниями по определенным направлениям деятельности, но право принятия решений остается у руководителя.

Три уровня организационной структуры АО «ДРСК»: уровень Исполнительного аппарата, уровень филиалов и уровень структурных подразделений (СП), районов электрических сетей (РЭС). Детальное описание уровней организационной структуры АО «ДРСК» представлено в приложении Б.

Кадровая политика АО «ДРСК» - это система мероприятий, направленных на поддержание взаимодействия с персоналом, создание условий для развития организации за счет оптимизации численности персонала, его профессионального развития. Главная цель – построение партнерских отношений сотрудников в организации, создание сплоченной команды, которая будет способна решать задачи, эффективно стоящие перед обществом, укреплять единую корпоративную культуру, поддерживать престиж организации и следовать общей концепции (стратегии) развития предприятия. Достижение цели кадровой политики обеспечивается путем создания благоприятных и комфортных условий труда, возможностей карьерного роста, повышения мотивации персонала.

Уровень обеспеченности персонала в 2018 г., как и в предыдущие два года, остается стабильно высоким - 95%. Обеспеченность персоналом показана в таблице 9.

Таблица 9 - Обеспеченность персонала в 2016-2018 гг.

	2016			2017			2018		
	Норма	Факт	%	Норма	Факт	%	Норма	Факт	%
Численность человек	7834	7467	95,31	7873	7144	94,97	7884	7490	95,00

Анализ динамики численности персонала в АО «ДРСК» позволяет сделать вывод о том, что её изменение было разнонаправленным. Так, составляя по итогам 2016 года 7467 чел., в 2017 году она сократилась на 323 человека, после чего, в 2018 году фиксируется рост показателя на 346 человек.

Состав персонала по возрасту в АО «ДРСК» представлен на рисунке 7.

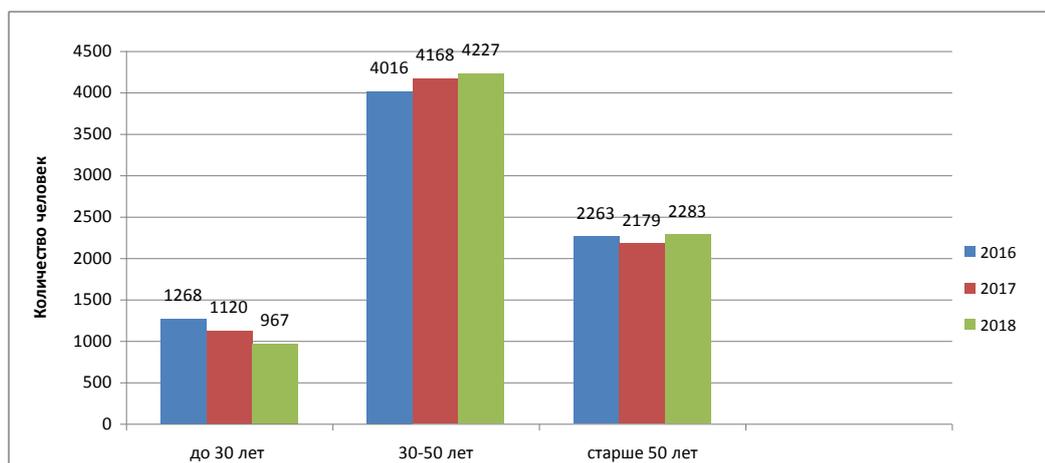


Рисунок 7 – Состав персонала АО «ДРСК» по возрасту в 2016-2018 гг.

Анализ возрастного состава позволяет сделать вывод о том, что за период с 2016 года по 2018 год количество работников в возрасте до 30 имеет тенденцию к снижению, что указывает на то, что для молодых работников работа в компании стала несколько менее привлекательной, и они замещались работниками в возрасте от 30 до 50 лет. Причиной также может быть и низкая профессиональная конкурентоспособность работников более молодого возраста, а также нехватка работников этой категории на рынке труда. Количество работников в наиболее продуктивном и работоспособном возрасте – от 30 до 50 лет, имеет тенденцию к постоянному увеличению численности. Количество работников в возрасте более 50 лет на предприятии в анализируемом периоде менялось разнонаправлено.

В АО «ДРСК» уделяется особое внимание контролю за текучестью персонала. Коэффициент текучести кадров выражает, какая доля кадров находится в движении, это фактор, определяющий стабильность и устойчивое развитие организации. Коэффициент текучести персонала вырос на 0,5% в 2016 году до 5,18 %, и снизился на 0,5% - до 5,13 % - в 2017 году по сравнению с аналогичным периодом 2016 года. Учитывая, что примерные пределы, в рамках которых текучесть считается нормальной – это 3-6%, можно сказать, что в целом, текучесть кадров организации находится в пределах нормы и меняется незначительно.

Права, обязанности, ответственность сотрудников АО «ДРСК» закрепле-

ны трудовым договором, заключенным в соответствии с законодательством РФ. Кроме того, отношения работников и работодателя регулируются коллективным договором, правилами внутреннего распорядка и другими локальными актами. В частности, процесс формирования кадрового резерва осуществляется в соответствии с положением. (Положение о формировании и подготовке резерва кадров АО «ДРСК», утвержденное 10.05.2017), списки резервистов формируются из числа перспективных и высококвалифицированных работников, имеющих активную жизненную позицию и лидерские качества. На данный момент в списке резерва 95 кандидатов.

Значительная роль в деятельности отводится работе по улучшению и оздоровлению условий труда. В частности проводятся мероприятия по предупреждению несчастных случаев, по предупреждению заболеваний на производстве, персонал обеспечивается необходимыми средствами индивидуальной защиты, специальной одеждой и обувью. Весь персонал своевременно проходит проверку знаний требований охраны труда.

Действующая в организации система социальных льгот и компенсаций для членов трудового коллектива определяется коллективным договором.

Организация процесса адаптации и наставничества новых сотрудников в компании происходит во время прохождения работниками испытательного срока и регламентируется положением о наставничестве АО «ДРСК». Всего в реализации системы наставничества в 2018 г. приняли участие 138 опытных и высококвалифицированных работника.

Для объективной оценки уровня профессионального развития и определения кадрового потенциала проводится аттестация персонала в соответствии с Положением об аттестации, утвержденным 10 мая 2017 года. Аттестация проводится выборочным способом. В силу того, что в организации значительное количество сотрудников (около 8 тыс.) и филиалы находятся в разных частях региона, аттестация проводится в заочной или удаленной форме. Процедуру аттестации в 2018 году прошли 889 человек.

Экономическим показателем, характеризующим эффективность предпри-

ятия в части использования имеющихся у него трудовых ресурсов, является уровень выручки на одного работника, что представлено на рисунке 8.

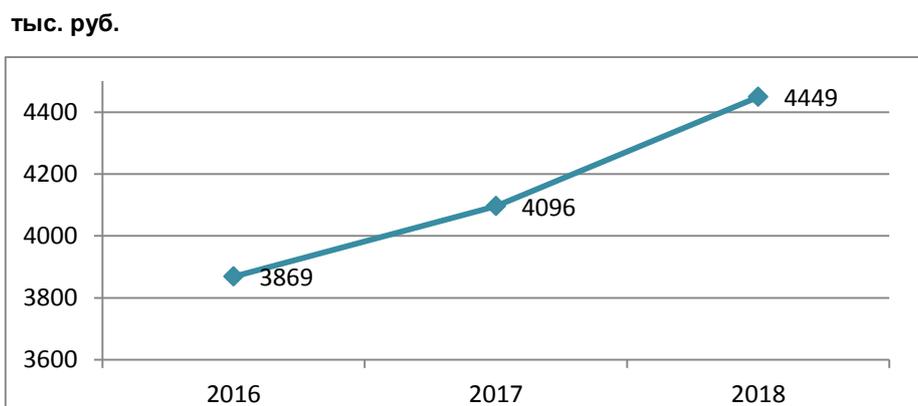


Рисунок 8 – Динамика показателя выручки на 1 работника в АО «ДРСК» в 2016-2018 гг.

Динамика производственных показателей АО «ДРСК» представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Распределение электроэнергии за 2016-2018 гг.

Показатель	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017
Отпуск электроэнергии в сеть (млн. кВт.ч)	24609,349	24207,525	24764,605	-401,825	557,08
Потери электроэнергии (млн. кВт.ч)	2031,422	1673,417	1849,886	-75,847	176,469
Потери электроэнергии от отпуска в сеть (%)	8,25	6,91	7,47	-1,34	0,56

Отпуск электроэнергии в сеть за 2018 год составил 24764,605 млн. кВт.ч, что на 557,08 млн. кВтч (+2,3%) выше факта 2017 года, который равен 24207,525 млн. кВтч. Потери электроэнергии по сетям АО «ДРСК» за 2018 г. сложились в размере 1849,886 млн. кВтч (7,47 %), что на 176,469 млн. кВтч (+0,56 %) выше факта 2017 года.

Одна из важнейших характеристик финансового состояния – стабильность его деятельности в долгосрочной перспективе. Проведем оценку финансового положения АО «ДРСК» с помощью динамики основных показателей финансово-хозяйственной деятельности АО «ДРСК» (таблица 11).

Таблица 11 – Динамика основных финансово-экономических показателей АО «ДРСК» за 2016-2018гг.

Показатель	2016	2017	2018	Изменение	
				2017 / 2016	2018/ 2017
<i>I</i>	2	3	4	5	6
Оценка ликвидности					
Коэффициент текущей ликвидности	1,55	1,16	0,34	-0,39	-0,82
Коэффициент срочной ликвидности	0,95	0,70	1,07	-0,25	0,37
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,43	0,31	0,37	-0,12	0,06
Оценка финансовой устойчивости					
Коэффициент автономии	0,46	0,43	0,41	-0,03	-0,02
Коэффициент капитализации	1,20	1,30	0,40	0,1	0,1
Оценка деловой активности					
Оборачиваемость краткосрочной ДЗ (в днях)	27	31	73	4	42
Оборачиваемость краткосрочной КЗ (в днях)	72	73	124	1	51
Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности	0,59	0,57	0,53	-0,02	-0,04
Соотношение собственных и заемных средств, %	0,85	0,77	0,70	-0,08	-0,07
Оценка рентабельности					
Рентабельность продаж, %	12	14	14,6	2	0,6
Рентабельность активов (ROA), %	4	6	5,9	2	-0,1

На основании приведенных в таблице расчетов основных финансово-экономических показателей АО «ДРСК» в целом можно заключить следующее. Коэффициенты ликвидности говорят о достаточности ликвидных активов для расчета по текущим и долговым обязательствам. Показатели финансовой устойчивости свидетельствуют о зависимости организации от заемного капитала, т.е. часть дохода регулярно необходимо тратить на погашение задолженности по кредитам. Оценка деловой активности показывает, что оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженности в анализируемом периоде растет, причем значительный рост наблюдается в 2018 году: в 2,8 раза и 1,7 раз соответственно. Анализ рентабельности говорит, что в отчетном периоде растет доходность предприятия за оказанные услуги, а значит, в целом деятельность АО «ДРСК», можно считать результативной.

Чистая прибыль – важнейший фактор, который влияет на рентабельность предприятия. Этот показатель дает понять, как строить бизнес дальше. Чистая прибыль по итогам 2016 года составляла 1471 млн. рублей, в 2017 и 2018 году

произошёл рост показателя на 828 млн. руб. и на 2691 млн. руб. соответственно, что является максимальным результатом с основания организации. Столь значительное улучшение финансового результата отчетного года обусловлено как увеличением выручки от услуг по передаче электроэнергии, так и проведенной в 2018 году работой по оптимизации операционных издержек и реализацией мероприятий по финансовому оздоровлению.

Ввиду особенностей деятельности АО «ДРСК» подразделение маркетинга отсутствует: АО «ДРСК», наряду с другими организациями аналогичного профиля косвенно принадлежит государственным органам, контролируя до 60 % объёмов транзита электроэнергии. Услуги по передаче электрической энергии оказываются в рамках договоров оказания услуг по передаче электрической энергии (мощности). В течение 2018 года АО «ДРСК» велась договорная работа с новыми потребителями услуг. Заключено 3 новых договора оказания услуг по передаче электрической энергии, в том числе 2 договора со сбытовыми организациями, действующими в интересах 1-2 потребителей, действующие договора со сбытовыми организациями дополнены новыми точками поставки, то есть продолжается переход промышленных потребителей от гарантирующих поставщиков к независимым сбытовым компаниям для дальнейшего выхода на ОРЭМ.

Взаимодействие с клиентами (заявителями) в части технологического присоединения ведётся на основе «Правил технологического присоединения энергопринимающих устройств потребителей электрической энергии, объектов по производству электрической энергии, а также объектов электросетевого хозяйства, принадлежащих сетевым организациям и иным лицам, к электрическим сетям», утвержденных Постановлением Правительства РФ от 27.12.2004 № 861 (с изменениями и дополнениями). Из анализа заявок за 2018 г. следует, что, в основном, осуществляется технологическое присоединение льготной категории заявителей до 15 кВт с коммунально-бытовой нагрузкой (около 87 %), кроме этого имеются заявители строительной отрасли, торговли, промышленности, транспорта и связи.

Цены на транзит, проводимый АО «ДРСК», устанавливаются государством на следующий год, и не изменяются во всём периоде. В результате этого, АО «ДРСК» не имеет возможности проведения самостоятельной ценовой политики, что ограничивает возможности по увеличению объёмов получения выручки. Такой подход обуславливается высоким уровнем социальной значимости поставок электроэнергии.

На основе проведенного анализа элементов внутренней среды сформируем таблицу сильных и слабых сторон внутренней среды АО «ДРСК».

Таблица 12 - Сильные и слабые стороны внутренней среды АО «ДРСК»

Фактор	Сильные стороны	Слабые стороны
1	2	3
Производство	1. Высокий технологический потенциал компании 2. Развитая производственная инфраструктура 3. Высокотехнологичное оборудование 4. Ликвидация сверхнормативных потерь в сетях АО «ДРСК»	1. Физический износ оборудования 2. Аварийность
Кадры	1. Большой опыт работы в области энергоснабжения 2. Обучение проводится в системе 3. Организация кадрового резерва	1. Несовершенство системы аттестации работников. 2. Преимущественно внешнее обучение. 3. Зависимость от квалифицированного персонала.
Управление	1. Внедрение системы менеджмента качества 2. Развитая корпоративная культура 3. Высокие показатели в сфере охраны труда.	1. Неупорядоченность системы документооборота компании 2. Слишком сложная организационная структура
Маркетинг	1. Наличие собственного интернет-сайта 2. Достаточная известность организации	1. Отсутствие возможности вести собственную ценовую политику
Финансы	1. Стабильный рост выручки 2. Рост чистой прибыли последние два года 3. Оптимизация затрат	1. Нестабильный уровень финансовой устойчивости 2. Недостаток собственных оборотных средств 3. Значительные объёмы дебиторской задолженности

Таким образом, определенные в ходе анализа сильные и слабые стороны АО «ДРСК» дают возможность определить те параметры, которые являются выигрышными, их нужно развивать и поддерживать на необходимом уровне, и параметры, улучшение которых может оптимизировать и улучшить деятельность организации и свести к минимуму возможность ухудшения положения на рынке услуг.

### **2.3 Исследование системы управления обучением и развитием персонала в АО «ДРСК»**

Исходя из темы выпускной квалификационной работы, представляется целесообразным изучение действующей системы управления обучением и развитием персонала. Развитие персонала включает в себя комплекс мероприятий, направленных на повышение профессиональной компетенции персонала. В этом смысле процесс обучения является одним из ключевых направлений в системе работы с персоналом.

Формы работы и требования к организации работы с персоналом в АО «ДРСК», направленные на обеспечение качества профессиональной деятельности и контроля готовности работников к выполнению возложенных на них должностных обязанностей, устанавливает Порядок работы с персоналом в АО «ДРСК», утвержденный 31.08.10. Данный порядок содержит основные положения и является необходимой законодательной, нормативной и методологической базой. Все другие документы (положения, правила, инструкции), устанавливающие предметные требования к определенному направлению деятельности, издаются в соответствии с данным Порядком. Работа с персоналом в АО «ДРСК» направлена на решение следующих основных задач:

- формирование, сохранение и совершенствование необходимых знаний и навыков, в том числе специальных;
- постоянный и систематический контроль профессиональных знаний и навыков работников.

Организация и выполнение данных задач в АО «ДРСК» является функциональными обязанностями Управления по работе с персоналом исполнительного аппарата, в которое входят отдел учета и развития персонала, отдел социальной политики и отдел мотивации труда. Контроль исполнения осуществляет заместитель Генерального по правовому и корпоративному обеспечению.

Эффективным инструментом в сфере управления обучением и развитием персонала является система компетенций, т.е. совокупность знаний, умений, навыков, опыта, личностных качеств работника, которые он демонстрирует в

процессе своей деятельности.

В АО «ДРСК» разработана модель компетенций – интегрированный перечень компетенций (менеджерских, корпоративных и профессиональных), необходимых для качественного исполнения работниками своих должностных обязанностей. Модель компетенций в АО «ДРСК» представляет собой совокупность трех областей концентрации знаний (таблица 13).

Каждый показатель менеджерских и корпоративных компетенций оценивается на соответствие уровню компетентности, который присваивается исходя из поведенческих характеристик сотрудника: уровень некомпетентности; уровень ограниченной компетентности; уровень базовой компетентности; уровень сильной компетентности; уровень стратегической компетентности. Профессиональные компетенции оцениваются путем анализа отчетных показателей сотрудников.

Таблица 13 - Модель компетенций АО «ДРСК»

Области знаний	Корпоративные	Менеджерские	Профессиональные
Характеристика	Рациональное сочетание знаний и способностей работников, составляющие характерную особенность, определяющую успех организации	Способности работников применять имеющийся у них опыт, знания, навыки и личностные качества для выполнения управленческих задач	Определяют специальные (профессиональные) знания, умения и навыки. Затрагивают область специальных знаний на конкретной должности, в конкретном процессе
Показатели	-ответственность -ориентация на результат -ориентация на развитие -лояльность -гибкость	-лидерство -перспективное мышление -эффективное администрирование -влияние	-достижения в реализации конкретных проектов -результаты профессионального тестирования -отчет достижение ключевых показателей эффективности

В целях содержания механизмов кадрового обеспечения квалифицированными специалистами в АО «ДРСК» ведется работа по обучению сотрудников, которая регулируется внутренним нормативным документом – Положением об обучении персонала, утвержденным 25.02.2015.

В соответствии с Положением основными видами обучения персонала в АО «ДРСК» являются:

- профессиональная подготовка (стажировка, дублирование, тренировка,

инструктаж, специальная подготовка);

- профессиональная переподготовка (повышение квалификации, дополнительное профессиональное образование, профессиональное обучение менеджеров и рабочих).

*Данные виды обучения реализуются посредством внешнего и внутрикорпоративного обучения. Методы обучения: обучение на рабочем месте (инструктаж, стажировка); обучение вне рабочего места (лекции, семинары).*

Потребность в обучении персонала определяется с учетом прогноза текущей потребности персонала по основным должностям, профессиям; результатов оценки и аттестации работников; изменений в требованиях нормативных документов; индивидуальных планов развития кандидатов кадрового резерва; необходимости переобучения работников в связи с сокращением численности персонала.

Основанием для направления персонала на обучение, а также расходования и учета средств, является общий план обучения. Он формируется на следующий год в июне-июле текущего года на основании заявок, предоставленных филиалами АО «ДРСК». Анализ, обобщение и систематизация заявок осуществляется отделом учета и развития персонала. Общий план обучения утверждается Генеральным директором АО «ДРСК».

Согласно утвержденному плану для сотрудников подбираются наиболее эффективные и качественные программы, представленные на рынке образовательных услуг в профильных и специализированных образовательных учреждениях. Наиболее востребованные образовательные программы вузов, по которым велась целевая подготовка кадров в интересах компании в 2018 г., представлены в таблице 14.

