

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

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
- А. Васильева А.В. Васильева
«19» 06 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка проекта по внедрению системы профессиональных стандартов в АО «ДРСК»

Исполнитель
студент группы 672-об

Аггаркова
19.06.2020
(подпись, дата)

Е.Е. Агаркова

Руководитель
доцент, к.э.н.

Рыбакова
19.06.2020
(подпись, дата)

Л.В. Рыбакова

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

Рыбакова
19.06.2020
(подпись, дата)

Л.В. Рыбакова

Нормоконтроль

Николаева
19.06.2020
(подпись, дата)

Н.А. Николаева

Благовещенск 2020

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

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

А.В. Васильева
А.В. Васильева
«09» 04 2020 г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Агарковой Екатерины Евгеньевны

1. Тема выпускной квалификационной работы: «Разработка проекта по внедрению системы профессиональных стандартов в АО «ДРСК» (утверждена приказом от 14.04.2020, № 711-уч)
 2. Срок сдачи студентом законченной работы: 19.06.2020 г.
 3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: электронные ресурсы, учебные пособия, бухгалтерская (финансовая) отчетность.
 4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов): 1. Профессиональные стандарты и их влияние на современный менеджмент 2. Анализ современного состояния АО «ДРСК» 3. Разработка проекта по внедрению в АО «ДРСК» профессиональных стандартов
 5. Перечень материалов приложения: отчет о финансовых результатах за 2019г., “Жесткий” сценарий внедрения профстандартов, организационная структура предприятия
 6. Консультанты по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним разделов): нет
 7. Дата выдачи задания: 09.04.2020 г.
- Руководитель выпускной квалификационной работы Рыбакова Лина Васильевна
Задание принял к исполнению (дата) 09.04.2020 *Лина*
(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 109 стр., 36 табл., 18 рис., 50 источников, 3 приложения.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, РИСКИ, ПЛАНИРОВАНИЕ, ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СТАНДАРТЫ, БЮДЖЕТ, ДИАГРАММА ГАНТА, ДИАГРАММА ИСИКАВЫ, КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН, ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ, КВАЛИФИКАЦИЯ

Целью бакалаврской работы является разработка проекта по внедрению системы профстандартов в АО «ДРСК».

В соответствии с поставленной целью, необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические вопросы внедрения системы профессиональных стандартов;
- изучить современное состояние деятельности и управления проектами в АО «ДРСК»;
- разработать проект по внедрению профессиональных стандартов в АО «ДРСК».

Предмет исследования ВКР : процесс внедрения профессионального стандарта.

Объект исследования: одна из ведущих электросетевых компаний, осуществляющая передачу и транспортировку электрической энергии по распределительным сетям на территории Амурской области, Хабаровского края, Еврейской автономной области, Приморского края, юга Якутии — АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Профессиональные стандарты и их влияние на современный менеджмент	8
1.1 Роль проектов в современном менеджменте	8
1.2 Возможность внедрения системы профессиональных стандартов	13
1.3 Опыт внедрения профессиональных стандартов в России	19
2 Анализ современного состояния АО «ДРСК»	25
2.1 Краткая характеристика АО «ДРСК»	25
2.2 Анализ основных проблем в деятельности предприятия и выбор приоритетной	29
2.3 Базовые альтернативы и выбор оптимального варианта проектного решения проблемы	34
3 Разработка проекта по внедрению в АО «ДРСК» Профессиональных стандартов	50
3.1 Инициация проекта	50
3.2 Формирование команды проекта и коммуникаций	55
3.3 Потребность в ресурсах и разработка бюджета проекта	63
3.4 Календарный план проекта	65
3.5 Потенциальные риски проекта и меры по сокращению их отрицательного воздействия на проект	77
3.6 Оценка качества и эффективности разработанного проекта	86
Заключение	101
Библиографический список	105
Приложение А Отчет о финансовых результатах за 2019 г.	109
Приложение Б “Жесткий” сценарий внедрения системы профстандартов	110
Приложение В Организационная структура АО «ДРСК»	125

ВВЕДЕНИЕ

В современном менеджменте одним из важнейших направлений развития трудового законодательства является нормативно-методическое и информационное обеспечение решения вопросов правового регулирования и обновления действующей системы квалификационных требований к работникам. Отсутствие законодательного определения ряда понятий, условий, процедурных положений в правовом регулировании системы квалификационных требований к работникам затрудняет реализацию целей и задач трудового законодательства в целом.

В настоящее время на первый план в развитии трудового законодательства выходит внедрение профессиональных стандартов, а именно непосредственно нормативное, информационное обеспечение решения и рассмотрения вопросов правового регулирования, усовершенствования имеющийся системы квалификационных требований к работникам.

Внедрение профессиональных стандартов в организациях ведет к повышению профессионального уровня работников, что оказывает существенное влияние на производительность труда, а также к снижению издержек работодателей на адаптацию работников при трудоустройстве. Процесс внедрения профессиональных стандартов оказывает влияние на конкурентоспособность работников на рынке труда и способствует не только снижению текучести кадров в организации, но и повышению лояльности персонала, его профессиональной социализации.

Профессиональные стандарты серьезная новация в сфере профессиональных компетенций. Они призваны решить целый ряд проблем, которые оказались не под силу квалификационным характеристикам, утвержденным соответствующими квалификационными справочниками (ЕКТС и т. д.). В первую очередь это касается комплексности подхода к квалификационным требованиям, их структурированию, кодификации (в целях ав-

томатизации поиска работников с учетом углубленной специализации и т. д.). Профессиональные стандарты создают хорошую предпосылку для формирования должностных инструкций путем комбинирования содержащихся в профессиональных стандартах трудовых функций и трудовых действий.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка проекта по внедрению системы профстандартов в АО «ДРСК».

В соответствии с поставленной целью, необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические вопросы внедрения системы профессиональных стандартов;
- изучить современное состояние деятельности и управления проектами в АО «ДРСК»;
- разработать проект по внедрению профессиональных стандартов в АО «ДРСК».

Предмет исследования ВКР : процесс внедрения профессионального стандарта.

Объект исследования: одна из ведущих электросетевых компаний, осуществляющая передачу и транспортировку электрической энергии по распределительным сетям на территории Амурской области, Хабаровского края, Еврейской автономной области, Приморского края, юга Якутии — АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания».

При написании работы были использованы общенаучные методы (синтез, аналогия, сравнение), методы обработки информации (группировки, таблицы) и другие научные методы теории управления проектами.

Материалом для написания работы служит полученная и обработанная на предприятии информация, представленная стандартами организации, организационно-распорядительными документами, информацией с электронных ресурсов.

Период исследования: основные финансово-экономические показатели деятельности АО «ДРСК» были рассмотрены и использованы за 2017-2019 гг.

1 ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СТАНДАРТЫ И ИХ РОЛЬ В СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

1.1 Роль проектов в современном менеджменте

Современный этап развития общества характеризуется стремительными изменениями, происходящими в различных областях человеческой деятельности. Успех страны, отрасли, предприятия или отдельно взятого человека сегодня во многом зависит от способности быстро адаптироваться к происходящим изменениям и возрастающим требованиям внешней среды. Таким образом, для планирования и успешной реализации своей деятельности уже недостаточно старых методов управления. Именно этим объясняется появление и широкое распространение в последнее время современных, но уже доказавших свою эффективность, методов управления¹.

К новым наиболее эффективным методам управления, несомненно, относится применение инструментов проектного менеджмента. Создание нового курса, проведение научного исследования, написание и издание книги, поездка в зарубежный университет или прием иностранного коллеги - все это примеры различных проектов. Именно понятие «изменения» являются сущностью любого проекта, а проектный менеджмент является универсальной технологией эффективного управления изменениями.

Проектный менеджмент (англ. projectmanagement) в широком понимании – это профессиональная деятельность, основанная на использовании современных научных знаний, навыков, методов, средств и технологий и ориентированная на получение эффективных результатов путем воздействия на работников для успешного осуществления проектов.

Эффективность технологий проектного менеджмента во многом зависит от вида проекта, его функциональной и отраслевой направленности. Поэтому очень важным является идентификация проекта. Существует

¹ Юрьева Татьяна Владимировна Проектный менеджмент в структуре современного менеджмента // УЭжС. 2016. №11 (93).

множество классификаций проектов в зависимости от использования того или иного критерия (основная цель проекта, его масштаб, длительность, сфера деятельности, сложность проекта и др.).

Различают коммерческие и некоммерческие проекты, государственные и частные, мегапроекты, средние и крупные проекты, среднесрочные и долгосрочные проекты, технические, организационные, социальные, инвестиционные, инновационные, маркетинговые и иные проекты. В зависимости от уровня реализации проекты классифицируются на международные, интеграционные, национальные, региональные и муниципальные проекты. Всю большую роль в решении социально экономических вопросов играют государственно частные и муниципально-частные проекты.

Следует отметить, что реализация многих проектов и программ требует создания специальной временной организационной структуры, формирования и развития команды проекта. Ведение проектной деятельности стимулирует развитие множества небольших инновационных фирм, мобильность рабочей силы, выполнение взятых обязательств. Проектная деятельность вследствие ее уникальности характеризуется высокой степенью неопределенности, образующей основу для возникновения потенциальных рисков. Поэтому выявление и классификация рисков, управление ими представляют неотъемлемую составляющую проектного менеджмента.

Жизненный цикл проекта или программы охватывает такие стадии как инициация, разработка и планирование, реализация и завершение. На каждой стадии жизненного цикла проекта используются свойственным им инструменты и технологии проектного менеджмента. Основой каждого проекта является какая-нибудь идея, возникающая с целью решения существующей проблемы (отсутствие автомобильной дороги, спортивного центра и др.). Этот этап жизненного цикла проекта связан с оценкой ценности предлагаемой идеи, ее востребованности в обществе, затрат на ее реализацию.

После того как идея или замысел проекта нашла поддержку у заинтересованных лиц следует приступить к тщательному планированию процесса реализации проекта. Это очень важная стадия жизненного цикла проекта, позволяющая определить последовательность решаемых задач, оценить сроки выполнения проекта, объем и качество привлекаемых ресурсов. Все это дает возможность точно оценить результативность предлагаемого проекта, его мультипликационные эффекты. На этапе реализации следует постоянно обращаться к разработанному плану проекта, сверять запланированные задачи с достигнутыми результатами. На всех этапах жизненного цикла проекта большая роль отводится процессам мониторинга и контроля, позволяющим успешно завершить проекта, а также внести необходимые коррективы при их необходимости.

Проектный менеджмент представляет собой также методологию организации, планирования и координации использования, человеческих и материальных ресурсов на всем протяжении жизненного цикла проекта, направленную на эффективное достижение целей проекта путем применения системы современных методов, техники и технологий управления.

В странах рыночной экономики стандарты и методы управления проектами получили широкое распространение при осуществлении самых разнообразных программ - от строительства небольшого объекта до космических проектов и государственных реформ.

Подход, ориентированный на проектный менеджмент, позволяет не только понять, что мы должны сделать, какие хотим получить результаты, но и определить, кто для этого нужен, какие ресурсы необходимы, в какие сроки можно выполнить работы и, наконец, ответить на главный вопрос: «сколько это будет стоить?»

Таким образом, из нечетких и несистемных желаний в области различных социальных, экономических и организационных преобразований с помощью проектно-ориентированного подхода можно перейти к обоснованным, рассчитанным и обеспеченным реалиями параметрам проекта.

Совершенно очевидно, что в этом случае эффективность такого рода целенаправленной деятельности возрастает в несколько раз.

Управление проектами как новая управленческая культура и технология позволяет перейти от спонтанного развития в «точках роста» к целенаправленному планомерному развитию, от отдельных проектов и программ через проектно-ориентированные организации и компании к проектно-ориентированному бизнесу и обществу в целом.

Вместе с тем, статистика свидетельствует, что только треть всех выполняемых проектов, допустимо отнести к категории успешных проектов. Среди факторов, влияющих на успешность проекта, можно выделить: выявление интересов заинтересованных лиц и эффективное управление ими; уровень компетентности руководителя организации в области проектного менеджмента, его готовность к преобразованиям; действенная организационная структура проекта; человеческие ресурсы проекта и их способность к развитию; правильная организация мониторинга и контроля проекта; коммуникации проекта и др.

Проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов. Иначе говоря, проектом считается группа взаимосвязанных задач, выполняемых в рамках выделенного бюджета с целью получения запланированного результата специально созданной для этого командой. Причем начало и окончание проектных работ четко определены.

Современное управление проектом – это особый вид управления, который так или иначе может применяться к управлению любыми объектами, а не только объектами, имеющими явные характеристики проекта. Это подтверждается результатами практического использования проектного управления в самых разнообразных областях современного российского менеджмента².

² Чурилов, А. А. Понятие, роль и актуальность проектного управления в России / А. А. Чурилов. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2013. — № 3 (50). — С. 299-301.

Важной особенностью проектного управления является достижение целей в условиях ограниченности ресурсов. Оно является весомой составляющей конкурентного преимущества. Сегодня эта практика успешно применяется как в экономически развитых странах, так и развивающихся. Область применения проектного подхода достаточно велика, практически во всех сферах экономической и социальной деятельности.³

Особенно значимым проектное управление становится в период кризисов. Г. Керцнер, один из ведущих мировых экспертов, говорит о том, что в сложной рыночной и финансовой ситуации тщательный отбор проектов и безупречное их исполнение предпочтительнее сокращения кадров и остановки в развитии. Он также полагает, что компании, не практикующие проектный подход, станут его использовать не просто как эффективный способ выживания, но и для роста в сложных условиях.

К сожалению, на сегодняшний день проектное управление пока не имеет широкого распространения в РФ в силу того, что является принципиально новой организационной и профессиональной рыночной культурой для российских руководителей, управленцев и менеджеров. Однако, интерес к применению проектных методов управления в последние годы имеет актуальность, причем во всех отраслях экономики⁴.

Таким образом, использование проектного менеджмента дает возможность руководителям и менеджерам организаций реально определять приоритетные направления своей деятельности, облекать их в форму цельных программ и проектов, четко и однозначно формулировать цели и ожидаемые результаты деятельности, формулировать критерии успешности выполнения проектов, осознанно учитывать возможные риски, и, что очень важно - оптимизировать использование ресурсов организации.

³Бияк, Л. Л. Роль проектного управления в реализации приоритетных государственных проектов / Л. Л. Бияк, С. А. Ненуженко. — Текст : непосредственный // Актуальные вопросы экономики и управления : материалы V Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2017 г.). — Москва : Буки-Веди, 2017. — С. 12-15.

⁴Чурилов, А. А. Понятие, роль и актуальность проектного управления в России / А. А. Чурилов. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2013. — № 3 (50). — С. 299-301.

1.2 Профессиональные стандарты как эффективный инструмент современного управления

С июля 2016 года в России наступило время профессиональных стандартов, вступили в силу статьи 195.1-195.3 Трудового кодекса, регулирующие применение профессиональных стандартов Минтруда России (Федеральный закон № 122-ФЗ от 2.05.2015). С этой поры работникам предстоит регулярно подтверждать свое профессиональное соответствие. В существующих справочниках и имеющейся литературе требования, предъявляемые к работниками часто бывают неточными и достаточно редко обновляющимися и это непосредственно является важным пробелом для устранения которого стали применяться профессиональные стандарты⁵.

Несмотря на то, что посвященные профессиональным стандартам положения Трудового кодекса, в том числе нормы об обязательном их применении, вступили в силу еще 1 июля 2016 года (Федеральный закон от 2 мая 2015 г. № 122-ФЗ), у работодателей до сих пор возникает множество вопросов, касающихся процедуры их внедрения.⁶

В практической реализации профессиональные стандарты в большинстве своем будут использоваться работодателями в целях формирования своей кадровой политики, для обучения работников. Также они найдут отражение и при установлении системы оплаты труда, и даже образовательные организации будут использовать их для своего применения в целях разработки своих образовательных программ профессионального образования. Более того профессиональные стандарты выступают определенным ориентиром для работодателей относительно того, какого бы специалиста они хотели бы видеть в своей организации, каковы его способности и что можно от него потребовать.

⁵Ладаускас С.В., Сорокина Н.В. Профессиональные стандарты: особенности внедрения в Российской Федерации // Научный вестник ЮИМ. 2017. №2.

⁶Шувалова, М. Профстандарты: практическое применение. / М. Шувалова. – Гарант.ру. 2019. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/article/1293202/>

Типовой план внедрения профстандарта нормативными актами на данный момент не установлен. По мнению В.А. Андреевой, профессора кафедры трудового права РГУП, «в данном документе должны быть отражены четыре обязательных направления работы:

- выявление утвержденных стандартов, применимых к области деятельности, направлению работ организации;

- анализ требований профстандарта, содержания действующей в организации должностной инструкции и записей в документах работника, занимающего соответствующую должность (в дипломе и трудовой книжке, поскольку, напомним, квалификация согласно ст. 195.1 ТК РФ складывается из образования и опыта работы);

- приведение имеющейся у работника квалификации в соответствие с требованиями профстандарта;

- внесение изменений в документы организации в связи с применением профстандартов»⁷.

Главная причина нелегкого внедрения профессиональных стандартов связана с несовершенством трудового законодательства. Выделим некоторые проблемы, с которыми в этой сфере сталкиваются работодатели и работники.

Так, в Трудовом кодексе Российской Федерации встречаются два словосочетания: «квалификационные требования» (ст. 57) и «требования к квалификации» (ст. 195.3), которые используются законодателем как синонимичные. Поскольку в теории и на практике нередко возникают дискуссии о том, в какой части профессиональные стандарты обязательны для применения работодателями, необходимо унифицировать терминологию и закрепить в законе определение итогового понятия.⁸

По-прежнему спорным является вопрос, в каких случаях профессио-

⁷ Шувалова, М. Профстандарты: практическое применение. / М. Шувалова. – Гарант.ру. 2019. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/article/1293202/>

⁸Саликова, Н.М. Кучина, Ю.А. Актуальные проблемы внедрения профессиональных стандартов // Российское право: Образование. Практика. Наука. 2017. №5 (101).

нальные стандарты в части требований к квалификации работников обязательны для применения работодателями. Так, с одной стороны, все профессиональные стандарты обязательны на том основании, что профессиональный стандарт является нормативным актом, который обязателен для применения. Также согласно Указу Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики»⁹ и п. 25 постановления Правительства РФ от 22 января 2013 г. № 23 «О Правилах разработки и утверждения профессиональных стандартов»¹⁰ профстандарты тоже обязательны. Но, исходя из формулировок части первой статьи 195.3 ТК РФ дословно «характеристики квалификации, которые содержатся в профессиональных стандартах и обязательность применения которых не установлена в соответствии с частью первой настоящей статьи, применяются работодателями в качестве основы для определения требований к квалификации работников с учетом особенностей выполняемых работниками трудовых функций, обусловленных применяемыми технологиями и принятой организацией производства и труда»¹¹.

То есть, как можем наблюдать, пока еще имеются некоторые противоречия в части обязательности внедрения профстандартов.

Так какие же способы имеются для внедрения профстандартов?

Внедрение профессиональных стандартов в организации – это многоуровневый процесс, который начинается с изучения текста стандарта с целью определения сферы деятельности и, соответственно, должностей, к которым он применим.

Комплекс мероприятий по внедрению профстандартов включает в себя:

1. Издание приказа о создании комиссии по внедрению профстандартов в деятельность компании.

⁹ Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. N 597 "О мероприятиях по реализации государственной социальной политики"

¹⁰ Постановление Правительства РФ от 22.01.2013 N 23 (ред. от 29.11.2018) "О Правилах разработки и утверждения профессиональных стандартов"

¹¹ Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 24.04.2020)

2. Проведение заседания комиссии и составление плана-графика внедрения.
3. Определение трудовых функций работников и применение в соответствии с ними нужных профстандартов.
4. Переименование должностей в соответствии с текстами профстандартов.
5. Внесение изменений в должностные инструкции.
6. Изменение системы оплаты труда.
7. Проведение мероприятий по переподготовке и подготовке служащих.
8. Проведение аттестации сотрудников.
9. Проведение иных организационно-штатных мероприятий, связанных с внедрением профстандартов.¹²

Управленческую деятельность по обеспечению условий применения профессиональных стандартов можно условно разделить на следующие основные направления¹³:

Таблица 1 – Направления применения профессиональных стандартов

% п/п	Основные направления	Необходимые действия
1	2	3
1	Информационное направление	<p>Организовать системное изучение и анализ профессиональных стандартов (ПС) в коллективе. Формы работы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ознакомление работников с ПС под роспись; • самостоятельное изучение работниками ПС; • ознакомление работников организации на совещании с содержанием ПС; • размещение информации на стенде в организации и на сайте организации.

¹²Бушман, С.В. **Внедрение профессиональных стандартов в организации.** / Народный советник по праву. – 2019. – Режим доступа: https://nsovetnik.ru/profstandarty/vnedrenie_professionalnyh_standartov_v_organizacii/

¹³Применение профессиональных стандартов в деятельности организаций: методические рекомендации для руководителей организаций / М-во образования, науки и молодеж. политики Респ. Коми, Коми республик.ин-т развития образования. – Сыктывкар: КРИРО, 2018

Продолжение таблицы 1

1	2	3
2	Организационно-правовое направление	<ol style="list-style-type: none"> 1. Провести информационное совещание администрации организации по применению профстандартов. 2. Ознакомить рабочую группу с законодательной базой внедрения профессиональных стандартов. 3. Сформировать списки профессиональных стандартов, соответствующих видам деятельности в организации. 4. Провести анализ кадрового состава организации на предмет соответствия требованиям ПС, в части квалификации (по уровню образования). 5. Провести сверку наименований должностей работников с наименованиями должностей из профстандартов и квалификационных справочников. 6. Подготовить перечень локальных нормативных актов и других документов организации, подлежащих изменению в связи с учетом положений профессиональных стандартов. 7. Организовать процедуру самооценки сотрудниками соответствия своей подготовки требованиям профессиональных стандартов.
3	Методическое направление	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организовать обсуждение путей реализации профессиональных стандартов на рабочих совещаниях. 2. Определить инструменты оценки и самооценки профессиональной деятельности сотрудников, соотнесенных с профессиональными стандартами; 3. Провести самооценку соответствия подготовки сотрудников требованиям профессионального стандарта; 4. Проанализировать на рабочих совещаниях выявленные по итогам самооценки затруднения; 5. Сформировать индивидуальные планы профессионального развития сотрудников на основе выявленных затруднений; 6. Подготовить программу профессионального развития работников на основе оценки и самооценки (с указанием конкретных направлений и форм повышения квалификации для конкретных работников: что, когда, где, кто, финансирование); 7. Внести изменения, связанные с подготовкой к применению профстандарта, в план работы на текущий год и учесть их при планировании работы на следующий год

Внедрение профессиональных стандартов может вызвать некоторые сложности. Так, в связи с пересмотром документов, изменением системы оценки сотрудников, разработкой специальных программ обучения может увеличиться объем работы кадровых подразделений.

Вероятно возникновение финансовых издержек, связанных с обуче-

нием работников. Ведь ситуация, когда у сотрудника есть образование, но он работает не по специальности, сегодня не редкость. При этом для выполнения определенных видов деятельности законодательство обязывает работников пройти профессиональную переподготовку или получить образование. Например, специалисты с медицинским образованием обязаны проходить повышение квалификации не реже одного раза в пять лет. Причем на работодателя ложится прямая обязанность решить вопрос с таким обучением (ст. 196 ТК РФ).

Также работодатель обязан обеспечить обучение лиц, которые поступают на работу с вредными и (или) опасными условиями труда, безопасным методам и приемам выполнения работ со стажировкой на рабочем месте, сдачей экзаменов и периодическое обучение охране труда (ст. 225 ТК РФ).

Роль профстандарта заключается в повышении производительности труда работников организации за счет стандартизации и унификации требований к уровню их профессиональной подготовки и результатам их профессиональной деятельности. При этом особую важность приобретает разработка профессиональных стандартов для специалистов высшего и среднего уровня квалификации, поскольку от уровня их профессиональной компетентности напрямую зависит успешность организационных преобразований.

В рамках государства использование профессиональных стандартов в качестве нормативно-методического регулятора российского рынка труда способно не только повысить эффективность использования трудового потенциала отечественной экономики, но и существенно укрепить ее конкурентоспособность, сформировать надежный кадровый ресурс ее инновационного развития.¹⁴

¹⁴Моргунов Виталий Михайлович, Дроздова Илона Игоревна Роль профессиональных стандартов в регулировании российского рынка труда // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2015. №4 (20).

1.3 Опыт внедрения профессиональных стандартов в России

Сегодня внедрение профстандартов в России имеет важное значение для развития всей социально-трудовой сферы. Они приходят на смену единому тарифно-квалификационному справочнику работ и профессий рабочих (ЕТКС) и Квалификационному справочнику должностей руководителей, специалистов и других служащих (ЕКС) и имеют ряд неоспоримых преимуществ.

Вначале рассмотрим некоторые статистические данные по профстандартам в России, которые были внедрены¹⁵.

На начало 2019 года было утверждено 1217 профстандартов по 34 областям профессиональной деятельности. 90% профессиональных стандартов содержат знания и умения, связанные с цифровыми технологиями.

Таблица 2 – Источник финансирования внедрения профстандартов¹⁶

	За счет бюджетных средств	За счет средств разработчика	Всего
Разработка профстандартов	44	91	135
Актуализация профстандартов	51	26	77

Наибольшая обеспеченность отмечена в таких областях как: строительство, металлургия, металлообработка, энергетика, машиностроение, судостроение, деревообработка, железнодорожный транспорт.

