

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____/ И.В. Резанович
«__» _____ 2019 г.

Использование командного менеджмента для повышения эффективности труда на
примере «Челябинской дистанции электроснабжения»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.03.2019.290. ВКР

Консультант
по экономической части
к.э.н., доцент
_____/Е.А. Резанович
«__» _____ 2019 г.

Руководитель
к.п.н, доцент
_____/С.В. Чистякова
«__» _____ 2019 г.

Автор
студент группы ЭУз–593
_____/ С.В. Казанцев
«__» _____ 2019 г.

Нормоконтролер
ст. преподаватель
_____/ М.Р. Пяткова
«__» _____ 2019

г. Челябинск 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА	
1.1 Сущность командного менеджменты.....	8
1.2 Виды и методы командного менеджменты.....	19
1.3 Зарубежный и отечественный опыт.....	23
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО - ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЧЕЛЯБИНСКОЙ ДИСТАНЦИИ ЭЛЕКТРОСНАБЖЕНИЯ	
2.1 Краткая характеристика «Челябинской дистанции электроснабжения»	32
2.2 Анализ внешней и внутренней среды «Челябинской дистанции электроснабжения».....	45
2.3 Кадровый аудит «Челябинской дистанции электроснабжения».....	65
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА В «ЧЕЛЯБИНСКОЙ ДИСТАНЦИИ ЭЛЕКТРОСНАБЖЕНИЯ» ПОСРЕДСТВОМ ПРИМЕНЕНИЯ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА	
3.1 Анализ системы организации труда в «Челябинской дистанции электроснабжения».....	75
3.2 Предложения по совершенствованию подсистемы организации труда персонала в «Челябинской дистанции электроснабжения» посредством внедрения технологии командного менеджмента.....	78
3.3 Расчет стоимости предложений по проекту внедрения командного менеджмента как средство совершенствование организации труда в «Челябинской дистанции электроснабжения».....	96
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	113
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	115
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Организационная структура «ЧДЭ».....	118
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Диаграмма Ганта.....	119

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день повышение эффективности труда, снижение экономических затрат, уменьшения уровня брака на производстве являются ключевыми для современных организаций.

Эффективность труда – мера конкурентоспособности предприятия. Элементами подобного класса факторов выступают сотрудники, с индивидуальными умениями, знаниями, навыками. Грамотное распределение труда на предприятии дает возможность интенсификации труда, то есть увеличения производительности по средствам реформации, упразднения негативных и побочных элементов [14].

Основная задача работы заключается в анализе существующего положения организации и предложений по возможным улучшениям по достижению эффективности и производительности труда.

Рассматривая труд в контексте науки, можно определить несколько его классификаций, категорий и типов. Подобная система управления персоналом именуется как научный подход к организации труда.

Именно научными категориями следует измерять эффективность новаций в сфере деятельности сотрудника.

Данный подход является фундаментальным, поскольку его результативность напрямую отражается на всех процессах организации. Рассматривать подобные аспекты следует на примере крупных предприятий, для более детального результата.

Так, в основе своей подобными предприятиями выступают производственные, промышленные предприятия, разнородность цехов и работ гарантирует статистически верные выводы.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ подходов к определению командного менеджмента и разработка рекомендаций по внедрению технологии командного менеджмента для повышения эффективности труда на предприятии «Челябинская дистанция электроснабжения».

Предмет исследования – процесс взаимодействия персонала организации и оценка эффективности данных взаимодействий.

Объект исследования – предприятие «Челябинская дистанция электроснабжения».

Задачи выпускной квалификационной работы:

1. Выявить особенности применения командного менеджмента.
2. Изучит понятия командного менеджмента, проанализировать данные понятия.
3. Рассмотреть отечественный и зарубежный опыт применения командного менеджмента.
4. Проанализировать организационно-хозяйственную деятельность «Челябинской дистанции электроснабжения».
5. Провести кадровый аудит предприятия.
6. Разработать рекомендации по внедрению технологий командного менеджмента в организацию.