Таблица 14 - Наиболее востребованные образовательные программы

Наименование вузов	Наименование образовательных программ вузов
1	2
ФГБОУ ВО «Тихоокеанский государственный университет»	Обеспечение экологической безопасности
ФГБОУ ВО «Тихоокеанский государственный университет»	Контроль качества работ в строительстве
ФГБОУ ВО «Дальневосточный государственный университет путей сообщения»	Электроэнергетика и электротехника
ФГБОУ ВО «Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет»	Электроэнергетика и электротехника

1	2
Хабаровский филиал ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет водного транспорта»	Электроэнергетика и электротехника
ФГБОУ ВПО «Приамурский государственный университет имени Шолом-Алейхема»	Электроэнергетика и электротехника
ФГАОУ ДПО «Академия стандартизации, метрологии и сертификации»	Метрологическая экспертиза технической документации
ФГАОУ ДПО «Петербургский энергетический институт повышения квалификации»	Повышение квалификации диспетчеров Центров управления сетями (ЦУС) и ОДС ЦУС
ФГАОУ ДПО «Академия стандартизации, метрологии и сертификации (учебная)»	Проверка и калибровка средств электрических измерений
ФГАОУ ВО «Дальневосточный государственный аграрный университет»	Обеспечение экологической безопасности при работах в области обращения с опасными веществами. Диагностика высоковольтного электроэнергетического оборудования на основе измерения частичных разрядов.

В 2018 году работниками пройдено обучение на 6536 (внешнее и корпоративное обучение) курсах, в том числе: 1593 курса пройдены руководителями, 1540 специалистами и служащими, 3403 – рабочими. Расшифровка основных направлений профессиональной подготовки персонала в 2018 году приведена в таблице 15.

Таблица 15 - Сведения об обучении персонала

Направления обучения	Количество обученных	Затраты, тыс. рублей
Нормативное обучение согласно требованиям Ростехнадзора, Роструда и других контролирующих органов	4857	15754,17
Технологическое и нормативное обучение, необходимое для исполнения должностных обязанностей	2230	0
Организационно-управленческое обучение	1111	6904,99
Проектное обучение	2	31,0
Высшее образование	16	353,17
Вторая профессия	89	649,91
Соревнования профессионального мастерства	461	150,0
Общий итог	8766	23843,24

В АО «ДРСК» отсутствует собственный учебный центр, основное обучение работников проводится в обучающих организациях подготовки персонала АО-энерго. В 2018 г. пройдено по 3330 курсам, в том числе в:

- ЧОУ ДПО «Амурский энергетик» г. Благовещенск – 2508 курса;
- ЧОУ ДПО «Учебный комбинат» г. Артем 765 курса;
- ЦПП им. Долженко Н.И. (АО «ДГК») – 10 курсов;
- филиале ПАО «РусГидро» - «КорУнГ» пройдено обучение по 47 курсам.

Количество обученных сотрудников в разрезе категорий работников за последние три года представлено на рисунке 9.

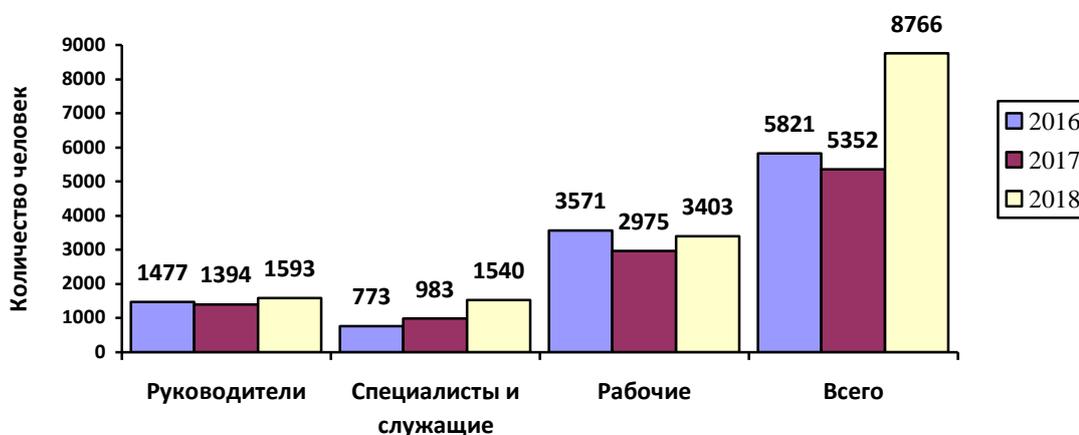


Рисунок 9 - Количество обученных сотрудников в 2016-2018 гг.

Данные свидетельствуют о том, что количество обученных сотрудников в 2018 году значительно выросло - на 2945 человек (в 1,5 раза) в 2016, на 3414 человек больше (в 1,6 раз), чем в 2017 году. При этом стабильно преобладающее число обученных – это рабочие – самая многочисленная категория персонала АО «ДРСК». Для обеспечения обучения персонала предусматриваются расходы в объеме не менее 1,5 % от ФОТ, где не менее 0,75 – на подготовку рабочих. Общие затраты на развитие персонала представлены на рисунке 10.



Рисунок 10 – Затраты на обучение персонала

Данные диаграммы свидетельствуют о стабильно высоком уровне затрат на обучение в анализируемых периодах.

Затраты на основные направления обучения персонала в динамике представлены на рисунке 11.

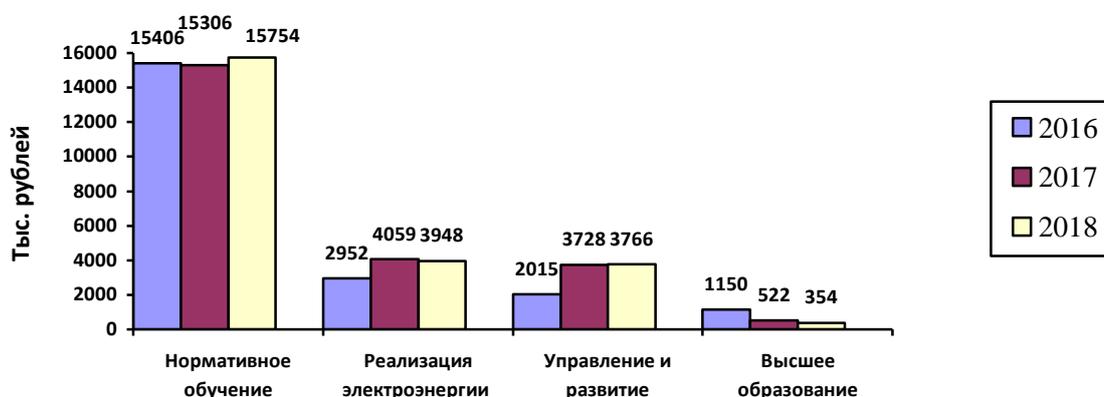


Рисунок 11 – Затраты на основные направления обучения персонала в 2016-2018 гг.

*В связи с тем, что деятельность АО «ДРСК» относится к категории опасных и высокотехнологических производств, наибольшая доля относится к нормативному обучению, что обусловлено требованиями охраны труда, промышленной безопасности и т.д.*

Качественный состав работников АО «ДРСК» образовательный уровень представлен на рисунке 12.



Рисунок 12 – Качественный состав персонала АО «ДРСК»

Структура работников по образованию в течение последних лет в целом остается неизменной. Преобладают работники с высшим образованием 42,4 %,

доля работников со средним профессиональным образованием составляет 33 %, общее образование у 39,5 %.

Подводя итог анализу действующей системы управления обучением, отметим следующее:

- работа регламентирована внутренними нормативными актами АО «ДРСК» с учетом требования законодательства РФ и нормативных актов надзорных органов;

- обучение базируется на ценностях и нормах корпоративной культуры общества;

- сформированы единые требования к организации обучения для всех подразделений АО «ДРСК»;

- разработана модель компетенций сотрудников АО «ДРСК»;

- обучение персонала является приоритетным направлением деятельности в системе работы с персоналом;

- используются в большинстве традиционные методы обучения;

- подбор и программ обучения осуществляется с учетом потребностей организации.

*К сотрудникам АО «ДРСК» предъявляются высокие требования к уровню образования и квалификации, поэтому в организации придается большое значение к обучению и развитию персонала, выделяются значительные финансовые ресурсы для проведения обучения. Поэтому для совершенствования работы с персоналом, повышения эффективности деятельности организации и оптимизации ресурсов, на наш взгляд, частью общей стратегии предприятия должно стать внедрение концепции самообучающейся организации.*

## 3 РЕАЛИЗАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ АО «ДРСК»

### 3.1 Предпосылки внедрения концепции обучающейся организации в условиях АО «ДРСК»

Для организаций, планирующих длительное существование, модернизация и совершенствование является обязательным процессом. Проблема заключается в том, что сотрудники всегда опасаются изменений, даже если они осуществляются для расширения их возможностей и качественно меняют их положение в организации. Чтобы избежать негативных реакций, минимизировать риск отрицательных результатов и неудач при внедрении концепции обучающейся организации, по мнению исследователей, необходимо постепенное принятие принципов этой теории. Кроме того, ряд исследователей считают, что обучающаяся организация нужна всем, но в разной степени. А именно, что одним организациям можно внедрять полностью данную концепцию, другим целесообразно только отдельные элементы, третьим – следует дополнить и/или откорректировать уже существующую систему с учетом концепции с целью повышения ее эффективности. Беспроблемным вариантом будет также применение принципов теории в ситуации, когда отдельные элементы теории уже существуют, внедрены в практике управления организации. Поэтому прежде чем реализовать идею обучающейся организации в условиях АО «ДРСК», следует, по-нашему мнению, определить, насколько организация на данном этапе своего развития имеет предпосылки для внедрения этой концепции.

Исследование существующей системы персонала показала серьезное отношение руководства АО «ДРСК» к проведению обучения. Практическая эффективность данной работы исследована посредством анкетирования персонала. Успех обучения зависит не только от качества преподавания или программы, но и мотивации сотрудников, их желания учиться. Анкета предлагает 4 утверждения на вопрос «Почему Вы проходите обучение», из которых респондентам необходимо было выбрать 2 самых важных причины. Выявленные мо-

тивы обучения представлены на рисунке 13.

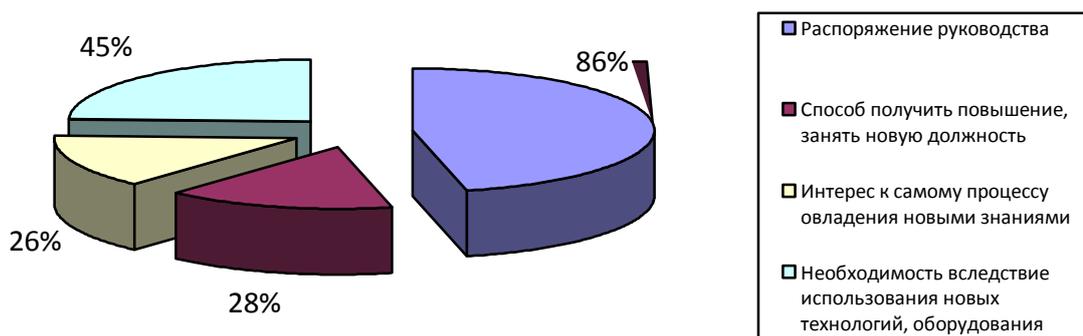


Рисунок 13 – Мотивы обучения персонала АО «ДРСК»

Таким образом, в настоящее время обучение по большей части увязывается с необходимостью периодического повышения квалификации или профессионального обучения с целью сохранения рабочего места. Внутренняя мотивация обучения присутствует у 26 % опрошенных.

Показательным является мнение сотрудников по поводу методов проведения обучения. На вопрос: «Какие методы обучения используются в АО «ДРСК»?» получены следующие результаты (рисунок 14).

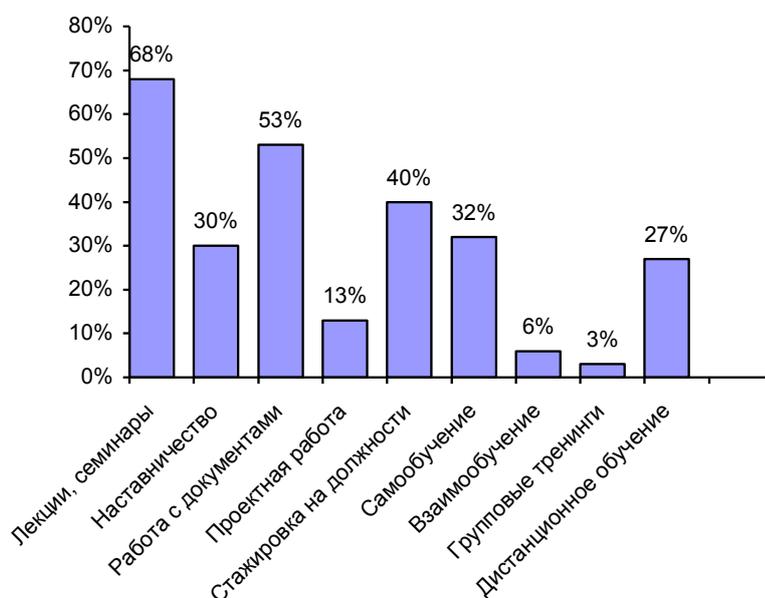


Рисунок 14 - Методы обучения в АО «ДРСК»

Результаты анкетирования показали, что в большинстве используются

традиционные методы обучения (лекции, семинары, работа с документами), также приоритетным является обучение на практике – стажирование, самообучение. Незначительное внимание уделяется работе с проектами – только 14% опрошенных отметили этот метод. Такие методы как тренинг и коучинг не используются в практике обучения персонала АО «ДРСК».

Обобщающее тестирование персонала предприятия на предмет выявления признаков обучающейся организации представляет собой перечень утверждений, фиксирующих наличие признаков обучающейся организации в АО «ДРСК» по мнению сотрудников. Методика позволяет понять направленность организации, диагностирует способность организации к самообучению, и способствует объективности последующего анализа по признакам М. Педлера. Результаты тестирования представлены на рисунке 15.

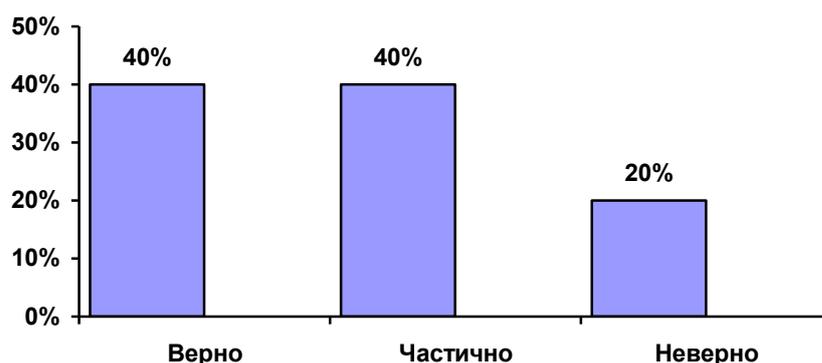


Рисунок 15 – Результаты обобщающего тестирования персонала на предмет выявления признаков обучающейся организации в АО «ДРСК»

Проведенное исследование показало, что суммарное количество ответов респондентов, констатирующих наличие в системе развития персонала элементов обучающейся организации, составляет 40%, отсутствие – в 2 раза меньше – 20%. Затруднение вызвали 40% утверждений. Используя результаты анкетирования и анализ действующей системы обучения и развития персонала, проанализируем АО «ДРСК» по методике М. Педлера.

Для определения наличия признаков обучающейся организации в АО «ДРСК» проведем анализ по методике М. Педлера. В таблице 16 представлена

степень соответствия текущего состояния развития организации 11 характеристикам обучающейся организации.

Таблица 16 – Таблица соответствия АО «ДРСК» признакам обучающейся организации (по М. Педлеру)

Признак	Соответствует	Частично соответствует	Не соответствует
«Обучающийся», гибкий подход к стратегии.			+
«Патисипативная» политика управления.			+
Информационная открытость	+		
Учет и контроль деятельности организации		+	
Внутренний обмен услугами	+		
Гибкая система вознаграждений и поощрений		+	
Структура, "дающая возможности" работникам		+	
Постоянное изучение состояния окружающей среды		+	
Постоянный обмен опытом с партнерами и клиентами		+	
Атмосфера в организации, способствующая обучению		+	
Возможности саморазвития для сотрудников			+

Таким образом, полное соответствие наблюдается по двум признакам:

- информационная открытость. В АО «ДРСК» существует возможность получать необходимую информацию о деятельности организации: публикуется актуальная информация о целях, задачах, экономических, финансовых показателях и других результатах деятельности на официальном сайте в сети Интернет. Кроме того, функционирует внутренний корпоративный сайт организации, где размещаются внутренние документы. С 2011 года издается корпоративный журнал «Энергорегион», где публикуются материалы о деятельности компании, перспективах ее развития, интервью с работниками. Журнал является площадкой для общения между сотрудниками АО «ДРСК», что является важным элементом корпоративной культуры, учитывая удаленность филиалов друг от друга;

- внутренний обмен услугами. Между филиалами АО «ДРСК» осуществляется постоянное взаимодействие. Связующим звеном является исполнительный аппарат АО «ДРСК». Филиалы являются самостоятельными юридическими лицами, но при этом подведомственными организациями, чью работу коор-

динируют Исполнительный аппарат, и обладают относительной самостоятельностью в принятии решений на местах. Взаимодействия между управлениями на уровне Исполнительного аппарата осуществляется на постоянной основе, отделы находятся в едином информационном поле.

Несоответствие выявлено по таким характеристикам как обучающийся, гибкий подход к стратегии, патисипативная политика управления. Стратегия АО «ДРСК» определяется на основе стратегии группы «РусГидро» на период до 2025 года, информации о возможности корректировки и гибкого подхода к стратегии в открытых источниках не имеется. Выработка стратегии в АО «ДРСК» осуществляется на уровне высшего звена (руководящего состава), без привлечения рядовых работников, что противоречит принципу патисипативности. Еще один признак несоответствия - возможность саморазвития сотрудников. Анализ показал, что система работы по этому направлению отсутствует. Сотрудники АО «ДРСК» имеют возможность использовать в работе информационные материалы внутреннего сайта организации. При этом индивидуальные планы обучения и развития не составляются, выбор образовательных программ осуществляется руководителем подразделения с учетом необходимости получения знаний или повышения квалификации в определенной области.

Рассмотрим, какие элементы традиционной и обучающейся организации имеются в АО «ДРСК» в части подходов в области обучения персонала.

Таблица 17 – Элементы традиционной и обучающейся организации в АО «ДРСК» в части подходов в области обучения персонала

Подходы к обучению	Элементы традиционной организации	Элементы обучающейся организации
1	2	3
Инициатива обучения	Исходит от руководства филиалов, исполнительного аппарата	
Содержание обучения	Профессиональные знания, умения, навыки	Обучение новым информационным технологиям
Формы и методы обучения	Профессиональная переподготовка, подготовка, повышение квалификации, обучение вторым профессиям, лекции, семинары	Дистанционное обучение, наставничество, обучение на рабочем месте
Обучающиеся		Все сотрудники

1	2	3
Преподаватели	Преимущественно внешние	
Периодичность	В соответствии с нормами внутренних документов в зависимости от категории персонала (не реже 1 раза в 3 года)	
Затраты на обучение	Значительные финансовые вложения	

Таким образом, проведенный анализ свидетельствует о наличии следующих элементов обучающейся организации в АО «ДРСК»:

- стратегия организации определяет обучение как источник развития организации;
- осуществляется системный подход к обучению персонала;
- создано единое информационное пространство;
- поддерживается развитие корпоративной культуры;
- обучение сотрудников АО «ДРСК» проводится не реже 1 раза в 3 года согласно плану обучения.