Упорядочивание нормативной базы по профессиональным квалификациям в связи с принятием профстандартов:

- 1) отменены 55 параграфов ЕТКС (в области сварки);
- 2) исключены 3 должности из общеотраслевого раздела ЕКС (например, заведующая машинописным бюро);

¹⁵ Волошина И.А., Гончарова А.А. Развитие системы профессиональных стандартов// ФГБУ «Всероссийский научно-исследовательский институт труда» Минтруда России – 2018 год (21)

¹⁶ Волошина И.А., Гончарова А.А. Развитие системы профессиональных стандартов// ФГБУ «Всероссийский научно-исследовательский институт труда» Минтруда России – 2018 год (21)

3) исключены 3 должности из ЕКС в сфере здравоохранения (например, директор фармацевтической организации, заведующий аптечным складом).

По данным опроса НИИ Минтруда на конец 2019 года 33 % из всех организаций, прошедших процедуру профстандартизации сделали это для того чтобы проверить соответствие квалификации своих работников, 29 % организаций внедрили профстандарты с целью организации профессиональной подготовки работников в соответствии с требованиями профстандартов; 38 % организаций благодаря профстандартизации обновили должностные обязанности (рис. 1)¹⁷.

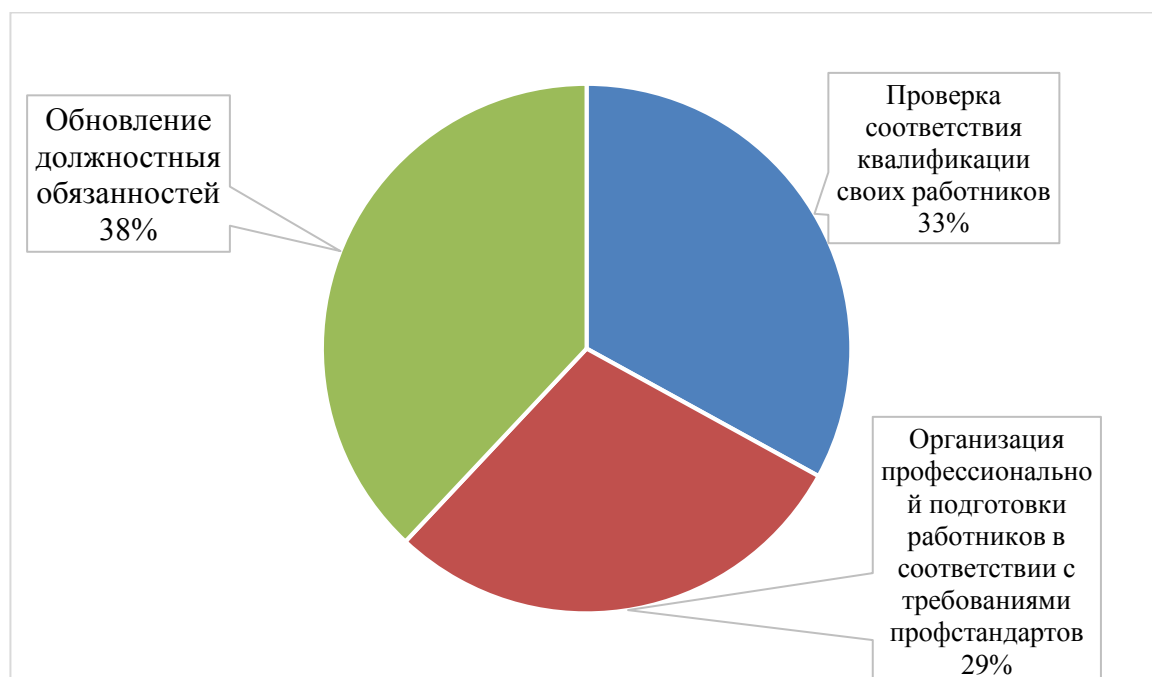


Рисунок 1 – Цель проведения профстандартизации российскими организациями

Для подготовки сотрудников в соответствии с требованиями профстандартов существуют определённые формы, такие как дистанционное обучение, наставничество, стажировка и пр. Ниже на рисунке 2 отражены результаты профстандартизации по формам, в которых проводится или

¹⁷Развитие системы профессиональных стандартов – 2018 год

планируется профессиональная подготовка работников в соответствии с требованиями профстандартов.

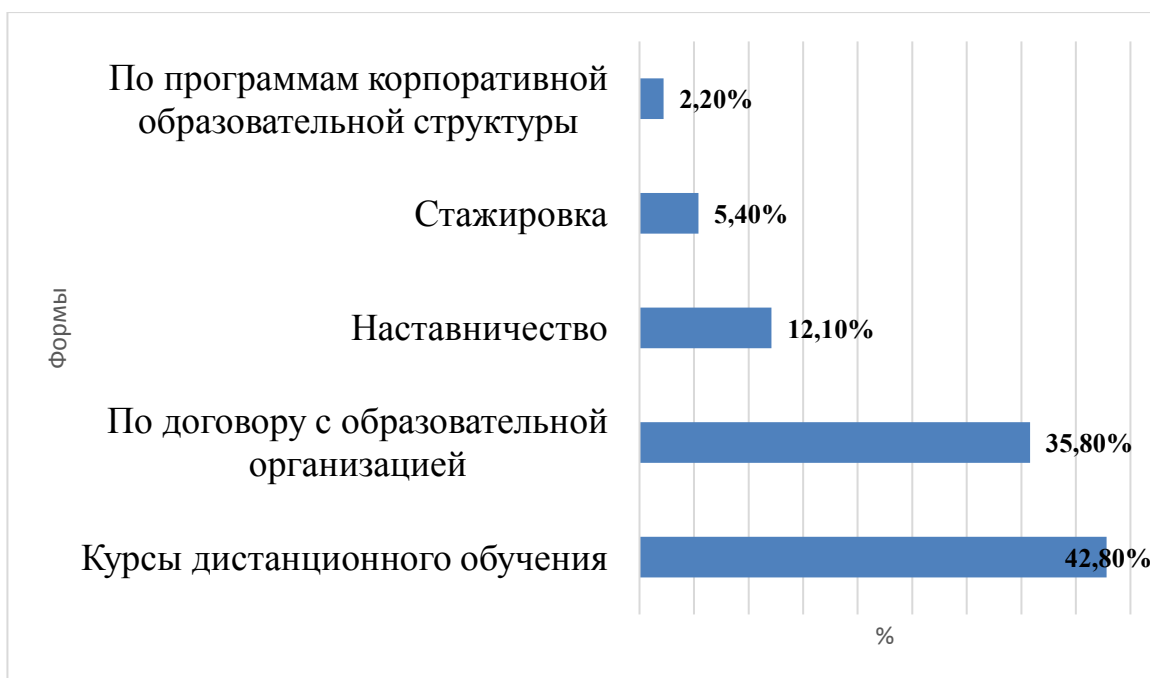


Рисунок 2 – Формы профессиональной подготовки работников в соответствии с требованиями профстандартов

Как видим, большинство организаций (42,8 %) применяют для профстандартизации курсы дистанционного обучения, по договору с образовательными организациями подготовку сотрудников ведут 35,8 % организаций, наставничество выбрали 12,1 % российских организаций.

Также НИИ Минтруда по итогам внедрения профстандартов до 2019 года были выявлены основные проблемы (рис. 3).¹⁸

¹⁸Развитие системы профессиональных стандартов – 2018 год



Рисунок 3 – Проблемы при внедрении профстандартов

Таким образом, сегодня предприятия нуждаются, прежде всего, в информационной базе по данной проблеме для того, чтобы началось движение по внедрению профстандартов. Дело в том, что, если даже предприятие решит внедрять профессиональные стандарты, оно столкнется с рядом сложностей и вопросов, которые надо помочь ему решить. Заметим, что появление данных вопросов абсолютно естественно и как раз свидетельствует о том, что система начала внедряться.

Так же необходимо отметить несколько особенностей, с которыми столкнулись организации при внедрении стандартов:

1. С 01.07.2016 нельзя оформить на работу гражданина, который не соответствует требованиям профстандартов, в случаях, прописанных в ч. 2 ст. 57 и ст. 195.3 ТК РФ.

2. Использовать профессиональные стандарты в случаях, прописанных выше, необходимо на всех предприятиях независимо от их формы собственности.

3. При наличии информации об одной и той же должности и в квалификационном справочнике, и в профстандарте работодатель имеет право

самостоятельно выбрать, каким документом руководствоваться. Исключения составляют случаи, прямо установленные законом.

4. Нельзя уволить работника, если уровень его образования или стаж не соответствует требованиям профстандарта.

5. В связи с введением профстандарта: обязанности работника не могут изменяться автоматически; вопрос об оплате за обучение в связи с повышением квалификации должен решаться на уровне коллективного или трудового договора, локального нормативного акта.

Таким образом, в первой главе рассмотрена роль проектного подхода, которая заключается в том, что из нечетких и несистемных желаний в области различных социальных, экономических и организационных преобразований можно перейти к обоснованным, рассчитанным и обеспеченным реалиями параметрам проекта. Выявлено, что важной особенностью проектного управления является достижение целей в условиях ограниченности ресурсов.

С июля 2016 года в России наступило время профессиональных стандартов, вступили в силу статьи 195.1-195.3 Трудового кодекса, регулирующие применение профессиональных стандартов Минтруда России. Выявлено, что типовой план внедрения профстандарта нормативными актами на данный момент не установлен. Поэтому главной причиной сложностей внедрения профессиональных стандартов является несовершенство трудового законодательства.

Так же выявлены плюсы внедрения профстандартов. Так в рамках государства использование профессиональных стандартов в качестве нормативно-методического регулятора российского рынка труда способно не только повысить эффективность использования трудового потенциала отечественной экономики, но и существенно укрепить ее конкурентоспособность, сформировать надежный кадровый ресурс ее инновационного развития.

Выявлено, что большинство профессиональных стандартов содержат знания и умения, связанные с цифровыми технологиями. Для подготовки сотрудников в соответствии с требованиями профстандартов существуют определённые формы, такие как дистанционное обучение, наставничество, стажировка и пр.

2 АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ АО «ДРСК»

2.1 Краткая характеристика АО «ДРСК»

АО «ДРСК» зарегистрировано по адресу Амурская область, город Благовещенск, улица Шевченко, 28.

Генеральный директор – Андреев Юрий Андреевич.

Предприятие действует с 22 декабря 2005 года.

АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» (АО «ДРСК») – электросетевая компания, осуществляющая передачу и транспортировку электрической энергии по распределительным сетям на территории Амурской области, Хабаровского края, Еврейской автономной области, Приморского края, юга Якутии. Головной офис компании расположен в г. Благовещенске Амурской области.

Основные виды деятельности Общества:

- оказание услуг по передаче электрической энергии;
- оказание услуг по распределению электрической энергии;
- оперативно-диспетчерское управление и соблюдение режимов энергосбережения и энергопотребления;
- оказание услуг по присоединению к электрическим сетям;
- оказание услуг по сбору, передаче и обработке технологической информации, включая данные измерений и учёта;
- осуществление контроля над безопасным обслуживанием электрических установок у потребителей, подключённых к электрическим сетям общества;
- деятельность по эксплуатации электрических сетей;
- проектно-сметные, изыскательские, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;
- оказание транспортно-экспедиционных услуг;
- выполнение работ, определяющих условия параллельной работы в соответствии с режимами Единой энергетической системы России в

рамках договорных отношений и пр.

В состав Общества входят следующие филиалы электрических сетей:

- Амурские электрические сети;
- Приморские электрические сети;
- Хабаровские электрические сети;
- Электрические сети Еврейской автономной области;
- Южно-Якутские электрические сети.

Списочная численность АО «ДРСК» на 01.01.2020 г. – 7 488 чел., в том числе:

1. Руководители - 1 016 чел.
 2. Специалисты - 2 314 чел.
 3. Служащие - 15 чел.
 4. Рабочие - 4 143 чел.
- Итого: 7488 чел.

В процентном соотношении: руководители – 13,6 %, специалисты – 30,5 %, служащие – 0,2 %, рабочие – 55,6 %.

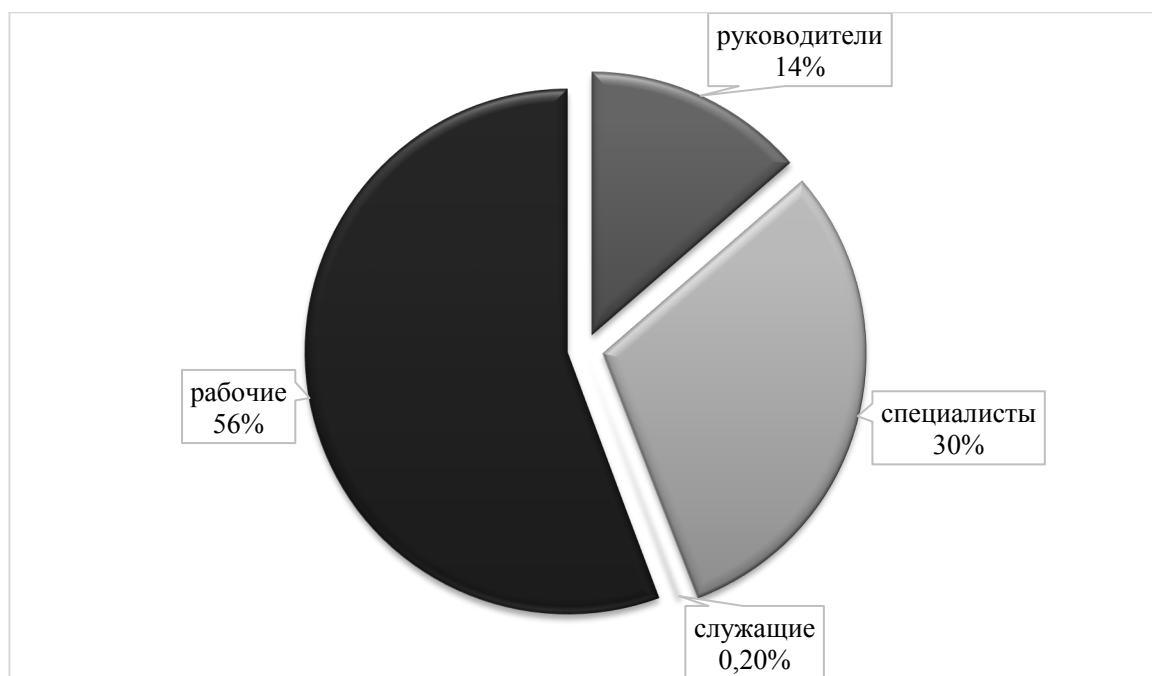


Рисунок 4 – Структура персонала АО «ДРСК»

АО «ДРСК» имеет линейную структуру управления, то есть образу-

ется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы. Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками, сосредотачивающий в своих руках все функции управления. Сам, руководитель находится в непосредственном подчинении руководителя высшего уровня.

В Компании предъявляются высокие требования к уровню образования и квалификации работников. Структура сотрудников по образованию остается неизменной в течение последних лет. Образовательный уровень персонала повышается (рисунок 2).

Преобладают работники с высшим образованием – 38 % от общего числа работников. Доля работников, имеющих среднее профессиональное образование, составляет 33 %. Общее образование имеют 24 % работников Компании. Это, в основном, рабочие – преобладающая по численности категория персонала.

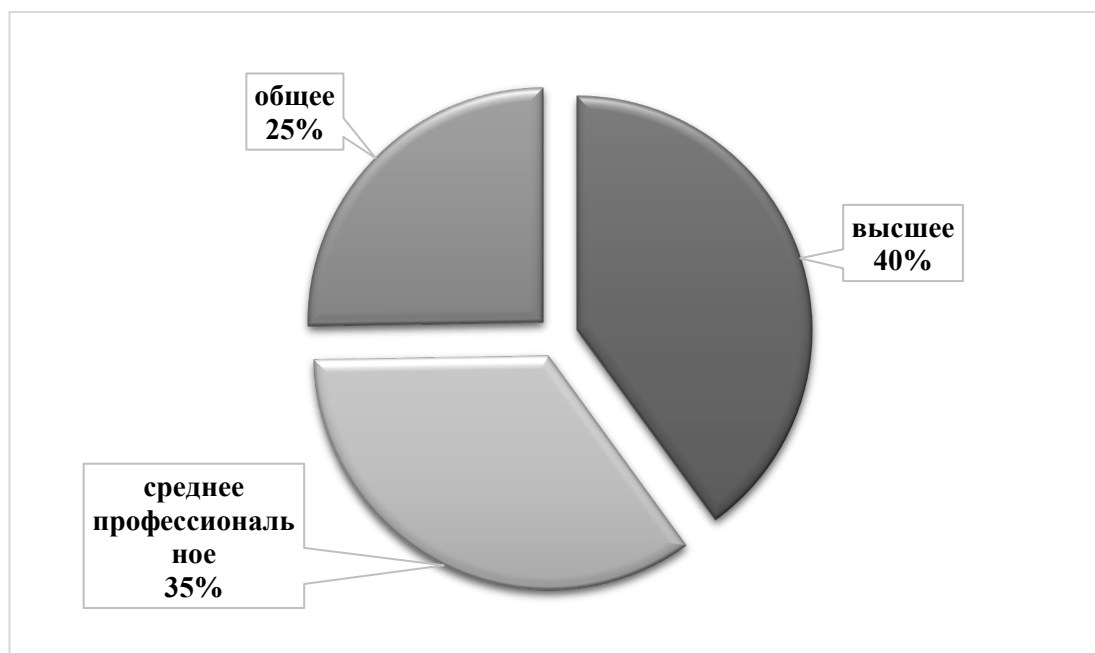


Рисунок 5 – Уровень образования сотрудников АО «ДРСК»

Теперь ознакомимся с финансово-экономическими показателями деятельности АО «ДРСК».

Таблица 3 – Основные финансово-экономические показатели деятельности АО «ДРСК» за 2017-2019 гг.

Наименование показателя	2017 год,	2018 год,	2019 год,	Темп роста (2019/2017), %
Выручка от реализации, млн.	30 631,4	33 322,7	40 739,1	133
Себестоимость, млн.	26 493,6	28 473,7	36 593	138
Прибыль/убыток от продаж, млн.	4 137,8	4 849	4 146	100,2
Прочие доходы, млн.	287,7	233	325,9	113,3
Прочие расходы, млн.	621	743,2	497,2	80,1
Чистая прибыль, млн.	2 298,6	2 943,7	2727	118,6

Общая сумма доходов по АО «ДРСК» за 2019 год составила 40 739,1 млн. По сравнению с аналогичным периодом 2018 года, рост доходов составил 7 416,5 млн. (22 %), в т. ч. за счет:

- увеличения выручки за услуги по передаче электроэнергии на 515,6 млн. (1,7 %), увеличения выручки от продаж прочей продукции, услуг промышленного характера на 86,5 млн. и от продаж продукции и услуг не промышленного характера – на 2,9 млн.;

- рост выручки по технологическому присоединению на 6 812,7 млн. руб. (в 4 раза) в связи с осуществлением технологических присоединений крупных заявителей.

Рост себестоимости по итогам 2019 года в сравнении с 2018 годом составил 8 119,4 млн. (28,5 %), в т. ч. по следующим статьям затрат:

- себестоимость транспортировки электро и теплоэнергии в 2019 году по сравнению с аналогичным периодом 2018 года увеличилась на 1 031,6 млн., или 3,7 %;

- себестоимость услуги по технологическому присоединению увеличились на 6 988 млн.;

- себестоимости прочей продукции и услуг промышленного характера увеличилась на 96 млн.;

- увеличение сумм налогов из себестоимости и пр.

Прочие доходы в 2019 году составили 325,9 млн., что выше 2018 года на 92,9 млн. (40 %).

Прочие расходы в 2019 году составили 497,2 млн., что на 246 млн. меньше 2018 года (33 %), что, в основном, обусловлено снижением расходов в виде образованных оценочных резервов, а так же расходов по налогу на прибыль и иным аналогичным обязательным платежам на 17,4 млн. обусловлено ростом налогооблагаемой базы.

За 2019 год Обществом получена чистая прибыль в размере 2 727 млн., что ниже финансового результата 2018 года на 216,7 млн. (8 %).

Аналитический баланс АО «ДРСК» представлен в приложении А.

Долгосрочная дебиторская задолженность сократилась на 6 365,2 млн. в связи с переносом задолженности из долгосрочной в краткосрочную по авансу. Кредиторская задолженность в 2019 году по сравнению с 2018 годом сократилась на 6 059,4 млн. – в основном в связи с уменьшением суммы по расчетам с покупателями и заказчиками на 6 101 млн. и суммы по расчетам с поставщиками и подрядчиками по договорам капитального строительства на 237,2 млн.

2.2 Анализ основных проблем в деятельности предприятия и выбор приоритетной

АО «ДРСК» уделяет большое значение развитию персонала, считая высокий уровень профессиональной подготовки одним из ключевых факторов надежности работы энергосистемы.

На данный момент одной из основных задач АО «ДРСК» является создание условий для закрепления и оптимального использования высококвалифицированного персонала. Ее решению способствует совершенствование бизнес-процессов по управлению человеческими ресурсами с учетом лучших мировых практик, создание комфортных и безопасных условий

труда, предоставление достойной оплаты труда и социального пакета.

Было выявлено, что на предприятии отмечается высокая текучесть кадров. По результатам анкетирования среди персонала было определено, что основными причинами увольнений сотрудников являются следующие:

- 19,97% – не устраивает кадровая политика компании;
- 12,11% – не устраивают суть и условия работы;
- 10,31% – не соответствуют занимаемой должности;
- 9,17% – не сложились отношения в коллективе;
- 7,36% – смена рода деятельности
- 1,31% – не сложились отношения с руководителем.

На основании проведенного анкетирования, можно сделать следующие выводы:

- 30,44% увольнений сотрудников (по собственной инициативе) связаны с несовершенством кадровой политики, в частности – системы мотивации в рассматриваемой компании.

- 29,79% увольнений сотрудников (по собственной или по инициативе работодателя) связаны с неправильным подбором персонала в компании.

Управление текучестью кадров в компании целесообразно вести по двум направлениям: правильный подбор персонала и возможности повышения мотивации сотрудников.

Следующей проблемой, которую необходимо рассмотреть, является отсутствие четкой кадровой политики. На данный момент кадровая политика АО «ДРСК» является пассивной. Пассивная кадровая политика осуществляется тогда, когда руководство организации не имеет четко разработанной программы действий в отношении персонала, а работа с кадрами сводится к ликвидации негативных последствий посредством оценки персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство при этом работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без

анализа причин и возможных последствий.

Так же вследствие отсутствия четкой кадровой политики продолжается «старение» коллектива. Это свидетельствует о неэффективной работе организации по удержанию молодых работников, в том числе выпускников высших и средних учебных заведений. Кроме того, увеличение показателя среднего возраста говорит о том, что среди принятых на работу молодых работников большая текучесть кадров.

Некачественный подбор кадров зачастую становится первопричиной для скорого увольнения. Желание руководителя компании поскорее закрыть свободное место, стремление рекрутингового агентства получить свой гонорар, отчаянные попытки претендента на вакансию найти для себя лучшее место приводят к 99% случаев раннего или позднего увольнения.

И третьей проблемой, которая нуждается в освещении, является отсутствие механизма внедрения профессиональных стандартов.

С 01.07.2016 на территории РФ начала действовать система профессиональных стандартов. После изучения законодательной базы по данной теме у многих работодателей, для которых положения стандартов носят обязательный характер, возникает закономерный вопрос: как происходит внедрение профессиональных стандартов на предприятии? С такой же ситуацией столкнулось и АО «ДРСК».

На уровне нормативных актов ответа на этот вопрос нет, так как ни закон, ни постановление Правительства РФ с разъяснением порядка внедрения профессионального стандарта в деятельность компании еще не приняты. Это означает, что каждому руководителю организации в таком случае необходимо разработать собственную систему по введению стандарта с учетом требований законодательства. Кроме того, Правительством РФ установлен переходный период до 2020 года, в течение которого предприятия должны внедрить систему профессиональных стандартов на основании заранее утвержденного плана.

Таким образом, перед начальником отдела учёта и развития персона-

ла АО «ДРСК» возникает проблема обязательного внедрения профессиональных стандартов. Предприятие в данной ситуации может столкнуться с организационными и финансовыми трудностями, а также его руководству необходимо разработать комплекс мероприятий по внедрению профессиональных стандартов, план и алгоритм действий.

Итак, подведем итог. В результате анализа и наблюдения за деятельностью АО «ДРСК» были выделены основные проблемы, которые нуждаются в решении:

- 1) текучесть кадров;
- 2) отсутствие четкой кадровой политики;
- 3) отсутствие системы профессиональных стандартов в АО «ДРСК».

Теперь необходимо выбрать наиболее приоритетную проблему для предприятия. Для этого рассмотрим воздействие внешней и внутренней среды на каждую проблему, определив движущие и сдерживающие силы для каждой из них.