Методы исследования:

- Теоретический;
- Аналитический;
- Эмпирический.

Теоретической базой исследования выступают научные изыскания ученых-практиков, а именно: К. Савченкова, П. Дрункера, Дж. Локка, Д. Куртца, Э. Джонса, С. Литмана, А.Я Кибанова.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1 Сущность командного менеджмента

Прежде чем перейти к рассмотрению понятия «командный менеджмент», необходимо в первую очередь изучить его основные компоненты, а именно детально разобрать сущность понятий «команда» и «менеджмент».

В современной практике управления организациями приобретает особую актуальность вопрос формирования и развития управленческих команд. Прежде всего повышенный интерес к данной форме организации труда как в контексте теоретических исследований, так и в практической деятельности, связан с основными векторами развития современного общества. Так, в настоящее время существует тенденция к открытию множества новых возможностей, поиска дополнительных ресурсов не только в рамках бизнес-структур, но и в обществе в целом. В первую очередь формирование данной тенденции обуславливается возникновением потребности в высококвалифицированных специалистах, способных работать максимально продуктивно в нестандартных условиях, характеризующихся высокой степенью неопределенности, а также необходимости в приобретении опыта управления, который будет обеспечивать данные возможности. В свою очередь, это стало причиной роста интереса менеджеров к разного рода возможностям развития и объединения таких специалистов, а также совершенствования их навыков и поиска путей их наиболее успешного применения.

На сегодняшнее время существует множество различных методик повышения эффективности трудовой деятельности команд при решении нестандартных организационных целей в условиях неопределенности. При этом команды зачастую служат одним из ключевых инструментов обеспечения процедур обмена накопленным опытом, а также формирования самообучающейся организации.

Как показывают работы исследователей в области командного менеджмента, наивысшая производительность и эффективность труда коллективов,

сформированных из квалифицированных специалистов, может быть достигнута лишь при условии предварительного определения цели формирования такой команды. Кроме того, соблюдение данного условия дает возможность команде достичь решения необходимой задачи с максимальной скоростью и эффективностью.

Тем не менее, в настоящее время компаниям нередко не удается успешно использовать данный инструмент в целях получения требуемых выгод, а команды специалистов, в свою очередь, далеко не всегда готовы к достижению масштабных в рамках организации целей. Как правило, для обеспечения максимальной эффективности работы команды изучается мировой опыт применения различных управленческих практик, таких как, к примеру, подбор кандидатов, разработка оптимальной системы стимулирования, обучение специалистов и т.д.

Для решения современных вопросов управления командами в первую очередь следует изучить сущность и различные аспекты ключевого понятия теории команд в организации. При этом необходимо подчеркнуть тот факт, что на современном этапе развития менеджмента такие понятия, как «рабочая команда», «команда» и иные определяются, как правило, в широком смысле, а также зачастую отождествляются. К настоящему моменту сформировалось два основных подхода к определению рабочих команд. Определения, формулируемые в рамках первого подхода, отражают природу и внутреннее содержание определения: иными словами, определения данной категории характеризуют систему отношений работников, которая может включать в себя такие элементы, как взаимная ответственность, чувство принадлежности к данной группе и т.д. Вторая категория определений рассматривает команды с позиции их внешних аспектов, т.е. команда описывается как явление, которое наблюдается и характеризуется со стороны, через призму совокупности признаков, к которым можно отнести, к примеру, совместное достижение цели, их квалификацию, а

также применение каких-либо дополнительных умений и навыков при решении важных для организации задач.

Однако при этом следует понимать, что эффективное управление командами в современном бизнесе предполагает наличие теоретической базы, поскольку одним из важнейших условий эффективного управления является понимание психологических особенностей и процессов формирования и развития группы в совокупности с владением средствами планирования административного характера для структурирования команд. Таким образом, если рассматривать команду в рамках управленческой и организационной практической деятельности, можно утверждать, что она выступает в качестве особого субъекта деятельности, в ходе работы с которым следует учитывать комплекс психологических особенностей сотрудников, а также грамотно использовать различные инструменты мотивации. Таким образом, понятие «команда» можно трактовать как систему отношений между сотрудниками, а также как аспекты организации работ в компаниях.