Вместе с тем, следует отметить следующие недостатки в работе:

- отсутствие внутреннего мотивирующего видения процесса обучения;
- использование традиционных форм обучения;
- проводится преимущественно внешнее обучение;
- отсутствие системы непрерывного корпоративного обучения, взаимобучения, приращения знаний обученных сотрудников;
- несистематическое использование командных форм обучения;
- наряду с созданием базы данных в информационном поле отсутствует база знаний.

С целью более точного определения формы (стадии) АО «ДРСК» как обучающейся организации воспользуемся характеристикой, предложенной Н.А. Кипень (приложение Г). Данный подход к определению стадий развития обучающейся организации разграничивает этапы с учетом главной составляющей - анализа работы со знаниями. Исходя из выше проведенного анализа, АО

«ДРСК» можно отнести к когнитивно-трансформирующей организации по следующим признакам:

- сформировано внутреннее информационное пространство – база данных организации;
- сотрудники осведомлены о целях и задачах компании;
- развивается корпоративная культура, ведется работа по командообразованию;
- обучение планируется и проводится в системе;
- проводится как внешнее, так и внутреннее обучение;
- обучение затрагивает все категории персонала.

В целях совершенствования системы развития персонала целесообразно дальнейшее внедрение концепции обучающейся организации, а именно переход на стадию изучающей организации. В следующих разделах данной выпускной квалификационной работы будет представлена модель формирования изучающей организации как следующей стадии развития обучающейся организации и будет разработан алгоритм реализации концепции обучающейся организации в условиях исполнительного аппарата АО «ДРСК».

### **3.2 Разработка модели изучающей организации как следующей стадии развития АО «ДРСК» и алгоритма ее формирования.**

Пройдя первые две стадии развития обучающейся организации, система работы с персоналом в АО «ДРСК» приобрела такие необходимые для дальнейшего развития качества, как способность мобилизовать интеллектуальные ресурсы, способность к самоорганизации, а также умение активизировать персонал и создать необходимую атмосферу для обсуждения проблем и выработке путей их решения. Построим модель формирования следующей стадии обучающейся организации - изучающей организации с использованием следующих компонентов: цель, источники реализации цели, содержание, процессы по реализации цели, планируемый результат (рисунок 16).



Рисунок 16 – Модель формирования изучающей организации в условиях АО «ДРСК»

Представленная модель акцентирует внимание на характерных особенностях, внедрение которых в практику работы с персоналом способствует переходу на следующий уровень развития в рамках внедрения концепции обучающейся организации – стадии изучающей организации. Необходимо учесть, что данная работа должна быть понятной и поддерживаемой сотрудниками, что является условием ее успешности.

Практическую реализацию формирования АО «ДРСК» как изучающей организации представим в виде алгоритма, состоящего из трех этапов (рисунок 17).



Рисунок 17 – Алгоритм формирования изучающей организации

Процесс формирования изучающей организации способен возглавить начальник отдела учета и развития персонала, т.к. данное структурное подразделение традиционно курирует процесс обучения и данный сотрудник обладает необходимыми компетенциями для проведения этой работы. Рассмотрим перечисленные этапы.

Этап 1. Важным условием успешного внедрения концепции обучающейся организации является заинтересованность руководства. Интервью с менеджментом высшего звена АО «ДРСК» было проведено с целью выявления отношения руководства к планируемым изменениям в части работы с персоналом: отношение к концепции обучающейся организации, что предпочтительнее внутреннее обучение или внешнее, необходимо ли мотивировать персонал к непрерывному процессу обучения, кто должен определять выбор формата обу-

чения. Респондентами отмечено, что положительный эффект от обучения достигается, если организовать обучение грамотно и это будет полезным и правильным решением для любой организации; что необходимо развивать в персонале умение получать и отдавать знания, иметь мотивацию учения. Что касается внутреннего и внешнего обучения, его выбор должен зависеть от цели или проблемы, учитывая специфику организации, обойтись полностью без внешнего обучения не представляется возможным.

В целом следует констатировать, что на уровне руководства присутствует заинтересованность в проведении преобразований. Для проведения изменений необходим глубокий анализ текущей ситуации, мотивирование сотрудников путем их информирования о планируемых изменениях, привлечения их к данной работе с целью создания эмоциональной сопричастности к общему делу. Обучение сотрудников - важная составляющая стратегии развития персонала, в целом, интеллектуальный капитал организации – залог успешности организации. Поэтому концепция обучающейся организации соответствует интересам АО «ДРСК». Проведенное исследование свидетельствует, что первые лица компании поддерживают плановые изменения.

Реализация поставленных задач по совершенствованию системы развития персонала требует также оценки отношения работников к планируемым изменениям. Для диагностики отношения работников исполнительного аппарата АО «ДРСК» проведены анкетные опросы и интервью с работниками выборочным способом.

Результаты анкетирования на вопрос: «Как вы думаете, следует ли развивать систему обучения персонала в постоянно изменяющихся условиях?» представлены на рисунке 18.

Диаграмма иллюстрирует, что большинство, 62% опрошенных считают, что систему обучения необходимо постоянно совершенствовать в изменяющихся условиях внешней и внутренней среды. Вместе с тем 32% - занимают пассивную позицию и не видят необходимость в проведении изменений, 6% опрошенных не определились.

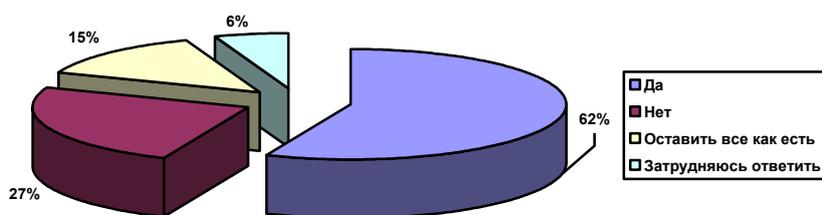


Рисунок 18 - Результаты анкетирования

С целью выявления предпочтения сотрудников в выборе технологии обучения был проведен анкетный опрос с выбором 3-х вариантов ответов на следующий опрос: «Какие источники информации и знаний Вам необходимы для работы и наиболее предпочтительны для Вас?» (рисунок 19).



Рисунок 19 – Предпочтения в выборе технологий обучения

Результаты опроса свидетельствуют о том, что предпочтительнее среди источников информации отдается практическому опыту – собственному или коллег. Внешнему обучению отдали голоса 35% респондентов. При этом ресурсами внутренней информационной системы пользуются менее половины опрошенных, несмотря на открытый доступ сотрудников к базе корпоративных документов, что является отсутствием четкой системы обновления и упорядочения информации.

В ходе интервьюирования сотрудники отмечали, что полученные вовремя знания значительно улучшают результаты работы, особенно ценится возможность передачи опыта непосредственно на рабочем месте, не в теории, а практическими действиями. Часть сотрудников высказалось о возникших сложно-

стях в работе вследствие затрудненного поиска необходимых документов, информации. На вопрос «Какое количество времени примерно вы тратите на поиск информации, материалов, документов для решения производственных задач?» сотрудники разных отделов отмечали от 2 до 4,5 часов в неделю. Респонденты отмечали существующую в коллективе взаимопомощь между коллегами, но при этом формы группового обучения используется нечасто.

Проведенная диагностика свидетельствует о заинтересованности сотрудников АО «ДРСК» в развитии корпоративного обучения. С учетом проведенного анализа считаем целесообразным включить в процесс обучения групповые формы, тренинги, обучение действием, а также совершенствовать внутреннюю информационную базу данных.

Этап 2. Цель второго этапа – разработка инструментов по формированию изучающей организации, т.е. разработка программы внутрикорпоративного обучения, реализующей основные принципы концепции обучающейся организации, мобилизация необходимых кадровых и информационных ресурсов, создание базы знаний и корпоративной социальной сети. Программа должна раскрыть потенциал сотрудников и, что очень важно отвечать миссии и стратегическим целям и задачам организации. Миссия компании заключается в обеспечении бесперебойной транспортировки электроэнергии для качественного и надежного энергоснабжения потребителей Дальневосточного региона. Отметим, что реализация данной миссии требует приобретения наивысших показателей в профессиональной деятельности, т.к. сотрудники АО «ДРСК» работают в области опасных промышленных объектов и должны эффективно управлять высокотехнологичным и потенциально опасным оборудованием, а также уметь предотвращать возникающие угрозы и аварийные ситуации. Поэтому разрабатываемая программа внутрикорпоративного обучения прежде всего направлена на обеспечение потребности компании в квалифицированном персонале. Программа нацелена на освоение и применение необходимого обучающего инструментария и, как следствие, развитие навыков и компетентности персонала.

*Примерное содержание программы внутрикорпоративного обучения  
(таблица 18).*

Таблица 18 – Программа внутрикорпоративного обучения

1. Общие положения.	
1.1 Цель разработки программы	Программа разработана в целях обновления и создания организационных знаний в рамках формирования обучающейся организации.
1.2 Цели и задачи обучения.	Цели: - удовлетворение потребностей компании в квалифицированном персонале: - наращивание интеллектуального, образовательного и менеджерского потенциала персонала компании; Задачи: - вовлечение в процесс обучения компетентных сотрудников компании; - изучение и внедрение современных технологий обучения; - систематизация и упорядочение информационного поля организации;
1.3 Принципы	- согласованность с общей стратегией компании; - лидирующая роль руководства; - своевременность; - непрерывность; - плановость; - прикладной характер обучения; - системность.
2. Содержание обучения	
2.1 Методические инструменты	Тренинги – система тренировок, повторение определенных действий, предназначенных для выработки навыков работы. Рокировка – переход двух сотрудников на рабочие места друг друга в пределах данного уровня. Обучение действием – метод, при котором решение реальных задач осуществляется с опорой на опыт коллег. Деловые игры – моделирование процессов и механизмов принятия решений с использованием групповой (командной) работы. Мастер – классы – занятия по совершенствованию практического мастерства, проводимое специалистом в определенной области. Shadowing – «Тень» - форма наставничества, при которой молодой специалист на определенное время (2 недели - месяц) становится «тенью» опытного сотрудника, в процессе чего получает полное представление о необходимых для данной должности умениях и навыках. Выездные семинары-тренинги – организованное мероприятие, проводимое вне рабочего места, в неофициальной обстановке, которая включает в себя как спортивные мероприятия, так и интеллектуальные формы работы. Самообучение – форма индивидуальной деятельности, направленной на повышение профессиональных компетенций путем приобретения необходимых знаний, умений и навыков. Семинар - теоретическое занятие, включающий лекции, доклады, примеры, обсуждения
2.2 Направление обучения.	В соответствии со стратегией управления персоналом выделяются следующие направления обучения: - поддержание – поддержание уровня компетентности и квалификации на необходимом уровне - развитие – развитие и повышение уровня компетентности для обеспечения реализации долгосрочных задач и стратегии
2.3 Планирование обучения	План обучения составляется на очередное полугодие и утверждается Генеральным директором. План составляется менеджером по знаниям с учетом потребностей организации и запросов сотрудников.
2.3 Участники программы.	Координатор и модератор – менеджер по знаниям. Совет практиков – группа профессионалов, реализующие положения программы внутрикорпоративного обучения.

		«Генераторы идей» - сотрудники АО «ДРСК», осуществляющие творческий подход к актуальным проблемам, спикеры и активные участники мероприятий, аккумулирующие материалы обучения. «Пользователи» - все сотрудники АО «ДРСК».		
3. Методика оценки эффективности.				
3.1 Основные критерии оценки результатов обучения		- удовлетворенность работников полученными в процессе обучения знаниями, возможность применения на практике (анкетирование) - результативность (эффективность) производственной деятельности обученного работника (на основании мнения непосредственного руководителя) - уровень приобретения сотрудниками знаний, умений и навыков.		
3.2 Методы оценки эффективности		1. Анкетирование «Удовлетворенность работника внутрикorporативным обучением» (приложение Д) 2. Анкета «Оценка результативности (эффективности) деятельности работника» (приложение Д) 3. Анализ планов индивидуального развития 4. Анкета «Анализ использования социальной корпоративной сети и базы данных» (приложение Д)		
4. Методическое содержание				
1	2	3	4	5
Метод	Формат	Периодичность	Содержание мероприятия	Прогнозируемый результат
Обучение «действием»	Дискуссионные группы	Не реже 1 раза в месяц	В обучении действием одновременно работают несколько групп, как созданные по инициативе сотрудников, так и с назначенными участниками. Группа состоит из 5-6 участников. Каждая группа работает с определенной тематикой. Работа каждой группы планируется самостоятельно. Заседания групп посвящаются анализу проблемных вопросов, практических наработок. Особенность работы: группа работает над реальной задачей.	Формирование культурной среды неформального организационного обучения, способствующих развитию инициативы и самомотивации сотрудников. Развитие взаимобучения.
Ротация (рокировка)	Практикум на рабочем месте	1 раз в год в отношении 2-6 сотрудников	Обмен сотрудниками отделов исполнительного аппарата внутри одного блока, между блоками. Полученные знания систематизируются и доводятся до сведения сотрудников своего подразделения.	Воспитание чувства общности между сотрудниками, умение работы в коллективе. повышение универсальности сотрудников, получение новых знаний и опыта. Построение гибкой, восприимчивой к изменениям организационной структуры
Семинар - тренинг	«Welcome» Школа молодого специалиста	1 раз в год	Участники – опытные сотрудники и молодые специалисты. Лекционные занятия чередуются с практическими знаниями в виде практического применения знаний	Адаптация молодых специалистов, приобретение необходимого опыта, повышение профессионального опыта
Тренинг	«Полезные завтраки»	1 раз в месяц	Для участия приглашается 1 человек от структурного блока в технический перерыв (10 часов утра). Каждый завтрак посвящен определенной теме.	Создание благоприятной атмосферы в коллективе, налаживание межличностных связей между сотрудниками разного

1	2	3	4	5
			Тематика завтраков не ограничена профессиональной деятельностью. Разрабатывает и представляет тему 1 или несколько сотрудников. Модератор завтрака – член Совета практиков.	уровня, которые в непринужденной обстановке обсуждают разные темы: приобретают новые знания, налаживают полезные контакты, обсуждают актуальные вопросы.
Деловые игры с элементами тренинга	Интеллектуальные викторины, кейсы	1 раз в полугодие	Нестандартное неформальное мероприятие с интересными заданиями, моделированием ситуаций, аналогичных реальным	Выработка умения находить оптимальные решения бизнес-задач, развития творческого потенциала, аккумуляция и выявление скрытых знаний сотрудников, обмен опытом
Семинар	Круглые столы, мастер-классы	1 раз в квартал	Распространение передового опыта, знаний, полученных в результате внешнего обучения, самообучения. Проведение обзоров актуальных опросов деятельности и их обсуждение	Отработка практических навыков по разным направлениям с целью повышения профессионального уровня и обмена опытом. Расширение кругозора сотрудников.
Наставничество	Shadowing	1 месяц для молодого специалиста после приема на работу или сотрудника, меняющего должность	Суть состоит в том, что начинающий специалист на определенный промежуток времени (примерно 1 месяц) становится «тенью» действующего работника. основная задача: понять, в чем суть работы, ее объем, способы решения задач и т.д.	За сравнительно небольшой промежуток времени формируется понимание об объеме и тематике решаемых задач, налаживаются необходимые контакты, нарабатывается необходимый первичный объем опыта и знаний
Семинар - тренинг	Выездной семинар	2 раза в год	Организованный выезд на природу (турбазу). Программа проведения включает как спортивные, так и интеллектуально профессиональные мероприятия	Приобретение профессиональных навыков, укрепление межличностных контактов
Конкурсы	Конкурсы (мотивационные, корпоративные, целевые)	Не реже 2 раз в год	Советом практиков формируется тема конкурса, разрабатываются условия конкурса и методика оценки, критерии и процедура выбора победителя, а также определяются награды победителям и номинантам	Развитие и формирование качественного кадрового резерва, повышение уровня лояльности сотрудников и компании.
<b>5. Информационное содержание</b>				
5.1 Создание базы знаний	- структурирование и систематизация имеющихся материалов; - оформление ресурса; - определение схемы ввода знаний и их использования.			
5.2 Создание корпоративной социальной сети	- определение концепции сети и оформление ресурса.			

Таким образом, на втором этапе происходит разработка методического инструментария для реализации программы внутрикорпоративного обучения,

осуществляется подбор кадрового и информационного обеспечения. Предложенная разработка программы, на наш взгляд, содержит необходимые инструменты достижения основной цели – формирование изучающей организации.

Этап 3. Механизм реализации программы внутрикорпоративного обучения. На данном этапе практически внедряются мероприятия, направленные на реализацию программы внутрикорпоративного обучения. Этап включает в том числе следующие направления работы:

- 1) утверждение состава инициативной группы – Совета практиков;
- 2) составление и утверждение календарного плана работы (возможно по полугодиям);
- 3) распределение ответственности и обязанности;
- 4) оценка риска и механизм контроля за ходом реализации.

Документом, утверждающим реализацию управленческого решения по внедрению концепции обучающейся организации АО «ДРСК», будет являться приказ Генерального директора. Данный приказ утверждает программу корпоративного обучения, состав Совета практиков, возлагает контроль за организацией и проведение работы на менеджера по знаниям – начальника отдела учета и развития персонала. Утвержденный Совет практиков (далее - Совет) - важный институт в вопросе формирования и развития изучающей организации, он будет сформирован из числа наиболее компетентных и авторитетных сотрудников АО «ДРСК». Возглавит работу менеджер по знаниям, чья основная задача – это общая координация и модерирование работы, получение и актуализация информации о наработках Совета, организационная деятельность, обработка результатов и их внедрение в организации. Ядро Совета – сотрудники АО «ДРСК», чья квалификация охватывает разные направления деятельности. В состав Совета предлагается включить следующих сотрудников:

- начальник отдела службы технической политики и инноваций развития персонала;
- заместитель начальника службы перспективного развития;
- начальник отдела реализации услуг по транспорту электроэнергии;

- начальник отдела менеджмента качества;
- заместитель начальника службы технической эксплуатации;
- заместитель главного бухгалтера по бухгалтерскому учету и отчетности;
- ведущий специалист отдела мотивации труда;
- ведущий инженер службы управления инвестициями.

Обязательным членом Совета должен быть сотрудник, обладающий компетенциями в области информационных технологий - это ведущий специалист отдела автоматизированных систем управления.

Предлагаемые направления деятельности и функции Совета представлены на рисунке 20.