Таблица 4- Воздействие внешней и внутренней среды на проблемы, выявленные в АО «ДРСК»

Проблема	Движущая сила	Сдерживающая сила
1	2	3
Текучесть кадров	<ol style="list-style-type: none"> 1) Устранить потери производительности 2) Улучшить общий моральный настрой сотрудников: те, кто остался на прежнем рабочем месте, вольно или нет, интересуются новым местом работы бывшего коллеги Психологически такая ситуация наносит ущерб компании. 3) Цена ошибок: с приходом человека на новую работу ошибки неизбежны. А работодателю не остается ничего, кроме как расплачиваться за эти ошибки. 4) Усилить репутацию бренда: к сожалению, происходит часто так, что покинувший компанию сотрудник начинает неслестно отзываться о своем бывшем работодателе. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) несовершенство кадровой политики, в частности – системы мотивации в компании; 2) неправильный подбор персонала в компании.

Продолжение таблицы 4

1	2	3
Отсутствие четкой кадровой политики	<p>1) Устранить «старение» коллектива. Это свидетельствует о неэффективной работе организации по удержанию молодых работников, в том числе выпускников высших и средних учебных заведений.</p> <p>2) Устранить проблему некачественного подбора кадров. Желание руководителя компании поскорее закрыть свободное место, стремление рекрутингового агентства заполучить свой гонорар, отчаянные попытки претендента на вакансию найти для себя лучшее место приводят к 99% случаев раннего или позднего увольнения.</p>	<p>3) Руководство организации не имеет четко разработанной программы действий в отношении персонала, а работа с кадрами сводится к ликвидации негативных последствий посредством оценки персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство при этом работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без анализа причин и возможных последствий.</p>
Отсутствие системы профессиональных стандартов на предприятии	<p>1) Необходимость внедрения системы профессиональных стандартов. Правительством РФ установлен переходный период до 2020 года, в течение которого предприятия должны внедрить систему профессиональных стандартов на основании заранее утвержденного плана.</p>	<p>1) Отсутствие четкого плана действий. Ни закон, ни постановление Правительства РФ с разъяснением порядка внедрения профессионального стандарта в деятельность компании еще не приняты. Это означает, что каждому руководителю организации в таком случае необходимо разработать собственную систему по введению стандарта с учетом требований законодательства.</p> <p>2) с организационными и финансовыми трудностями</p>

Для того чтобы выбрать наиболее приоритетную, необходимо применить логику, то есть, текучесть кадров в большей степени происходит из-за неотлаженной кадровой политики, а прежде чем отлаживать кадровую политику необходимо провести внедрение профессиональных стандартов, которое предполагает определение трудовых функций работников и применение в соответствии с ними нужных профстандартов, переимено-

вание должностей в соответствии с текстами профстандартов, внесение изменений в должностные инструкции, изменение системы оплаты труда, проведение мероприятий по переподготовке и подготовке служащих, проведение аттестации сотрудников. И так как внедрение профстандартов установлено законодательно, и организация должна была провести данную процедуру до конца 2020 года, то приоритетность данной задачи очевидна.

2.3 Базовые альтернативы и выбор оптимального варианта проектного решения проблемы

Итак, с 01.07.2016 на территории РФ начала действовать система профессиональных стандартов. АО «ДРСК» столкнулось с проблемой отсутствия четкого механизма внедрения данной системы. Руководителю организации необходимо разработать собственную систему по введению стандарта с учетом требований законодательства.

Перед начальником отдела учёта и развития персонала АО «ДРСК» возникает проблема обязательного внедрения профессиональных стандартов.

Для начала рассмотрим организационную структуру предприятия, чтобы иметь полное представление о составе, взаимодействии, соподчиненности, а так же распределении работы по подразделениям и управленческим органам. В АО «ДРСК» линейная структура управления, которая подразумевает собой то, что каждым подразделением руководит управленец, осуществляющий единоличное руководство подчиненными сотрудниками и сосредоточивший в себе все функции управления. Данный управленец в свою очередь подчиняется вышестоящему управленцу.

Рассматривая организационную структуру АО «ДРСК», видим, что во главе каждого звена или подразделения стоит единоличный руководитель, наделенный всем объемом полномочий и власти. Директор отдает распоряжения заместителям, те – начальникам отделов и цехов, и так далее. Распоряжения в этом случае передаются сверху вниз, последователь-

но, по цепочке, от уровня к уровню. Формируется то, что называется иерархией.

Организационная структура АО «ДРСК» представлена в ПРИЛОЖЕНИИ В.

Внедрение системы профстандартов требует изменения наименований должностей. Каждый отдел предприятия будет подвергнут таким нововведениям. “Жесткий” сценарий внедрения системы профстандартов представлен в ПРИЛОЖЕНИИ Б. В сценарии четко прописаны наименования должностей в соответствии с текстами профстандартов, кроме того, в нем представлены необходимые требования к квалификации, установленные Федеральным законом. Именно с помощью “жесткого” сценария руководитель может сделать вывод, кто из сотрудников не соответствует системе профстандартов.

Теперь разберемся с самой проблемой - отсутствие системы профессиональных стандартов в АО «ДРСК».

Существуют различные методы, которые позволяют упростить решение многих задач, они делают любую проблему понятной и достижимой, подсказывают оптимальные пути решения, определяют причины возникновения проблемы и помогают оптимизировать время. Рассмотрим основные из них.

В процессе создания диаграммы Исикавы были сформированы причинно-следственные связи и определены основные факторы, оказывающие влияние на проблему. Факторы представлены на рисунке 3.

На данную проблему основное влияние оказывают следующие факторы: персонал, закон, финансирование и методы. Люди не всегда готовы положительно воспринимать нововведения, они начинают оказывать осознанное сопротивление или же отвергать профессиональные стандарты от непонимания их необходимости. К сожалению, немаловажным фактором является постановление Правительства РФ об обязательном внедрении

профессиональных стандартов до 2020 года на определенные предприятия, в числе которых АО «ДРСК».

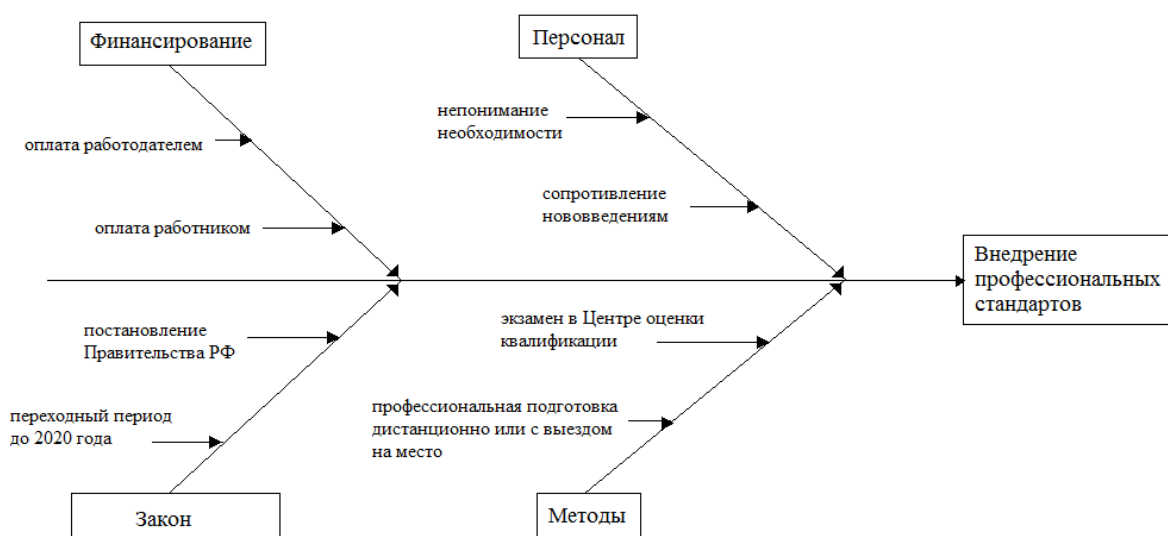


Рисунок 6 – Диаграмма Исикавы.

Финансирование также является важной причиной рассматриваемой проблемы, так как предприятие выделяет ограниченные средства на мероприятия по внедрению профстандартов. Следовательно, в некоторых случаях работник сам должен будет оплатить свою профессиональную подготовку.

Таким образом, мы рассмотрели с помощью диаграммы Исикавы основные факторы, влияющие на данную проблему. Этот метод позволил дифференцированно разделить возможные причины по влиянию на проблему и провести анализ первопричины по уровням.

Основное обучение персонала проходит в учебных заведениях дополнительного профессионального образования, входящих в состав ПАО «РусГидро». Для сотрудников подбираются наиболее эффективные и качественные программы, предоставленные на рынке образовательных услуг в рамках имеющихся финансовых возможностей. АО «ДРСК» проводит тщательный отбор партнеров среди высших учебных заведений, совершен-

ствуются методы творческого сотрудничества с ними на взаимовыгодной основе. Долгосрочные договоры заключены с региональными учебными заведениями Дальнего Востока:

- ФГБОУ ВПО «Дальневосточный федеральный университет»;
- ФГБОУ ВПО «Амурский государственный университет»;
- ФГБОУ ВПО «Дальневосточный государственный университет путей сообщения»;
- ФГБОУ ВПО «Тихоокеанский государственный университет»;
- ФГАУ ДПО « Академия стандартизации, метрологии и сертификации»;
- ФГБОУ ВПО «Дальневосточный государственный аграрный университет»;
- ФГБОУ ВПО «Приамурский государственный университет им. Шолом-Алейхема».

Внедрение системы профессиональных стандартов предполагает повышение квалификации работников, которые не соответствуют профстандартам в части образования. Сотрудники будут отправлены на обучение в ФГАУ ДПО « Академия стандартизации, метрологии и сертификации».

Разработка альтернативных вариантов была осуществлена с помощью метода мозгового штурма. Данный метод представляет собой групповое обсуждение проблемы с целью получения новых идей и вариантов ее решения. Характерной чертой этого вида экспертизы является активный творческий поиск принципиально новых решений в трудных тупиковых ситуациях, когда известные пути и способы решения оказываются непригодными. Для достижения поставленной цели следует рассмотреть следующие альтернативные варианты:

А - направить персонал на профессиональную подготовку в ФГАУ ДПО « Академия стандартизации, метрологии и сертификации»;

В – дистанционное прохождение курса повышения квалификации в

ФГАУ ДПО « Академия стандартизации, метрологии и сертификации»;

С - оставить как есть, не приводить работников к требованиям системы профессиональных стандартов;

Д - Профессиональная подготовка для персонала, который сам желает её пройти, без участия предприятия.

Для разработки данных альтернативных вариантов был использован SWOT-анализ, мозговой штурм, а также метод сценариев.

В процессе SWOT-анализа были выявлены сильные и слабые стороны реализации проекта, а также его возможности и угрозы. Идея SWOT-анализа заключается в следующем: а) приложение усилий для превращения ее слабых сторон в сильные и угроз в возможности; б) развитие сильных сторон фирмы в соответствии с ее ограниченными возможностями. В таблице 3 представлены альтернативы: направить персонал на профессиональную подготовку в ФГАУ ДПО « Академия стандартизации, метрологии и сертификации»; дистанционное прохождение курса повышения квалификации в ФГАУ ДПО «Академия стандартизации, метрологии и сертификации»; оставить как есть и профессиональная подготовка для персонала, который сам желает её пройти. Два последних направления сразу можно исключить, так как в соответствии с Постановлением Правительства РФ АО «ДРСК» обязано внедрить профессиональный стандарт на предприятии.

Таблица 5 - SWOT – анализ

<p>Внешние факторы</p> <p>Внутренние факторы</p>	<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. растущий рынок; 2. более широкие возможности для получения внешних инвестиций по сравнению с предприятиями области; 3. возможность финансового влияния на предприятия в области; 	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. снижение платежеспособности населения; 2. конкуренция; 3. давящее законодательное регулирование.
<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. квалифицированный персонал; 2. повышения качества услуг; 3. совершенствование процессов технологического контроля; 4. повышение гибкости производства. 	<p>Дистанционное прохождение курса повышения квалификации в ФГАУ ДПО « Академия стандартизации, метрологии и сертификации»</p>	<p>Профессиональная подготовка для персонала, который сам желает её пройти</p>
<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. большие финансовые затраты; 2. высокий уровень текучести кадров. 	<p>Направить персонал на профессиональную подготовку в ФГАУ ДПО « Академия стандартизации, метрологии и сертификации»</p>	<p>Оставить как есть</p>

Рассмотрим сценарий развития ситуации по каждой альтернативе.

Альтернатива А - направить персонал на профессиональную подготовку в ФГАУ ДПО « Академия стандартизации, метрологии и сертификации». Вероятность данного исхода – 0,4. Ситуация при выборе данного управленческого решения будет развиваться следующим образом.

1) Своим приказом руководитель предприятия назначает комиссию из числа работников, которая будет ответственна за внедрение профстандартов организации. В приказе помимо указания членов комиссии необходимо прописать полномочия каждого из них и сроки выполнения работы. Желательно включить в состав рабочей группы сотрудников отдела кадров, экономистов, юристов и лиц, ответственных за охрану труда на производстве, то есть тех служащих, которые так или иначе в своей деятельности будут в дальнейшем использовать профстандарты.

2) Проводится первое заседание комиссии, на котором определяется фронт работы и составляется пошаговый план по введению профстандартов на предприятии. Законодатель форму плана не утверждает, поэтому он

может включать любые положения, которые сочтет нужными комиссия. В этом документе отражаются промежуточные задачи по вводу профстандартов, обозначаются конкретные сроки выполнения работ и назначаются ответственные за выполнение пунктов плана лица (все они должны быть ознакомлены с документом под подпись). После составления план утверждается руководителем организации.

3) Для соотнесения текстов профстандартов и трудовых функций, указанных в них, с должностями, которые имеются на предприятии, сравнивается штатное расписание, утвержденное в организации, и разделы соответствующих 3 профстандартов. Не всегда название профессии в стандарте может совпадать с названием должности в расписании. Например, в штатном расписании многих предприятий имеется должность работника отдела кадров, а в профстандарте указано, что подобным видом деятельности занимается специалист по управлению персоналом.

4) Для приведения наименований должностей в соответствие требованиям профстандартов, если работа в них связана с предоставлением льгот или наложением ограничений, руководитель должен исключить из штатного расписания старую должность и ввести новую. При этом с работником заключается дополнительное соглашение к трудовому контракту об изменении наименования должности. Если по каким-то причинам служащий отказывается подписывать документ и настаивает на сохранении прежнего названия должности, работодатель вправе провести организационно-штатные мероприятия по сокращению данного работника в связи с тем, что должность, которую он занимал, исключена из штатного расписания.

5) Внесение при необходимости изменений в должностную инструкцию работника в связи с изменением его трудовой функции, производится только с согласия служащего на это. Законодатель запрещает менять обязанности сотрудника в одностороннем порядке.

6) Изменение системы оплаты труда необходимо потому, что законо-

датель устанавливает правило, по которому работники, выполняющие одинаковые трудовые функции, должны получать равную оплату за это. Таким образом, если работодатель решает внести изменения в должностные обязанности сотрудника или повысить уровень квалификационных требований (например, направить его на прохождение курсов по повышению квалификации), то по мере изменения сложности труда должна соответственно изменяться и зарплата.

7) Если в профстандарте по определенному виду деятельности при обязательности его применения установлена квалификация работника выше той, что имеется у него, работодатель вправе направить его на курсы по повышению квалификации или поднять вопрос о получении дополнительного образования. Вопрос о том, за чей счет будет проводиться обучение, решается в рамках переговоров между сторонами трудовых отношений или на основании положений локальных актов предприятия. Как правило, если речь идет об оплате обучения работодателем, с работником заключается ученический договор, по условиям которого он обязан после получения образования определенное время отработать в компании; в противном случае с него будет взыскана стоимость обучения.

8) Рабочая группа должна направить конкретных людей, которые не соответствуют системе профессиональных стандартов, на профессиональное обучение работников, после которого они получают аттестацию/оценку.

Альтернатива В - дистанционное прохождение курса повышения квалификации в ФГАУ ДПО « Академия стандартизации, метрологии и сертификации». Вероятность исхода, учитывая предпочтения лица, принимающего решение, в сценарии, составит 0,6. Ситуация при таком выборе будет развиваться следующим образом.

1-7 пункты развития альтернативы А будут схожи с альтернативой В. Как и в первом сценарии для начала необходимо сформировать рабочую группу, которая будет заниматься принятием решений по вопросам, связанных с применением системы профессиональных стандартов. Она долж-

на будет внести изменения в штатное расписание и в должностные инструкции. Кроме того, после этого необходимо предупредить работников о переводе и только потом заняться переводом работников на новые должности. Далее рабочая группа определяет работников, несоответствующих профессиональным стандартам и направляет их на дистанционное обучение. Работнику необходимо иметь при себе специальное техническое оборудование. После успешного прохождения курса повышения квалификации работник получает удостоверение о повышении квалификации.

Как говорилось выше, альтернативы «оставить как есть» и «профессиональная подготовка для персонала, который сам желает её пройти» не будут рассматриваться в данной ситуации, так как в соответствии с Постановлением Правительства РФ АО «ДРСК» обязано внедрить профессиональный стандарт на предприятии.

Рассмотрим варианты развития ситуации с финансовой точки зрения. Для выбора оптимальной и выгодной альтернативы рассчитаем затраты для каждой из них.

Таблица 6 - Смета затрат по альтернативе А- направить персонал на профессиональную подготовку в ФГАУ ДПО « Академия стандартизации, метрологии и сертификации», на одного работника

Наименование статей расходов	Стоимость, руб.	Количество дней, дни	Сумма расходов
Проезд к месту обучения и обратно	2 500	2	5 000
Расходы по найму жилого помещения за время обучения в Хабаровск	1 500	10	15 000
Суточные	500	12	6 000
Оплата обучения	2 000	10	20 000
Итого:			46 000

Сумма затрат по альтернативе - “направить персонал на профессиональную подготовку” составила 46 000 руб.

Рассчитаем затраты по альтернативе В - “дистанционное прохождение курсов повышения квалификации”.

Таблица 7 - Смета затрат по альтернативе В – дистанционное прохождение курса повышения квалификации в ФГАУ ДПО « Академия стандартизации, метрологии и сертификации», на одного работника

Наименование статей расходов	Стоимость, руб.	Количество дней, дни	Сумма расходов
Оплата дистанционного обучения	1 500	10	15 000
Итого:			15 000

Сумма затрат по альтернативе В- “дистанционное прохождение курса повышения квалификации” равна 15 000 руб., что существенно меньше затрат, необходимых для реализации альтернативы А- “направить персонал на профессиональную подготовку”. Таким образом, с помощью сравнения сметы затрат по каждой рассматриваемой альтернативе было выявлено, что дистанционное прохождение курсов повышения квалификации более выгодно для предприятия.

«Дерево решений» по разрабатываемому управленческому решению представлено в Приложении В. Указанные на рисунке вероятности выражают личное предпочтение лица, принимающего решение, то есть начальника отдела учета и развития персонала Ольги Юрьевны Рыбак.

Используя этот метод, был выявлен самый затратный и неэффективный для самого предприятия путь (его вероятность составляет 3%) - направить всех работников одновременно на профессиональное обучение с выездом на место за счет предприятия. Математическое ожидание этого исхода составило 1,2 балла. А самым выгодным для предприятия оказался путь – дистанционное прохождение курсов повышения квалификации всех работников в разные промежутки времени за их счет. Вероятность такого исхода составила всего 7%. Математическое ожидание в данной ситуации

равно 3,8 балла. В данном методе рассматривается целевой показатель – результат внедрения профессиональных стандартов на предприятии. Оценка управленческого решения производится на основе данного показателя, то есть рассматривается степень удовлетворенности лица принимающего решение, эффективность данного решения для предприятия.

Для более обоснованного окончательного выбора применим систему взвешенных критериев. Для этого проведен сравнительный анализ предлагаемых альтернатив с ориентацией на наиболее значимые для организации критерии. Покажем основные из них.

Временным критерием в данной ситуации является установленный Правительством РФ срок введения системы профессиональных стандартов, который составляет 4 года. Таким образом, до 2020 года АО «ДРСК» должно ввести систему профессиональных стандартов.

В качестве финансового критерия выступают затраты предприятия, которые не должны превышать 15 тыс. руб. на одного работника.

Кроме того, рассматривается возможный риск сопротивления персонала системе профессиональных стандартов. Некоторые сотрудники могут быть против внедрения новой системы по каким-либо причинам, что и создаст некое сопротивление.

Могут быть и такие работники, которым будет чужда и непонятна система профессиональных стандартов, что и создаст риск непонимания необходимости внедрения данной системы. Риск сопротивления персонала был оценен.

Общая численность сотрудников в АО «ДРСК» составляет 7532 чел. Для проведения анкетирования рассчитаем репрезентативную выборку по формулам:

$$SS = \frac{z^2 * (p) * (1-p)}{c^2}, \quad (1)$$

где z-Z фактор,

p- процент интересующих респондентов или ответов,

c- доверительный интервал.

$$CSS = \frac{SS}{\frac{SS-1}{pop}}, \quad (2)$$

где ss - размер выборки,

css - скорректированная выборка,

pop - генеральная совокупность.

SS=380,25,

CSS= 362 чел.

Репрезентативная выборка составила 362 человек.

По результатам анкетирования 290 сотрудников полностью понимают цель и согласны с ней, 50 человек согласны следовать выбранной цели, но неверно понимают ее, 17 сотрудников понимают цель, но не принимают ее и 5 сотрудников и не принимают цель, и не понимают ее.

Оценив отношение каждого сотрудника к внедряемому проекту, можно определить коэффициент враждебности (B) среды по отношению к данной цели по формуле:

$$B = 1 - \frac{\sum_{i=1}^m k_i * n_i}{3 * n}, \quad (3)$$

где n_i - число сотрудников, набравших k_i баллов;

$n = \sum_{i=1}^n n_i$ - численность всех сотрудников.

$$B = 1 - \frac{987}{3 * 362} = 0,09$$

Полученное значение коэффициента враждебности очень мало и приближенно к нулю, что свидетельствует о низком уровне враждебности среды к данному проекту.

Также нужно рассчитать коэффициент лояльности и коэффициент информативности:

$$K_l = \frac{n_l}{n} * 100\%, \quad (4)$$

$$K_u = \frac{n_u}{n} * 100\%, \quad (5)$$

где n_l - число сотрудников, готовых принять поставленную цель,

n_u - число сотрудников, правильно понявших поставленную цель.

Рассчитаем данные показатели для АО «ДРСК»:

$$K_l = \frac{340}{362} * 100\% = 93,9\%,$$

$$K_u = \frac{307}{362} * 100\% = 84,8\%.$$

Коэффициент лояльности равен 93,9%, что показывает благоприятный общий настрой сотрудников фирмы выполнять поставленную перед ними цель. Коэффициент информативности, равный 84,8%, свидетельствует о достаточно хорошем уровне состояния информационных каналов организации.

Выбор оптимального управленческого решения представим в виде таблицы на основе метода взвешенных критериев. Зададим каждому критерию вес. Шкала будет варьироваться от 0 до 5. Чем выше степень соответствия альтернативы критериям, тем выше оценка. Оценка 0 ставится там, где степень соответствия альтернативы критерию минимальна.

Таблица 8 – Система взвешенных критериев

Критерий	Вес	Альтернативы	
		Направить персонал на профессиональную подготовку в ФГАУ ДПО «Академия стандартизации, метрологии и сертификации»	Дистанционное прохождение курса повышения квалификации в ФГАУ ДПО «Академия стандартизации, метрологии и сертификации»
Реализация в срок, установленный Правительством РФ	0,8	4/3,2	5/4,0
Минимальные затраты на одного работника	0,9	2/1,8	3/2,7
Минимальный риск сопротивления	0,09	2/0,18	3/0,27
Риск непонимания необходимости	0,15	2/0,3	3/0,45

Далее необходимо рассчитать математическое ожидание возможных исходов по формуле:

$$U = \sum_{i=1}^N w_i * x_i, \quad (6)$$

где w_i – вес (важность) i -го критерия, назначаемый лицом, принимающим решение;

x_i – оценка альтернативы по i -му критерию.

Рассчитаем математическое ожидание для каждой альтернативы:

$$A=3,2+1,8+0,18+0,3=5,48;$$

$$B=4+2,7+0,27+0,45=7,42.$$

Исходя из системы взвешенных критериев, можно сделать вывод, что альтернатива В - дистанционное прохождение курса повышения квалификации в ФГАУ ДПО «Академия стандартизации, метрологии и сертификации» является самой оптимальной. Математическое ожидание данной альтернативы равно 7,42 баллов, что является наибольшим значением среди всех вариантов. Выбор, сделанный с помощью данного метода, согласован с деревом решений.

Для достоверности и проверки выбранного управленческого решения применим метод парных сравнений.

Таблица 9 - Метод парных сравнений

Альтернативные варианты	Направить персонал на профессиональную подготовку в ФГАУ ДПО «Академия стандартизации, метрологии и сертификации»	Дистанционное прохождение курса повышения квалификации в ФГАУ ДПО «Академия стандартизации, метрологии и сертификации»;	Оставить всё “как есть”
Направить персонал на профессиональную подготовку в ФГАУ ДПО «Академия стандартизации, метрологии и сертификации»	1	1/3	9
Дистанционное прохождение курса повышения квалификации в ФГАУ ДПО «Академия стандартизации, метрологии и сертификации»;	3	1	12
Оставить всё “как есть”	1/9	1/12	1

Найдем цены альтернатив — средние геометрические строк матрицы:

— направить на профессиональную подготовку $= \sqrt[3]{1 * \frac{1}{3} * 9} = 1,44;$

— дистанционное прохождение курса $= \sqrt[3]{3 * 1 * 12} = 3,3;$

— оставить всё “как есть” $= \sqrt[3]{\frac{1}{9} * \frac{1}{12} * 1} = 0,21.$

Сумма цен альтернатив равна 4,95.