Обобщая вышесказанное, можно сделать вывод, что на современном этапе развития менеджмента команда представляет собой небольшой коллектив (группу) сотрудников, сформированную и развивающуюся в рамках определенного набора правил, определяемых не только особенностями отношений между участниками команды, но и различными внешними принципами. В целом можно утверждать, что команда в современной организации выступает в качестве прогрессивной формы групповой работы и служит для достижения важных для организации целей.

Тем не менее, следует отметить, что на сегодняшний день отмечается тенденция к акцентированию внимания именно на отношениях между участниками команды, тогда как внешние основы и правила формирования команд нередко полностью игнорируются. В то время как в теории менеджмента под командой понимается группа, сформированная в организации в рамках определенных условий и правил, в социальной психологии термин «команда»

зачастую трактуется как группа, которая достигла относительно высокого уровня развития. В целом же в контексте теории менеджмента уровень развития группы напрямую связан со структурой стадий её формирования, в связи с чем существует объективная необходимость в её понимании, а также изучении этапов развития группы.

Таблица 1.1 – Современные определения понятия «команда»

Определение	Автор
«Группа из 3–8 человек, имеющая совместную цель, в выборе, определении и принятии которой участвовал каждый из ее членов. Каждый участник команды в дополнение к вопросам своей персональной ответственности несет ответственность за достижение всей команды в целом».	Дж. Катценбах и Д.Смит [17, с. 159]
«Небольшое число людей с взаимодополняющими навыками, собранных для совместного решения задач в целях повышения производительности и в соответствии с подходами, посредством которых они поддерживают взаимную ответственность».	М. Амстронг [11, с. 164]
«Малая группа, состоящая из 5–7, реже 15–20 человек, которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие умения; принимают на себя ответственность за конечные результаты деятельности, способны исполнять любые внутрикомандные роли и определяют себя и своих партнеров принадлежащими к команде».	К.Б. Миллер[18, с. 159]
«Группа людей, совместно работающих на достижение общей цели».	В.Г. Куликов, С.Д. Резник, [8, с.93]
«Группа от 2 до 8 специалистов, совместно работающих над решением общей комплексной задачи, проблемы или реализующих совместный проект на основе интеграции знаний разных профессиональных областей и по правилам, выработанным сообществом».	М. Геллерт, К. Новак, [13, с. 54]

«Социальная система, воспринимаемая ее членами как единство. Сами члены команды характеризуются качественными коммуникациями, взаимозависимостью, дифференциацией ролей и обязанностей».	Р. Хакман [14, с. 27]
«Небольшое количество человек (чаще всего 5–7, реже до 15–20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки, принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотношенность (исполнять любые внутригрупповые роли); имеют взаимоопределяемую принадлежность свою и партнеров к данной общности (группе)».	С. Танненбаум, Р. Берд, Е. Салас [7, с. 83];
«Небольшая группа стремящихся к общей цели постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия работников».	Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис [17, с. 124]

Для более подробного изучения этапов развития малой группы следует рассмотреть такую форму организации групповой работы, как управленческая команда. Как показывает анализ практики, в настоящее время данный вид командной работы является крайне востребованным в деятельности современных организаций. Управленческая команда представляет собой объединение специалистов, в основе формирования которого лежит принцип доверительности, а также наличие четких целей, достижение которых предполагает высокий уровень профессионализма и самореализации участников группы. Деятельность, которая осуществляется управленческой командой, затрагивает всю организацию в целом. Как правило, управленческая команда создается вокруг первого лица, в связи с чем, в общем случае у участников группы имеется доступ ко всем необходимым сведениям организации.