Рисунок 20 - Направления деятельности и функции Совета практиков

На основании программы внутрикорпоративного обучения Советом разрабатывается календарный план работы с указанием цели проведения мероприятия, сроков и ответственных. Проект календарного плана на первое полугодие 2021 года представлен в приложении Е. План состоит из 3-х основных блоков. Первый - обязательное нормативное обучение, где планируются мероприятия, связанные с предаттестационной подготовкой, охраной труда и изучением новой НПА. Второй блок включает мероприятия профессиональному и личностному развитию: мероприятия по выявлению скрытых знаний сотрудников, развитию навыков групповой работы, по созданию эффективной команды, интеллектуальному развитию, работа по саморазвитию и взаимообучению. Третий блок фиксирует организационно-управленческое направление работы по осу-

шествлению обучения. Проект сметы затрат, необходимых для реализации мероприятий плана, представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Проект сметы расходов на реализацию мероприятий в соответствии с календарным планом внутрикорпоративного обучения

Наименование мероприятий и вида расхода	Сумма расходов, рублей	Примечание
Экскурсии на энергообъекты		Транспортные расходы включают сумму расходов на топливо (автобус в организации имеется). Расчет осуществлен исходя из нормы расхода топлива 30 л. на 100 км. при цене на дизтопливо 48 руб/л. таким образом, сумма затрат на 100 км составит: 30×48= 1440 руб. Учитывая удаленность энергообъектов, турбаз для проведения выездного семинара предполагается осуществить расход топлива примерно на 350-400 км., что в денежном выражении составит 1440×4=5760 рубл., т.е. примерно 6000 рублей. Из них 4000 руб. – на экскурсии, 2000 рубл. – на выездной семинар. Орграсходы включают сумму расходов на напитки, одноразовую посуду, грамоты и благодарственные письма, сувенирную печатную продукцию, а также организацию угощения на выездном семинаре. Призовой фонд – средства для покупки призов, сертификатов и непосредственно денежных поощрений победителям и участникам мероприятий
-транспортные расходы	4000	
Деловая игра		
-орграсходы	2000	
-призовой фонд	5000	
Полезные завтраки		
-орграсходы	15000	
Интеллектуальная викторина		
-орграсходы	1000	
-сладкие призы	2000	
Корпоративная философия		
-призовой фонд	3000	
-оформление альбома	25000	
Лучший диспетчер		
- орграсходы	1000	
-оформление зала	1000	
-призовой фонд	6000	
Выездной семинар		
-транспортные расходы	2000	
-аренда помещения	2000	
-орграсходы	20000	
Конкурс рефератов		
- призовой фонд	5000	
Итого	73000	

Кроме того, в целях эффективной реализации программы обучения каждый сотрудник АО «ДРСК» составляет план индивидуального развития. План содержит: общие сведения о сотруднике, потребность в дополнительном обучении, интересующую тематику обучения, направление самообразования и карту участия в мероприятиях внутрикорпоративного обучения. Образец плана индивидуального развития представлен в приложении Ж.

Представим методологию проведения некоторых обучающих мероприятий.

«Обучение «действием» - это метод, суть которого отражает 5 ключевых элементов: проблема, человек, группа, действие и обучение. Проблема в «обу-

чении действием» – это задача, которая требует времени и не имеет однозначного решения. Суть работы заключается в том, что обучение в данном формате становится социальным процессом, так как собственный опыт решения проблемы осуществляется параллельно с изучением опыта других работников, входящих в группу, путем формулировки вопросов. Группа помогает спланировать следующий шаг и минимизирует вероятность ошибки. В условиях АО «ДРСК» рабочие группы целесообразно сформировать по 3 направлениям: технический блок, экономический блок, организационно-управленческий блок. Дискуссионная группа технического блока занимается решением вопросов технологического присоединения, эксплуатации и ремонта, промышленной безопасности и охраны труда, учета электроэнергии. Группа экономического блока – вопросами управления финансов, бизнес-планирования, тарифообразования, а также управления инвестициями. Группа организационно-управленческого блока исследует и вырабатывает пути решения вопросов управления персоналом, претензионно-исковой работы и менеджмента качества.

Организатором работы в группе является сотрудник из Совета практиков. Проблема (задача) может быть предложена любым членом группы. После того, как все участники группы уяснили проблему, они предлагают варианты решения. На этом этапе происходит взаимный обмен интерпретациями и видениями решения – что является взаимообучением, обменом опытом по конкретным реальным ситуациям, в чем и заключается основная обучающая эффективность этого метода. В зависимости от сложности заявленной проблемы может проводиться несколько сессий группы по одной теме. Возможные темы для обсуждения могут быть самые разные: от внезапно возникших текущих проблем до решения стратегических задач. С учетом настоящих реалий, в которых функционирует АО «ДРСК», и финансово-экономических показателей компаний для работы дискуссионных групп в рамках обучения «действием» возможна разработка следующих вопросов: сокращение дебиторской задолженности; комплексная модернизация оборудования; совершенствование системы риск-менеджмента; управление конфликтами; работа с клиентами; совершенствова-

ние закупочной политики; совершенствование системы аттестации персонала.

Обучающее мероприятие «Рокировка». Данный вид ротации кадров предполагает обмен сотрудников одного должностного уровня внутри одного структурного подразделения или между структурными подразделениями по смежной специальности, но с изменением характера работы. Перестановки осуществляются согласно плану-графику с учетом потребностей компании и желания сотрудников, но не чаще 1 раза в 2 года в отношении одного сотрудника. Выполнение новых функций должно начинаться с плана вхождения в должность (приложение К). Например, внутри управления по работе с персоналом функционирует 3 отдела: отдел мотивации труда, отдел учета и развития персонала, отдел социальной политики. В каждом отделе своя специфика работы, при этом их основная функция – работа с персоналом. Смежность направлений деятельности позволяет провести эффективную рокировку специалистами одного должностного уровня между отделами на 1-2 месяца, в том числе возможно и начальниками отделом. Кроме того, немногочисленность некоторых отделов приводит к тому, что функциональные обязанности сотрудников не дублируются, что затрудняет взаимозаменяемость. Рокировка в данной ситуации необходима. Ротация кадров является одной из главных элементов обучающейся организации, где сотрудники получают новые знания в процессе работы. Она спасает работников от выгорания, ставит перед ними новые задачи, расширяет их кругозор и опыт. Чтобы сотрудник был мотивирован на успешное прохождение ротации, желательно увязать с систему оценки результативности рокировки с системой поощрений. Система поощрений может включать в себя как материальные, так и нематериальные методы (объявления благодарности, грамоты, подарки). Расчет материального поощрения связан с оценкой результативности деятельности сотрудника на ротируемой должности. Данные выплаты имеют стимулирующий характер и начисляются в соответствии с показателем результативности пройденной рокировки. Пример оценки результативности ротируемого сотрудника и расчет материального стимулирования представлен в таблицах 20 и 21 соответственно.

Таблица 20 – Пример оценки результативности ротируемого сотрудника

Критерий*	Описание критерия	Оценка сотрудников отдела, балл			Сумма баллов
		1	2	3	
1	2	3	4	5	6
<b>Основные обязанности</b>					
1. Аккуратность и тщательность выполнения работы	Работа выполняется без ошибок, внимательно, аккуратно	8	9	8	25
2. Объем выполняемых работ	Выполняется запланированный объем работ в установленный срок	8	7	7	22
3. Профессионализм, мастерство	Сотрудник имеет необходимые профессиональные знания для выполнения должностных обязанностей	7	7	7	21
4. Сложность выполняемых работ	Выполняется работа разного уровня сложности	7	6	5	18
<b>Отношение к работе</b>					
1. Умение решать сложные задачи	Самостоятельность при решении нестандартных, сложных задач	8	9	9	26
2. Ответственность	Умение отвечать за свои поступки и решения, анализировать недоработки, недочеты и исправлять их.	10	10	10	30
3. Дисциплинированность	Соблюдение служебного распорядка, планирование рабочего времени	10	9	10	29
4 Креативность	Используется творческий подход в работе	6	7	5	18
<b>Коммуникативные навыки</b>					
1. Развитость устных коммуникаций	Умение общаться в коллективе, правильно и точно излагать свои мысли	10	10	10	30
2. Умение слушать	Умение правильно понимать и воспринимать информацию	10	9	10	29
3. Умение контролировать эмоции	Эмоциональная выдержанность, такт в стрессовых ситуациях	9	10	9	28
<b>ИТОГО</b>					<b>276</b>

\*Примечание: оценку проводят не менее двух сотрудников, максимальная оценка за каждый критерий – 10 баллов.

Таблица 21 – Расчет материального поощрения ротируемого сотрудника

ФИО, должность	Максимальное количество баллов, $\sum \max$	Фактическое количество баллов, $\sum \text{факт}$	Результативность, (R), % $\frac{\sum \text{факт}}{\sum \text{max}}$	Материальное поощрение, (МП), рубл. Ср. месячная зар. плата×R
Кравцова Екатерина Владимировна	330	276	0,83	$25100 \times 0,83 = 20816$

Обучающее мероприятие «Школа молодого специалиста - Welcome» - ежегодный образовательный мини-курс, направленный на ознакомление молодого специалиста со спецификой деятельности организации. Цель: упорядоче-

ние процесса развития компетенций, адаптация к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в компании. Программа курса включает как лекционные, так и практические занятия и обратную связь. Занятия могут проводиться еженедельно по пятницам в течение 1-1,5 часов. Примерные темы занятий: «История становления, основные достижения компании», «Корпоративная культура компании», «Основные нормативные акты, регламентирующие деятельность АО «ДРСК», «Особенности политики менеджмента компании: проблемы и перспективы», «Специфика диспетчерского и технологического управления», «Надежность и промышленная безопасность объектов электроэнергетики». Образовательный курс дополняют экскурсии на энергообъекты. Каждая тема представляется в публицистическом стиле с интересной подачей, презентацией на 15-20 минут, где освещаются ключевые аспекты. Слушатели получают общее представление о компании, имеют возможность задавать вопросы, высказывать пожелания. Практические занятия направлены на демонстрацию на конкретных примерах форм и методов взаимодействия с коллегами, руководством компании.

Обучающее мероприятие «Полезные завтраки». В компании работают разные люди, с разным уровнем квалификации, разным кругозором и увлечениями. «Полезные завтраки» призваны показать человека с новой, неизвестной стороны, той, где он обладает исключительными знаниями. Это может быть узко профессиональная направленность или хобби. Тема озвучивается за неделю до мероприятия, составляется список желающих принять участие в мероприятии (по заявкам от отделов). Тематами «полезных завтраков» могут быть, например: «Делаем идеальный кадр» - для любителей фотографировать, «Театральная гастроль» - обзор театральных новинок, «Ведем переговоры» - опыт работы с клиентами, «Работа диспетчера: будни и проблемы». Организатором мероприятия является сотрудник из Совета практиков. Его задача подготовить учебный класс, завтрак, а также оказать методическую помощь спикеру завтрака по выбранной теме. Он формирует список участников по заявкам отделов и руководит проведением мероприятия. Таким образом, форма свободного об-

щения плюс интересная для присутствующих тема – основа программы завтрака. Данное мероприятие имеет большое значение в построении обучающейся организации, т.к. способствует укреплению и развитию корпоративной культуры: развитию межличностных отношений, командного духа, эмоционального единения.

Конкурсы как метод повышения квалификации помогают развивать личностное пространство сотрудников, улучшая и развивая компанию в целом. В рамках развития организационной культуры можно, например, провести конкурс «Корпоративная философия: сделаем ее живой?» Главная цель: выявить понимание сотрудников ценностей организации, т.к. зачастую миссия и ценности – это только слова. Задача – сделать их правилом жизни сотрудника в организации. Работы конкурсантов могут быть в виде тезисов, формулировок и/или иллюстрации. В конце предполагается издание сборника с иллюстрациями. В рамках развития профмастерства целесообразно проведение конкурсов «Лучший инженер», «Лучшая ремонтная бригада». В ходе конкурса оцениваются теоретическая подготовка на знание правил, инструкций и норм, а также практический этап, где участники демонстрируют профессиональные действия. Навыки, которые отрабатываются в ходе соревнований, необходимы работникам для выполнения своих профессиональных обязанностей, в том числе в случае возникновения нештатных ситуаций. Конкурсы являются показателем высшей степени мастерства, которая с одной стороны, демонстрирует потенциал сотрудника и возможные перспективы его профессионального роста, а с другой стороны, является обучающим элементом для сотрудников.

Деловые игры, основным содержанием которых являются кейсы применительно к конкретным, производственным задачам, развивают инновационную деятельность персонала. Например, в рамках совершенствования работы по технологическому присоединению к электрическим сетям, актуальной является проблема совершенствования деятельности АО «ДРСК» в работе с бизнесом. Пути решения могут быть такие меры, как сокращение сроков подключения, внедрение электронного сервиса, упрощающие процедуру подачи заяв-

ки. Предложения о способах реализации данных предложений и их экономическая эффективность являются решением кейса и оцениваются слушателями. Целесообразные и интересные предложения являются основой для дальнейшего обслуживания и проектной разработки.

Обобщая вышесказанное, следует отметить, что методическое содержание направлено на решение основной цели программы внутрикорпоративного обучения - работе над конкретными производственными задачами, привлечение сотрудников к групповой и проектной работе, что особенно актуально в настоящее время, а также создание условий непрерывного обучения и самообучения сотрудников.

Поскольку в результате проведения обучения в организации происходит накопление и производство явных и скрытых знаний, необходимо способствовать приращению организационных знаний. Поэтому вопрос создания базы знаний для обучающейся организации является очень важным. Анализ действующей системы развития персонала показал, что в АО «ДРСК» существует доступное информационное пространство – Интранет. Таким образом, можно говорить о наличии базы данных, которую необходимо преобразовать в базу знаний. Определим основные различия между двумя понятиями. База данных – это единая система данных, в которой предусматривается хранение, описание, обработка данных, применяется для удовлетворения информационных потребностей сотрудников. База знаний – система сведений в определенной предметной области. Т.е. база данных направлена на объединение информации в единое хранилище, а база знаний позволяет оценить, упорядочить и сохранить знания. База знаний является инструментом приращения организационных знаний и обучающим ресурсом. Наполнением базы знаний будут заниматься «генераторы идей» и экспертная группа из Совета практиков АО «ДРСК».

Предлагаются следующие этапы наполнения базы знаний:

- 1) сбор информации, новых идей, творческих, инновационных подходов к решению проблем, документов;
- 2) проведение содержательного анализа и структурирование информации;

3) внесение данных на информационный ресурс в необходимую предметную область.

Схема ввода знаний в базу знаний обучающей системы АО «ДРСК» и их использования представлена на рисунке 21.

Схема ввода информации в базу знаний в базу знаний обучающей системы АО «ДРСК» будет состоять из 2 элементов: отбор информации и внесение ее в соответствующий раздел базы знаний. Первоначально экспертная группа Совета практиков получает от генераторов идей информацию, обучающие материалы, проектные разработки, доклады семинаров, совещаний и другие материалы, которые используются для решения производственных задач, и проводит отбор значимого материала. Путем обсуждений экспертная группа определяет предметную область, структурирует информацию и передает администратору базы знаний, который вносит информацию через внутреннюю корпоративную сеть в соответствующий раздел базы знаний.

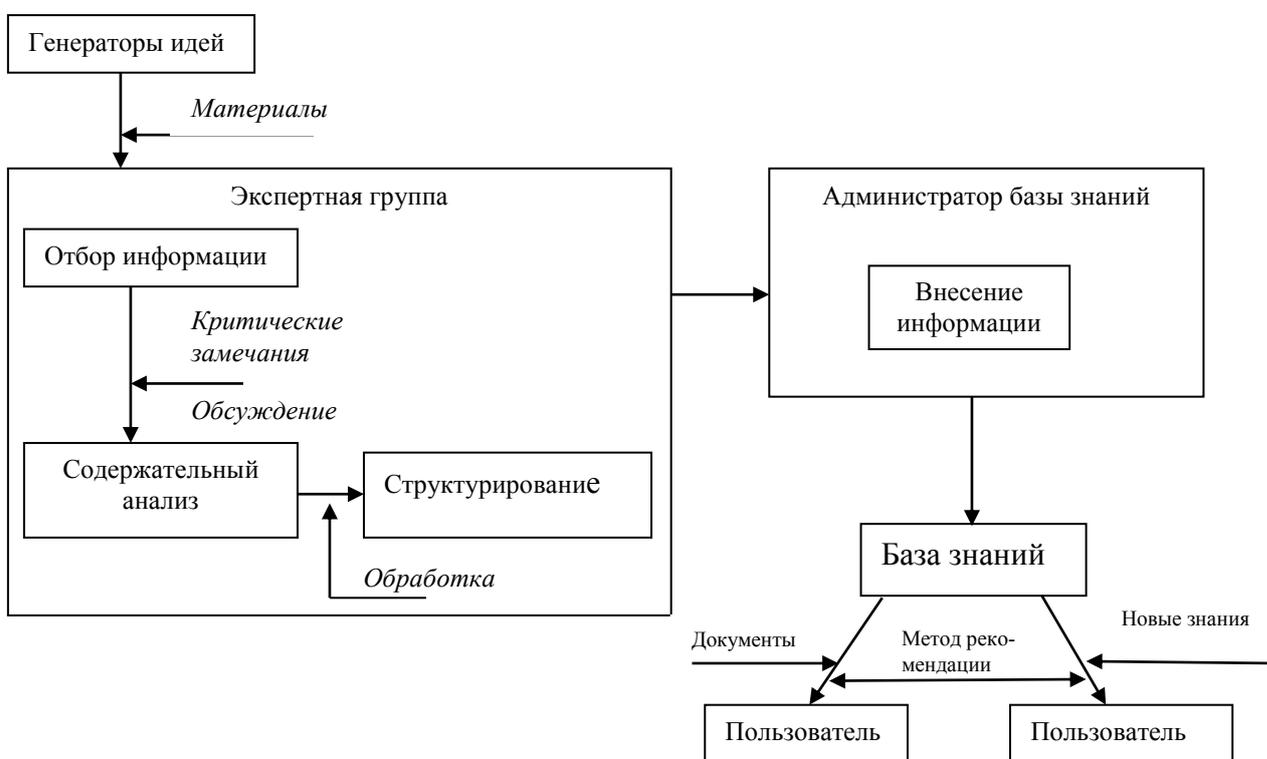


Рисунок 21 – Схема базы знаний обучающей системы АО «ДРСК»

База знаний обучающей системы АО «ДРСК» будет представлять собой

общекорпоративную папку на внутреннем портале организации и будет состоять из следующих блоков (папок):

- 1) модель компетенций сотрудников АО «ДРСК»;
- 2) практический опыт (подборка положительного и отрицательного опыта решения проблем как внутрикорпоративных, так и других организаций);
- 3) банк идей (материалы проектных разработок);
- 4) материалы совещаний, тренингов, семинаров;
- 5) молодому специалисту (обучающие материалы, презентации мини-курса «Школа молодого специалиста»);
- 6) перечень наиболее распространенных вопросов и ответы на них;
- 7) НИОКР (разработки, научные исследования в области энергетики);
- 8) корпоративная библиотека (подключение к онлайн-библиотекам, правовой системе «Гарант» или «Консультант»).

Пользователи базы знаний – сотрудники АО «ДРСК» - будут обращаться к базе, когда не будучи специалистом в определенной области или не имея возможности получить ответ исходя из собственного опыта, будут испытывать проблемы в решении производственных задач. В этом случае база знаний будет способствовать ускорению процесса получения необходимого результата.

Активному обмену опытом, а значит, и улучшению бизнес-процессов АО «ДРСК» будут способствовать корпоративные социальные сети. Социальная корпоративная сеть дает возможность, помимо прочего, оценить степень развития обучающейся организации и совершенствовать ее. Предлагаем создание социальной сети в рамках реализации концепции обучающейся организации следующего вида (рисунок 22).

Предлагаемая социальная корпоративная сеть будет включать в себя 2 аспекта: межличностный аспект способствует выявлению микрогрупп в организации, помогает оценить психологический климат в коллективе. Когнитивный аспект играет важную роль в оперативном обмене знаниями, оказании методической помощи, своевременном решении проблем.