Найдем веса для каждой альтернативы:

— направить на профессиональную подготовку $= 1,44 / 4,95 = 0,29;$

— дистанционное прохождение курса $= 3,3 / 4,95 = 0,67;$

— оставить всё “как есть” $= 0,21 / 4,95 = 0,04.$

Наиболее предпочтительной, для лица, принимающего решения, является альтернатива, имеющая максимальный вес.

Таким образом, учтено в численных значениях вероятности выбора в соответствии с мнением начальника отдела по учету и развитию персонала АО «ДРСК», наиболее эффективной альтернативой является дистанционное прохождение курса повышения квалификации; следующая за ней — направить на профессиональную подготовку.

Таким образом, в данной главе, с помощью метода сценариев, «дерева решений», системы взвешенных критериев и метода парного сравнения была выбрана оптимальная альтернатива – дистанционное прохождение курса повышения квалификации в ФГАУ ДПО « Академия стандартизации, метрологии и сертификации». Альтернативы «направить на профессиональную подготовку» и «Оставить всё как есть» были отвергнуты. Следовательно, для того чтобы внедрить профстандарты в деятельность организации, необходим четко разработанный план действий, которым будет являться проект по внедрению профессиональных стандартов в АО «ДРСК».

3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ВНЕДРЕНИЮ В АО «ДРСК» СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ

3.1 Инициация проекта

Профессиональный стандарт – характеристика квалификации, необходимой для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции.

Порядок разработки и утверждения профессиональных стандартов определен Постановлением Правительства Российской Федерации от 22.01.2013 № 23 (ред. от 09.02.2018) «О Правилах разработки и утверждения профессиональных стандартов»

Проекты профессиональных стандартов могут разрабатываться объединениями работодателей, работодателями, профессиональными сообществами, саморегулируемыми организациями и иными некоммерческими организациями с участием образовательных организаций профессионального образования и других заинтересованных организаций.

Профессиональные стандарты разрабатываются в соответствии с требованиями нормативных правовых актов:

- 1) Приказ Минтруда России от 12 апреля 2013 г. № 147н «Об утверждении макета профессионального стандарта»;
- 2) Приказ Минтруда России от 12 апреля 2013 г. № 148н «Об утверждении уровней квалификаций в целях подготовки профессиональных стандартов»;
- 3) Приказ Минтруда России от 29 апреля 2013 г. № 170н «Об утверждении методических рекомендаций по разработке профессионального стандарта»;
- 4) Приказ Минтруда России от 30 сентября 2014 г. № 671н «Об утверждении методических рекомендаций по организации профессионально-общественного обсуждения и экспертизы проектов профессио-

нальных стандартов»;

5) Приказ Минтруда России от 29 сентября 2014 г. № 667н «О реестре профессиональных стандартов (перечне видов профессиональной деятельности)».

Тип проекта: административно-методический

Продолжительность проектной деятельности: краткосрочный (2019-2020 г.)

Целевая группа: сотрудники АО «ДРСК»

Цель проекта: обеспечение перехода АО «ДРСК» на работу в условиях действия профессиональных стандартов.

Задачи проекта:

1) Разработка организационно- управленческого решения, регулирующего введение профессиональных стандартов.

2) Приведение локальных нормативных актов АО «ДРСК» в соответствии с профессиональным стандартом.

3) Совершенствование кадровой политики АО «ДРСК».

4) Организация методического и информационного обеспечения введения профессиональных стандартов в АО «ДРСК».

5) Организация аттестации и профессиональной подготовки работников в соответствии с профессиональным стандартом.

Планируемые результаты:

1) Создание современной, гибкой системы повышения квалификации сотрудников.

2) Разработка единых, индивидуальных подходов к определению, содержанию повышения квалификации сотрудников АО.

3) Повышение профессионального мастерства сотрудников.

Для реализации задач проекта в АО необходимо создать методическую службу, направленную на освоение сотрудниками федерального государственного профессионального стандарта.

Проект по внедрению профстандартов в АО «ДРСК» состоит из не-

скольких фаз, объединенных в стадии проекта. Они указаны в жизненном цикле проекта в таблице 10.

Таблица 10 – Жизненные циклы проекта

Стадия проекта	Фазы проекта	Продолжительность
Инициация	Формирование приказа о внедрении профстандартов в организации	01.05.2018- 01.06.2018
Планирование	- Обучение работников Отделов управления персоналом по вопросам применения профессиональных стандартов;	02.06.2018 -30.06.2018
	- Формирование рабочей группы;	01.07.2018-10.08.2018
	- Анализ действующей системы;	11.08.2018-10.10.2018
	- Анкетирование персонала, анализ исследования;	11.10.2018-20.10.2018
	- Заседание рабочей группы;	30.10.2018
	- Корректировка локальных нормативных актов и других документов (штатные расписания, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции работников) с учетом положений профессиональных стандартов, подлежащих применению;	01.11.2018-30.12.2018
	- Составление плана по организации применения профессиональных стандартов в организации.	01.01.2019-01.02.2019
Исполнение	- Анализ необходимых ресурсов;	02.02.2019-10.03.2019
	- Определение перечня локальных актов, в которые вносятся изменения;	11.03.2019-20.03.2019
	- Проведение сверки наименования должностей и профессий работников в штатном расписании с наименованиями должностей и профессий в профессиональных стандартах (Формирование списков расхождений в наименованиях должностей, профессий. Принятие решений о внесении изменений в штатные расписания);	21.03.2019-20.05.2019
	- Внесение изменений в части наименования должностей/профессий в соответствии с требованиями профстандартов / квалификационных справочников в штатное расписание, в должностные инструкции работников и в трудовые договоры;	21.05.2019-20.08.2019
	- Определение потребности в профессиональном образовании, проф. обучении (или) дополнительном профессиональном образовании работников;	21.08.2019-10.10.2019

1	2	3
	- Оценка сопротивления (риск сопротивления равен 0,09) и оценка готовности сотрудников к применению профессиональных стандартов;	11.10.2019-01.01.2020
	- Оценка квалификации работников на соответствие требованиям профессиональных стандартов (Определение количества работников, которым необходима);	02.01.2020-01.02.2020
	-Выявление и оценка возможных рисков по проекту	02.02.2020-01.05.2020
	-Корректировка плана и оптимизация графика работ по проекту	02.05.2020-01.06.2020
	– Организация дистанционного обучения работников в соответствии с квалификационными требованиями, содержащимися в профессиональных стандартах.	02.06.2020-01.11.2020
Завершение	Оценка проекта	02.11.2020-31.12.2020
Итого:		32 месяца

Итак, для внедрения системы профстандартов понадобится 32 месяца (05.2018 – 12.2020). По жизненному циклу можно увидеть, что некоторые этапы проекта уже были реализованы, мне предстоит задача разобраться с оставшимися этапами, которые только предстоит реализовать до декабря 2020 года – выявление и оценка возможных рисков по проекту, корректировка плана и оптимизация графика работ по проекту, организация дистанционного обучения работников в соответствии с квалификационными требованиями и оценка проекта.

Метод «дерева целей» считается одним из наиболее эффективных методов планирования задач. Этот метод включает в себя все общие принципы планирования, простые и лёгкие для изучения. По сути, это граф, отражающий план решения той или иной задачи.

Сверху – генеральная цель («вершина дерева»), в моем случае, это внедрение профессиональных стандартов в АО «ДРСК»; далее – подчиненные ей подцели: повышение качества трудовых ресурсов, повышение производительности труда и соответствие требованиям постановления

Правительства РФ №584, каждая из которых делится ещё на подцели второго уровня (рисунок 7).

Подцели должны соответствовать пяти показателям: точность, измеримость, важность, достигаемость, сжатые временные рамки.

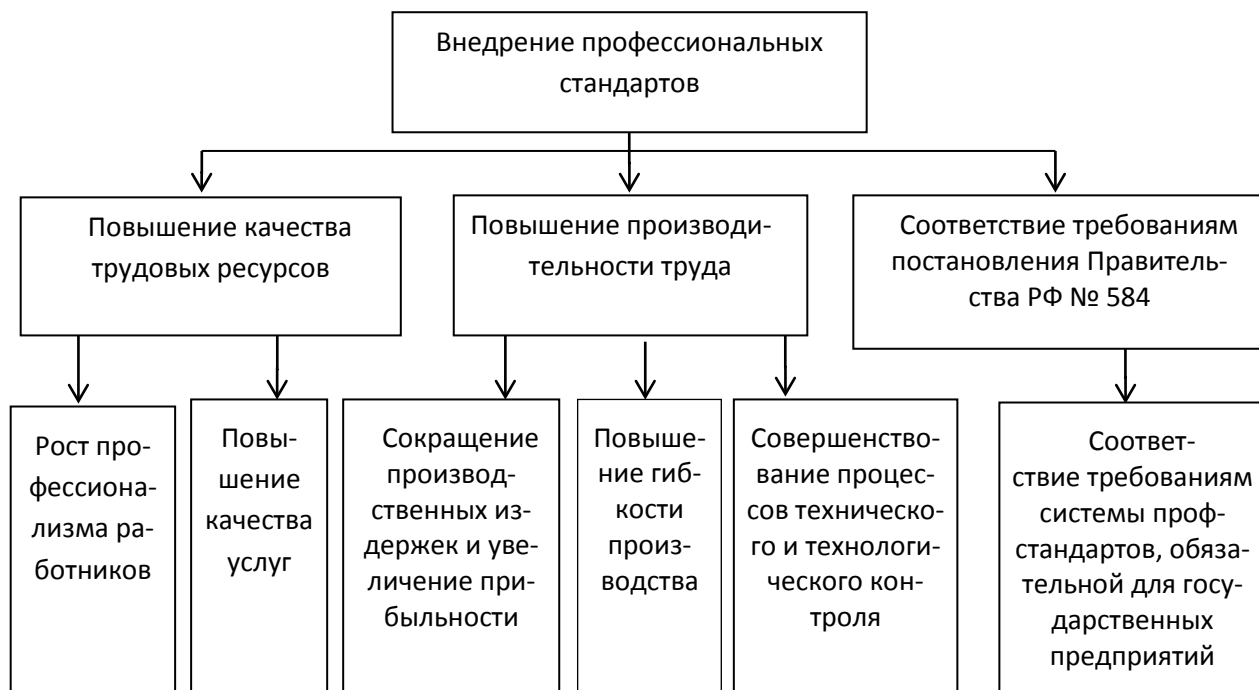


Рисунок 7 – Дерево целей АО «ДРСК» по внедрению профстандартов

Дерево работ проекта по фазам жизненного цикла представлено на рисунке 8.

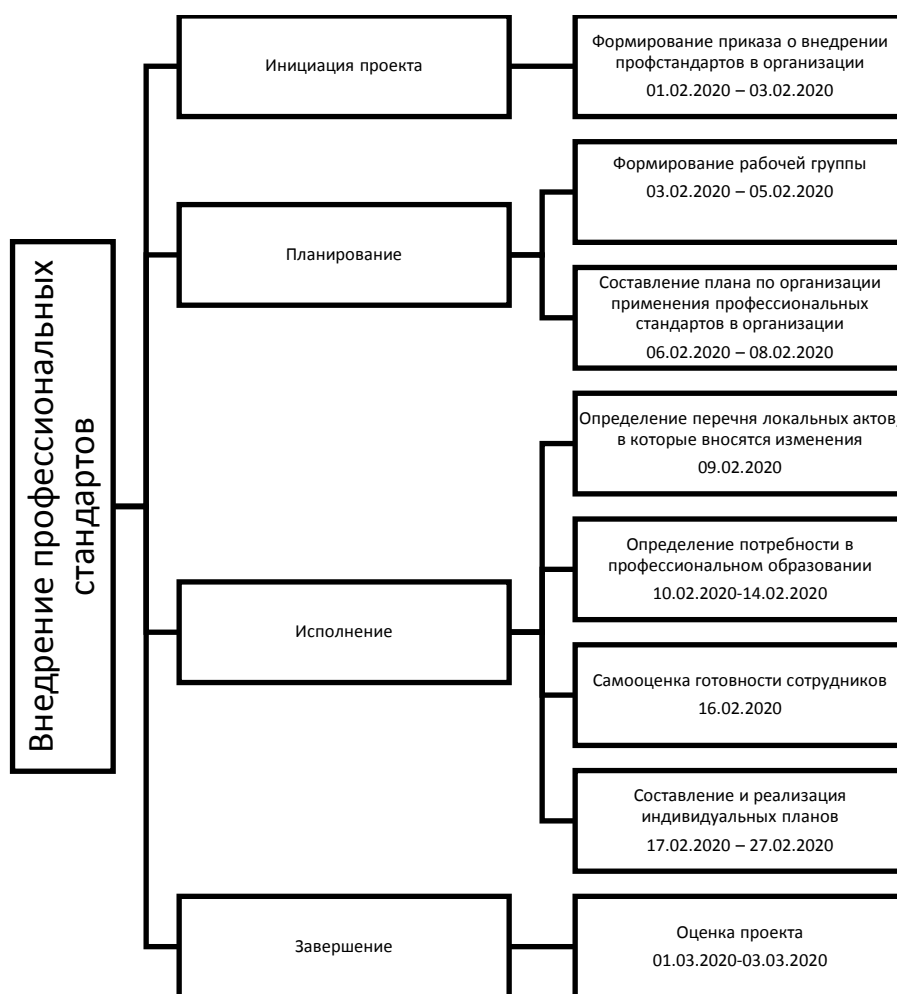


Рисунок 8 – Дерево работ проекта по фазам жизненного цикла

3.2 Формирование команды проекта и коммуникаций

В июне 2018 года была сформирована рабочая группа, которая занимается принятием решений по вопросам, связанным с применением профстандартов.

Своим приказом руководитель предприятия назначил комиссию из числа работников, которая была ответственна за внедрение профстандартов в организации. В приказе помимо указания членов комиссии были прописаны полномочия каждого из них и сроки выполнения работы. В состав рабочей группы были включены сотрудники отдела кадров, экономистов, юристов и лиц, ответственных за охрану труда на производстве, то есть те служащие, которые так или иначе в своей деятельности будут в дальнейшем использовать профстандарты.



Рисунок 9 – Общий состав рабочей группы по внедрению профессиональных стандартов

Ниже приведен подробный состав рабочей группы по внедрению системы профессиональных стандартов.

Таблица 11 - Состав рабочей группы по внедрению системы профессиональных стандартов

Председатель	Зам. Генерального директора по управлению персоналом, правовому и корпоративному обеспечению
Члены комиссии	Начальник управления по работе с персоналом
	Начальник управления правового обеспечения
	Начальник отдела учета и развития персонала
	Начальник службы охраны труда
	Ведущий специалист по организации и оплате труда
	Ведущий специалист по персоналу ОУиРП
Секретарь	Специалист 1 категории по персоналу ОУиРП

Задачи рабочей группы:

- 1) утверждение мероприятий по внедрению и применению профессиональных стандартов в Обществе, контроль их исполнения;
- 2) согласование изменений ЛНА для приведения в соответствие требованиям профессиональных стандартов;
- 3) определение соответствия/ несоответствия работников Общества требованиям профессиональных стандартов;

4) Согласование планов обучения работников, квалификационный уровень которых не соответствует требованиям профессиональных стандартов;

5) выдача рекомендаций о проведении аттестации (оценки) работников, квалификационный уровень которых не соответствует требованиям ПС, или направление их для прохождения независимой оценки в Центр оценки квалификаций.

Далее представим организационную структуру команды проекта.

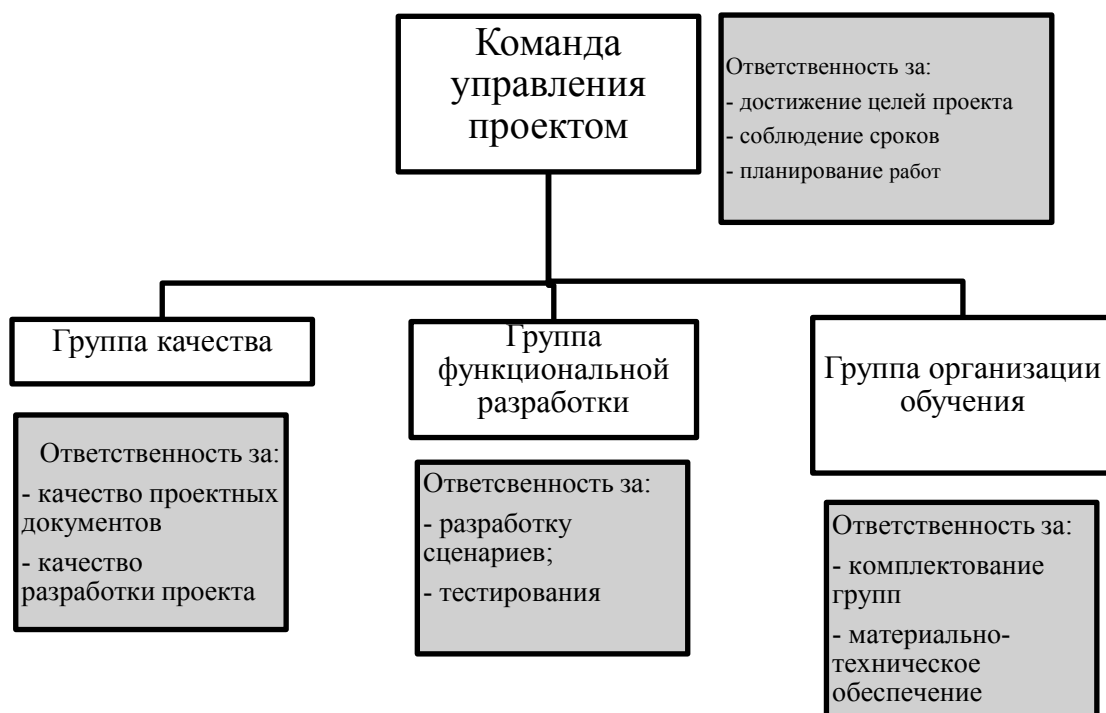


Рисунок 10 – Организационная структура проекта

Команда управления проектом ответственна за достижение целей, соблюдение сроков и планировании работ; группа качества отвечает за качество проектных документов, качество разработки проекта; группа функциональной разработки отвечает за разработку непосредственно сценариев, организацию тестирования, и самого тестирования; группа организации обучения ответственна за комплектование ученических групп, организацию обучения, материально-техническое обеспечение.

Делегирование полномочий является неотъемлемой частью роли ме-

неджера, поэтому определение ролей и обязанностей в начале проекта очень важно. Во избежание путаницы при исполнении задач и процессов используется матрица ответственности. Она представляет собой особый метод определения функциональных областей, ключевых направлений деятельности, критериев принятия управленческих решений, где существуют неясности. Данный метод позволяет описывать решения, которые должны быть осуществлены, прояснять обязательства и обязанности, которые несет каждый участник по отношению к сфере занятости и управленческим решениям. Основные преимущества использования матрицы ответственности заключаются в том, чтобы прояснить разграничение ролей и ответственности каждого работника, повысить результативность деятельности предприятия, а также избежать дубликации выполняемых функций в коллективе. При возникновении спорных ситуаций руководитель процесса может ссылаться на конкретное лицо, отвечающее за цепочку процесса, где возникла ошибка. Таким образом в коллективе устанавливается более открытый метод коммуникации, основывающийся на консультировании и информировании участников процесса. Для формирования матрицы используется кодирование, которое характеризует участие той или иной роли при выполнении задач в процессе:

— "R" Исполнитель (Responsible) – лицо, ответственное за выполнение поставленной задачи;

— "A" Утверждающий (Accountable) - лицо, перед которым производится отчет в полученном результате, имеются полномочия, как принимать, так и отвергать предложения, накладывать на них вето;

— "C" Консультант (Consulted) - лицо, ответственное за консультацию и согласование принимаемых решений;

— "I" Информированный (Informed) – лицо, к которому поступает конечная информация о проделанной работе.

Матрица ответственности для внедрения профессиональных стандартов в АО «ДРСК» разработана и представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Распределение ответственности согласно этапам проекта

Операция	Ответственный											
	Группа качества				Группа функциональной разработки				Группа организации обучения			
	И1	И2	И3	К	И1	И2	И3	К	И1	И2	И3	К
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Формирование приказа о внедрении ПС в организации	R	I	A		R	I	A		A	R	I	A
Обучение работников Отделов управления персоналом по вопросам применения ПС		A	I			R	C				R	
Формирование рабочей группы		R		I		R		I	A		R	
Анализ действующей системы	I		C		I		R		C	I		R
Анкетирование персонала, анализ исследования	R	A					I	A	C		C	
Заседание рабочей группы	I	C	I		I	C	R		A	I	C	
Корректировка локальных нормативных актов с учетом положений ПС		I		I		I		R		A	I	
Составление плана по организации применения профессиональных стандартов в организации.		I	C		R	R	A			A		I
Анализ необходимых ресурсов		R	I		A		R			I		C
Определение перечня локальных актов, в которые вносятся изменения		R	A	I		R	C	I		I		
Проведение сверки наименования должностей в штатном расписании с наименованиями должностей в ПС	C	R	A		I	C		I	C			C
Внесение изменений в части наименования должностей/профессий в соответствии с требованиями ПС	I		C	C		R		A	I		I	
Определение потребности в профессиональном образовании работников	I	C		I		A				R	R	C

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Оценка готовности сотрудников к применению профессиональных стандартов	C		I		C	R		C		R	A	
Оценка квалификации работников на соответствие требованиям ПС		I	C		R		A		I	I	C	
Выявление и оценка возможных рисков по проекту	A		R	C	I		R		I			C
Корректировка плана и оптимизация графика работ по проекту		I		C		A	A	R	I	C	I	
Организация дистанционного обучения работников в соответствии с квалификационными требованиями, содержащимися в ПС	I	C		I		C		A	R	R		C
Оценка проекта	A		I	C			I	A	R	A		I

Каждая из приведенных групп состоит из трех исполнителей и одного сотрудника, осуществляющего контроль над рабочим процессом рассматриваемой группы. Группа качества отвечала за определение перечня локальных актов, в которые вносятся изменения, оценку проекта; группа функциональной разработки за формирование приказа о внедрении профстандартов в организации, формирование рабочей группы, составление и реализация индивидуальных планов профессионального развития работника; группа организации обучения за составление плана по организации применения профессиональных стандартов в организации, определение потребности в профессиональном образовании, проф. обучении (или) дополнительном профессиональном образовании работников, самооценка готовности сотрудников к применению профессиональных стандартов.

Далее необходимо было разбить жизненный цикл команды на стадии. Стадии развития группы по Такмену делятся на следующие стадии: формирующая стадия, конфликтная стадия, нормирующая стадия, стадия

функционирования, расставание (таблица 13).

Таблица 13 – Стадии развития группы

Стадия развития группы	Решение групповой задачи
Формирующая стадия	Ориентировка в задаче; Обучение работников Отделов управления персоналом по вопросам применения профессиональных стандартов; Формирование рабочей группы; Анализ действующей системы; Анкетирование персонала, анализ исследования; Заседание рабочей группы.
Конфликтная стадия	Эмоциональный ответ на требования задачи: Корректировка локальных нормативных актов с учетом положений ПС, подлежащих применению; Составление плана по организации применения ПС в организации; Анализ необходимых ресурсов; Определение перечня локальных актов, в которые вносятся изменения.
Нормирующая стадия	Открытый обмен интерпретациями, относящимися к делу. Выражаются позиции и мнения членов группы относительно поставленной задачи: Проведение сверки наименования должностей работников в штатном расписании с наименованиями должностей в ПС; Определение потребности в профессиональном образовании, проф. обучении (или) дополнительном профессиональном образовании работников; Оценка готовности сотрудников к применению профессиональных стандартов; Оценка квалификации работников на соответствие требованиям профессиональных стандартов; Выявление и оценка возможных рисков по проекту; Корректировка плана и оптимизация графика работ по проекту.
Стадия функционирования	Межличностная структура становится инструментом решения поставленной задачи, на которую направлена энергия группы: Внесение изменений в части наименования должностей/профессий в соответствии с требованиями ПС; Организация дистанционного обучения работников в соответствии с квалификационными требованиями, содержащимися в профессиональных стандартах.
Расставание	Создание дальнейших возможностей для решения новых задач: Оценка проекта

Информационная система сопровождения проекта была разработана группой качества для предотвращения рисков и сбоев при реализации запланированных действий. Система состоит из следующих информацион-

ных составляющих:

1. Во избежание формирования у работников организации стереотипов, их негативного отношения к внедрению профстандарта необходимо переводить обсуждение темы предстоящих изменений в положительную сторону.

2. В ходе реализации информационного сопровождения необходимо учитывать, как качество подаваемой информации, так и её количество. Излишнее внимание к событию может вызвать раздражение, а затем ослабление интереса к событию, т.е. создать эффект «усталости». Поэтому стратегия информационного сопровождения должна строиться на постепенном повышении интенсивности воздействия.

3. Основные параметры, которые создают информационную систему и способствуют построению эффективных информационных связей. Эти параметры – составляющие системности как принципа, в целом выглядят таким образом:

— полнота. Для целостного и верного представления об информационной картине необходимо обладать всей полнотой информации. Полнота информации позволяет выделять приоритетные зоны интересов, тематики, и другие приоритеты.