Анализ деятельности предприятий, использующих такую форму групповой работы, как управленческая команда, позволяет выделить следующие основные виды управленческих команд. Первый тип управленческих команд формируется для содействия руководителю компании при решении задач, относящихся к её деятельности. Второй вид управленческих команд создается в целях принятия

каких-либо решений. Следует отметить, что в российской практике управления организациями команды первого из указанных видов, как правило, обладают ярко выраженной иерархической структурой. Несмотря на возможности, которые предоставляют так называемые процедуры «снятия погон», а также их положительные аспекты, которые могут принести определенную пользу в рамках работы управленческой команды, необходимо понимать, что в практической деятельности не следует игнорировать иерархию, что обусловлено прежде всего факторами владения и ответственности. Необходимо учитывать, что зачастую риски первого лица в значительной степени превышают риски иных участников управленческой команды, в связи с чем ключевую роль в управленческой команде играет именно руководитель организации.

Управленческая команда, которая формируется для принятия решений, создается в условиях командной ответственности. При этом иерархия, в сущности, отсутствует, тогда как принятие решения предполагает его согласование со всеми членами команды. Иными словами, в данном случае в основе работы команды лежит внутреннее взаимодействие. И хотя на сегодняшний день в России руководители предприятий редко прибегают к формированию команд второго типа, что обусловлено главным образом сложностью управления ими, эксперты обращают внимание на тенденцию к учащению их создания. Как показывает анализ передовых отечественных и мировых управленческих практик, весьма большой важностью для организации обладает малая группа, поскольку она способна решать нестандартные и стратегически значимые для организации задачи в условиях неопределенности, мобилизуясь в минимальные сроки.

В современных реалиях, для совершения выбора между административным и командным подходом в управлении, менеджерам необходимо найти ответы на такие вопросы, как:

- цели, которые должны быть решены в ходе работы команды;

- на основании того, какие цели должны быть достигнуты командой, необходимо определить категории сотрудников, которые должны быть включены в неё;

- период существования команды в её первоначальном составе;

- уровень территориального разброса членов группы, определение которого позволит установить, какие связи будут преобладать в работе команды;

- точное число проектов, которые должны быть осуществлены командой;

- позиция и роль руководителя группы в деятельности команды;

- уровень развития группы.

Решение данных вопросов играет немаловажную роль в процедуре внедрения командного менеджмента. В сущности, вышеописанный перечень вопросов может использоваться как руководство по применению. При этом его можно использовать не только в отношении управленческих команд, но и для создания проектных групп. В то же время следует отметить, что в ходе применения такой инструкции при создании управленческой команды необходимо учитывать ряд внешних факторов, влияющих на её функционирование в условиях российской действительности. Так, для успешного формирования управленческой команды должны быть решены следующие задачи и вопросы [19]:

— определить подробности такого состояния компании, при котором будет удовлетворен как наемный персонал, так и её руководство. При этом достижение такого состояния предполагает его глубокую проработку, а именно: описание и характеристика технологий продаж и продвижения, номенклатуры продаж и др. Также следует отметить, что мнения участников команды не должны расходиться;

— создать структурированный бизнес-план, содержащий в себе стратегию продвижения компании от её текущего состояния к желаемому. Формирование такого бизнес-плана предполагает описание технологии перехода, определение временных рамок реализации каждого этапа, а также области ответственности членов команды;

— сформулировать свод правил деловых взаимодействий, которые включают в себя различные формы обмена информацией;

— при создании управленческой команды также необходимо учитывать и значимость грамотного составления контрактов как «по вертикали», так и «по горизонтали» (гендиректора с топ-менеджерами и контракты, содержащие правила взаимодействия членов команды между собой). Важность составления детальных контрактов заключается в том, что она позволяет каждому из участников данного процесса осознать переформирование их взаимоотношений [19];