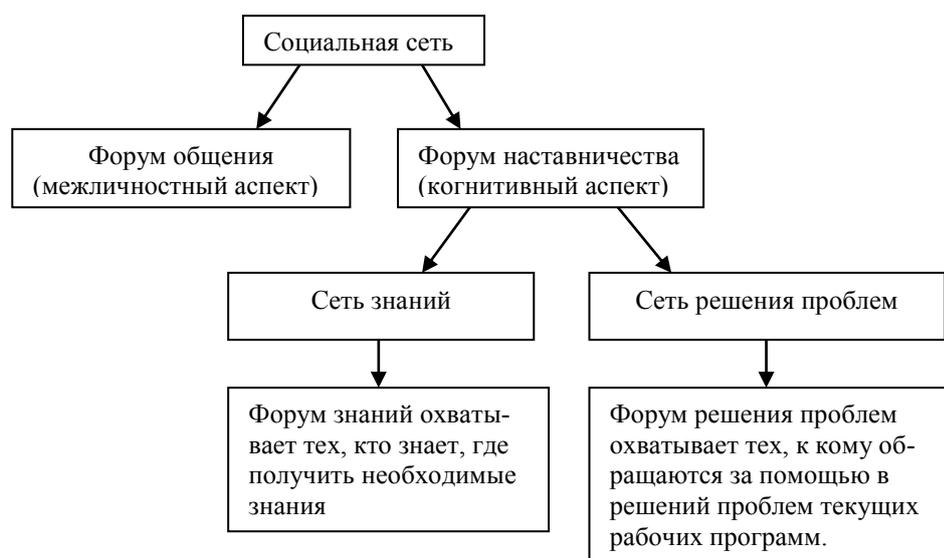


Рисунок 22 – Предлагаемая схема социальной корпоративной сети АО «ДРСК» в рамках внедрения концепции обучающейся организации

Кроме того, социальная сеть позволяет выявить скрытые знания и сделать их явными. Анализ использования базы знаний сети позволяет дать оценку степени развития обучающейся организации. Следует отметить, что большую роль в технологии генерации, накопления и приращения знаний имеет корпоративная культура, т.к. она создает особую среду для распространения знаний, поэтому в программе внутрикорпоративного обучения технологиям формирования командного духа, укреплению межличностных отношений, приверженности организации.

Предложенная модель формирования изучающей организации как стадии внедрения концепции обучающейся организации и этапы ее практической реализации нацелены на развитие и совершенствования внутрикорпоративного обучения в условиях АО «ДРСК». На этапе освоения (при необходимости) отдельные работники, входящие в Совет практиков, имеют возможность выбрать направление и обучиться необходимым методикам с целью реализации в последующем полученных знаний в практике менеджмента и организации корпоративного обучения.

Обобщая вышесказанное, отметим, что в результате реализации предложенного алгоритма работы происходит стабилизация модели обучающейся ор-

ганизации на стадии изучающей организации. Главные ожидаемые результаты работы: формирование и развитие базы знаний; развитие командообразования; развития взаимообучения: самоуправление и взаимозаменяемость в команде; создание условий для саморазвития.

Важной задачей на этапе реализации управленческого решения является четкое распределение ответственности. С целью обоснованного разделения функций, процессов, задач управления по структурным подразделениям и должностным лицам составим матрицу распределения административных задач. Матрица РАЗУ между участниками предлагаемого управленческого решения представлена в таблице 22.

Таблица 22- Матрица распределения административных задач управления

Управленческая задача	Ген. директор	Отдел учета и развития персонала	Отдел мотивации труда	Менеджер по знаниям	Совет практиков	«Генераторы идей»	Специалист ИТ
<b>ЭТАП 1 ВХОЖДЕНИЕ</b>							
Формирование рабочей группы	!ХК	ПОТ	М				
Консультации с руководителем	Я	Т					
Анализ действующей системы	!К	МТ	МТ				
Анкетирование персонала	!К	МТ	АМТ				
Заседание РГ	!К	РМТ	РМТ				
Сводный отчет		МТ	М				
<b>ЭТАП 2 ОСВОЕНИЕ</b>							
Отбор команд для совета практиков	!К	АМТ	МТ				
Анализ ресурсов	К	ПМТ	М				М
Изучение технологии ОО	К	ПХМ	МТ				М
Разработка программы	!РХ	РМТ	РМ				РМ
Подготовка проектов НПА по реализации УР		КТ	М				
Подготовка аналитического отчета		АТМ	М				
Согласование с руководством реализации УР	Я	Т	Т				
<b>ЭТАП 3 РЕАЛИЗАЦИЯ</b>							
Утверждение НПА	Я	Т	Т				
Подготовка календарного плана	!			КХП	МТ	МТ	МТ
Организация и проведение обучающих мероприятий				КХ	Т		Т
Создание базы знаний	!			КП	М	М	Т
Создание корпоративной социальной сети	!			КП			Т

Анализ планов индивидуального развития	!	Т	Т	КМ	Т	
Подготовка аналитического отчета	!			КМ	Т	

Условные обозначения: ! — участие в принятии коллегиального решения с правом решающего голоса; Р — участие в принятии коллегиального решения; Я — единоличное принятие решения; П — планирование выполнения задачи; О — организация выполнения задачи; Х — координация выполнения задачи; А — активизация выполнения задачи; К — контроль выполнения задачи; М — подготовка материалов, необходимых для решения задачи; Т — выполнение задачи.

В качестве инструментария прогнозирования сроков выполнения этапов построения модели изучающей организации (рисунок 16) воспользуемся методом контрольных точек. Представим перечень контрольных точек с условием начала работ с 1 января 2020 г. (таблица 23).

Таблица 23 – Контрольные точки реализации управленческого решения

Этап работы	Дата
1	2
Этап 1 Вхождение	15.07.2020
- формирование рабочей группы	20.01.2020
- консультации с руководством	28.02.2020
- анализ действующей системы	22.04.2020
- диагностика персонала	15.06.2020
- текущий контроль (заседания рабочей группы)	Ежемесячно, до 5 числа
- итоги работы (сводный отчет)	15.07.2020
Этап 2 Освоение	30.11.2020
- разработка программы внутрикорпоративного обучения	30.10.2020
- подбор персонала для Совета практиков, генераторов идей	15.08.2020
- оценка технических возможностей	15.08.2020
- обучение технологии реализации обучающейся организации (при необходимости)	30.08.2020
- текущий контроль (заседания рабочей группы)	Ежемесячно, до 5 числа
- подготовка отчета и проектов документов для реализации программы	15.11.2020
- получение согласования руководства по реализации программы	30.11.2020
Этап 3 Реализация	01.12.2020 - 31.12.2023
- утверждение нормативных документов, утверждающих программу внутрикорпоративного обучения, Совет практиков	15.12.2020
- подготовка календарных планов	15.01.2021 Далее до 10 числа месяца, следующего за прошедшим

1	2
	полугодием
Анкетирование персонала, анализ планов индивидуального развития	15.10.2021-20.11.2021 01.11.2022-30.11.2022 15.11.2023-15.12.2023
Промежуточный контроль, корректировка планов (при необходимости)	Ежеквартально, в течение 5 рабочих дней после отчетного квартала
Годовая отчетность	30.11.2021 15.12.2022 31.12.2023

Следует отметить, что каждый этап включает текущий, промежуточный контроль, который призван оперативно регулировать и корректировать процесс реализации и отчет о работе в конце этапа, который описывает текущее состояние проекта: что было сделано, чего удалось достичь, какие были проблемы, какие корректировки были проведены, оценка эффективности проведенной работы.

### **3.3 Оценка рисков и экономической эффективности предлагаемого управленческого решения**

Управление рисками – сложная область менеджмента, т.к. находится на стыке разных отраслей знаний и требует навыков использования инструментов в зависимости от видов рисков. Применительно к АО «ДРСК» управление рисками можно определить как систему организационно-экономических мероприятий, направленных на своевременное выявление, оценку, предупреждение и контроль событий случайного и непредсказуемого характера, которые могут вызвать сбой в реализации принятого решения.

Внедрение концепции обучающейся организации в условиях АО «ДРСК», а конкретно - переход от когнитивно-трансформирующей стадии на стадию изучающей организации довольно трудоемкий процесс. Выделим семь наиболее значимых препятствий, возможных при реализации предлагаемого управленческого решения. (по С. Клейнеру).

1) Менеджеры не любят передавать властные полномочия. В традиционной организации менеджеры контролируют средства, выделяемые на подготов-

ку, а посещение курсов часто рассматривается сотрудниками как неожиданный отрыв от работы, причем решение по этому поводу принимают менеджеры исходя из своих представлений о необходимости такой подготовки. В обучающейся организации менеджеры передают значительную часть полномочий, связанных с этим направлением, самим сотрудникам.

2) Обучение требует гибкости и готовности рисковать, а также достаточно полномочий, чтобы экспериментировать в этой области. Как правило, менеджеры с трудом воспринимают идею учиться на собственных ошибках. Они скорее попытаются скрыть ошибку, чем извлечь из нее опыт.

3) Действия в условиях неопределенности. Обучающаяся организация порождает неопределенность и расплывчатость в областях, которые раньше были вполне понятными. Из-за этого менеджерам приходится учиться управлять в более туманной и менее понимаемой среде.

4) Принятие на себя ответственности. Отдельные люди должны принять на себя ответственность за обучение. Они не могут винить других за отсутствие возможности для совершенствования, а должны создавать свои собственные и стремиться их реализовать.

5) Обучающейся организации требуются новые навыки и умения. В частности, менеджеры должны развивать навыки слушания и уметь действовать как лица, помогающие другим. Простой диктат не добавляет обучающей ценности.

6) Доверие. Воспитанные на концепции «разделяй и властвуй», многие менеджеры с трудом доверяют своим сотрудникам.

7) Неспособность учиться на опыте. Еще одним препятствием является то, что компании не умеют по-настоящему учиться на собственном опыте. Действительно, опыт является одной из величайших загадок организационной жизни. Предполагается, что менеджеры получают определенные выгоды от опыта. Большой опыт позволяет принимать более продуманные решения (хотя это происходит только тогда, когда вы на нем учитесь). Но хотя личный опыт считается важным, коллективный корпоративный опыт, как правило, вообще не

учитывается.<sup>18</sup>

Исходя из вышеперечисленных препятствий и особенностей (специфики) организации, сформулируем и оценим возможные риски, которые могут снизить эффективность предлагаемых мероприятий. Разработаем систему критериев оценки рисков (таблица 24).

Таблица 24 – Критерии оценки рисков

Критерий	Оценка
Вероятность появления риска	Крайне высокая – 0,9 Высокая – 0,7 Средняя – 0,5 Низкая – 0,3 Крайне низкая – 0,1
Сила влияния	Крайне сильное – 0,9 Сильное – 0,7 Среднее – 0,5 Слабое – 0,3 Крайне незначительное – 0,1

Реализация концепции обучающейся организации подвержена прежде всего временному риску, риску сопротивления и инертности со стороны персонала. Кроме того можно выделить риск недостаточной эффективности методических инструментов, неудовлетворенности персонала программой обучения, неэффективного взаимодействия между обучающими и обучаемыми. Проведем оценку рисков реализации концепции обучающейся организации в условиях АО «ДРСК» экспертным методом (таблица 25).

Таблица 25 - Оценка рисков.

№	Наименование риска	Описание риска	Вероятность проявления риска	Сила влияния риска	Коэффициент
R1	Временной риск	Риск несоблюдения сроков, установленных календарными планами, программой обучения. Причина риска: человеческий фактор, незапланированные события, форс мажор.	0,5	0,7	0,35
R2	Инертность, сопротивление персонала	Пассивность, недовольство, отрицание персонала. Неготовность и неумение самообучаться.	0,7	0,7	0,49

<sup>18</sup> Крейнер Стюарт Ключевые идеи менеджмента, М., «Инфра-М», 2002. С. 293-295.

R3	Недостаточная эффективность методического инструментария	Применяемые методы обучения не отвечают требованиям построения обучающейся организации	0,1	0,7	0,07
R4	Неудовлетворенность персонала проведенными обучающимися мероприятиями	Анализ анкетирования сотрудников и руководителей структурных подразделений фиксирует неудовлетворенность проведенным внутрикорпоративным обучением	0,5	0,5	0,25
R5	Неэффективное взаимодействие между обучающимися и обучаемыми	Плохая организация мероприятия, недостаточная подготовка спикера, отсутствие взаимодействия по причине недоверия, боязни ошибки.	0,5	0,9	0,45

Таблица 26 – Карта рисков

Вероятность появления	Серьезность последствий				
	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
0,9	0,9	0,27	0,45	0,63	0,81
0,7	0,7	0,21	0,35 <b>R1</b>	0,49 <b>R2</b>	0,63
0,5	0,5	0,15	0,25	0,35	0,45 <b>R5</b>
0,3	0,3	0,09	0,15	0,21	0,27
0,1	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

Карта свидетельствует, что экспертное мнение определило три значимых риска: инертность, сопротивление персонала (R2) и неэффективное взаимодействие между обучающимися и обучаемыми (R5) находятся выше предельной границы, временной риск (R1) находится рядом с границей. Следовательно, на данные риски следует обратить особое внимание и выработать мероприятия по их минимизации.

Снижение (минимизация) риска – это сокращение вероятности наступления рискованного события и возможных потерь. С этой целью необходимо предпринять следующие дополнительные действия:

- использовать методы по преодолению сопротивления, пассивности персонала (информационная открытость, оказание поддержки, материальное и нематериальное стимулирование, вовлечение в работу и контроль);
- подбор учебно-методического комплекта для Совета практиков АО

«ДРСК», возможно обучение сотрудников основам проведения мероприятий на курсах;

- сетевое планирование для снижения временного риска;
- составление графика Ганта.

Представим сетевое планирование процесса перехода АО «ДРСК» с когнитивно-трансформирующей стадии на изучающую стадию в рамках внедрения концепции обучающейся организации. В таблице 27 представлен план мероприятий, включающий перечень этапов работы с продолжительностью по времени.

Таблица 27 – Порядок и сроки выполнения работ

	Описание этапа	Предшествующий этап	Время выполнения/недели
1	2	3	4
<b>Этап 1 «Вхождение»</b>			
A	Формирование рабочей группы (утверждение приказом)	-	2
B	Консультации с руководством	A	5
C	Анализ действующей системы	B	7
D	Анкетирование персонала, анализ проведенного исследования	C	6
E	Заседания рабочей группы	B, C, D	1
F	Сводный отчет	E	4
<b>Этап 2 «Освоение»</b>			
G	Отбор кандидатур для Совета практиков	F	4
H	Отбор кандидатур для «генераторов идей»	F	4
I	Анализ необходимых ресурсов (технических, финансовых, информационных)	F	2
J	Изучение технологии становления обучающейся организации, методологии	G, H, I	2
K	Разработка программы внутрикорпоративного обучения	J	8
L	Заседания рабочей группы	G, H, I, J, K	1
M	Подготовка проектов НПА по реализации управленческого решения	L	1
N	Подготовка аналитического отчета о проведенной работе	L	1
O	Согласование с руководством дальнейшей реализации управленческого решения	N	1
<b>Этап 3 «Реализация»</b>			
P	Утверждение НПА по реализации управленческого решения	O	2
Q1	Подготовка календарного плана работы (2021)	P	2
R1	Организация и проведения обучающих мероприятий	Q1	40
S1	Итоговое анкетирование персонала	R1	2
T1	Анализ планов индивидуального развития	R1	4
U1	Подготовка сводного аналитического отчета	T1	2
Q2	Подготовка календарного плана работы (2022)	U1	2
R2	Организация и проведения обучающих мероприятий	Q2	42
S2	Итоговое анкетирование персонала	R2	2
T2	Анализ планов индивидуального развития	R2	4

1	2	3	4
U2	Подготовка сводного аналитического отчета	T2	2
Q3	Подготовка календарного плана работы (2023)	U2	2
R3	Организация и проведения обучающих мероприятий	Q3	44
S3	Итоговое анкетирование персонала	R3	2
T3	Анализ планов индивидуального развития	R3	4
U3	Подготовка сводного аналитического отчета	T3	2

Сетевой граф реализации управленческого решения на основе полученных данных представлен в приложении Л.

С помощью сетевого графа определены: начало и конец каждого этапа мероприятия, сроки по каждому этапу мероприятия, продолжительность всех работ. Критический путь (указан утолщенными стрелками) – путь, имеющий наибольшую продолжительность. Значит, на данном пути общие временные резервы отсутствуют. Любые работы, лежащие на нем, называются операциями критического пути. Как следует из сетевого графа, общее время реализации управленческого решения – 195 недель, в том числе, на 1 этап – 25 недель, на 2 этап – 18 недель, 3 этап – 152 недели.

Продолжим сетевое планирование по принятому управленческому решению с учетом неопределенности. Из общего списка этапов, рассматриваемых в сетевом плане, выделим этапы, подверженные неопределенности во времени и зададим для них наименьшее (оптимистическое) время ( $a$ ) и наибольшее (пессимистическое) время ( $b$ ). Рассчитаем ожидаемое время выполнения каждого неопределенного этапа ( $t_{\text{ожд}}$ ), используя методику PERT, а также рассчитаем дисперсии по времени каждого из неопределенных этапов. Результаты расчетов представлены в таблице 28.

Таблица 28 - Показатели неопределенных этапов

Мероприятие	Наименьшее (оптимистическое) время ( $a$ ), недель	Наибольшее (пессимистическое) время ( $b$ ), недель	Ожидаемое время $t_{\text{ожд}} = \frac{3a + 2b}{5}$	Дисперсия $\sigma^2 = \left(\frac{b-a}{6}\right)^2$
1	2	3	4	5
A	1	4	2,2	0,25
B	3	8	5,0	0,69
C	5	9	6,6	0,45
D	4	8	5,6	0,45

F	2	6	3,6	0,45
G	2	6	3,6	0,45
H	2	6	3,6	0,45
I	1	4	2,2	0,25
J	1	5	2,6	0,45
K	6	10	7,6	0,45
M	1	4	2,2	0,25
N	1	4	2,2	0,25
P	1	4	2,2	0,25
Q1	1	4	2,2	0,25
R1	38	43	40,0	0,69
S1	1	6	3,0	0,69
T1	2	6	3,6	0,45
U1	1	4	2,2	0,25
Q2	1	4	2,2	0,25
R2	40	44	41,6	0,45
S2	1	6	3,0	0,69
T2	2	6	3,6	0,45
U2	1	4	2,2	0,25
Q3	1	4	2,2	0,25
R3	42	46	43,6	0,45
S3	1	6	3,0	0,69
T3	2	6	3,6	0,45
U3	1	6	3,0	0,69

Дисперсия - мера неопределенности, связанная с данным распределением (в данном случае распределением продолжительности работ) - квадрат отклонения случайной величины от ее математического ожидания.

Найдем общую дисперсию:

$$\sum \sigma^2 = 0,25 \times 10 + 0,69 \times 6 + 0,45 \times 12 = 12,04$$

Рассчитаем стандартное отклонение по времени выполнения работы:

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2} = \sqrt{12,04} = 3,5, \text{ т.е. отклонение составляет примерно 4 недели.}$$

Исходя из полученного результата, можно заключить, что при оптимистическом варианте продолжительность реализации управленческого решения уменьшится на 4 недели и составит 191 неделю, а при пессимистическом варианте увеличится на 4 недели и составит 199 недель.

Далее рассчитаем количество стандартных отклонений на интервале времени ( $Z$ ), найдем вероятность этого количества отклонений по таблице вероятностей нормального определения  $P(Z)$  и рассчитаем риски такого отклонения. Полученные значения приведены в таблице 29.

Таблица 29 - Расчет оптимального времени реализации плана по переходу АО «ДРСК» на модель изучающей организации

Расчетный срок $t_i$ , неделя	Количество стандартных отклонений от расчетного срока	Вероятность отклонения $P(Z)$	Риск невыполнения работ в расчетный срок (%)
191	1,14	0,8729	87
192	0,86	0,8051	80
193	0,57	0,7157	72
194	0,29	0,6141	61
195	0	0,5000	50
196	0,29	0,6141	39
197	0,57	0,7157	28
198	0,86	0,8051	20
199	1,14	0,8729	13
200	1,43	0,9236	8
201	1,71	0,9564	4

Таким образом, что срок реализации мероприятий по переходу АО «ДРСК» с когнитивно-трансформирующей на изучающую стадию в рамках внедрения концепции обучающейся организации составляет 199 недель при приемлемом риске 13 %.

Для наглядного представления структуры всего управленческого решения, а также выявления взаимосвязей между его составляющими составим график Ганта (рисунок 23)

В целом следует отметить, что природа риска связана прежде всего с отсутствием полной и достоверной информации. Поэтому основной мерой уменьшения риска являются мероприятия по улучшению работы с информацией: повышение квалификации сотрудников, вовлеченных в административно - организаторскую работу по внедрению модели обучающейся организации, их погружение в теоретические аспекты концепции, владение обучающими методиками.