— определение приоритетов. Очевидно, что создание системы возможно только тогда, когда известны цели, которых необходимо достичь. Эти коммуникативные задачи должны быть сформулированы и выстроены в приоритетном порядке

— структурирование. Для решения различных задач в области массовой коммуникации очевидно необходимо использование различных каналов. Таким образом, зная состав коммуникативных задач, необходимо сопоставить каждой задаче определенный состав каналов.

— планирование. Системный подход предполагает (на основе определенных задач и соответствующих методов) долговременное и событийное планирование тех или иных мероприятий. Система в целом пони-

мается как состояние, и именно планирование превращает систему в инструмент управления процессами.

3.3 Потребность в ресурсах и разработка бюджета проекта

Для определения полной стоимости проекта необходимо было учесть все используемые в нем ресурсы:

- трудовые ресурсы (рабочая команда);
- машины, оборудование (программное обеспечение, ПК)
- материалы (канцелярские товары, информационные носители)
- денежные средства;
- информационные ресурсы (база данных о сотрудниках организации, кадровая документация, нормативная документация);
- производственные площади (рабочий кабинет).

Планирование ресурсов включало определение необходимых ресурсов и их количества для успешного завершения работ проекта. Этот процесс должен был быть строго скоординирован с определением затрат и конкретной ситуацией.



Рисунок 11 – Дерево ресурсов проекта по внедрению профстандартов в АО «ДРСК»

Ниже определён и представлен перечень статей расходов:

- оплата труда: стоимость контрактных услуг;
- цена расходуемых материалов;
- оплата обучения.

Таблица 14 – Стоимость контрактных услуг

Структура команды	Кол-во чел.	Средняя месячная зарплата, тыс.руб.	% рабочего времени, посвященного работе по проекту	Продолжительность работы	Сумма доплаты, тыс. руб.	Требуемая Сумма, тыс. руб.
Группа функциональной разработки	5	34,1	10 %	32 месяца	3,41	545,6
Группа организации обучения	5	37,5	15 %	32 месяца	5,63	900
Итого	10				9,04	1445,6

Итак, затраты на дополнительную оплату труда команды проекта составит 1445,6 тыс.руб. за 32 месяца.

Далее проведем расчёт затрат на расходуемые материалы.

Таблица 15 – Затраты на расходуемые материалы

Наименование	Цена	Количество	Итого
Бумага	338	8	2704
Канц. товары			
- ручки	12	20	240
- карандаши	8	15	120
- блокноты	45	15	675
Замена картриджа	700	3	2100
Итого:			5839

Итого на расходуемые материалы понадобится 5839 руб.

Рассчитаем оплату на обучение сотрудников АО «ДРСК». По жизненному циклу проекта мы видим, что с 09.2018 до 12.2018 был определен

перечень и количество сотрудников, которые нуждаются в повышении квалификации.

Таблица 16 – Соответствие сотрудников АО «ДРСК» системе профессиональных стандартов

Наименование	Количество
Списочная численность на 01.01.2018	7532 чел.
Количество работников, должности которых не соответствуют требованиям системы профстандартов	55
Количество работников, подлежащих обучению	117 чел.

Исходя из таблицы, видно, что 117 сотрудников не соответствуют требованиям системы профессиональных стандартов и нуждаются в повышении квалификации. Проведем расчет оплаты курсов повышения квалификации для всех работников, которым необходимо пройти обучение.

Таблица 17- Затраты на обучение сотрудников АО «ДРСК»

Наименование статей расходов	Сумма расходов, руб.	Количество человек, чел.	Итого
Оплата обучения	15 000	117	1 755 000
Итого:			1 755 000

Посчитаем затраты общие:

—обучение персонала – 1 755 000 руб.

—доплата к заработной плате – 1 445 600 руб.

—расходуемые материалы – 5839 руб.

Итого общие затраты составили 3 206 439 руб.

Финансирование проводилось за счет резервного фонда АО «ДРСК».

3.4 Календарный план проекта

Для определения времени осуществления мероприятий, направленных на достижение целей проекта, и для установления взаимосвязей между ними по временному параметру с учётом наиболее рискованных событий, со-

ставляется календарный план проекта.

Согласно Постановлению Правительства РФ предприятия обязаны внедрить систему профстандартов до 2020 года.

С помощью жизненного цикла проекта были рассчитаны сроки каждого этапа внедрения системы профстандартов. Работы по проекту в жизненном цикле начинались с 05.2018 и заканчивались в 12.2020. Составим календарный график работ по проекту.

Таблица 18 – Календарный план проекта

	Этап	Сроки реализации											
		2 кв 18	3 кв 18	4 кв 18	1 кв 19	2 кв 19	3 кв 19	4 кв 19	1 кв 20	2 кв 20	3 кв 20	4 кв 20	
Инициация	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	Формирование приказа о внедрении ПС в организации	■											
Планирование	- Обучение работников Отделов управления персоналом по вопросам применения ПС;		■										
	- Формирование рабочей группы;			■									
	- Анализ действующей системы;			■	■								
	- Анкетирование персонала, анализ исследования;				■								
	- Заседание рабочей группы;				■								
	- Корректировка локальных нормативных актов и других документов с учетом положений ПС, подлежащих применению;				■								
- Составление плана по организации применения ПС в организации.					■								
Исполне-	- Анализ необходимых ресурсов;					■							
	- Определение перечня локальных актов, в которые вносятся изменения;					■							

Продолжение таблицы 18

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
- Проведение сверки наименования должностей и профессий работников в штатном расписании с наименованиями должностей и профессий в ПС;											
- Внесение изменений в части наименования должностей/профессий в соответствии с требованиями ПС / квалификационных справочников в штатное расписание, в должностные инструкции работников и в трудовые договоры;											
- Определение потребности в профессиональном образовании, проф. обучении (или) дополнительном профессиональном образовании работников;											
- Оценка сопротивления (риск сопротивления равен 0,09) и оценка готовности сотрудников к применению ПС											
- Оценка квалификации работников на соответствие требованиям ПС (Определение количества работников, которым необходима);											
-Выявление и оценка возможных рисков по проекту											
-Корректировка плана и оптимизация графика работ по проекту											
– Организация дистанционного обучения работников в соответствии с квалификационными требованиями, содержащимися в ПС.											

Продолжение таблицы 18

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Завершение	Оценка проекта											

Итак, календарный план проекта включает в себя несколько этапов с 05.2018 по 12.2020.

Далее составим оперативный план проекта. Это план работ, мероприятий, задач, поручений, реализуемый сотрудниками в рамках календарного месяца. В конце текущего месяца уточняется оперативный план на следующий месяц. В нашем случае это план проекта по внедрению профстандартов.

Таблица 19 – План проекта по контрольным точкам

N п/п	Наименование контрольной точки	Срок	Документ и (или) результат	Ответственный исполнитель контрольной точки	Уровень контроля*
1	2	3	4	5	6
Организационные мероприятия по проекту					
1.	Формирование приказа о внедрении ПС в организации	01.05.2018 - 01.06.2018	Приказ	Руководитель	*****
2.	Обучение работников Отделов управления персоналом по вопросам применения ПС	02.06.2018 - 30.06.2018	Осведомленность работников отделов управления персоналом о требованиях ПС	Руководитель	*
3.	Формирование рабочей группы	01.07.2018 - 10.08.2018	Приказ о составе группы	Руководитель	***
4.	Анализ действующей системы	11.08.2018 - 10.10.2018	Получение информации о действующей системе	Рабочая группа	*

Продолжение таблицы 19

1	2	3	4	5	6
5.	Анкетирование персонала, анализ исследования	11.10.2018 - 20.10.2018	Результаты анкетирования персонала	Рабочая группа	*
6.	Заседание рабочей группы	30.10.2018	Разрешение вопросов о ПС	Руководитель	**
Этапы внедрение профессиональных стандартов					
1.	Формирование приказа о внедрении ПС в организации	01.05.2018- 01.06.2018	Приказ	Руководитель	*****
2.	Обучение работников Отделов управления персоналом по вопросам применения ПС	02.06.2018 - 30.06.2018	Осведомленность работников отделов управления персоналом о требованиях ПС	Руководитель	*
3.	Формирование рабочей группы	01.07.2018- 10.08.2018	Приказ о составе группы	Руководитель	***
4.	Анализ действующей системы	11.08.2018- 10.10.2018	Получение информации о действующей системе	Рабочая группа	*
5.	Анкетирование персонала, анализ исследования	11.10.2018- 20.10.2018	Результаты анкетирования персонала	Рабочая группа	*
6.	Заседание рабочей группы	30.10.2018	Разрешение вопросов о ПС	Руководитель	**
7.	Корректировка локальных нормативных актов и других документов с учетом положений ПС, подлежащих применению	01.11.2018- 30.12.2018	Скорректированные локальные нормативные акты и иные документы	Рабочая группа	*
8.	Составление плана по организации применения ПС в организации	01.01.2019- 01.02.2019	План организации проекта	Координатор группы качества	*****
9.	Анализ необходимых ресурсов	02.02.2019- 10.03.2019	Расчет необходимых ресурсов	Координатор группы качества	**

Продолжение таблицы 19

1	2	3	4	5	6
10.	Определение перечня локальных актов, в которые вносятся изменения	11.03.2019-20.03.2019	Приказ о Перечне локальных актов	Координатор группы функц. разработки	***
11.	Проведение сверки наименования должностей и профессий работников в штатном расписании с наименованиями должностей и профессий в ПС	21.03.2019-20.05.2019	Формирование списков расходов в наименованиях должностей. Принятие решений о внесении изменений в штатные расписания	Координатор группы функц. разработки	****
12.	Внесение изменений в части наименования должностей/профессий в соответствии с требованиями ПС / квалификационных справочников в штатное расписание, в должностные инструкции работников и в трудовые договоры	21.05.2019-20.08.2019	Изменение наименований должностей в штатном расписании, в должностной инструкции и в трудовых договорах	Координатор группы функц. разработки	*****
13.	Определение потребности в профессиональном образовании, проф. обучении работников	21.08.2019-10.10.2019	Количество человек, которым необходимо пройти обучение	Координатор группы обучения	***
14.	Оценка сопротивления и оценка готовности сотрудников к применению ПС	11.10.2019-01.01.2020	Риск сопротивления равен 0,09	Координатор группы функц. разработки	**
15.	Оценка квалификации работников на соответствие требованиям ПС	02.01.2020-01.02.2020	Количество работников, которые не соответствуют ПС	Координатор группы обучения	****
16.	Выявление и оценка возможных рисков по проекту	02.02.2020-01.05.2020	Выявленные риски	Координатор группы качества	***

Продолжение таблицы 19

17.	Корректировка плана и оптимизация графика работ по проекту	02.05.2020-01.06.2020	График работ по проекту	Координатор группы функц. раз-работки	**
18.	Организация дистанционного обучения работников в соответствии с квалификационными требованиями, содержащимися в ПС.	02.06.2020-01.11.2020	Обучение сотрудников	Координатор группы обучение	*****
19.	Оценка проекта	02.11.2020-31.12.2020	Отчет о результатах внедрения проекта	Координатор группы качества	***

* – балл уровня контроля от 1 до 5.

Как было сказано выше, Правительством РФ установлен срок до 2020 года для перехода предприятий на систему профессиональных стандартов. Чтобы уложиться в сроки, необходимо искать возможности выполнения проекта в кратчайшие сроки в полном объеме. С этой задачей поможет справиться метод сетевого планирования.

Сетевое планирование — метод анализа сроков (ранних и поздних) начала и окончания нереализованных частей проекта, позволяет увязать выполнение различных работ и процессов во времени, получив прогноз общей продолжительности реализации всего проекта.

С помощью сетевой модели системно и масштабно представим весь ход работ, процесс его осуществления, а также необходимые ресурсы.

Работы для осуществления поставленной задачи были представлены в таблице 20. Сейчас необходимо в соответствии с данным перечнем работ провести сетевое планирование процесса внедрения профессиональных стандартов в АО «ДРСК».

Для начала укажем наименования работ и затраты времени на их проведение:

А - Приказ о внедрении профстандартов;

В - Формирование рабочей группы;

- С - Составление плана по организации применения проф.стандартов;
- Д - Определение перечня локальных актов, в которые вносятся изменения;
- Е - Определение потребности в профессиональном образовании;
- Ф - Самооценка готовности сотрудников;
- Г - Составление и реализация индивидуальных планов профессионального развития работника;
- Н - Оценка проекта.

Таблица 20 – Исходные данные для построения сетевого графа

Наименование работы	Предшествующие работы	Время, мес.	Количество человек
А - Приказ о внедрении профстандартов	-	2	2
В – Формирование рабочей группы	-	1	3
С - Составление плана по организации применения проф.стандартов	В	6	5
Д - Определение перечня локальных актов, в которые вносятся изменения	А, В	8	2
Е - Определение потребности в профессиональном образовании,	Д	5	4
Ф – Самооценка готовности сотрудников	Е	9	2
Г - Составление и реализация индивидуальных планов профессионального развития работника	Е	12	4
Н – Оценка проекта	Г	5	5

Сетевой граф и расчет ранних и поздних сроков начала/окончания работы представлен на рисунке 12.

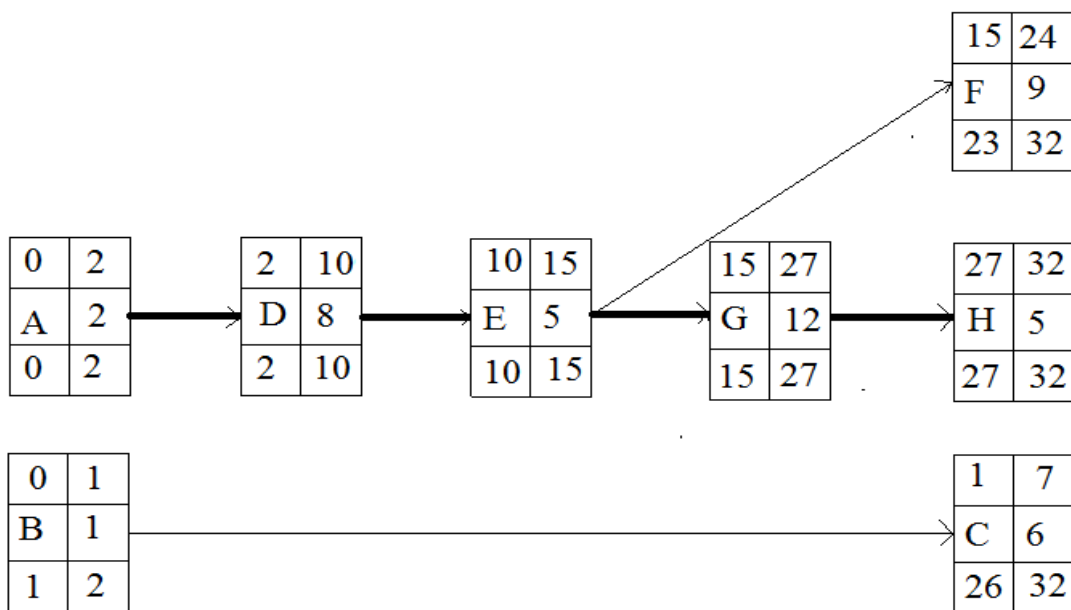


Рисунок 12 - Сетевой граф проекта

По сетевому графу можно сделать вывод, что срок завершения работы равен 32 месяцам. У работ В(Формирование рабочей группы) С (Составление плана по организации применения проф. стандартов) и F (Самочекка готовности сотрудников) имеется резерв 1, 25 и 8 соответственно. Критический путь ярко выделен линией (А-Д-Е-Г-Н), это наиболее продолжительный полный путь в сетевом графике. Критическими также называются работы и события расположенные на этом пути. Работы этого пути определяют общий цикл завершения всего комплекса работ, планируемых при помощи сетевого графика. И для сокращения продолжительности реализации управленческого решения необходимо в первую очередь сокращать продолжительность работ, лежащих на критическом пути.

Чтобы сократить продолжительность работы А (Приказ о внедрении профстандартов) необходимо назначить ответственные лица, которые будут оформлять приказ, контролировать его правильное оформление и следить за выполнением данной работы в минимальный срок. Продолжительность работ D (Определение перечня локальных актов, в которые вносятся изменения) и E (Определение потребности в профессиональном образова-

нии) помогут сократить подробная информация о требованиях внедрения системы профессиональных стандартов и изучение опыта внедрения профстандартов на других предприятиях. Работа G (Составление и реализация индивидуальных планов профессионального развития работника) имеет наибольший срок реализации, но тем не менее, сократить её продолжительность возможно. Нужно на конкретные группы работников по сферам/должностям назначить ответственное лицо, которое будет определять для каждого работника план обучения и осуществлять его. Работа H(Оценка проекта) может занять меньшее количество времени, если рабочая группа проекта и все ответственные лица предоставят свои результаты о проделанной работе, и на общем заседании оценят эффективность и качество проекта.

Также одним из наиболее распространенных способов наглядного представления механизма реализации управленческого решения во времени является линейный или ленточный календарный график – Диаграмма Ганта.

Диаграмма Ганта – горизонтальная линейная диаграмма, на которой задачи проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися датами начала и окончания, задержками и, возможно, другими временными параметрами.

Для рассматриваемой ситуации ее можно представить следующим образом:

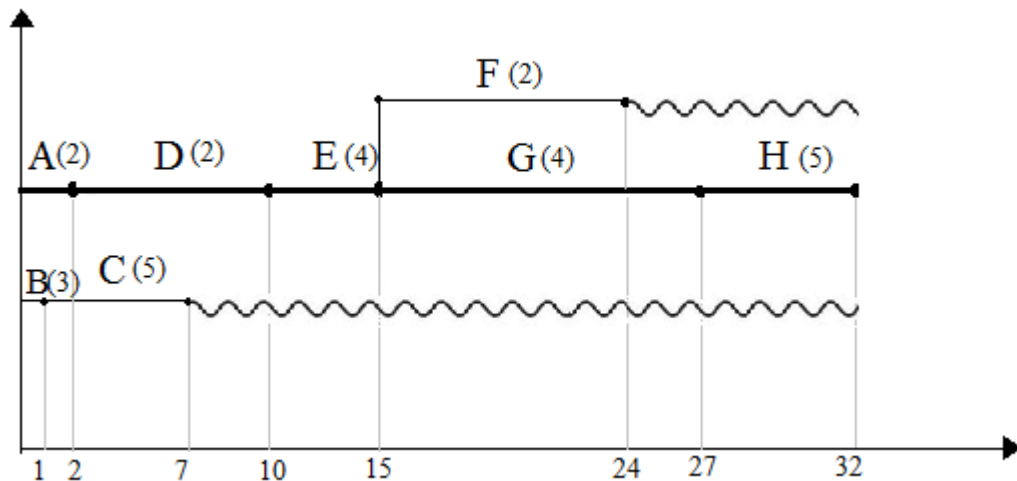


Рисунок 14 – Диаграмма Ганта

На графике Ганта отражен критический путь (A-D-E-G-H) и наглядно изображены временные отрезки, за которые должна быть выполнена работа. Приказ о внедрении системы профстандартов (работа А) будет оформляться в течении двух месяцев, формирование рабочей группы (работа В) длится около одного месяца. Составление плана по организации применения профстандартов (С) будет следовать после работы В и длиться 6 месяцев. Определение перечня локальных актов, в которые вносятся изменения (D) будет идти после работ А и В и длиться 8 месяцев, что в совокупности с работой А составит уже 10 месяцев. Определение потребности в профессиональном образовании (Е) следует за работой D и в совокупности работы А-D-E составляют 15 месяцев. Самооценка готовности сотрудников (F), составление и реализация индивидуальных планов профессионального развития работника (G) идут сразу после работы Е, но критический путь будет учитывать работу G, так как она имеет большие затраты времени, чем работа F. Срок работ А-D-E-G составит 27 месяцев. Завершающая работа оценка проекта (H) следует после работы G и составляет 5 месяцев. Она в конечном итоге завершает критический путь, который по времени составляет 32 месяца.

Кроме того, на графике видно количество времени, на которое мож-

но задержать выполнение задачи, чтобы она не пересеклась с другой - резерв времени.

Работа В (Формирование рабочей группы) имеет резерв 1 месяц, работа С (Составление плана по организации применения профстандартов) – 25 месяцев, работа F (Самооценка готовности сотрудников) – 8 месяцев.

Резервы вышеуказанных работ могут быть использованы как запас времени в ситуации, когда есть риск задержки относительно календарного плана. Исполнитель группы функциональной разработки при отставании от календарного графика может отложить работу С (Составление плана по организации применения проф.стандартов) на срок не более 25 месяцев, чтобы уделить внимание более срочным работам из критического пути. Исполнитель группы организации обучения в такой же ситуации может резерв работы F (Самооценка готовности сотрудников) использовать в критических работах для того, чтобы выполнить проект в нужные сроки.

С помощью графика Ганта можно правильно спланировать время на реализацию проекта и распределить ресурсы самым рациональным способом.

Чтобы оптимизировать работу и ускорить процесс внедрения системы профстандартов, необходимо составить график потребности в ресурсах, с помощью которого будет определено количество работников, необходимых для каждого этапа проекта.

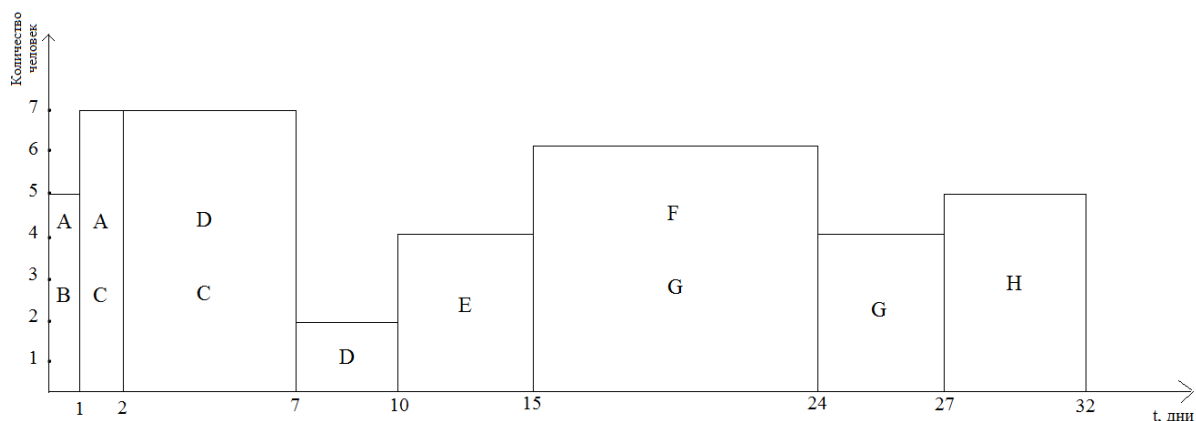


Рисунок 15- График потребности в ресурсах

По данному графику наглядно видны сроки работ и требуемое количество человек в тот или иной период времени.

3.5 Потенциальные риски проекта и меры по сокращению их отрицательного воздействия на проект

При принятии управленческих решений в условиях неопределенности и риска необходимо проводить анализ и оценку рисков. Риски могут быть различны по источнику, сроку и обстоятельствам появления и, соответственно, по методам анализа и оценки. Оценкой рисков принято называть систематическую работу по отслеживанию факторов и разновидностей риска, а также их количественная оценка. То есть принцип оценки рисков предполагает взаимосвязь двух показателей – количественного и качественного.

Рассмотрены риски для проекта внедрения системы профессиональных стандартов:

1) Временной риск. Система профессиональных стандартов в АО “ДРСК” не будет внедрена в срок, указанный в постановлении Правительства РФ.

2) Финансовый риск. Затраты предприятия не должны превышать 15 тыс. руб. на одного работника.

3) Возможный риск сопротивления персонала системе профессиональных стандартов.

4) Риск непонимания необходимости внедрения данной системы.

Существуют количественные и качественные последствия рисков. Количественные последствия заключаются в численном определении размеров отдельных рисков и общехозяйственного риска для предприятия в целом. Качественные последствия рисков позволяют выявить и идентифицировать возможные виды рисков, определить и описать причины и факторы, влияющие на уровень тяжести данного вида риска.

Для начала представим качественные последствия данных рисков:

1) Временной риск влечет за собой отставание в развитии навыков и знаний персонала АО «ДРСК» от предприятий-конкурентов. Кроме того для АО «ДРСК» очень важно уложиться в установленный срок, так как несоблюдение сроков грозит штрафом.

2) Качественным последствием финансового риска является несоответствие планируемых затрат реальным, что также свидетельствует о нарушении бюджета предприятия и планов руководства. Затраты не должны превышать 15 тыс. руб. на одного работника.

3) Возможный риск сопротивления персонала влечет за собой неблагоприятные отношения работников с руководством, а также появление негативных настроений в коллективе.

4) Риск непонимания необходимости внедрения данной системы может также отрицательно повлиять на атмосферу в коллективе.

Количественные последствия:

1) Финансовый риск. Денежных средств, которые были выделены на внедрение системы профстандартов, может не хватить. Затраты могут превышать 15 тыс. руб. на человека, что повлечет за собой убыток денежных средств предприятия.

Ранжирование рисков по тяжести последствий (от большего к меньшему) необходимо для определения более значимых рисков. На них стоит обратить особое внимание и рассмотреть всевозможные последствия.

Ранжирование рисков:

1) Временной риск. Система профессиональных стандартов в АО «ДРСК» не будет внедрена в указанный в постановлении Правительства РФ срок до 2020 года..

2) Финансовый риск. Затраты предприятия не должны превышать 15 тыс. руб. на одного работника.