— следующим ключевым условием успешного создания управленческой команды является наличие понимания того, что управленческая команда создается на определенный срок, в течение которого должны быть решены поставленные задачи в целях достижения желаемого состояния компании. В том случае, если цели команды достигнуты, необходимо начинать заново, осуществлять поиск новых интересов и задач. Иными словами, в отношении управленческой команды следует применять перечень инструментов и методов управления, полностью отличающийся от традиционного. Кроме того, управленческая команда предполагает и иные принципы распределения, структурирования работ, а также обеспечения информацией. Таким образом, можно сделать вывод, что формирование эффективно функционирующей команды предполагает обеспечение руководителями высокого уровня её развития, его стимулирования, что в современной российской практике менеджмента не регламентировано и не осознано в достаточной степени.

В свою очередь, рассматривая понятие «высокого уровня развития группы», необходимо акцентировать внимание на такой характеристике команды, как «групповая сплоченность» [10]. В широком смысле под групповой сплоченностью понимается уровень стремления членов группы оставаться в ней, а также выполнять возложенные на них обязательства. В рамках социальной психологии групповая сплоченность представляет собой комплекс связей в

группе, определяющих психологическую общность людей. В целом же в современном менеджменте сплоченность является уровнем сработанности и совместимости членов группы, который основывается на таких аспектах, как деятельностное, когнитивное и эмоциональное единство [6, с. 47–50]. В связи с этим, можно сделать вывод, что в современных реалиях менеджерам, в целях обеспечения максимально высокого уровня групповой сплоченности, необходимо не только осуществлять реализацию комплекса мер, ориентированных на отбор наиболее совместимых членов группы, основывающийся на структуре ролевых предпочтений, личных симпатиях и т.д., но и уделять существенное внимание поддержанию возможности обмена накопленными знаниями и опытом деятельности участников группы в различных условиях.

Кроме того, следует понимать, что интеллектуальная деятельность должна характеризоваться определенным уровнем эмоциональной привлекательности, поскольку зачастую именно это позволяет обеспечить высокую степень групповой сплоченности. Данное утверждение было подтверждено в работе «Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления», авторами которой являются Джозеф и Джимми Бойетт. В своем исследовании они уделили значительное внимание именно командам. Авторами был сформулирован перечень основных целей применения командных форм работы в современных организациях:

- определение новых целей развития компании;
- осуществление каких-либо изменений;
- вывод компании из кризисного состояния;
- создание нового продукта;
- обеспечение стабильного роста компании, которое может быть связано, к примеру, с реформированием структуры распределения ответственности, нагрузки, информации [2, с. 324].

При этом, как показывает практика, зачастую командные формы работы внедряются именно в условиях, которые характеризуются высокой степенью

неопределённости, атипичности, а также определяются влиянием множества динамичных внешних факторов. Исходя из этого, можно утверждать, что цели формирования команд предполагают частичное или полное игнорирование или разрушение устоявшихся в компании организационных правил, поскольку зачастую поставленных целей в рамках уже существующих правил и условий достичь невозможно. Именно поэтому менеджерам необходимо применять наиболее эффективные управленческие практики, при этом адаптируя их под конкретную ситуацию.

Тем не менее, на практике это удастся успешно осуществить далеко не в каждом случае. В этой связи, руководителям, формирующим управленческие команды, необходимо принимать во внимание тот факт, что непосредственно командное управление требует значительных затрат временных ресурсов, что во многом связано с необходимостью согласования решения с её участниками. Данная проблема становится особо актуальной в условиях динамичных рынков, предполагающих стремительную адаптацию к внешним условиям и оперативное принятие решений. В качестве примера можно привести фондовый рынок, характеризующийся крайне высокой степенью динамичности. Именно поэтому члены команды должны обладать необходимой подготовкой к командному взаимодействию, согласованию важных решений.