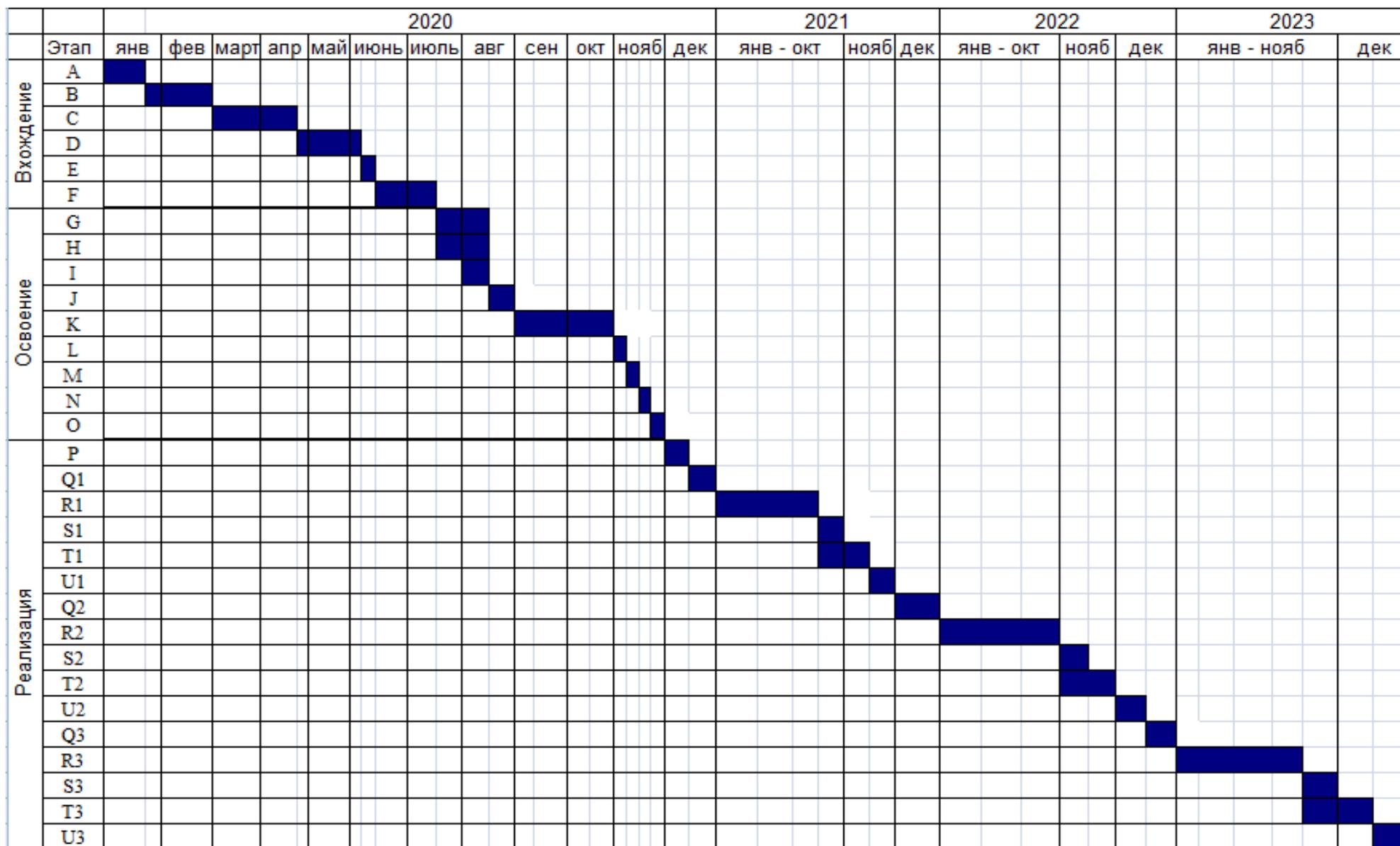


Рисунок 23 - График Ганта

В основе формирования и достижения необходимых показателей разработанного управленческого решения лежит эффективность. Эффективность управленческого решения - это отношение нового ресурса или прироста старого ресурса в результате процесса подготовки или реализации управленческого решения в организации к затратам на этот процесс.<sup>19</sup> То есть эффективность - это комплексная характеристика, которая показывает степень достижения поставленной цели. Можно выделить несколько видов функциональной эффективности: организационную, экономическую, социальную, технологическую, психологическую, правовую, экологическую, этическую, политическую и партийную.<sup>20</sup>

Оценку ожидаемой эффективности внедрения концепции обучающейся организации в условиях АО «ДРСК» будем осуществлять исходя из того, что применительно к данному управленческому решению имеют место организационная, психологическая, социальная, технологическая и экономическая виды эффективности.

Организационная эффективность определяет способность организации быть конкурентоспособной. Формирование обучающейся организации способствует совершенствованию системы внутрикорпоративного обучения, развитию кадрового потенциала, способности организации эффективно распоряжаться своими внутренними ресурсами. Как следствие, совершенствуется организационная культура, что является залогом приверженности персонала миссии и ценностям организации, а значит, и достижения стратегических целей и задач АО «ДРСК». Предлагаемое управленческое решение реализует потребность организации в устойчивом и стабильном развитии.

Психологическая эффективность базируется на психологических критериях. Прежде всего, это удовлетворенность сотрудников, развитие межличностных отношений, укрепление командного духа, развитие индивидуальных качеств личности, улучшение психологического климата в коллективе. Меро-

---

<sup>19</sup> Смирнов Э. А. Управленческие решения - М.: РИОР, 2016. С. 238.

<sup>20</sup> Смирнов Э. А. Управленческие решения - М.: РИОР, 2016. С. 237.

приятия, включенные в программу обучения, способствуют развитию вышеперечисленного комплекса значимых психологических признаков.

Социальная эффективность разработанного управленческого решения заключается в расширении социальных связей, развитии возможностей партнерства. Это способствует индивидуальному личностному росту сотруднику и увеличению его вклада в процесс развития организации.

Технологическая эффективность разработанного управленческого решения заключается в снижении монотонности, излишней трудоемкости, повышении интеллектуального содержания труда, и, как следствие, повышении производительности труда и качества предоставляемых услуг.

Экономическая эффективность характеризует достижение основных целей управленческого решения, основываясь на принципе экономии ресурсов. Оценку экономической эффективности от реализации разработанного управленческого решения представим следующим образом:

1) Рассчитаем сокращение времени на поиск информации, т.е. экономию рабочего времени сотрудников. Как отмечено в третьей главе данной работы, интервьюирование персонала показало, что на поиск информации, материалов, документов для решения производственных задач сотрудниками разных отделов отводится от 2 до 4,5 часов в неделю. В среднем потери рабочего времени (ПВР) составляют 3,6 часов в неделю, что в месяц при 40-часовой рабочей неделе составляет:

$$\text{ПВР} = \frac{3,6 \times 4 \times 100}{160} = 9\%$$

Внедрив базу знаний, которая является своеобразным интеллектуальным хранилищем компании, а также социальную корпоративную сеть, где предполагается «живой» обмен опытом, информацией между сотрудниками, предполагается сократить временные затраты на поиск необходимой информации до 1,3 часа в неделю, тогда:

$$\text{ПВР} = \frac{1,3 \times 4 \times 100}{160} = 3\%$$

Покажем экономический эффект от внедрения базы знаний на уровне ис-

полнительного аппарата АО «ДРСК», если списочная численность работников (СЧ) составляет 345 человек, а средняя заработная плата работников (ЗПср) - 78952 рубля. Рассчитаем потери рабочего времени в денежном выражении (Спрв) по формуле:

$$\text{Спрв} = \text{СЧ} \times \text{ЗПср} \times \text{ПРВ} \quad (1)$$

До реализации управленческого решения потери рабочего времени в денежном выражении составляют:

$$\text{Спрв} = 345 \times 78952 \times 0,09 = 2451459,6 \text{ руб.}$$

После реализации управленческого решения:

$$\text{Спрв} = 345 \times 78952 \times 0,03 = 817153,2 \text{ руб.}$$

Таким образом, экономия составит:

$$\text{Экономия ПРВ} - 2451459,6 - 817153,2 = 1634306,4 \text{ руб.}$$

Сокращение потерь рабочего времени на 6% (с 9 % до 3 %) позволяет более оперативно решать производственные задачи, повышается производительность труда.

2) Оценим сокращение затрат на внешнее обучение. Анализ действующей системы обучения персонала свидетельствует о значительных финансовых вложениях на обучение. Учитывая специфику деятельности организации, полностью исключить внешнее обучение нельзя, но есть действительная возможность сократить его объемы. Обученные вне организации сотрудники будут приносить знания и необходимые компетенции в практику работы АО «ДРСК» и через обучающие мероприятия (семинары, тренинги, мастер-классы) доводить до сотрудников организации. Таким образом происходит распространение и приращение знаний через методические инструменты программы внутрикорпоративного обучения, что исключает надобность обучения других сотрудников вне организации по тем же программам. Такая работа целесообразна по организационно-управленческому направлению обучения и нормативному обучению. Рассчитаем сокращение затрат на внешнее обучение по этим двум направлениям с учетом имеющихся тенденций. За основу расчета возьмем по-

казатели за последние три года (таблица 30).

Таблица 30 – Средние показатели обучения персонала за 2016-2018 гг.

Направление обучения	Количество обученных, чел	Доля, <i>d</i> , %	Затраты, тыс.руб.	Доля, <i>d</i> , %
Нормативное обучение	4447	66	15489	67
Организационно-управленческое обучение	675	10	4216	18
Итого по 2 направлениям	5122	76	19705	85
Всего	6646	100	22987	100

Таким образом, на вышеназванные направления обучения направляется 5122 человека (76 % обучающихся), доля затрат при этом составляет 85 % от общей суммы затрат на обучение.

В условиях внедрения концепции обучающей организации целесообразно сократить количество обучающихся вне АО «ДРСК» до 3000 человек. Остальные 2122 человека (41 %) планируется обучить через предложенные инструменты внутрикорпоративного обучения. Следовательно, экономия затрат (Эз) на обучение по двум направлениям составит:

$$\text{Эз} = 19705 \times 0,41 = 8079 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем процент экономии в общей сумме затрат:

$$d = \frac{8079}{22987} \times 100 = 35\%$$

Таким образом, с учетом сохранения тенденции экономия составит 8079 тыс. руб., что составляет 35 % от общей суммы затрат.

Проанализируем ключевые критерии оценки эффективности предложенной концепции обучающейся организации в АО «ДРСК» методом экспертных оценок. Экспертами выступают 5 сотрудников АО «ДРСК»: начальник отдела менеджмента качества, заместитель начальника отдела учета и развития персонала, главный бухгалтер, ведущий специалист отдела корпоративных отношений, специалист отдела мотивации труда. Данной группе экспертов предложено дать качественную характеристику ключевых критериев по шкале от 1 до 5. Составим сводную таблицу показателей оценки эффективности (таблица 31).

Таблица 31 – Сводная таблица оценки эффективности внедрения концепции обучающейся организации в условиях АО «ДРСК»

Критерий оценки	Характеристика исходного состояния	Оценка, балл	Прогноз ожидаемого состояния	Оценка, балл
1	2	3	4	5
<b>Соответствие стадии развития обучающейся организации</b>				
Стадия обучающейся организации	Когнитивно-трансформирующая организация		Изучающая организация	
<b>Подходы к организации обучения</b>				
Инициатива обучения	Исходит от руководства	3	Исходит как от руководства, так и от сотрудников	5
Вид обучения	Преимущественно внешнее обучение	3	Уменьшение объема внешнего обучения	4
			Создание системы внутри-корпоративного обучения	
Периодичность обучения	Не реже 1 раза в 3 года (согласно плану, утвержденному на текущий год.)	3	Непрерывный системный процесс обучения	5
Методический инструментарий	В большинстве используются традиционные методы обучения	2	В большинстве используются активные методы обучения	4
<b>Развитие сотрудников и инфраструктуры</b>				
Информационная база	Сформирована база данных, отсутствует база знаний и социальная корпоративная сеть	3	Создана база знаний и социальная корпоративная сеть	5
Развитие персонала	Наличие коммуникационных связей между сотрудниками  Имеется пассивная часть сотрудников, не задействованная в процессе получения и передачи знания  Отсутствуют в системе командные методы работы.  Преимущественно внешняя мотивация обучения  Отсутствует система работы по самообучению и саморазвитию сотрудников.	2	Усиление продуктивного взаимодействия между сотрудниками разных категорий персонала за счет развития межличностных отношений  Задействованы все сотрудники в процесс создания и приращения организационных знаний.  Используются в системе командные методы работы  Преимущественно внутренняя мотивация обучения  Развитие системы работы по самообучению и саморазвитию сотрудников, выявлению скрытых знаний сотрудников.	5

<b>Экономическая эффективность</b>		2		4
Затраты на обучение	Средний объем затрат за 2016 – 2018 гг. составляет 22897 тыс. рублей		Сокращение востребованности внешнего обучения на 35 %, при этом экономия составит 8079 тыс. рублей	
Производительность труда	До 9 % рабочего времени уходит на поиск необходимой информации, что в денежном выражении составляет 2451459,6 руб.		Сокращение затрат рабочего времени на поиск необходимой информации до 3 %, что в денежном выражении составляет 817153,2 руб. Экономия составит 1634306,4 руб.	

По данным таблицы составим диаграмму, которая наглядно оценит критериев эффективности в исходном состоянии и после внедрения инструментов построения обучающейся организации (рисунок 24)



Рисунок 24 – Оценка эффективности внедрения инструментов построения обучающейся организации

Диаграмма наглядно показывает, что оценка критериев эффективности свидетельствует о соответствии ожидаемого состояния развития АО «ДРСК» более высокой стадии развития обучающейся организации – изучающей организацию.

Таким образом, проведенная оценка ожидаемой эффективности свиде-

тельствует об эффективности предлагаемого управленческого решения по следующим основаниям:

- реализация предложенных мероприятий повышает организационную, технологическую, психологическую, социальную и экономическую эффективность;

- качественная оценка предлагаемого управленческого решения методом экспертных оценок свидетельствует о совершенствовании системы управления развитием персонала АО «ДРСК», что доказывает повышение балльных оценок критериев эффективности в части подходов к организации обучения и развития персонала;

- обоснование экономической эффективности заключается, во-первых, в сокращении потерь рабочего времени и, как следствие, повышении производительности труда, что в денежном выражении составляет 1634306,4 руб., во-вторых, в сокращении на 35 % затрат на внешнее обучение за счет выстроенной системы внутреннего обучения в рамках реализации концепции обучающейся организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование корпоративной системы управления обучением и развитием персонала АО «ДРСК» в рамках реализации концепции обучающейся организации.

Тенденция внедрения концепции обучающейся организации в настоящее время в практике работы российских компаний набирает силу. Данные организации отличаются такими значимыми чертами, как постоянное активное собственное развитие, инновационность, гибкость, умение приспосабливаться к изменяющимся условиям окружающей среды. Стилль поведения персонала обучающихся организаций характеризуется ориентацией на непрерывное обучение и самообучение, приобретение новых личностных качеств, активное участие в развитии организации.

Все задачи, поставленные в работе, выполнены. А именно: исследованы теоретические подходы к понятию и признакам обучающейся организации, проанализирована внешняя и внутренняя среда организации, исследована действующая система обучения и развития персонала АО «ДРСК» на предмет наличия предпосылок внедрения обучающейся организации, определена стадия развития обучающейся организации в компании, разработаны инструменты по переходу на следующую стадию развития обучающейся организации.

Изучение теоретических аспектов концепции обучающейся организации позволило определить основные подходы к понятию и характерных признаков обучающейся организации, ее принципиальные отличия от традиционных организаций, о преимуществах обучающейся организации и условиях успешной реализации концепции в организации.

Во второй главе изучена деятельность АО «ДРСК», проведен анализ внешней и внутренней среды организации. Внешняя среда рассмотрена как совокупность макро- и микросреды. Результаты PEST-анализа свидетельствуют, что наиболее значимыми являются политические и технологические факторы, которые говорят поддержке компании со стороны государства, учитывая ее со-

циальную значимость, а также о поступательном развитии транспортных сетей, что влияет на качество обслуживания. Микросреда организации проанализирована в разрезе элементов, непосредственно взаимодействующих с компанией (поставщики, потребители, конкуренты) по модели 5 сил М. Портера. Анализ показал, что особенностью сферы деятельности компании является то, что электроэнергия – товар, который не имеет субституттов, его невозможно хранить, отрасль крайне дорогостоящая и имеет государственное регулирование. Поэтому на текущий момент можно говорить о благоприятном влиянии факторов внешней среды. Тем не менее, экономические факторы, такие как нестабильный курс национальной валюты, снижение уровня доходов потребителей, возможные кризисные явления в экономике несут определенные риски стабильному развитию организации. Это обязывает руководство АО «ДРСК» развивать способность прогнозировать изменения, осознавать свои действия, оперативно находить решения - что стимулирует отказ от традиционного менеджмента в пользу обучающейся организации.

При рассмотрении внутренней среды организации проанализированы следующие элементы: корпоративное управление, кадры, производство, маркетинг и финансы. Определенные в ходе анализа сильные и слабые стороны АО «ДРСК» фиксируют те показатели, которые являются выигрышными, их следует развивать и продолжать поддерживать, а также параметры, которые следует улучшать или свести к минимуму их негативный эффект. Это в частности, работа по снижению объемов дебиторской задолженности, укреплению финансовой устойчивости, снижению аварийности, создание условий для непрерывного развития и внутрикорпоративного обучения персонала. Из сильных сторон можно выделить такие, как высокий технологический потенциал компании, высокая квалификация персонала, высокие показатели в сфере охраны труда, а также значительный опыт работы в сфере энергообеспечения.

В ходе исследования действующей системы обучения и развития персонала АО «ДРСК» изучены внутренние нормативные правовые акты, регламентирующие данную деятельность, проведен количественный и качественный

анализ персонала, а также представлена информация об основных направлениях профессиональной подготовки персонала. Анализ показал, что работа регламентирована внутренними нормативными актами АО «ДРСК», обучение базируется на ценностях и нормах корпоративной культуры общества, сформированы единые требования к организации обучения для всех подразделений АО «ДРСК», разработана модель компетенций сотрудников АО «ДРСК», подбор и программ обучения осуществляется с учетом потребностей организации, используется в большинстве внешнее обучение, при внутреннем обучении используются в большинстве традиционные методы обучения. К сотрудникам АО «ДРСК» предъявляются высокие требования к уровню образования и квалификации, поэтому в организации придается большое значение к обучению и развитию персонала, выделяются значительные финансовые ресурсы для проведения обучения.

В рамках изучения предпосылок и условий внедрения концепции обучающейся организации проведено анкетирование персонала, проанализированы признаки обучающейся организации по методике М. Педлера, а также определена стадия развития обучающейся организации по методике Н.А. Кипень. По результатам анкетирования изучены мотивы обучения персонала, методы обучения, применяемые в компании. Обобщающее тестирование показало, что суммарное количество ответов респондентов, констатирующих наличие в системе развития персонала элементов обучающейся организации, составляет 40%, отсутствие – в 2 раза меньше – (20%).

Проведенный анализ свидетельствует о наличии следующих элементов обучающейся организации в АО «ДРСК»: осуществляется системный подход к обучению персонала, создано единое информационное пространство, поддерживается развитие корпоративной культуры, вовлеченность в обучение всех сотрудников. Вместе с тем, отмечены следующие недостатки в работе: отсутствие внутреннего мотивирующего видения процесса обучения, использование преимущественно традиционных форм обучения, отсутствие системы непрерывного корпоративного обучения и взаимообучения, отсутствие базы знаний как

обязательного признака обучающейся организации.