3) Возможный риск сопротивления персонала системе профессиональных стандартов.

4) Риск непонимания необходимости внедрения данной системы.

Классификация рисков означает систематизацию множества рисков на основании каких-то признаков и критериев, позволяющих объединить подмножества рисков в более общие понятия.

Идентификация каждого из указанных для данной ситуации рисков по принятым для классификации критериям выполнена и представлена ниже:

1) Временной риск. Система профессиональных стандартов не будет внедрена в срок, определенный как до 2020 года.

- По сфере возникновения: внутренний;
- По уровню принятия решения: глобальный;
- По продолжительности действия: кратковременный;
- По степени воздействия: критический;
- По характеру последствий: чистый;
- По виду потерь: потеря времени;
- По субъектам: для отдельного проекта;
- По сфере деятельности: политический.

2) Финансовый риск. Затраты предприятия не должны превышать 15 тыс. руб. на одного работника.

- По сфере возникновения: внутренний;
- По уровню принятия решения: локальный;
- По продолжительности действия: кратковременный;
- По степени воздействия: допустимый;
- По характеру последствий: чистый;
- По виду потерь: потеря денег;
- По субъектам: для отдельного проекта;
- По сфере деятельности: финансовый.

3) Возможный риск сопротивления персонала системе профессиональных стандартов.

- По сфере возникновения: внутренний;

- По уровню принятия решения: локальный;
 - По продолжительности действия: кратковременный;
 - По степени воздействия: допустимый;
 - По характеру последствий: чистый;
 - По виду потерь: потеря времени;
 - По субъектам: для отдельного проекта;
 - По сфере деятельности: социальный.
- 4) Риск непонимания необходимости внедрения данной системы.
- По сфере возникновения: внутренний;
 - По уровню принятия решения: локальный;
 - По продолжительности действия: кратковременный;
 - По степени воздействия: допустимый;
 - По характеру последствий: чистый;
 - По виду потерь: потеря времени;
 - По субъектам: для отдельного проекта;
 - По сфере деятельности: социальный.

На основании классификации, представленной выше, можно объединить риски в отдельные подгруппы по сфере деятельности. Результат представлен в виде диаграммы Исикавы.

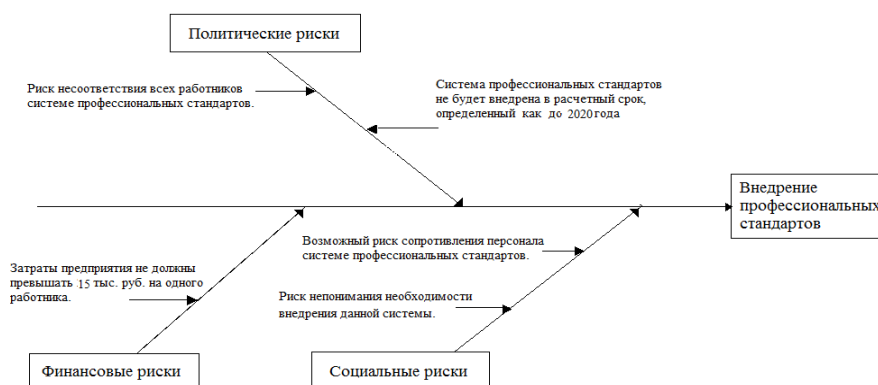


Рисунок 16- Диаграмма рисков проекта внедрения профессиональных стандартов в АО «ДРСК»

Оценку потенциальных рисков проекта проведем на основе метода взвешенных критериев. Зададим каждому критерию вес. Чем выше степень соответствия альтернативы критериям, тем выше оценка. Оценка 0 ставится там, где степень соответствия альтернативы критерию минимальна.

Таблица 21 – Оценка рисков

Критерий оценивания риска	Риски									
	r_i	α_i	Риск не уложиться в срок до 2020 года		Риск увеличения уровня минимальных затрат		Риск сопротивления		Риск непонимания необходимости	
			β	$\alpha_i\beta$	β	$\alpha_i\beta$	β	$\alpha_i\beta$	β	$\alpha_i\beta$
1) Вероятность происхождения	3	0,16	5	0,88	4	0,64	3	0,48	4	0,64
2) Масштаб последствий	2	0,33	5	1,65	3	0,99	4	1,32	3	0,99
3) Масштаб влияния	1	0,5	5	2,5	3	1,5	4	2	3	1,5
Итого:		1		5,03		3,13		3,8		3,13

Исходя из таблицы, можно сделать вывод, что самый серьезный и influential риск – временной. То есть проект должен быть обязательно завершен в срок, определенный как до 2020 года. Кроме того, вероятность риска сопротивления, достаточно велика.

К методам, обеспечивающим отдельную оценку уровня риска, относится дисперсия, которая представляет собой средневзвешенное из квадратов отклонений действительных результатов потраченного времени на реализацию решения от среднего ожидаемого. Вариация вероятностного распределения может быть измерена при помощи среднего квадратического отклонения или дисперсии дискретной случайной величины.

Дисперсия рассчитывается по формуле:

$$\sigma^2 = \left(\frac{b-a}{6}\right)^2, \quad (7)$$

где b – максимальное время, затраченное на выполнение работы;

a – минимальное время, затраченное на выполнение работы.

Далее рассчитаем среднеквадратическое отклонение - показатель рассеивания значений случайной величины относительно её математического ожидания. Чем больше величина стандартного отклонения, тем больше разброс ожидаемого результата, а, следовательно, тем выше риск анализируемого решения. Данный показатель рассчитывается по формуле:

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2}. \quad (8)$$

Дисперсия характеризует абсолютную колеблемость частоты риска, а относительную степень колеблемости показывает коэффициент вариации, который рассчитывается по формуле:

$$V = \frac{\delta}{\bar{x}} * 100\%, \quad (9)$$

где V – коэффициент вариации;

δ – среднее квадратическое отклонение;

\bar{x} – среднее ожидаемое значение риска.

Коэффициент вариации может изменяться от 1 до 100%.

Чем выше коэффициент вариации, тем сильнее колеблемость.

Установлена следующая качественная оценка различных значений коэффициента вариации:

- до 10% – слабая колеблемость риска;
- 10–25% – средняя, умеренная колеблемость риска;
- более 25% – высокая колеблемость риска.

Итак, с помощью таблицы 22 рассчитаем вышеприведенные показа-

тели для оценки риска выбранного управленческого решения.

Таблица 22 - Вспомогательная таблица для определения статистических показателей

Наименование работы	Оптимистичный сценарий (a)	Наиболее вероятный сценарий	Пессимистичный сценарий (b)	$(\frac{ b-a }{6})^2$
A	2	2	2	0
B	1	1	1	0
C	6	6	7	0,03
D	8	9	10	0,11
E	5	10	15	2,78
F	9	15	24	9
G	12	15	27	6,25
H	5	27	32	20,25

Дисперсия будет равна:

$$\sigma^2 = 0,11 + 2,78 + 6,25 + 20,25 = 29,39$$

Среднеквадратическое отклонение:

$$\sigma = \sqrt{29,39} = 5,42$$

Коэффициент вариации составил:

$$V = \frac{5,42}{32} * 100\% = 16,9\%$$

Из значения дисперсии видно, что средний квадрат отклонения риска выбранного управленческого решения от среднего риска всех управленческих решений составляет примерно 29,39.

Коэффициент вариации, равный 16,9, свидетельствует об умеренной изменчивости риска.

Для характеристики распределения социально-экономических явлений наиболее часто используется так называемое нормальное распределение. Для этого необходимо построить соответствующий график, на котором наглядно будет представлена доля риска.

Для начала составим вспомогательную таблицу, среднее значение времени на реализацию выбранного управленческого решения возьмем из графика Ганта, оно составит 32 месяца (приблизительно 2,7 года).

Количество стандартных отклонений на определенном интервале

времени рассчитывается по формуле:

$$Z = \frac{|\bar{t} - t_i|}{\delta}, \quad (8)$$

где \bar{t} - среднее значение времени;

t_i - рассматриваемое значение времени;

δ - среднее квадратическое отклонение.

Вероятность такого количества отклонений $P(Z)$ определяется по таблице вероятностей нормального распределения.

Таблица 23 - Вспомогательная таблица нормального распределения рисков

t_i	Z	P(Z)	Риск, %
24	1,48	0,9306	93,06
25	1,30	0,9032	90,32
26	1,11	0,8665	86,65
27	0,93	0,8238	82,38
28	0,74	0,7704	77,04
29	0,56	0,7123	71,23
30	0,37	0,6443	64,43
31	0,19	0,5753	57,53
32	0	0,5	50
33	0,19	0,5753	42,47
34	0,37	0,6443	35,57
35	0,56	0,7123	28,77
36	0,74	0,7704	22,96
37	0,93	0,8238	17,62
38	1,11	0,8665	13,35
39	1,30	0,9032	9,68
40	1,48	0,9306	6,94

В интервал от 10 до 15% вошла величина риска, равная 13,35%, которой соответствует значение времени 38 месяцев. Таким образом, для реализации данного управленческого решения следует установить срок 38 месяцев, а не 32, как было предположено ранее.

На графике нормального распределения рисков выделена доля, занимаемая риском невыполнения проекта в расчетные сроки равная 13,35%.

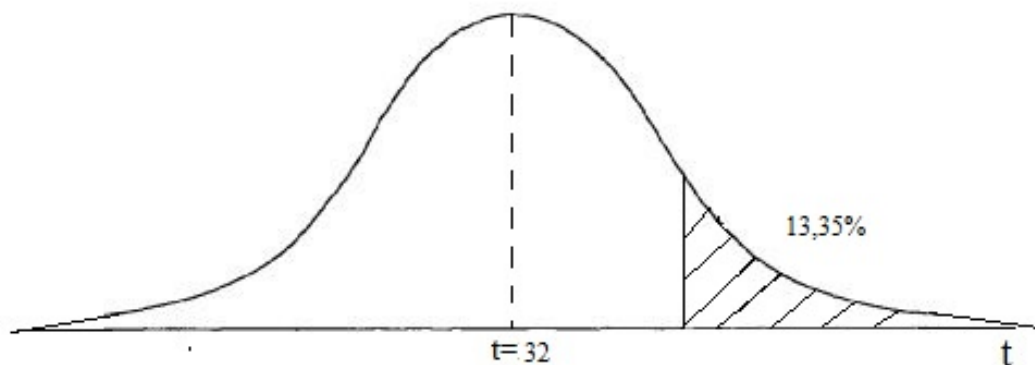


Рисунок 17 - График нормального распределения рисков невыполнения проекта в расчетный срок

Таким образом, в этом разделе были выявлены риски по проекту и определены их качественные и количественные последствия. Кроме того, мы провели классификацию рисков и с помощью диаграммы Исикавы объединили их в отдельные группы. Используя метод взвешенных критериев, было определено, что самый серьезный и влиятельный риск – временной. Доля риска невыполнения проекта в расчетный срок была выявлена с помощью графика нормального распределения, и она составила 13,35%.

3.6 Оценка качества и эффективности разработанного проекта

Эффективность проекта – та категория, которая отображает соответствие затрат и результатов инновационного проекта интересам и целям участников, здесь могут также учитываться интересы государства и населения.

Как было указано ранее, целью работы является исследование теоретических аспектов внедрения системы профессиональных стандартов в АО “ДРСК”, выявление основных причин данной проблемы, разработка возможных вариантов решения и выбор самого оптимального из них.

То есть, в нашем случае рассматривается социальная эффективность. Социальная эффективность проекта также может рассматриваться как факт

достижения социальных целей для большего количества человек и общества за более короткое время меньшим числом работников, с меньшими финансовыми затратами. Эффективность проекта по внедрению профессиональных стандартов также может быть отнесено к организационной эффективности. Так как рассматриваются организационные вопросы на предприятии.

В деятельности компании необходимым условием эффективного функционирования является баланс интересов всех участников бизнеса. При общей заинтересованности каждый из них имеет свой интерес, который необходимо уважать и учитывать другим его участникам. Эффективность в данном случае по уровню её разработки относится к уровню управления компании.

Рассмотрим таблицу оценки эффективности, где будут указаны её составляющие, а также их оценка до реализации и после. При этом критерии оцениваются по пятибалльной шкале.

Таблица 24 - Оценка эффективности управленческого решения

Критерий	До реализации	После реализации
Психологический критерий, Риск сопротивления	3	4
Риск непонимания необходимости	1	5
Финансовый критерий, затраты на профессиональную подготовку не более 15 тыс. руб. на одного работника	3	4
Временной критерий, срок, определенный как до 2020 года	1	5

Суммарная оценка эффективности выбранного решения равна 18, что на 10 превышает эффективность базового варианта. Из приведенной таблицы следует, что управленческое решение положительно отразилось на деятельности предприятия.

Далее построим на основе табличных значений лепестковую диаграмму.

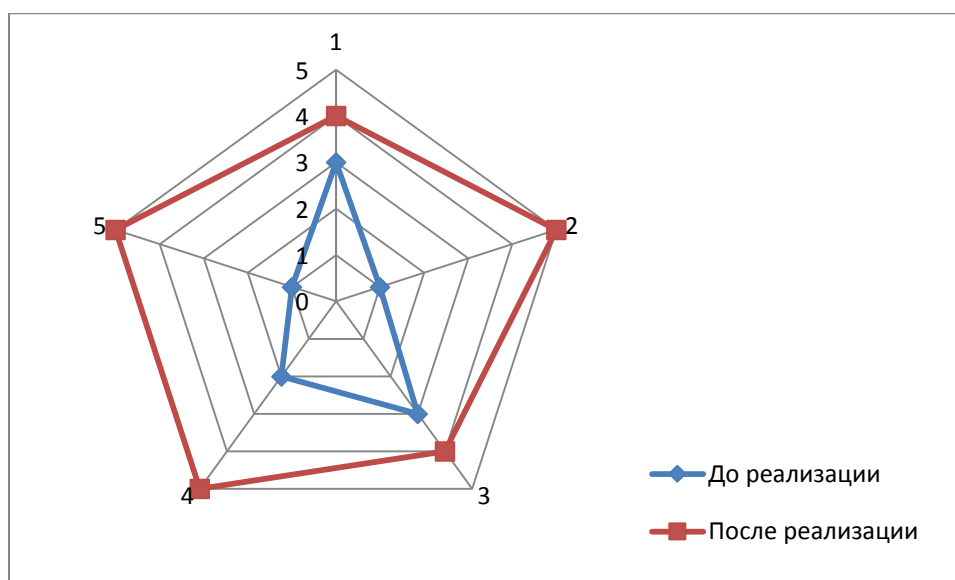


Рисунок 18 - Лепестковая диаграмма

Теперь, когда построена диаграмма, можно наглядно видеть различия оценки эффективности до реализации и после. Выбранное управленческое решение оказало сильное влияние на деятельность предприятия и способствовало его развитию.

Сравним методом имитационного моделирования ситуацию на предприятии до реализации управленческого решения и после.

Для начала определимся с переменными, которые будут применены в процессе моделирования:

X1 - соответствие текста профессиональных стандартов наименованиям должностей;

X2 - внесение изменений в должностную инструкцию работника;

X3 - соответствие работника системе профессиональных стандартов;

X4 – прохождение профессионального обучения работников.

Зададим вероятность каждого дискретного значения, кумулятивную вероятность и определим интервал случайной величины для каждого значения. В первую очередь смоделируем ситуацию на предприятии в настоящее время до реализации проекта.

Таблица 25 - Соответствие текста профессиональных стандартов наименованиям должностей в настоящее время

Дискретное значение, X1	Вероятность дискретного значения	Кумулятивная вероятность	Интервал СВ
Соответствует	0,50	0,50	0-49
Не соответствует	0,50	1	50-99

Таблица 26 - Внесение изменений в должностную инструкцию работника (при несоответствии текста профстандартов наименованиям должностей в настоящее время, должны быть внесены изменения в должностную инструкцию работника согласно требованиям профстандартов)

Дискретное значение, X2	Вероятность дискретного значения	Кумулятивная вероятность	Интервал СВ
Изменено	0,10	0,10	0-9
Не изменено	0,90	1	10-99

Таблица 27 - Соответствие работника системе профессиональных стандартов (работник должен быть проверен с помощью тестирования на соответствие своих знаний требованиям профстандартов)

Дискретное значение, X3	Вероятность дискретного значения	Кумулятивная вероятность	Интервал СВ
Соответствует	0,80	0,80	0-79
Не соответствует	0,20	1	80-99

Таблица 28 - Прохождение профессионального обучения работников (работник, несоответствующий системе профессиональных стандартов, обязан пройти обучение)

Дискретное значение, X4	Вероятность дискретного значения	Кумулятивная вероятность	Интервал СВ
Проходить обучения	0,10	0,10	0-9
Не проходить обучение	0,90	1	10-99

Если текст профессиональных стандартов соответствует наименованиям должностей работников в настоящее время (X1), то внесение изменений в должностную инструкцию работника (X2) не требуется. Если знания работника, проверенные тестированием, соответствует системе професси-

ональных стандартов (X3), то проходить профессиональное обучение (X4) нет необходимости.

Имитационная модель ситуации на предприятии в настоящее время до реализации проекта выглядит следующим образом.

Таблица 29 - Имитационная модель процесса перехода на систему профессиональных стандартов

№ СН	соотв. текста ПС наим. должностей		изменения в должностной инструкции		соотв. работника системе ПС		проф.обучение работников		Соответствие ПС
	СЧ	X1	СЧ	X2	СЧ	X3	СЧ	X4	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	97	Не соотв.	37	Не изменено	42	Соотв.	-	-	Не соотв.
2	97	Не соотв.	6	Изменено	4	Соотв.	-	-	Не соотв.
3	80	Не соотв.	37	Не изменено	61	Соотв.	-	-	Не соотв.
4	4	Соотв.	-	-	85	Не соотв.	12	Не проходить	Не соотв.
5	70	Не соотв.	78	Не изменено	17	Соотв.	-	-	Не соотв.
6	63	Не соотв.	55	Не изменено	72	Соотв.	-	-	Не соотв.
7	8	Соотв.	-	-	9	Соотв.	-	-	соотв.
8	15	Соотв.	-	-	56	Соотв.	-	-	соотв.
9	8	Соотв.	-	-	90	Не соотв.	87	Не проходить	Не соотв.
10	38	Соотв.	-	-	44	Соотв.	-	-	соотв.
11	87	Не соотв.	94	Не изменено	12	Соотв.	-	-	Не соотв.
12	30	Соотв.	-	-	9	Соотв.	-	-	соотв.
13	37	Соотв.	-	-	88	Не соотв.	65	Не проходить	Не соотв.
14	6	Соотв.	-	-	98	Не соотв.	44	Не проходить	Не соотв.
15	31	Соотв.	-	-	59	Соотв.	-	-	соотв.
16	79	Не соотв.	56	Не изменено	33	Соотв.	-	-	Не соотв.
17	16	Соотв.	-	-	94	Не соотв.	3	Проходить обуч.	соотв.
18	42	Соотв.	-	-	12	Соотв.	-	-	соотв.
19	10	Соотв.	-	-	8	Соотв.	-	-	соотв.
20	17	Соотв.	-	-	96	Не соотв.	90	Не проходить	Не соотв.

Продолжение таблицы 29

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	25	Соотв.	-	-	45	Соотв.	-	-	соотв.
22	41	Соотв.	-	-	23	Соотв.	-	-	соотв.
23	48	Соотв.	-	-	17	Соотв.	-	-	соотв.
24	34	Соотв.	-	-	77	Соотв.	-	-	соотв.
25	38	Соотв.	-	-	99	Не соотв.	31	Не проходить	Не соотв.
26	86	Не соотв.	29	Не изменено	45	Соотв.	-	-	Не соотв.
27	17	Соотв.	-	-	33	Соотв.	-	-	соотв.
28	17	Соотв.	-	-	77	Соотв.	-	-	соотв.
29	57	Не соотв.	69	Не изменено	90	Не соотв.	97	Не проходить	Не соотв.
30	29	Соотв.	-	-	67	Соотв.	-	-	соотв.
31	70	Не соотв.	94	Не изменено	46	Соотв.	-	-	Не соотв.
32	20	Соотв.	-	-	90	Не соотв.	21	Не проходить	Не соотв.
33	95	Не соотв.	0	Изменено	24	Соотв.	-	-	соотв.
34	38	Соотв.	-	-	11	Соотв.	-	-	соотв.
35	17	Соотв.	-	-	78	Соотв.	-	-	соотв.
36	53	Не соотв.	49	Не изменено	46	Соотв.	-	-	Не соотв.
37	90	Не соотв.	46	Не изменено	4	Соотв.	-	-	Не соотв.
38	25	Соотв.	-	-	88	Не соотв.	13	Не проходить	Не соотв.
39	27	Соотв.	-	-	34	Соотв.	-	-	соотв.
40	18	Соотв.	-	-	57	Соотв.	-	-	соотв.
41	83	Не соотв.	51	Не изменено	89	Не соотв.	32	Не проходить	Не соотв.
42	25	Соотв.	-	-	69	Соотв.	-	-	соотв.
43	85	Не соотв.	9	Изменено	87	Не соотв.	88	Не проходить	Не соотв.
44	97	Не соотв.	87	Не изменено	42	Соотв.	-	-	Не соотв.
45	84	Не соотв.	54	Не изменено	24	Соотв.	-	-	Не соотв.
46	20	Соотв.	-	-	80	Не соотв.	75	Не проходить	Не соотв.
47	43	Соотв.	-	-	99	Не соотв.	61	Не проходить	Не соотв.
48	66	Не соотв.	90	Не изменено	45	Соотв.	-	-	Не соотв.
49	64	Не соотв.	92	Не изменено	78	Соотв.	-	-	Не соотв.

Продолжение таблицы 29

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50	75	Не соотв.	14	Не изме- нено	15	Соотв.	-	-	Не соотв.

По данной модели можно сделать вывод, что при несоответствии текста профессиональных стандартов наименованиям должностей и несоответствии знаний работников требованиям профстандартов, работник полностью не удовлетворяет требованиям системе профстандартов. Исходя из этого мы видим, что только 42% работников соответствует этим требованиям, а значит и системе профессиональных стандартов.

Кроме того, при несоответствии работников профессиональному стандарту обучение пройдено только в 7% случаев. Таким образом, предприятие не будет соответствовать требованиям Постановления Правительства РФ о внедрении системы профессиональных стандартов.

Теперь построим прогнозную имитационную модель ситуации, которая сложилась на предприятии после реализации проекта

Зададим новые вероятности для данной модели при прежних параметрах X_1 , X_2 , X_3 и X_4 , чтобы наглядно посмотреть как изменится модель ситуации «после» реализации проекта.

Таблица 30 - Соответствие текста профессиональных стандартов наименованиям должностей

Дискретное значение, X_1	Вероятность дискретного значения	Кумулятивная вероятность	Интервал СВ
Соответствует	0,50	0,50	0-49
Не соответствует	0,50	1	50-99

Таблица 31 - Внесение изменений в должностную инструкцию работника

Дискретное значение, X_2	Вероятность дискретного значения	Кумулятивная вероятность	Интервал СВ
Изменено	0,99	0,99	0-98
Не изменено	0,01	1	99

Таблица 32 - Соответствие работника системе профессиональных стандартов

Дискретное значение, X3	Вероятность дискретного значения	Кумулятивная вероятность	Интервал СВ
Соответствует	0,80	0,80	0-79
Не соответствует	0,20	1	80-99

Таблица 33 - Прохождение профессионального обучения работников

Дискретное значение, X4	Вероятность дискретного значения	Кумулятивная вероятность	Интервал СВ
Проходить обучения	0,98	0,98	0-97
Не проходить обучение	0,02	1	98-99

Имитационная модель ситуации на предприятии после внедрения профессиональных стандартов выглядит следующим образом.

Таблица 34 - Имитационная модель “после реализации проекта

№ СН	соотв. текста ПС наим. должностей		изменения в должностной инструкции		соотв. работника системе ПС		проф.обучение работников		Соответствие ПС
	СЧ	X1	СЧ	X2	СЧ	X3	СЧ	X4	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	13	Соотв.	-	-	97	Не соотв.	45	проходить обуч.	Соотв.
2	50	Соотв.	-	-	97	Не соотв.	15	проходить обуч.	Соотв.
3	60	Не соотв.	33	Изменено	80	Не соотв.	78	проходить обуч.	Соотв.
4	46	Соотв.	-	-	4	Соотв.	-	-	Соотв.
5	34	Соотв.	-	-	70	Соотв.	-	-	Соотв.
6	2	Соотв.	-	-	63	Соотв.	-	-	Соотв.
7	78	Не соотв.	67	Изменено	8	Соотв.	-	-	Соотв.
8	94	Не соотв.	89	Изменено	15	Соотв.	-	-	Соотв.
9	62	Не соотв.	15	Изменено	8	Соотв.	-	-	Соотв.
10	25	Соотв.	-	-	38	Соотв.	-	-	Соотв.
11	47	Соотв.	-	-	87	Не соотв.	8	проходить обуч.	Соотв.
12	9	Соотв.	-	-	30	Соотв.	-	-	Соотв.
13	88	Не соотв.	87	Изменено	37	Соотв.	-	-	Соотв.