Не менее существенной является и финансовая сторона создания управленческих команд. Важно понимать, что в современных условиях управленческая команда представляет собой не что иное, как инструмент уменьшения бизнес-рисков, а также сокращения ответственности руководителя и способ высвобождения его временных ресурсов. В то же время команда не может являться средством решения всех существующих проблем, она способна лишь уменьшить влияние фактора неопределенности за счет оперативного принятия наиболее оптимальных бизнес-решений. Таким образом, способность управленческой команды снизить риски в бизнесе является её главным преимуществом и ценностью. Кроме того, создание управленческой команды

позволяет улучшить структуру управления организацией, достичь необходимых стратегических целей.

Обобщая вышесказанное, можно сформулировать следующее определение понятия «команда» в бизнес-среде: под командой понимается официально организованная, создаваемая в строгих временных рамках небольшая контактная группа специалистов организации в целях решения важных и, как правило, атипичных задач, участники которой проявили способность и стремление к достижению максимальной степени группового развития. При этом важным условием функционирования команды в рамках данного определения является её административная поддержка в ходе работы над достижением поставленных целей.

Следует отметить, что представленное определение команды не является исчерпывающим или исключительно истинным, однако, по нашему мнению, оно отражает совокупность характеристик и аспектов различной природы, а также подчеркивает необходимость соблюдения баланса между административными методами управления и инициативой непосредственно членов группы, что позволяет прийти к состоянию команды, позволяющего более подробно изучить взаимосвязь командного менеджмента и ряда основных общепризнанных «переформирований» в бизнесе:

- от автономного обеспечения – к безграничному партнерству;
- от иерархических и (или) централизованных структур – к структурам пластичным и децентрализованным;
- от патриархальных моделей управления – к делегированию полномочий;
- от закрытой организационной системы – к открытой системе.

По-новому можно осознавать и связь этих общих тенденций с выраженными изменениями в сфере человеческих ресурсов корпораций, среди которых переходы:

- от узкой специализации и ограниченной ответственности сотрудников за порученную работу – к широким профессиональным и должностным профилям;

- от спланированного карьерного пути – к информированному и гибкому выбору траектории профессионального развития;
- от ответственности менеджера за развитие персонала – к ответственности самих работников за собственное развитие;
- от уклонения от обратной связи с подчиненными – к ее активному поиску;
- от секретного рассмотрения факторов успеха, вакантных рабочих мест и отбора специалистов – к открытому обсуждению компетентности работников, имеющихся вакансий и путей их заполнения;
- от паники в условиях неопределенности и падения рынка – к концентрации на факторах успеха и планомерных действиях по ведению компании в реалиях рынка.

Таким образом, теоретический анализ концептуальных основ применения команд как формы организации труда в современных организациях позволяет говорить о возможности создания эффективных команд, в основе которых заложена партнерская позиция управляющих по отношению к сотрудникам. Постепенно, накапливая управленческую практику, можно создать высокую технологию, которая трансформируется в деятельности HR-служб, организационной культуре, формируя «командный дух».

1.2 Виды и методы командного менеджмента

В современных реалиях становится всё более актуальным внедрение командного менеджмента в качестве передовой персонал-технологии стабилизации трудовых коллективов. При этом необходимо обратить внимание на тот факт, что в данном контексте под командой понимается прежде всего автономная взаимодействующая группа специалистов, обладающая возможностью оперативно и с максимальной эффективностью решать возникающие задачи. Необходимо понимать, что создание команды является ресурсоемким процессом, обладающим не только положительными сторонами, но

и недостатками, однако при этом он предоставляет широкий спектр возможностей в повышении стабильности трудового коллектива.

В первую очередь в основе создания команды должно лежать привлечение работников к управлению компанией за счет самоуправления, взаимодействия, а также самоорганизации, взаимопомощи. Соблюдение данных условий дает возможность наиболее ясно сформулировать общие принципы работы и цели, определить границы коллективной ответственности, а также достигнуть высокого уровня групповой сплоченности.