По методике Н.А. Кипень определено, что организация находится на когнитивно-трансформирующей стадии развития обучающейся организации. В целях совершенствования системы развития персонала целесообразно осуществить переход на следующую стадию обучающейся организации. В выпускной квалификационной работе получена модель формирования изучающей организации как стадии развития обучающейся организации и разработан алгоритм практической реализации концепции обучающейся организации в условиях АО «ДРСК».

Практическая реализация построения модели АО «ДРСК» как изучающей организации представлена в виде алгоритма, состоящего из 3-х этапов. Первый этап «Вхождение» представляет собой подготовительный этап, в ходе которого проводятся консультации с руководством, диагностические процедуры, а именно анкетирование и интервьюирование персонала на предмет заинтересованности и понимания необходимости дальнейшего развития и предстоящих изменений в организации. На втором этапе «Освоение» происходит разработка необходимых инструментов по формированию изучающей организации: это разработка программы внутрикорпоративного обучения АО «ДРСК», нацеленной на освоение и применение необходимого обучающего инструментария, а также создание базы знаний и корпоративной социальной сети. В качестве обучающего инструментария включены специальные методы и приемы: это прежде всего обучение «действием» и тренинги, другие активные методы обучения. Представленная в программе методология обучающих мероприятий фиксирует предлагаемый формат, содержание, прогнозируемый результат. Основная направленность – это работа над конкретными производственными задачами, привлечение к групповой работе, создание условий непрерывного обучения самообучения. Третий этап представляет собой механизм реализации программы внутрикорпоративного обучения, а также создание интеллектуального хранилища – базы знаний АО «ДРСК» и социальной корпоративной сети, способствующей межличностному общению и оперативному обмену знаниями, оказа-

нию своевременной методической помощи в решении производственных задач. В результате предложенного алгоритма работы ожидается переход АО «ДРСК» на стадию изучающей организации.

Проведенная оценка ожидаемой эффективности свидетельствует об эффективности предлагаемого управленческого решения. Расчет экономической эффективности показал сокращение потерь рабочего времени и, как следствие, повышение производительности труда, что в денежном выражении составляет 1634306,4 руб., а также сокращение на 35 % затрат на внешнее обучение за счет выстроенной системы внутреннего обучения в рамках реализации концепции обучающейся организации.

Кроме того, реализация предложенных мероприятий повышает организационную, технологическую, психологическую, социальную и экономическую эффективность; во-вторых, проведенная экспертным методом оценка ключевых критериев эффективности процесса управления реализацией концепции обучающейся организации в части подходов к организации обучения и развития персонала свидетельствует о дальнейшем совершенствовании системы управления развитием персонала АО «ДРСК».

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Андреева, Т.Е. Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций / Т.Е. Андреева// Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. - 2004. - Сер.8, Вып. 2 (№16). - С. 33-50.
- 2 Астахова, Н.И. Теория управления. Учебник для академического бакалавриата / Н.И. Астахова. - М.: Юрайт, 2015 – 376 с.
- 3 Балашов, А.И. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие/ А.И. Балашов, И.Д. Колтыров, А.Г. Санина. – СПб.: Питер, 2012. – 320с.
- 4 Башкирова, О.В. Концепция умной организации (управление инновационным развитием компании) // Вестник института экономики РАН. – 2013. - № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-umnoy-organizatsii-upravlenie-innovatsionnym-razvitiem-kompanii>.
- 5 Башкирова, О.В. Умная компания: стратегия и тактика создания / О.В. Башкирова. – М.: Экономика, 2016 – 190 с.
- 6 Безуглая, Н.С., Панфилова И.А. Повышение кадрового потенциала организации через применение тренингов / Н.С. Безуглая, И.А. Панфилова // Научный вестник ЮИМ. - 2018. - №3. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-kadrovogo-potentsiala-organizatsii-cherez-primenenie-treningov> - 04.03.2019.
- 7 Белова, Е. Н. Условия становления сетевой самообучающейся организации дополнительного профессионального образования // Вестник ТГПУ. 2016. №12 (177). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/usloviya-stanovleniya-setevoy-samoobuchayuscheysya-organizatsii-dopolnitelnogo-professionalnogo-obrazovaniya>.
- 8 Брагина, З.В. Управление персоналом : учебное пособие / З.В. Брагина, В.П. Дудяшова, З.Т. Каверина. – М.: КноРус, 2010. – 126 с.
- 9 Бухалков, М.И. Управление персоналом: Развитие трудового потенциала : учебное пособие для вузов / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 192 с.
- 10 Буцкая, А. А., Николаева, К. А., Петриго, О. А. Коучинг и тренинг в си-

стеме обучения и развития персонала / А.А. Буцкая, К.А. Николаева, О.А. Петриго // Молодой ученый. - 2017. - №12. - С. 247-249. – URL: <https://moluch.ru/archive/146/41046> - 15.03.2019.

11 Власова, Ю. Организация внутреннего обучения сотрудников производства [Текст] / Ю. Власова // Справочник по управлению персоналом. - 2012. - № 4 (апрель). - С. 51-54.

12 Воробьева, Е.М. Создание обучающейся организации как направление современного менеджмента. [Электронный ресурс] – URL: [http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/19479/1/Воробьева\\_Создание%20обучающейся%20организации.pdf](http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/19479/1/Воробьева_Создание%20обучающейся%20организации.pdf)

13 Гареев, Т.Ф. Управление знаниями самообучающейся организации. Практическое руководство / Т.Ф. Гареев. – М.: Ridero, 2016. – 168 с.

14 Годовой отчет и аудиторское заключение о бухгалтерской (финансовой) отчетности АО «ДРСК» по итогам деятельности за 2018 год [Электронный ресурс] / Благовещенск, 2018. – 146 с. – URL: <http://drsk.ru/source/content/2019/03/3998.pdf>.

15 Довлекаева, А. А. Корпоративное обучение как метод повышения лояльности персонала / А.А. Довлекаева // Молодой ученый. - 2017. -№5. - С. 154-159.

16 Долженко, Р.А. Инновации в системе управления персоналом организации / Р.А. Долженко // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2015- № 1. – С. 149 – 153.

17 Дудяшова, В.П. Методические подходы к оценке фактической степени развития самообучающейся организации: сравнительный анализ / В.П. Дудяшова, Н.А. Кипень, Е.В. Смирнова // Вестник КГТУ. Сер. Экономические науки. – Кострома: Изд-во Костром. гос. технол. ун-та, 2013 г. – №1 (3). – С. 36–41.

18 Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ Инфра-м, 2015.

19 Жданкин, Н.А., Суанов, В.М. Мотивация персонала как ключевой фак-

тор стратегического развития промышленных предприятий России / Н.А. Жданкин, В.М. Суанов // Менеджмент сегодня. – 2017. - № 04 (100). – С. 256 - 271.

20 Жемчугов, А.М., Жемчугов, М.К. Целеполагание и стратегическое управление развитием организации / А.М. Жемчугов, М.К. Жемчугов // Менеджмент сегодня. – 2017. - № 03 (099). – С. 196-211.

21 Журавлёв, А. Специфика обучения с помощью тренингов / А. Журавлёв // Научные исследования в образовании. - 2013. - №1. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-obucheniya-s-pomoschyu-treningov> - 14.04.2019.

22 Иванова А.И. Ротация кадров как способ совершенствования организации труда на энергопредприятиях. [Электронный ресурс] – URL: <https://docviewer.yandex.ru/view>

23 Иванова, Е.А. Управление изменениями: Учебное пособие / Е.А. Иванова. - М: МГУПС (МИИТ), 2014. – 167 с.

24 Кабалина, В. И., Мондрус, О. В. Факторы управления талантами в компании: контекстный подход / В.И. Кабалина, О.В. Мондрус // Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Менеджмент (2). – 2017 – С. 268–298.

25 Кипень, Н.А. Формирование и развитие самообучающейся организации: монография / Н.А. Кипень, В.П. Дудяшова, А.В. Денисова. – Кострома: Изд-во Костром. гос. технол. ун-та, 2008. – 199 с.

26 Конопатов С.Н. Служебные совещания в обучающейся (интеллектуальной организации): концепция, подготовка, проведение / С.Н. Конопатов //

27 Красностанова, М.В., Осетрова, Н.В., Самара, Н.В. Assessment Center для руководителей. Опыт реализации в российской компании, упражнения, кейсы / М. В. Красностанова, Н. В. Осетрова, Н. В. Самара. - Москва: Вершина, 2007. — 208 с.

28 Красностанова, М.В. Ассесмент-центр сегодня: особенности применения в современной организации / М. В. Красностанова // Менеджмент сегодня. – 2018. - № 04 (104). – С. 298-307.

29 Крейнер, Стюарт Ключевые идеи менеджмента. / С. Клейнер. - М., «Инфра-М», 2002 г. – 328 с.

30 Латуха, М.О., Селивановских, Л.В. Развитие талантливых сотрудников в российских компаниях: основные особенности и связь с результатами деятельности / М.О. Латуха, Л.В. Селивановских // Российский журнал менеджмента. – 2016. - № 3. – С. 33-48.

31 Магура, М. Управление персоналом в обучающейся организации/ Управление персоналом. – 2009. - № 18. - URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?2178>.

32 Магура, М.И., Курбатова, М.Б. Организация обучения персонала компании, 2-е изд, переработанное и дополненное / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 264 с.

33 Масленникова, Н.П. Разработка программы развития персонала на основе концепции обучающейся организации и формирования лидерских качеств руководителей / Н.П. Масленникова // Управление развитием персонала. - 2016. - № 3.

34 Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2011. – 488с.

35 Мельничук, А.В. Игровые методы в обучении персонала / А.В. Мельничук // Материалы Афанасьевских чтений. - 2016. - №1 (14). - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/igrovye-metody-v-obuchenii-personala> - 14.03.2019.

36 Педлер, М. Практика обучения действием / М. Педлер, Р. Реванс, Р. Лессем, и др.; Под ред. М. Педлера; Пер. с англ. под ред. О. С. Виханского. – М.: Гардарики, 2000. – 335 с.

37 Пережогова, К. А. Инновационные изменения в системе управления персоналом // Молодой ученый. - 2015. - №4. - С. 403-408.

38 Положение о наставничестве, утвержденное 21.12.2016 / / Благовещенск, 2016. – 15 с.

39 Положение об обучении персонала АО «ДРСК», утвержденное 25.12.2015 // Благовещенск, 2015. – 26 с.

40 Порядок работы с персоналом в АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания», утвержденный 31.08.2010 // Благовещенск, 2010. – 79 с.

41 Резанович, И.В. Применение метода обучения действием в системе внутрифирменного повышения квалификации менеджеров / И.В. Резанович // Мир науки, культуры, образования. – 2013. - № 3 (40). – С. 156-158.

42 Салихов, Б.В., Салихова, И.С. Самообучающиеся организации в экономике: сущность, признаки и параметры качества // Финансы и кредит. 2015. №8 (632). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/samoobuchayuschiesya-organizatsii-v-ekonomike-suschnost-priznaki-i-parametry-kachestva>.

43 Семина, Е. Тренинг для руководителей среднего звена / Е. Семина // Справочник по управлению персоналом. – 2012. - №2. – С.84 – 88.

44 Сенге, П. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций [Электронный ресурс] / П. Сенге, А. Клейнер, Ш. Робертс, Р.Б. Росс, Дж. Рот, Б. Дж. Смит; пер. с англ. – М. : Издательство "Олимп-Бизнес", 2003. – 604 с. – URL: <http://www.iteam.ru/literature/strategy/2375/>.

45 Сенге, П. Пятая дисциплина : искусство и практика самообучающейся организации/ П. Сенге. – М. : Олимп- Бизнес, 1999. – 408 с.

46 Скворцова, В.С. Концепция обучающейся организации и ее применение в практике менеджмента // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 1 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3844>.

47 Смирнов, Э. А. Управленческие решения / Э.А. Смирнов. - М.: РИОР, 2016. - 366 с.

48 Спивак, В. А. Управление изменениями: учебник для академического бакалавриата / В. А. Спивак. - М. : Издательство Юрайт, 2017. - 357 с.

49 Тарасов, В.Б. Самообучающиеся предприятия// Проблемы управления и моделирования в сложных системах. Труды УІ-й международной конференции (Самара, 14-17 июня 2004 г.).– Самара: Самарский научный центр РАН, 2004 – С.113-122.

50 Чекан, А.А., Жураховская, И.М. Проблемы развития персонала организации: анализ практики использования неформального обучения / А.А. Чекан, И.М. Жураховская. // Вестник ГУУ. - 2014. - №14. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-razvitiya-personala-organizatsii-analiz-praktiki-ispolzovaniya-neformalnogo-obucheniya> - 14.03.2019.

51 Широкова, Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник, 3-е изд. / Г.В. Широкова. - СПб: Издательство «Высшая школа менеджмента», 2009. – 480 с.

52 Энциклопедия экономиста [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – URL: <http://www.grandars.ru>. – 28.03.2019.

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

## Организационная структура исполнительного аппарата АО «ДРСК»

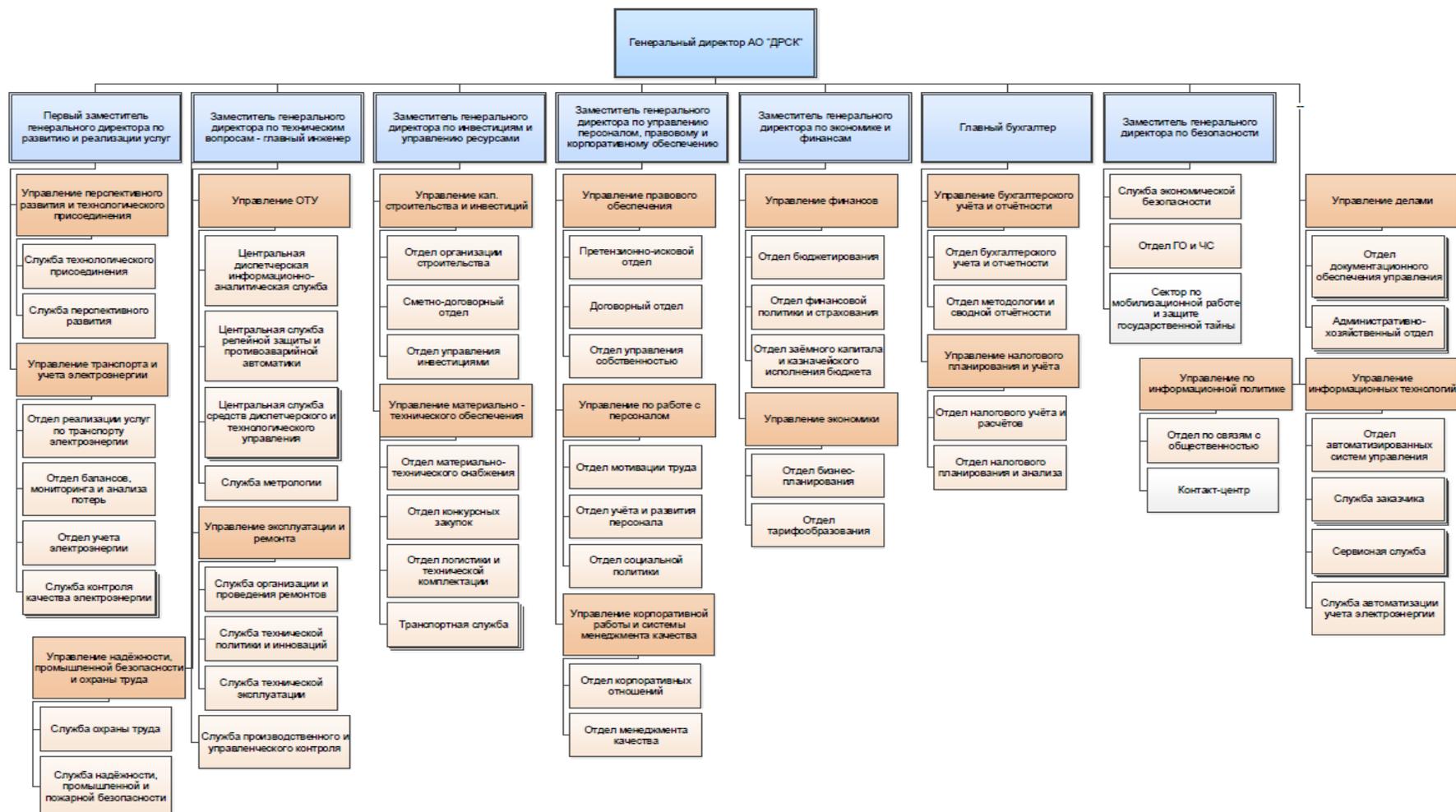


Рисунок А – Организационная структура исполнительного аппарата АО «ДРСК»

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Описание уровней организационной структуры АО «ДРСК»

Исполнительный аппарат (ИА) АО «ДРСК» расположен в г. Благовещенске.

Анализ схемы позволяет выделить 4 внутренних организационных уровня:

- уровень Генерального директора;
- уровень заместителя Генерального директора;
- уровень начальников управлений по направлениям;
- уровень начальников отделов и служб.

Основными блоками организационной структуры ИА являются:

- корпоративное управление;
- управление СМК, СЭМ и СМОЗиОБТ;
- управление экономикой и финансами;
- учет и реализация услуг по передаче электроэнергии;
- ремонт и техническое обслуживание сетевого комплекса;
- оперативно технологическое управление;
- технологическое присоединение к электрическим сетям;
- управление персоналом;
- обеспечение ИТ-ресурсами;
- правовое обеспечение;
- материально - техническое обеспечение;
- закупки;
- PR и взаимодействие с потребителями;
- управление инвестициями;
- механизация и автотранспорт;
- хозяйственное обеспечение;
- бухгалтерский учет и отчетность;
- налоговая деятельность;
- управление собственностью;
- внутренние аудиты;
- экономическая безопасность;
- документационное обеспечение управления.

В целом, в структуре ИА 17 управлений, каждое из которых имеет подведомственные отделы или службы (всего – 51), выполняющие соответствующие задачи и функции.

Второй уровень – филиалы АО «ДРСК». В состав организации входят:

- Амурские электрические сети (675003, г. Благовещенск, ул. Театральная, 179);
- Приморские электрические сети (690080, г. Владивосток, ул. Командорская, 13-а);
- Хабаровские электрические сети (680009, г. Хабаровск, ул. Промышленная, 13);

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЕ Б

- Электрические сети Еврейской автономной области (679016, ЕАО, г. Биробиджан, ул. Черноморская, 6)

- Южно-Якутские электрические сети (678900, республика Саха (Якутия), г. Алдан, ул. Линейная, 4.)

Третий уровень – СП и РЭС филиалов. Филиалы имеют в своем составе структурные подразделения, которые в свою очередь состоят из базы СП и РЭС.

Филиал «Амурские электрические сети» одна из самых крупных сетевых организаций Амурской области. В состав филиала входят пять структурных подразделений, которые обслуживают сети по всей Амурской области: «Северные электрические сети», «Западные электрические сети», «Центральные электрические сети», «Восточные электрические сети», УТП (п. Мухинка). В состав «Приморских электрических сетей» входят 4 структурные подразделения: Приморские Южные, Центральные, Западные, Северные электрические сети. В свою очередь они подразделяются на 26 сетевых участка (района). На обслуживании находятся воздушные линии протяженностью 19 402, 9 км, , а так же 260 подстанций. Филиал «Хабаровские электрические сети» состоит из двух структурных подразделений – Центральные и Северные электрические сети. На обслуживании филиала «Электрические сети ЕАО» находятся воздушные линии протяженностью 4300 км, , а так же 886 подстанций. «Южно-Якутские электрические сети» являются самым северным филиалом. В состав филиала входят подразделения: Алданский район высоковольтных сетей, Нерюнгринский район электрических сетей, Томмотский район электрических сетей, Алданский район распределительных сетей.