Продолжение таблицы 34

14	15	Соотв.	-	-	6	Соотв.	-	-	Соотв.
15	31	Соотв.	-	-	31	Соотв.	-	-	Соотв.
16	89	Не соотв.	65	Изменено	79	Соотв.	-	-	Соотв.
17	76	Не соотв.	14	Изменено	16	Соотв.	-	-	Соотв.
18	34	Соотв.	-	-	42	Соотв.	-	-	Соотв.
19	90	Не соотв.	70	Изменено	10	Соотв.	-	-	Соотв.
20	13	Соотв.	-	-	17	Соотв.	-	-	Соотв.
21	47	Соотв.	-	-	25	Соотв.	-	-	Соотв.
22	95	Не соотв.	9	Изменено	41	Соотв.	-	-	Соотв.
23	62	Не соотв.	80	Изменено	48	Соотв.	-	-	Соотв.
24	35	Соотв.	-	-	34	Соотв.	-	-	Соотв.
25	98	Не соотв.	56	Изменено	38	Соотв.	-	-	Соотв.
26	34	Соотв.	-	-	86	Не соотв.	56	проходить обуч.	Соотв.
27	56	Не соотв.	34	Изменено	17	Соотв.	-	-	Соотв.
28	11	Соотв.	-	-	17	Соотв.	-	-	Соотв.
29	9	Соотв.	-	-	57	Соотв.	-	-	Соотв.
30	90	Не соотв.	69	Изменено	29	Соотв.	-	-	Соотв.
31	78	Не соотв.	94	Изменено	70	Соотв.	-	-	Соотв.
32	55	Не соотв.	9	Изменено	20	Соотв.	-	-	Соотв.
33	88	Не соотв.	55	Изменено	95	Не соотв.	89	проходить обуч.	Соотв.
34	22	Соотв.	-	-	38	Соотв.	-	-	Соотв.
35	12	Соотв.	-	-	17	Соотв.	-	-	Соотв.
36	78	Не соотв.	97	Изменено	53	Соотв.	-	-	Соотв.
37	90	Не соотв.	46	Изменено	90	Не соотв.	14	проходить обуч.	Соотв.
38	81	Не соотв.	34	Изменено	25	Соотв.	-	-	Соотв.
39	62	Не соотв.	21	Изменено	27	Соотв.	-	-	Соотв.
40	48	Соотв.	-	-	18	Соотв.	-	-	Соотв.
41	16	Соотв.	-	-	83	Не соотв.	88	проходить обуч.	Соотв.
42	7	Соотв.	-	-	25	Соотв.	-	-	Соотв.
43	94	Не соотв.	51	Изменено	85	Не соотв.	18	проходить обуч.	Соотв.

Продолжение таблицы 34

44	43	Соотв.	-	-	97	Не соотв.	64	проходить обуч.	Соотв.
45	15	Соотв.	-	-	84	Не соотв.	75	проходить обуч.	Соотв.
46	78	Не со-отв.	77	Изменено	20	Соотв.	-	-	Соотв.
47	99	Не со-отв.	15	Изменено	43	Соотв.	-	-	Соотв.
48	57	Не со-отв.	90	Изменено	66	Соотв.	-	-	Соотв.
49	32	Соотв.	-	-	64	Соотв.	-	-	Соотв.
50	2	Соотв.	-	-	75	Соотв.	-	-	Соотв.

По данной модели можно сделать вывод, что при несоответствии текста профессиональных стандартов наименованиям должностей во всех случаях будут внесены изменения в должностную инструкцию. Кроме того, все работники, которые не соответствуют системе профстандартов, будут отправлены на профессиональное обучение. Таким образом, предприятие полностью будет удовлетворять требования Постановления Правительства РФ о внедрении системы профессиональных стандартов, все стандарты будут внедрены.

С помощью имитационного моделирования ситуаций до и после внедрения системы профстандартов были выявлены явные преимущества проекта.

Проект внедрения системы профессиональных стандартов был эффективен для социально-экономической сферы. В таблице 35 приведем характеристики социально-экономических результатов.

Таблица 35 – Характеристики социально-экономических результатов внедрения проекта профессиональных стандартов

Область формирования	Социальный результат	Показатели социальной эффективности	Экономический результат
Повышение квалификации	<ul style="list-style-type: none"> — повышение профессиональной и управленческой компетентности сотрудников; — сохранение конкурентного преимущества предприятия; — “воспитание” собственных кадров 	Снижение уровня текучести за счет обучения своих кадров, вместо найма новых сотрудников со стороны	<ul style="list-style-type: none"> — рост производительности труда; — сокращение производственных и экономических потерь
Мотивация персонала	<ul style="list-style-type: none"> — улучшение трудоспособности работников компании; — объединение интересов предприятия и сотрудников; — удерживать постоянный штат; — минимизировать число увольняющихся (устранить «текучку кадров»); — обозначить цели и ориентировать персонал на достижение результатов в заданные сроки; — выявить и заслуженно наградить лучших сотрудников; — заинтересовать и привлечь ценные кадры 	Удельный вес работников, удовлетворенных условиями труда и системой вознаграждения повышается	<ul style="list-style-type: none"> — рост производительности труда; — уменьшение затратных показателей; — уменьшении ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива; — относительной экономии средств за счет сокращения сроков обучения благодаря подбору профессионально подготовленных работников
Адаптация сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> — освоение технологии и методов работы, корпоративных правил и стандартов; — ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность и достижение необходимой эффективности работы в минимальные сроки; — уменьшение количества возможных ошибок в процессе освоения сотрудником своих функциональных обязанностей; — формирование у новых сотрудников мотивации к достижению высоких результа- 	Сокращение уровня текучести кадров за счет снижения количества сотрудников, не прошедших испытательный срок	<ul style="list-style-type: none"> — уменьшение количества финансовых потерь в процессе освоения сотрудником своих функциональных обязанностей; — снижение издержек, связанных с поиском, обучением и развитием персонала

	тов		
--	-----	--	--

С помощью данной таблицы были рассмотрены социальные, экономические и социально-экономические выгоды и преимущества внедрения проекта системы профстандартов.

Качество проекта — целостная совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности. При разработке и реализации проекта руководитель должен уделять внимание каждому этапу процесса разработки и реализации проекта.

Для оценки качества проекта внедрения системы профстандартов применен метод контрольных вопросов, с помощью которого будет определено соответствие разработанного проекта предпочтениям заинтересованного лица и методике разработки проектов.

Таблица 36 - Метод контрольных вопросов

Вопрос 1	Ответ 2
Актуален ли данный проект?	Данный проект актуален, так как по Постановлению Правительства РФ АО «ДРСК» обязано до 2020 года внедрить систему профессиональных стандартов на предприятии.
Правильно ли поставлены задачи в Дипломной работе?	Задачи поставлены правильно. В данной дипломной работе была выявлена основная проблема, определены её причины, сформированы теоретические основы внедрения системы профстандартов, разработаны альтернативные варианты решения проблемы; описан механизм реализации проекта и оценены его риски.
Правильно ли определена цель дипломной работы?	Цель была определена правильно. Целью данной дипломной работы является разработка проекта по внедрению системы профессиональных стандартов в АО «ДРСК».
Определен ли субъект?	Субъектом разработки проекта по вопросам внедрения системы профессиональных стандартов является начальник отдела по учету и развития персонала О. Ю. Рыбак.
Определен ли объект?	Объектом данной дипломной работы является АО «ДРСК».
Определен ли предмет?	Предметом является проект по внедрению профессионального стандарта в АО «ДРСК».
Выявлена ли проблема?	Выявлена. Проблема - отсутствие механизма внедрения системы профессиональных стандартов.

Продолжение таблицы 36

1	2
Выявлены ли факторы, оказывающие влияние на данную проблему?	<p>Выявлены. С помощью диаграммы Исикавы в разделе 1.3 были выявлены следующие факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> — закон (постановление правительства и переходный период до 2020 года); — методы (экзамен или профессиональная подготовка с выездом на место); — персонал (непонимание необходимости внедрения системы профстандартов и сопротивление нововведениям); — финансирование (оплата работодателем, оплата работником).
Найдены ли альтернативные варианты решения проблемы?	<p>Были определены следующие альтернативные варианты:</p> <p>А - направить персонал на профессиональную подготовку в ФГАУ ДПО « Академия стандартизации, метрологии и сертификации»;</p> <p>В – дистанционное прохождение курса повышения квалификации в ФГАУ ДПО « Академия стандартизации, метрологии и сертификации»;</p> <p>С - оставить как есть, не приводить работников к требованиям системы профессиональных стандартов;</p> <p>Д - Профессиональная подготовка для персонала, который сам желает её пройти, без участия предприятия.</p>
Разработаны ли критерии выбора?	<p>Да, были разработаны следующие критерии выбора:</p> <ul style="list-style-type: none"> — срок, определенный до 2020 года — затраты не более 15 тыс. руб. на одного работника; — привести всех работников к профессиональным стандартам; — риск сопротивления; — риск непонимания необходимости.
Сделан ли выбор оптимального варианта решения проблемы?	<p>Сделан. С помощью дерева решений, метода сценариев и парных сравнений был определен оптимальный вариант решения поставленной проблемы В – дистанционное прохождение курса повышения квалификации в ФГАУ ДПО « Академия стандартизации, метрологии и сертификации».</p>
Разработан ли механизм реализации проекта?	<p>С помощью сетевого планирования был разработан механизм реализации проекта и определен срок его реализации, который составил 32 месяца.</p>

Ниже представлены контрольные вопросы по внедрению профстандартов в АО «ДРСК» конкретно по каждой должности.

Таблица 36 – Метод контрольных вопросов

Должность/ ПС	Вопрос	Ответ
ПС Работник по техническому обслуживанию и ремонту воздушных линий электропередачи	1) Что было сделано в рамках внедрения ПС? 2) Какое обучение было запланировано/ проведено при внедрении ПС? В ходе каких процедур определена необходимость в обучении?	Проведен сравнительный анализ наименования должностей в штатном расписании АО "ДРСК" и профессиональных стандартах (Протокол Рабочей группы по внедрению профстандартов № 2 от 15.06.2016). Все наименования должностей соответствуют требованиям профстандарта, обучение не требуется.
ПС Специалист в области охраны труда	Какое обучение было запланировано/ проведено при внедрении ПС? В ходе каких процедур определена необходимость в обучении?	Проведен сравнительный анализ наименования должностей в штатном расписании АО "ДРСК" и профессиональных стандартах (Протокол Рабочей группы по внедрению профстандартов № 3 от 15.06.2016). Должности переименованы с 01.07.2016 «Специалист в области охраны труда» 01.07.2016. (Протокол Рабочей группы по внедрению профстандартов № 3 от 22.06.2016). Принято решение об обучении персонала . Обучено в 2016 г. - 22 чел., в 2017 – 24 чел.
ПС Специалист по противопожарной профилактике	Какое обучение было запланировано/ проведено при внедрении ПС? В ходе каких процедур определена необходимость в обучении?	Проведен сравнительный анализ наименования должностей в штатном расписании АО "ДРСК" и профессиональных стандартах (Протокол № 2 от 15.06.2016). Должности переименована с 01.07.2016. (Протокол № 3 от 22.06.2016). Обучение по программе проф. переподготовки. Прошли обучение 5 чел.
ПС Специалист по обеспечению промышленной безопасности при эксплуатации оборудования, работающего под избыточным давлением, и/или подъемных сооружений	Какое обучение было запланировано/ проведено при внедрении ПС? В ходе каких процедур определена необходимость в обучении?	Проведен сравнительный анализ наименования должностей в штатном расписании АО "ДРСК" и профессиональных стандартах (Протокол № 2 от 15.06.2016). Наименование должностей соответствуют требованиям ПС (Протокол Рабочей группы по внедрению профстандартов № 3 от 22.06.2016). Обучение не требуется.

Метод контрольных вопросов помог проанализировать все этапы реализации проекта, учесть важные моменты и проверить качество выбранного решения данной проблемы. Разработанное управленческое решение

качественно, так как оно соответствует внутренним требованиям организации.

Таким образом, в данной главе был представлен механизм реализации выбранного решения: распределены обязанности для каждого исполнителя и определены временные рамки всех этапов процесса внедрения системы профессиональных стандартов в АО «ДРСК». Кроме того, была определена величина возможного риска, которая составила 13,35%, что является небольшим значением. Так же была проведена оценка качества разработанного проекта, с применением метода контрольных вопросов. Кроме того, с помощью таблицы оценки эффективности по конкретным критериям определили оценку базового варианта и выбранного решения проблемы, полученные результаты были отражены в лепестковой диаграмме. Имитационное моделирование помогло лучше спроектировать ситуацию на предприятии и определить влияние проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в ходе написания выпускной квалификационной работы все поставленные задачи выполнены, а именно:

- изучены теоретические вопросы внедрения системы профессиональных стандартов;
- изучено современное состояние деятельности и управления проектами в АО «ДРСК»;
- был разработан проект по внедрению профессиональных стандартов в АО «ДРСК».

В теоретической части рассмотрена роль проектного подхода, которая заключается в том, что из нечетких и несистемных желаний в области различных социальных, экономических и организационных преобразований можно перейти к обоснованным, рассчитанным и обеспеченным реалиями параметрам проекта. Выявлено, что важной особенностью проектного управления является достижение целей в условиях ограниченности ресурсов.

Выявлено, что типовой план внедрения профстандарта нормативными актами на данный момент не установлен. Поэтому главная причина сложностей внедрения профессиональных стандартов связана с несовершенством трудового законодательства.

Так же выявлены плюсы внедрения профстандартов. Так в рамках государства использование профессиональных стандартов в качестве нормативно-методического регулятора российского рынка труда способно не только повысить эффективность использования трудового потенциала отечественной экономики, но и существенно укрепить ее конкурентоспособность, сформировать надежный кадровый ресурс ее инновационного развития. Изучена статистика по внедрению профстандартов в Российской Федерации, где выяснилось, что на начало 2019 года было утверждено 1217 профстандартов по 34 областям профессиональной деятельности.

90% профессиональных стандартов содержат знания и умения, связанные с цифровыми технологиями. Для подготовки сотрудников в соответствии с требованиями профстандартов существуют определённые формы, такие как дистанционное обучение, наставничество, стажировка и пр.

Во второй главе изучена деятельность АО «ДРСК»; выяснили, что предприятие уделяет большое значение развитию персонала, считая высокий уровень профессиональной подготовки одним из ключевых факторов надёжности работы энергосистемы. В результате анализа и наблюдения за деятельностью АО «ДРСК» были выделены основные проблемы, которые нуждаются в решении:

- 1) текучесть кадров;
- 2) отсутствие четкой кадровой политики;
- 3) отсутствие системы профессиональных стандартов.

И так как внедрение профстандартов установлено законодательно, и организация должна была провести данную процедуру до конца 2020 года, то приоритетность данной задачи очевидна.

В процессе создания диаграммы Исикавы были сформированы причинно-следственные связи и определены основные факторы, оказывающие влияние на проблему: персонал, закон, финансирование и методы.

Разработка альтернативных вариантов была осуществлена с помощью метода мозгового штурма. Выявлены следующие альтернативные варианты:

- А - направить персонал на профессиональную подготовку в ФГАУ ДПО « Академия стандартизации, метрологии и сертификации»;
- В – дистанционное прохождение курса повышения квалификации в ФГАУ ДПО « Академия стандартизации, метрологии и сертификации»;
- С - оставить “ всё как есть”, не приводить работников к требованиям системы профессиональных стандартов;
- D - Профессиональная подготовка для персонала, который сам желает её пройти, без участия предприятия.

Исходя из системы взвешенных критериев, был сделан вывод, что альтернатива В - дистанционное прохождение курса повышения квалификации в ФГАУ ДПО « Академия стандартизации, метрологии и сертификации» является самой оптимальной.

В третьей главе был разработан проект по внедрению в АО «ДРСК» профессиональных стандартов. В ходе выполнения выпускной квалификационной работы сформирована рабочая группа, которая занималась принятием решений по вопросам, связанным с применением профстандартов. Была разработана матрица ответственности для внедрения профессиональных стандартов в АО «ДРСК».

Для определения полной стоимости проекта необходимо было учесть все используемые в нем ресурсы. Так затраты на дополнительную оплату труда команды проекта составили 1445,6 тыс.руб. за 32 месяца. На расходимые материалы понадобилось 5839 руб. Расходы на оплату обучения сотрудников составили 1 755 000 руб. Финансирование проводилось за счет резервного фонда АО «ДРСК».

Был разработан календарный план проекта с 05.2018 по 12.2020. В рамках календарного планирования составлен сетевой граф и проведен расчет ранних и поздних сроков начала/окончания работы.

Рассмотрены риски для проекта внедрения системы профессиональных стандартов: риск несоответствия работников системе профессиональных стандартов; временной риск; финансовый риск; возможный риск сопротивления персонала системе профессиональных стандартов; риск непонимания необходимости внедрения данной системы.

Основным риском был определен временной риск. То есть проект должен быть обязательно завершен в срок, установленный Правительством РФ. Кроме того, важен риск несоответствия всех работников профстандартам.

Оценка качества и эффективности разработанного проекта показала, что система профессиональных стандартов, в первую очередь, приведет

АО «ДРСК» к повышению качества трудовых ресурсов. Благодаря обучению персонала повысится уровень профессионализма работников, из чего следуют увеличение эффективности работы персонала, и в конечном итоге, рост производительности труда. За счет повышения квалификации сотрудников предприятию удастся сохранить своё конкурентное преимущество и снизить уровень текучести за счет обучения своих кадров, вместо найма новых сотрудников со стороны. С финансовой точки зрения проект поможет сократить производственные и экономические потери, снизить издержки, связанные с поиском, обучением и развитием персонала, а также уменьшить ущерб от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аверьянова, Е.А. Эффективные методы и модели процесса принятия решений на примере компании / Е.А. Аверьянова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 3. – С. 98 - 101.
2. Александрова, Е.Н. Теоретические аспекты стратегического планирования маркетинга в современных компаниях в России / А.Н. Александрова, А.А. Ташу // Экономика: теория и практика. – 2014. – № 1. – С. 55 - 58.
3. Бабаскин, С. Я. Инновационный проект. Методы отбора и инструменты анализа рисков. Учебное пособие / С.Я. Бабаскин. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2014. – 240 с.
4. Байгереев М.С. Профессиональные стандарты: вопросы практического применения. - М., 2016.
5. Балашов, А.И. Управление проектами: Учебник и практикум для академического бакалавриата / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова и др. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 383 с.
6. Бараненко, С.П. Управление проектами: Учебно-методический комплекс / С.П. Бараненко. – М.: АП Наука и образование, 2014. – 244 с.
7. Баранчеев, В.П. Управление инновациями: Учебник для бакалавров / В.П. Баранчеев, Н.П. Масленникова, В.М. Мишин. – М.: Юрайт, ИД Юрайт, 2017. – 711 с.
8. Бияк, Л. Л. Роль проектного управления в реализации приоритетных государственных проектов / Л. Л. Бияк, С. А. Ненуженко. — Текст : непосредственный // Актуальные вопросы экономики и управления : материалы V Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2017 г.). — Москва : Бук-Веди, 2017. — С. 12-15.
9. Бушман, С.В. Внедрение профессиональных стандартов в организации. / Народный советник по праву. – 2019. – Режим доступа:

https://nsovetnik.ru/profstandarty/vnedrenie_professionalnyh_standartov_v_organizacii/

10. Былков Владимир Георгиевич Методические и организационные проблемы внедрения профессиональных стандартов // АНИ: экономика и управление. 2019. №2 (27).

11. Вдовин, С.М. Система менеджмента качества организации: учебное пособие / С.М. Вдовин, Т.А. Салимова, Л.И. Бирюкова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 299 с.

12. Веретенникова, И. И. Экономика организации (предприятия) / И.И. Веретенникова, И.В. Сергеев. – М.: Юрайт, 2016. – 42 с.

13. Веснин, В.Р. Стратегическое управление / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2018. – 328 с.

14. Внедрение профессиональных стандартов в организации: процедура и последствия. / [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL <https://www.klerk.ru/buh/articles/456224/> (дата обращения 12.01.2020)

15. Гонтарева, И.В. Управление проектами: Учебное пособие / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. - М.: ЛИБРОКОМ, 2017. - 384 с.

16. Горбунова, Е.Г. Управленческие решения: классификация, модель оценки экономической эффективности / Е.Г. Горбунова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2014. – № 1. – С. 17 - 19.

17. Государственный центр испытаний, сертификации и стандартизации ГоЦИСС: Внедрение и применение профессиональных стандартов. [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL http://www.gociss.ru/vnedrenie_profstandartov (дата обращения 10.01.2020)

18. Ефремова О. С. Стандарты профессиональной деятельности (профессиональные стандарты) : практическое пособие. М. : Альфа-Пресс, 2015. 408 с.

19. Зайцева Г.Г. Готовимся к применению профстандартов // Руководитель автономного учреждения». - 2015. - № 5.
20. Згонник, Л.В. Антикризисное управление: учебник / Л.В. Згонник. – М.: Дашков и К, 2014. – 208 с.
21. Зимин, А. Ф. Экономика предприятия. Учебное пособие / А.Ф. Зимин, В.М. Тимирьянова. – М.: Инфра–М, Форум, 2016. – 64 с.
22. Зуб, А.Т. Управление проектами: Учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 422 с.
23. Информация Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации от 10 февраля 2016 года «О применении профессиональных стандартов в сфере труда».
24. Кадыров Ф.Н. Актуальные проблемы внедрения профессиональных стандартов / Ф.Н. Кадыров, Л.Ю. Кулбужева// Менеджер здравоохранения. 2016. №4. / [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-problemy-vnedreniya-professionalnyh-standartov> (дата обращения: 13.01.2020).
25. Как работать с профессиональными стандартами: Практические рекомендации. – М.: ООО «Аксион. Кадры и право», 2016. – 148 с.
26. Керцнер, Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами. / Г. Керцнер. – М.: ДМК, 2014. – 320 с.
27. Ладаускас, С.В., Сорокина, Н.В. Профессиональные стандарты: особенности внедрения в Российской Федерации / С.В. Ладаускас, Н.В. Сорокина // Научный вестник ЮИМ. – 2017. – №2. – С. 72-76.
28. Межуева Т. Профессиональные стандарты: как организовать работу после их принятия // Кадровый вопрос». - 2015. - № 5.
29. Межуева, Т. Профессиональные стандарты: как организовать работу после их принятия // Кадровый вопрос». – 2015. – № 5.
30. Моргунов Виталий Михайлович, Дроздова Илона Игоревна Роль профессиональных стандартов в регулировании российского рынка

труда // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2015. №4 (20)

31. Моргунов, В.М. Роль профессиональных стандартов в регулировании российского рынка труда // Профессиональное образование в России и за рубежом. – 2015. – № 4.

32. Мухлынина М.М. О некоторых особенностях разработки и внедрения профессиональных стандартов в трудовом законодательстве РФ» // Вестник Вятского государственного гуманитарного университета». - 2016. - №9. - С. 121-124.

33. Первушин, В. А. Практика управления инновационными проектами. Учебное пособие / В.А. Первушин. – М.: Издательский дом «Дело»РАНХиГС, 2015. – 208 с.

34. Петрова Г.А. Профессиональные стандарты в России: обоснование актуальности внедрения системы оценки квалификации // Мат-лы XXXVI междунар. науч.-практ. конф. «Наука вчера, сегодня, завтра». Новосибирск, СибАК, 2016. С. 188-191.

35. Письмо Минтруда России от 06.07.2016 N 14-2/ООГ-6465 «О применении работодателями профессиональных стандартов». [Экономико-правовая база «Гарант»].

36. Постановление Правительства РФ от 22.01.2013 N 23 (ред. от 29.11.2018) «О Правилах разработки и утверждения профессиональных стандартов»

37. Применение профессиональных стандартов в деятельности организаций: методические рекомендации для руководителей организаций / М-во образования, науки и молодежи. политики Респ. Коми, Коми республик. ин-т развития образования. Сыктывкар: КРИРО, 2018

38. Рекомендации по применению профессиональных стандартов в организации (утв. Министерством труда и социальной защиты РФ) от 30 октября 2019. [Электронный ресурс] // Режим доступа:

URL<https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72817320/> (дата обращения 12.01.2020)

39. Саликова, Н.М. Кучина, Ю.А. Актуальные проблемы внедрения профессиональных стандартов // Российское право: Образование. Практика. Наука. 2017. №5 (101). – С. 72.

40. Серебренникова М.С., Фатеева Н.Б., Петрякова С.В. Актуальность и механизм внедрения профессиональных стандартов // АВУ. 2017. №1 (155).

41. Сидоров, М.Н. Стратегический менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата / М.Н. Сидоров. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 145 с.

42. Справочная информация: «Профессиональные стандарты и квалификации» (Материал подготовлен специалистами КонсультантПлюс) / [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_157436/ (дата обращения 12.01.2020)

43. Сулова, Н. Ю. Проектный менеджмент в социальной сфере и дизайн-мышление. Учебное пособие / Н.Ю. Сулова. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 416 с.

44. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 24.04.2020)

45. Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. N 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики»

46. Чурилов А. А. Понятие, роль и актуальность проектного управления в России // Молодой ученый. – 2014. – №3. – С. 299-301. [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL <https://moluch.ru/archive/50/6423/> (дата обращения: 10.01.2020).

47. Шапиро, В.Д. Управление проектами: Учебное пособие для студентов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; Под общ. ред. И.И. Мазур. – М.: Омега-Л, 2014. – 960 с.

48. Шувалова, М. Профстандарты: практическое применение. / М. Шувалова. – Гарант. ру. 2019. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/article/1293202/>

49. Экономика и финансы предприятия / под ред. Т.С. Новашинной. – М.: Синергия, 2017. – 344 с.