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Анкетирование на предмет выявления признаков обучающейся организации по мнению сотрудников АО «ДРСК»

Таблица В - Анкета на предмет выявления признаков обучающейся организации

Утверждение	Верно	Частично	Неверно
Обучение является постоянным процессом, основой всей деятельности организации и рассматривается сотрудниками как их приоритетный жизненный принцип			
Организация не жалеет средств на обучение персонала и всячески стимулирует в работниках стремление учиться			
В организации создана и поддерживается атмосфера, благоприятствующая обучению персонала			
Внутри организации создано активное информационное и познавательное пространство			
В процесс обучения вовлечены все категории сотрудников организации			
Сотрудники являются инициаторами учебных мероприятий, они имеют право самостоятельного выбора образовательных программ			
Обучение осуществляется преимущественно в форме производственных совещаний, рабочих встреч, наставничества, обучения на рабочем месте, обмена передовым опытом			
Развиты взаимообучение и концепция партнерства			
Организация воспитывает в сотрудниках чувство командного духа и творческого отношения к работе			
Сотрудники имеют доступ к информации о деловой сфере их организации			
Сумма ответов			

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Стадии развития обучающейся организации с учетом анализа работы со знаниями.

Таблица Г - Стадии развития обучающейся организации и их характеристика

Стадии Характеристики	Заемствующая	Когнитивно-трансформирующаяся организация	Изучающая организация	Научающаяся организация
1	2	3	4	5
Структурные изменения для организации	Изменения организации осуществляют через копирование знаний, опыт других, более успешных предприятий, имитирует стратегии	Изменения касаются организационной культуры, формируются новые ценности и система мотивации. Внедряются программы и методики - первоначальный опыт для адаптации к особенностям организации	Формируется системное мышление менеджмента, проводится аналитическая работа по выявлению и устранению недостатков, в работе совершенствуется технология формирования организационных знаний	Формируется самоорганизующаяся система, в которой работники принимают самостоятельные решения по многим вопросам. созданы все условия для обучения, личностного роста, эффективного взаимодействия между подразделениями.
Информационная база	Внутреннее информационное поле развито слабо	Сформировано внутреннее информационное пространство, создано единое хранилище документов – база данных	Начинается процесс создания базы знаний, ее наполнения.	Активно используется открытая информационная среда – база знаний, она непрерывно пополняется. Сотрудники умеют получать информацию и работать с ней.
Кадровые	Отсутствует общее видение стратегии компании. Уделяется внимание созданию атмосферы, способствующей формированию сплоченности коллектива, налаживанию сотрудничества	Расширяется осведомленность сотрудников о целях подразделений и организации. Формируются команды, создается атмосфера сотрудничества. Проводится работа по командообразованию, творческому росту сотрудников	Создан благоприятный климат для обсуждения проблем, критических замечаний, выработки эффективных решений. Все сотрудники информированы о деятельности, стратегии, финансовых показателях организации. Развита командная работа. Развита коммуникация и взаимопомощь между сотрудниками разных уровней. Поощряется самостоятельность и участие в разработке и принятии решений работниками	Хорошо развита организационная культура, высокая степень сплоченности персонала. Обеспечен свободный обмен знаниями, сотрудники общаются на равных, в отношениях развита взаимопомощь. Отличается высокая информированность персонала, участие сотрудников в формировании стратегического видения, миссии и ценностей организации

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

Продолжение таблицы Г

1	2	3	4	5
Получение знаний	Использование внешнего обучения, внешнего консультирования. Обучение несистемное, в основном лекционного характера, отличается небольшое число обучаемых	Проводится внутреннее обучение на уровне совещаний, семинаров. Активизируются работы по вовлечению к процессу обучения всех сотрудников. Обучение планируется и проводится в системе. Используются внешние преподаватели для усиления и улучшения показателей организации. Улучшаются коммуникации между обучаемым обучаемыми.	Все сотрудники имеют одинаковый доступ к обучению. Сотрудники имеют возможность выбора обучающей программы самостоятельно. Создаются собственные обучающие программы для отдельных структурных подразделений. Выделяется сотрудник – менеджер по управлению знаниями, организующий данную работу. Используется активная командная и межгрупповая деятельность. Развита самообучение и обмен опытом. Применяются коучинг, тренинги, наставничество	Обучение является непрерывным процессом и неотъемлемой частью любой деятельности. Организация способна к самообучению: работа организована так, чтобы сотрудники могли учиться друг у друга. Обучение занимает не менее 4 часов в неделю и представляет собой как официальный, так и неофициальный обмен информацией. Развита командные формы, корпоративные мероприятия, организационный отдых с обучающими функциями. Внешнее обучение практически отсутствует. Основной стиль обучения - обучение действиям. Свободный выбор форм обучения.
	Организация проходит период становления в части активации работы по приобретению знаний. Развивается способность менеджмента компании приучать сотрудников к необходимости получать знания. Основная цель: повысить компетентность и мастерство отдельных сотрудников. Преимущественно за счет индивидуального обучения. <b>Основной процесс по созданию знаний: применение</b>	Организация развивает способность преобразовывать сторонние знания во внутренние организационные, их аккумулирование и накопление. Программы обучения составляются высшим менеджментом. Основная цель: получение необходимой информации, командообразование, получение начальных навыков группового общения. Задействованы практически все сотрудники, пассивными остаются лишь единицы. <b>Основной процесс по созданию знаний: накопление</b>	Данная стадия – стадия глубинного анализа организационных знаний, а также развития способности приращивать знания, как сторонние, так и внутренние. Создание базы знаний путем выделения источников знаний (сотрудники, документы и т.д.) и организация логистики потоков знаний. Планы обучения готовятся совместно с рядовыми сотрудниками. Основная цель: обнаружение и активизация скрытых знаний, систематизация и организация базы знаний. <b>Основной процесс по созданию знаний: создание и приращение</b>	На данном этапе организация способна генерировать новое знание. Программы обучения гибкие, учитывают интересы персонала. Происходит постоянное расширение и обновление базы знаний. Основная цель: способствовать созданию атмосферы для самообучения на всех уровнях организационной структуры. <b>Основной процесс по созданию знаний: распространение</b>

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Анкетирование персонала

#### Анкета оценки результативности (эффективности) деятельности обученного сотрудника

Ф.И.О. \_\_\_\_\_  
Подразделение, должность \_\_\_\_\_  
Дата прохождения обучения \_\_\_\_\_

1. Оцените результативность обучения по 10-балльной шкале  
(1 —неудовлетворительная оценка, 10 — отличная оценка).

№ п.п.	Оцениваемые показатели	Количество баллов	Примечание
	<b>Профессиональные знания</b>		
1.	Соответствие и рост профессиональных знаний работника сложности выполняемой работы		
2.	Знание технологий методов используемых в работе		
	<b>Производительность труда</b>		
3.	Поддержание уровня производительности отвечающего установленным требованиям		
4.	Выполнение поставленных задач, порученной работы в установленные сроки		
5.	Эффективная работа в ситуациях, когда имеет место увеличение рабочей нагрузки		
	<b>Качество работы</b>		
6.	Поддержание приемлемых стандартов качества при выполнении порученной работы		
7.	Точность и тщательность в работе		
8.	Способность к самостоятельному и своевременному выявлению и исправлению допущенных ошибок и неточностей в работе		
	Общее число баллов ( $E_{\max} = 80$ )		

Подпись руководителя \_\_\_\_\_

Дата оценки руководителем \_\_\_\_\_

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Д

**Анкета**  
**Удовлетворенность работника внутрикорпоративным обучением**

Подразделение \_\_\_\_\_

1. Оцените результативность обучения по 10-балльной шкале:  
(1 — неудовлетворительная оценка, 10 — отличная оценка).

№ п/п	Содержание	Количество баллов	Примечание
1.	Актуальность полученных знаний		
2.	Новизна полученной информации		
3.	Понятность изложенного материала		
4.	Практическая ценность материала, применимость для работы		
5.	Насколько обучение способствовало развитию практических навыков? (Каких именно- в примечании)		
6.	Насколько обучение способствовало совершенствованию личных качеств?		
7.	Удовлетворенность полученными материалами (документацией)		
8.	Доступность изложения материала		
9.	Использование различных методов обучения (практические упражнения, слайды, кейсы, групповая работа)		
	Общее число баллов ( $E_{\max} = 90$ )		

2. Ваши пожелания по совершенствованию обучения

---



---



---



---

Дата

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Д

**Анкета «Анализ использования социальной корпоративной сети и базы данных»**

Ответьте на вопросы анкеты, поставив знак V в соответствующую колонку

Вопрос	Да	Нет	Частично
1. Знаете ли Вы, какими знаниями и навыками обладают Ваши сотрудники?			
2. Обращались ли Вы к базе знаний и корпоративной сети в поисках ответов на возникающие в процессе работы вопросы?			
3. Удовлетворены ли Вы наполняемостью базы знаний?			
4. Удовлетворены ли Вы структурой базы знаний?			
5. Случалось ли, что Ваш вопрос оставался без решения?			
6. Кто в организации обладает значительными знаниями и может ими поделиться?			
Итого			

Ваши пожелания и рекомендации

---

---

---

---

---

Дата

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Проект календарного плана внутрикорпоративного обучения персонала АО «ДРСК» на первое полугодие 2021 года

Таблица Е - Проект календарного плана внутрикорпоративного обучения персонала АО «ДРСК» на первое полугодие 2021 года

№	Наименование мероприятия	Форма	Цели	Количество участников, чел	Срок проведения	Ответственные
1	2	3	4	5	6	7
<b>Обязательное нормативное обучение</b>						
1	Безопасность и охрана труда	Семинар	Актуализация знаний сотрудников о безопасности труда на рабочем месте	17-20	Февраль, май	Эксперт Совета практиков
2	Изучение новых нормативно-правовых актов, разъяснений контролирующих органов	Лекция, Практикум	Актуализация знаний о новых нормативно-правовых актах контролирующих органов	10-12	Апрель	Эксперт Совета практиков
3	Предаттестационная подготовка	Анализ ситуаций, практикум	Обобщение, систематизация необходимых знаний для успешного прохождения аттестации	10-12	Январь, июнь	Эксперты Совета практиков
<b>Профессиональное и личностное развитие</b>						
1	Школа молодого специалиста «Welcome»	Сторителлинг, семинар-тренинг, экскурсии	Адаптация молодых специалистов, приобретение необходимых первоначальных навыков и профессионального опыта. Формирование лояльности к компании	Молодые специалисты, стажеры	Февраль-март (по пятницам)	Эксперты Совета практиков
2	«Полезные завтраки»	Тренинг	Приобретение новых знаний, укрепление межличностных контактов, благоприятного психологического климата	15-17	1 раз в месяц	Эксперты Совета практиков, сотрудники АО «ДРСК»

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Е

Продолжение таблицы Е

1	2	3	4	5	6	7
3	Дискуссионная группа	Обучение «действием»	Развитие навыков групповой, командной работы, навыков принятия решений, анализа производственной ситуации	3 группы по направлениям по 7 человек	Не реже 1 раза в месяц	Эксперты Совета практиков, сотрудники АО «ДРСК»
4	Восстановление нормального режима работы энергосистемы после аварийного отключения трансформатора	Деловая игра	Отработка мероприятий по ликвидации технологических нарушений, связанных с повреждением электросетевого оборудования	8-10	Апрель	Эксперты Совета практиков
5	«Энергопрорыв »	Интеллектуальная викторина	Интеллектуальное развитие, повышение квалификации, воспитание командного духа, приверженности организации	5 команд по 5 человек	Апрель	Эксперты Совета практиков
6	Корпоративная философия: сделаем ее живой	Конкурс	Повышение лояльности сотрудников к компании, развитие творческого потенциала	Все желающие	Май	Эксперты Совета практиков
7	Лучший диспетчер АО «ДРСК»	Конкурс	Повышение профессионального уровня участников и совершенствование работы по безопасности энергооборудования, обмен профессиональным опытом	6-7	Апрель-Июнь	Эксперты Совета практиков
8	Развитие интеллектуального учета в электроэнергетике	Выездной семинар (совещание+ круглый стол)	Выработка конструктивных решений актуальных проблем, решение рабочих вопросов, развитие межличностных отношений	30-35	Июнь	Эксперты Совета практиков, сотрудники АО «ДРСК»
9	Инновации в электроэнергетике	Конкурс рефератов	Развитие образовательной активности, самостоятельной работы, повышение уровня профессионального мастерства, наполнение базы знаний	10-12	Январь-июнь	Эксперты Совета практиков, сотрудники АО «ДРСК»

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Е

Продолжение таблицы Е

1	2	3	4	5	6	7
<b>Организационно-управленческое направление</b>						
№	Наименование мероприятия	Форма	Цели	Участники	Сроки	Координатор работы
1	Заседания Совета практиков	Рабочее совещание	Контроль выполнения плана работы, промежуточный анализ, корректировка плана (при необходимости)	Члены Совета практиков	1 неделя апреля  1 неделя июня	Менеджер по знаниям
2	Новации в менеджменте энергокомпаний	Семинар-практикум	Интеллектуальное развитие, повышение квалификации	Члены Совета практиков	Май	Эксперты Совета практиков, сотрудники АО «ДРСК»
3	Диагностические мероприятия	Анкетирование персонала, анализ планов индивидуального развития	Оценка эффективности проведенных мероприятий, анализ активности сотрудников	Члены Совета практиков	15-20.06.21	Менеджер по знаниям
4	Написание отчета	Аналитический отчет	Анализ и оценка проделанной работы, степень выполнения запланированных задач	Члены Совета практиков, менеджер по знаниям	20-25.06.21	Менеджер по знаниям

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

### Образец плана индивидуального развития сотрудника

УТВЕРЖДАЮ  
Генеральный директор  
АО «ДРСК»

\_\_\_\_\_ Ю.А. Андреевко  
20 \_\_\_\_ г.

Индивидуальный план профессионального развития на 20\_\_ год

1. Образование (когда, какое учебное заведение и по какой специальности окончил):-

2. Наличие ученой степени, ученого звания: \_\_\_\_\_

3. Стаж работы (общий) \_\_\_\_\_

4. Дата назначения на должность в АО «ДРСК» \_\_\_\_\_

5. Сведения о дополнительном профессиональном образовании, полученном за последние 5 лет

Цель образования	Вид образования	Форма обучения (с отрывом от работы, без отрыва от работы, дистанционная)	Направление образования (управленческое, правовое, организационно-экономическое, планово-финансовое, информационно-аналитическое, и т.д.)	Продолжительность образования	Ожидаемая результативность

7. Карта участия в обучающих мероприятиях в соответствии с планом внутрикорпоративного обучения.

8. Интересующая тематика дополнительного профессионального образования:-

Методы развития	Конкретные действия	Сроки	Отметка о выполнении
Тренинги			
Семинары, совещания			
Групповая работа			
Самообучение			
Обучение на опыте других			
Рокировка			

9. Направление самообразования: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(Должность сотрудника)

\_\_\_\_\_  
(Подпись)

\_\_\_\_\_  
(Расшифровка)

\_\_\_\_\_  
(Начальник отдела)

\_\_\_\_\_  
(Подпись)

\_\_\_\_\_  
(Расшифровка)

## ПРИЛОЖЕНИЕ К

### Образец плана вхождения в должность

1. ФИО Кравцова Екатерина Владимировна
2. Должность Специалист 2 разряда
3. Подразделение Отдел мотивации труда
4. Дата начала рокировки 20.03.2021
5. Дата окончания рокировки 20.05.2021
6. Цели и задачи: создание возможности карьерного роста; приобретение опыта в новых видах деятельности; повышение квалификации и востребованности; создание резерва взаимозаменяемости; создание возможности саморазвития и самореализации.

#### 7. План работы

№	Мероприятия	Срок исполнения	Фактический результат
1	Изучение функциональных обязанностей		
2	Изучение организационно-распорядительных документов, регулирующих социальную политику и систему мотивации		
3	Составление индивидуальных планов работы (недельных)		
4	Консультации с куратором		
5	Подготовка проектов документов		
6	Участие в заседаниях рабочих групп		
7	Составление аналитической отчетности		
8	Выполнение практической работы по заданию куратора		

# ПРИЛОЖЕНИЕ Л

## Сетевой граф

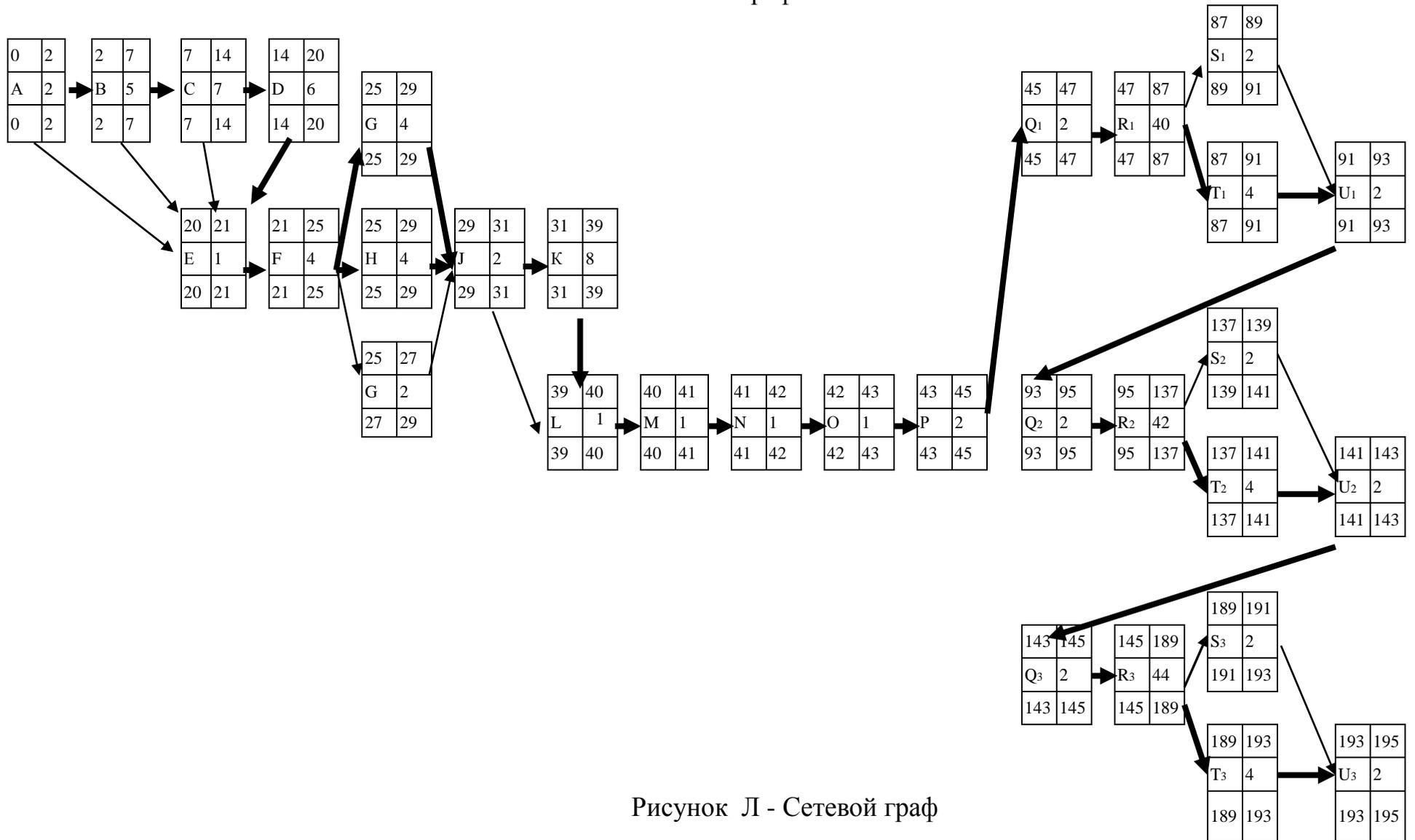


Рисунок Л - Сетевой граф