50. Юрьева, Т.В. Проектный менеджмент в структуре современного менеджмента / Т.В. Юрьева / УЭКС. 2016. №11 (93). – С. 191-196.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Отчет о финансовых результатах за 2019 г.

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2019г.	За Январь - Декабрь 2018г.
3.13	Выручка	2110	40 739 135	33 322 669
	выручка от транспортировки электро и теплотенергии	21103	31 397 115	30 881 495
	выручка от услуги по технологическому присоединению	21104	9 023 751	2 211 009
	выручка от сдачи имущества в аренду (субаренду)	21105	13 248	14 452
	выручка от продажи прочей продукции, работ, услуг промышленного характера	21106	258 245	171 800
	в т.ч. выручка от реализации теплоносителя – (воды) для подпитки тепловой сети	211061	-	-
	выручка от продажи прочей продукции, работ, услуг непромышленного характера	21107	46 776	43 913
	государственные субсидии на возмещение выпадающих доходов	21108	-	-
3.14	Себестоимость продаж	2120	(36 593 066)	(28 473 664)
	себестоимость транспортировки электро и теплотенергии	21203	(29 161 650)	(28 130 078)
	себестоимость услуги по технологическому присоединению	21204	(7 192 498)	(204 465)
	себестоимость услуг аренды (субаренды)	21205	(2 045)	(2 714)
	себестоимость прочей продукции, работ, услуг промышленного характера	21206	(182 406)	(85 956)
	себестоимость прочей продукции, работ, услуг непромышленного характера	21207	(54 467)	(50 451)
			-	-
	Валовая прибыль (убыток)	2100	4 146 069	4 849 005
	Коммерческие расходы	2210	(73)	(54)
	Управленческие расходы	2220	-	-
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	4 145 996	4 848 951
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	315 647	276 885
	в том числе:			
	Доходы в виде процентов по депозитным вкладам	23201	289 255	210 538
3.8	Проценты к уплате	2330	(682 722)	(721 909)
3.15	Прочие доходы	2340	325 871	233 000
	в том числе:			
	Доходы, связанные с реализацией основных средств	23401	6 565	3 652
	Доходы, связанные с ликвидацией основных средств	23402	857	3 208
	Доходы, связанные с реализацией нематериальных активов	23403	-	-

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2019г.	За Январь - Декабрь 2018г.
	Доходы, связанные с реализацией прочего имущества	23404	97 840	91 750
	Доходы в виде восстановленных оценочных резервов	23414	18 796	10 069
	Разница между первоначальной и номинальной стоимостью по долговым ценным бумагам	23415	-	-
	Штрафы, пени, неустойки к получению	23416	86 062	23 399
	Прибыль прошлых лет	23417	27 920	36 760
	Возмещение убытков к получению	23418	15 425	25 366
	Доходы в виде списанной кредиторской задолженности	23421	5 450	2 204
	Доходы, связанные с переоценкой внеоборотных активов	23422	-	-
	Государственные субсидии и компенсации	23423	-	-
	Прочие доходы	23424	66 956	36 592
3.15	Прочие расходы	2350	(497 188)	(743 249)
	в том числе:			
	Расходы, связанные с участием в российских организациях	23501	-	-
	Расходы, связанные с участием в иностранных организациях	23502	-	-
	Расходы, связанные с реализацией основных средств	23503	(672)	-
	Расходы, связанные с ликвидацией основных средств	23504	(3 455)	(4 048)
	Расходы, связанные с реализацией нематериальных активов	23505	-	-
	Расходы, связанные с реализацией прочего имущества	23506	(96 113)	(88 624)
	Расходы, связанные со сдачей имущества в аренду (субаренду)	23515	-	-
	Расходы в виде образованных оценочных резервов	23516	(7 965)	(182 362)
	Расходы на услуги банков	23518	(2 980)	(2 618)
	Штрафы, пени, неустойки к уплате	23519	(649)	(1 919)
	Убытки прошлых лет	23520	(37 697)	(29 351)
	Налоги и сборы	23523	(35 415)	(52 859)
	Расходы в виде списанной дебиторской задолженности	23524	(860)	(383)
	Расходы на благотворительные цели	23527	(54 444)	(74 009)
	Расходы, связанные с переоценкой внеоборотных активов	23528	-	-
	Возмещение убытков к уплате	23529	(10 014)	(3 096)
	Прочие расходы, в т.ч.	23530	(246 924)	(303 980)
	Расходы по коллективному договору	235301	(212 203)	(292 969)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	3 607 604	3 893 678
	Текущий налог на прибыль	2410	(606 599)	(577 385)
3.10.2	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(159 136)	(172 332)
3.10.2	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(280 989)	(369 325)
3.10.2	Изменение отложенных налоговых активов	2450	6 932	(4 357)
3.10.2	Прочее	2460	38	1 077
	в том числе:			
	Налоги, уплачиваемые организациями, применяющими специальные налоговые режимы	24601	-	-
	Штрафные санкции и пени за нарушение налогового и иного законодательства	24602	(454)	(2)
	Прочее	24603	492	1 079
	Чистая прибыль (убыток)	2400	2 726 986	2 943 688

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

“Жесткий” сценарий внедрения системы профстандартов

№ пп	ПС, регулирующий вид профессиональной деятельности			ФЗ, НПА РФ, устанавливающий требования к квалификации работников ²	Требования к квалификации, установленные ФЗ, НПА РФ
	Наименование ПС	Приказ Минтруда России, утверждающий ПС	Возможное наименование должности (профессии), указанное в ПС		
1	2	3	4	5	6
1	Бухгалтер	№ 1061н от 22.12.2014	Главный бухгалтер	Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ "О бухгалтерском учете" (с учетом изменений и дополнений)	В открытых акционерных обществах (за исключением кредитных организаций), страховых организациях и негосударственных пенсионных фондах, акционерных инвестиционных фондах, управляющих компаниях паевых инвестиционных фондов, в иных экономических субъектах, ценные бумаги которых допущены к обращению на организованных торгах (за исключением кредитных организаций), в органах управления государственных внебюджетных фондов, органах управления государственных территориальных внебюджетных фондов главный бухгалтер или иное должностное лицо, на которое возлагается ведение бухгалтерского учета, должны отвечать следующим требованиям: 1) иметь высшее образование; 2) иметь стаж работы, связанной с ведением бухгалтерского учета, составлением бухгалтерской (финансовой) отчетности либо с аудиторской деятельностью, не менее трех лет из последних пяти календарных лет, а при отсутствии высшего образования в области бухгалтерского учета и аудита - не менее пяти лет из последних семи календарных лет; (часть 4 статьи 7)
2	Специалист в области охраны труда	№ 524н от 04.08.2014	Специалист по охране труда Руководитель службы охраны труда	1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (с учетом изменений и дополнений)	1. В целях обеспечения соблюдения требований охраны труда, осуществления контроля за их выполнением у каждого работодателя, осуществляющего производственную деятельность, численность работников которого превышает 50 человек, создается служба охраны труда или вводится должность специалиста по охране труда, имеющего соответствующую подготовку или опыт работы в этой

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

				2. "Рекомендации по организации работы службы охраны труда в организации", утвержденные Постановлением Минтруда России от 08.02.2000 № 14 (с учетом изменений и дополнений)	2.1 В организации с численностью более 100 работников создается Служба или вводится должность специалиста по охране труда, имеющего соответствующую подготовку или опыт работы в этой области. (пункт 15 раздела VI. Формирование службы охраны труда) 2.2 На должность специалиста по охране труда назначаются, как правило, лица, имеющие квалификацию инженера по охране труда, либо специалисты, имеющие высшее профессиональное (техническое) образование без предъявления требований к стажу работы или среднее профессиональное (техническое) образование и стаж работы в должности техника 1 категории не менее 3 лет либо других должностях, замещаемых специалистами со средним профессиональным (техническим) образованием, не менее 5 лет. Все категории указанных лиц должны пройти специальное обучение по охране труда. (пункт 17 раздела VI. Формирование службы охраны труда)
3	Специалист по обеспечению промышленной безопасности при эксплуатации оборудования, работающего под избыточным давлением, и/или подъемных сооружений	№ 1142 от 24.12.2015	Специалист по осуществлению производственного контроля при эксплуатации подъемных сооружений Специалист по осуществлению производственного контроля при эксплуатации оборудования, работающего под избыточным давлением Руководитель службы (от-	1. Федеральный закон от 21.07.1997 N 116-ФЗ "О промышленной безопасности опасных производственных объектов". 2. Постановление Правительства Российской Федерации от 10.03.1999 N 263 "Об организации и осуществлении производственного контроля за соблюдением требований промышленной безопасности на	2. Работник, ответственный за осуществление производственного контроля, должен иметь: высшее техническое образование, соответствующее профилю производственного объекта; стаж работы не менее 3 лет на соответствующей работе на опасном производственном объекте отрасли; удостоверение, подтверждающее прохождение аттестации по промышленной безопасности. (пункт 9)

			дела) про- мышленной безопасности	опасном произ- водственном объ- екте"	
--	--	--	---	---	--

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

4	Води- тель внедо- рожных автомо- то- транс- порт- ных средств	№ 833н от 02.11.2 015	Водитель мо- тотранспорт- ных средств (категории "А I") Водитель мо- товездехода Водитель снегохода Водитель внедорожных автотранс- портных средств кате- гории "А II" Водитель снегоболото- хода Водитель аэросаней Водитель вездехода Водитель внедорожных автотранс- портных средств кате- гории "А III" Водитель внедорожных автотранс- портных средств кате- гории "А IV"	1. Трудовой ко- декс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (с учетом изменений и до- полнений)	Работники, принимаемые на работу, непосредственно связанную с дви- жением транспортных средств, должны пройти профессиональный отбор и профессиональное обучение в порядке, установленном федераль- ным органом исполнительной вла- сти, осуществляющим функции по выработке государственной полити- ки и нормативно-правовому регули- рованию в области транспорта. (статья 328)
5	Маши- нист авто- грейде- ра	№ 932н от 21.11.2 014	Машинист автогрейдера	3. Приказ Мин- транса России от 28.09.2015 № 287 «Об утверждении Профессиональ- ных и квалифи- кационных тре- бований к работ- никам юридиче- ских лиц и инди- видуальных	Утвердить прилагаемые Профессио- нальные и квалификационные тре- бования к работникам юридических лиц и индивидуальных предприни- мателей, осуществляющих перевоз- ки автомобильным транспортом и городским наземным электрическим транспортом (пункт 1)
6	Маши- нист бульдो- зера	№ 984н от 08.12.2 014	Машинист бульдозера	3. Приказ Мин- транса России от 28.09.2015 № 287 «Об утверждении Профессиональ- ных и квалифи- кационных тре- бований к работ- никам юридиче- ских лиц и инди- видуальных	

7	Машинист экскаватора	№ 931н от 21.11.2014	Машинист экскаватора	предпринимателей, осуществляющих перевозки автомобильным транспортом и городским наземным электрическим транспортом»	
---	----------------------	----------------------	----------------------	--	--

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

8	Машинист крана	№ 360н от 04.06.2014	Машинист крана Машинист-крановщик Машинист крана (крановщик)		
9	Сварщик	№ 701н от 28.11.2013	Сварщик Газосварщик Сварщик термитной сварки Сварщик ручной дуговой сварки плавящимся электродом Сварщик частично механизированной сварки плавлением Сварщик ручной дуговой сварки неплавящимся электродом в защитном газе Сварщик ручной сварки полимерных материалов Сварщик ручной плазменной сварки	Федеральные нормы и правила в области промышленной безопасности "Требования к производству сварочных работ на опасных производственных объектах", утвержденные приказом Федеральной службы по экологическому, технологическому и атомному надзору от 14.03.14 № 102	1. К ... выполнению сварочных работ допускаются лица, имеющие профессиональное образование, прошедшие соответствующую подготовку и аттестацию по программам и методикам аттестационных испытаний с учетом особенностей технологий сварки конкретных видов технических устройств и сооружений на поднадзорных объектах. Квалификация сварщиков и компетенция специалистов сварочного производства должны соответствовать характеру и виду выполняемых работ. (пункт 6) 2. Квалификация сварщиков должна соответствовать требованиям, установленным Минтрудом России. Сварщики должны иметь действующее аттестационное удостоверение по соответствующему способу сварки, не иметь медицинских противопоказаний к выполняемой работе. ... Сварщики допускаются к сварочным работам, которые указаны в их удостоверениях. (пункт 8)

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

1 0	Работник по эксплуатации оборудования, трубопроводов и арматуры тепловых сетей	№ 1164н от 28.12.2015	<p>Слесарь по обслуживанию тепловых пунктов</p> <p>Слесарь по обслуживанию тепловых сетей</p> <p>Мастер</p> <p>Мастер по эксплуатации</p> <p>Мастер по эксплуатации тепловых сетей</p> <p>Старший мастер</p> <p>Старший мастер по эксплуатации</p> <p>Старший мастер по эксплуатации тепловых сетей</p> <p>Инженер</p> <p>Инженер по эксплуатации</p> <p>Инженер по эксплуатации тепловых сетей</p> <p>Инженер по наладке и испытаниям</p> <p>Ведущий инженер</p> <p>Ведущий инженер по эксплуатации</p> <p>Ведущий инженер по эксплуатации тепловых сетей</p> <p>Ведущий инженер по наладке и испытаниям</p> <p>Начальник подразделения по наладке и испытаниям</p> <p>Начальник под-</p>	<p>Правила технической эксплуатации тепловых энергоустановок, утвержденные Приказом Министерства энергетики Российской Федерации от 24.03.2003 №115</p>	<p>Эксплуатация тепловых энергоустановок осуществляется подготовленным персоналом. Специалисты должны иметь соответствующее их должности образование, а рабочие - подготовку в объеме требований квалификационных характеристик. <i>(пункт 2.3.1)</i></p>
--------	--	-----------------------	--	---	---

			разделения по эксплуатации тепловых сетей Начальник подразделения		
--	--	--	--	--	--

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

1 1	Работник по ремонту оборудования, трубопроводов и арматуры тепловых сетей	№ 1069 н от 21.12. 2015	Слесарь по ремонту оборудования тепловых сетей Мастер Мастер по ремонту Мастер по ремонту тепловых сетей Старший мастер Старший мастер по ремонту Старший мастер по ремонту тепловых сетей Инженер Инженер по ремонту Инженер по ремонту тепловых сетей Ведущий инженер Ведущий инженер по ремонту Ведущий инженер по ремонту тепловых сетей Начальник подразделения по подготовке и планированию ремонтов		
1 2	Работник по гидро-и теплоизоляции сетей водо- и теплоснабжения	№ 1068 н от 21.12. 2015	Изолировщик трубопроводов Изолировщик по гидроизоляции трубопроводов Изолировщик по теплоизоляции трубопроводов Изолировщик по гидроизоляции сетей водо- и теплоснабжения		
1 3	Работник по техническому обслуживанию	№ 1122 н от 24.12.	Аппаратчик водоподготовки Оператор водоподготовки		

	оборудования водоподготовки в системах теплоснабжения	2015			
--	---	------	--	--	--

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

1 4	Работник по химической водоподготовке котлов	№ 1130 н от 24.12. 2015	Аппаратчик химической водоподготовки		
1 5	Работник по эксплуатации оборудования, работающего под избыточным давлением, котлов и трубопроводов пара	№ 1129 н от 24.12. 2015	Машинист (оператор) паровых котлов Машинист (оператор) водогрейных котлов Оператор по обслуживанию электрических котлов		
1 6	Слесарь по ремонту оборудования котельных	№ 1042 н от 21.12. 2015	Слесарь по обслуживанию котельного оборудования Слесарь по ремонту котельного оборудования		
1 7	Специалист по химическому анализу воды в системах водоснабжения, водоотведения, теплоснабжения	№ 640 н от 15.09. 2015	Техник-лаборант Лаборант химического анализа Специалист по химическому анализу воды в системах водоснабжения, водоотведения, теплоснабжения Химик-аналитик Начальник лаборатории Ведущий инженер		
1 8	Специалист по эксплуатации котлов на твердом топливе	№ 192 н от 07.04. 2014	Мастер Сменный мастер Начальник котельной		
1 9	Специалист по эксплуа-	№ 247 н	Техник Техник-технолог		

	тации насосных станций водопровода	от 11.04.2014	Мастер Начальник насосной станции Начальник цеха Начальник участка		
--	------------------------------------	---------------	---	--	--

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

20	Специалист по эксплуатации станций водоподготовки	№ 227н от 11.04.2014	Техник Техник-технолог Мастер Начальник участка Начальник станции Начальник цеха		
21	Работник по диагностике оборудования электрических сетей методами химического анализа	№ 1161н от 28.12.2015	Лаборант химического анализа Инженер-лаборант Инженер-химик Начальник химической лаборатории	1. Приказ Минэнерго РФ от 19.06.2003 № 229 "Об утверждении Правил технической эксплуатации электрических станций и сетей Российской Федерации". 2. Правила технической эксплуатации тепловых энергоустановок, утвержденные Приказом Министерства энергетики Российской Федерации от 24.03.2003 №115	1. К работе на энергообъектах электроэнергетики допускаются лица с профессиональным образованием, а по управлению энергоустановками также и с соответствующим опытом работы. (пункт 1.3.1). 2. Эксплуатация тепловых энергоустановок осуществляется подготовленным персоналом. Специалисты должны иметь соответствующее их должности образование, а рабочие - подготовку в объеме требований квалификационных характеристик. (пункт 2.3.1)
22	Работник по оперативному управлению объектами тепловой электростанции	№ 1038н от 15.12.2014	Начальник смены цеха электростанции Начальник смены подразделения Начальник смен котельных, турбинных (парогазотурбинных), котлотурбинных, пылеприготовительных цехов и цехов топливоподачи Начальники смен котельных турбинных (газотурбин-		

			ных) цехов Начальник смены электрического цеха Начальник смены электростанции Старший начальник смены электростанции		
--	--	--	---	--	--

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

2 3	Работник по организации эксплуатации тепло-механического оборудования тепловой электростанции	№ 607н от 08.09.2015	Инженер Инженер по организации эксплуатации энергетического оборудования Инженер-технолог Инженер по эксплуатации теплотехнического оборудования Инженер по подготовке производства котлотурбинного цеха Ведущий инженер Ведущий инженер по организации эксплуатации энергетического оборудования Ведущий инженер котлотурбинного цеха Ведущий инженер по подготовке производства котлотурбинного цеха		
2 4	Работник по эксплуатации ком-	№ 619н от	Машинист компрессорных установок		

	прессорных установок тепловой электростанции	09.09.2015			
--	--	------------	--	--	--

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

2 5	Работник по эксплуатации тепло-механического оборудования тепловой электростанции	№ 630н от 14.09.2015	<p>Машинист-обходчик по котельному оборудованию</p> <p>Машинист-обходчик по турбинному оборудованию</p> <p>Машинист котлов</p> <p>Машинист паровых турбин</p> <p>Машинист газотурбинных установок</p> <p>Машинист центрального теплового щита управления котлами</p> <p>Машинист центрального теплового щита управления паровыми турбинами</p> <p>Машинист центрального теплового щита управления турбинами</p> <p>Машинист энергоблока</p> <p>Машинист блочной системы управления агрегатами (котел-турбина)</p> <p>Старший машинист котельного</p>		
--------	---	----------------------	--	--	--

			<p>оборудования Старший машинист турбинного отделения Старший машинист турбинного оборудования Старший машинист котлотурбинного цеха Старший машинист энергоблоков</p>		
--	--	--	--	--	--

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

2 6	Работник по обслуживанию и ремонту оборудования связи электрических сетей	№ 1176 н от 29.12.2015	<p>Электромонтер Электромонтер диспетчерского оборудования и телеавтоматики Электромонтер по ремонту и обслуживанию аппаратуры и устройств связи Техник Мастер Старший мастер Инженер Ведущий инженер Главный специалист Начальник подразделения</p>	1. Приказ Минэнерго РФ от 19.06.2003 № 229 "Об утверждении Правил технической эксплуатации электрических станций и сетей Российской Федерации". 2. Приказ Министерства энергетики РФ от 13.01.2003 № 6 Об утверждении Правил технической эксплуатации электроустановок потребителей	1. К работе на энергообъектах электроэнергетики допускаются лица с профессиональным образованием, а по управлению энергоустановками также и с соответствующим опытом работы. (пункт 1.3.1). 2. Эксплуатацию электроустановок Потребителей должен осуществлять подготовленный электротехнический персонал.
2 7	Работник по обслуживанию оборудования подстанций электрических сетей	№ 1177 н от 29.12.2015	<p>Электрослесарь по ремонту оборудования распределительных устройств Электрослесарь Электромонтер по обслуживанию подстанций Электромонтер Техник Мастер Старший мастер Инженер Ведущий инженер Начальник подразделения</p>		В зависимости от объема и сложности работ по эксплуатации электроустановок у Потребителей создается энергослужба, укомплектованная соответствующим по квалификации электротехническим персоналом. Допускается проводить эксплуатацию электроустановок по договору со специализированной организацией. (<i>пункт 1.2.1</i>)
2 8	Работник по организации эксплуатации электротехнического оборудования тепловой электростанции	№ 428н от 06.07.2015	<p>Инженер электрического цеха (подразделения) ТЭС Инженер-энергетик Инженер электрического цеха Инженер по электротехническому оборудованию службы совершенствования эксплуатации Инженер по электротехническому оборудованию Ведущий инженер элек-</p>		

			трического цеха Ведущий инженер по электротехническому оборудованию службы совершенствования эксплуатации		
29	Работник по техническому обслуживанию и ремонту воздушных линий электропередачи	№ 1178 н от 29.12.2015	Электромонтер по ремонту и монтажу воздушных линий электропередачи Старший мастер Мастер Техник Инженер Ведущий инженер Руководитель службы Руководитель подразделения Руководитель участка		

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

30	Работник по техническому обслуживанию и ремонту кабельных линий электропередачи	№ 1165н от 28.12.2015	Электромонтер по ремонту и монтажу кабельных линий Электромонтер Электромонтер по надзору за трассами кабельных линий Техник Мастер Старший мастер Инженер Ведущий инженер Начальник подразделения		
31	Работник по эксплуатации аккумуляторного оборудования тепловой электросанкции	№ 452н от 14.07.2015	Аккумуляторщик		
32	Работник по эксплуатации электротехнического оборудования	№ 690н от 05.10.2015	Электромонтер по обслуживанию электрооборудования электростанций Электромонтер по обслуживанию электрооборудования подстанций Электромонтер главного щита управления электростанции Старший электромонтер по обслуживанию электрооборудования электростанций		
33	Слесарь-электрик	№ 646н от 17.09.2014	Слесарь-электрик по ремонту электрооборудования		

3 4	Специалист по эксплуатации воздушных и кабельных муниципальных линий электропередачи	№ 620н от 08.09.2014	Мастер Техник Начальник участка Начальник службы Начальник цеха		
3 5	Специалист по эксплуатации трансформаторных подстанций	№ 266н от 17.04.2014	Мастер Техник Начальник участка Начальник службы Начальник цеха		

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

3 6	Специалист в сфере закупок	№ 625н от 10.09.2015	Специалист по закупкам Работник контрактной службы Контрактный управляющий Старший специалист по закупкам Консультант по закупкам Контрактный управляющий Ведущий специалист Заместитель руководителя подразделения Руководитель подразделения Руководитель контрактной службы Советник	Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»	Работники контрактной службы, контрактный управляющий должны иметь высшее образование или дополнительное профессиональное образование в сфере закупок. (Статья 38, пункт 6). До 1 января 2017 года работником контрактной службы или контрактным управляющим может быть лицо, имеющее профессиональное образование или дополнительное профессиональное образование в сфере размещения заказов на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд. (Статья 112, пункт 23).
3 7	Эксперт в сфере закупок	№ 626н от 10.09.2015	Консультант по закупкам Старший специалист по закупкам Контрактный управляющий Эксперт по закупкам Заместитель руководителя/директора (управления, департамента, организации)		

			Руководитель/директор (управления, департамента, организации) Руководитель контрактной службы		
3 8	Младший медицинский персонал	№ 2н от 12.01.2016	Санитар Младшая медицинская сестра по уходу за больными	Федеральный закон от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации»	Право на осуществление медицинской деятельности в Российской Федерации имеют лица, получившие медицинское или иное образование в Российской Федерации в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами и имеющие свидетельство об аккредитации специалиста. <i>(часть 1 статьи 69).</i>

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

3 9	Специалист по метрологии	№ 124н от 04.03.2014	Главный метролог Начальник лаборатории метрологии Начальник отдела метрологии Инженер Инженер по метрологии Специалист по метрологии Техник Техник-метролог	1. Постановление Госстандарта РФ от 21.09.1994 № 17 "Об утверждении Правил по метрологии "Требования к выполнению калибровочных работ". 2. Постановление Госстандарта РФ от 17.12.2002 № 124 "О принятии правил по метрологии"	Специалисты метрологической службы должны иметь профессиональную подготовку и опыт калибровки (поверки) средств измерений в заявленной области аккредитации. Для каждого специалиста должны устанавливаться функции, обязанности, права и ответственность, требования к образованию, техническим знаниям и опыту работы <i>(пункт 2.5.1).</i> Персонал должен иметь профессиональную подготовку, технические знания и опыт, необходимые для проведения поверки в заявленной области аккредитации. <i>(пункт 5.5.1)</i>
--------	--------------------------	----------------------	--	---	---

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Организационная структура АО «ДРСК»