Кроме того, следует учитывать тот факт, что сплоченность участников команды, коллегиальные отношения лежат в основе роста производительности труда, что в результате влияет на эффективность деятельности компании. Не менее значимым свойством командной формы работы является непрерывный процесс обмена познаниями и опытом между участниками, в связи с чем происходит повышение профессионализма, а также личностный рост её участников за счет распределения и расширения функций и задач. В свою очередь, высокого уровня групповой сплоченности позволяет достичь обеспечение автономности и самоорганизации, а также децентрализация принятия решений, что обуславливается в первую очередь поддержанием доверительной атмосферы в процессе принятия решений командой. Именно вышеописанные свойства команды служат её ключевым достоинствами для бизнеса.

Далее необходимо рассмотреть основные методы командного менеджмента, а также инструменты создания команды. К настоящему моменту создано множество различных способов формирования команд, однако, как показывает практика, одним из наиболее эффективных методов является так называемый тимбилдинг.

В основе тимбилдинга лежит возможность его применения в различных условиях, поскольку он не только предполагает формирование управленческих, проектных или рабочих команд, но и является инструментом создания метакоманды, которая включает в себя всех работников компании. Тем не менее,

на сегодняшний день понятие тимбилдинга зачастую интерпретируется неверно, в связи с чем возникает необходимость в более подробном изучении и раскрытии данного явления.

По мнению Брюса Хонинга, являющегося исполнительным директором Nonig IdeaGuides, тимбилдинг является формированием команды в рамках конкретной организации для достижения необходимых целей. В своем исследовании теории и практики командообразования Т.Д. Зинкевич-Евстегнеева обращает внимание на тот факт, что тимбилдинг основывается прежде всего на обеспечении благоприятной атмосферы в коллективе, поскольку именно это будет способствовать успешному совместному решению задач [23].

Анализируя представленные выше определения тимбилдинга, можно сделать вывод, что под тимбилдингом следует понимать в первую очередь комплекс управленческих мер, направленных на формирование команды профессионалов, характеризующейся высоким уровнем сплоченности, преданности деятельности организации, её ассоциирования участниками группы с личными целями. В целом можно выделить два ключевых взаимосвязанных элемента тимбилдинга: «тимскилс» и «тимспирит». Тимскилс (командные навыки) представляет собой процесс формирования у членов команды навыков командной работы, тогда как тимспирит, в свою очередь, - это поддержание командного духа, а именно формирование и обеспечение сплоченности между участниками команды, коллегиальных отношений.

Одна из ключевых ролей в тимбилдинге отводится руководству, которое должно осуществлять непрерывный мониторинг данного процесса, что необходимо для обретения возможности своевременного вмешательства с целью преодоления каких-либо командных барьеров или негативных ситуаций. Помимо этого, руководители могут способствовать пониманию и использованию сотрудниками основных принципов и методик командной работы на собственном примере.

Можно выделить следующие основные действия, которые должны быть реализованы на первой стадии[12, с. 54]:

- обеспечение нацеленности членов команды на общий результат;
- создание взаимосвязи между личными целями сотрудников и целями компании;
- принятие ответственности за результат команды;
- принятие решений командой на основе согласования с участниками команды.

Вторая стадия – тимспирит – предполагает акцентирование внимания на формировании командного духа, а именно:

- усилении чувства принадлежности сотрудников к команде и организации;
- обеспечение мотивации групповой деятельности, а также доверительной атмосферы в команде;
- достижение понимания и принятия индивидуальных особенностей друг друга;
- укрепление неформального авторитета руководства компании.

Таким образом, основной задачей второй стадии тимбилдинга служит обеспечение такой эмоциональной связи между персоналом, которая послужит фундаментом взаимопонимания и взаимопомощи. При этом необходимо понимать, что данные меры не являются исчерпывающим перечнем действий по созданию команды, однако именно при помощи командного менеджмента обеспечивается личностный и профессиональный рост сотрудников, стабилизация трудового коллектива.

Таким образом, с учетом обозначенных преимуществ командного менеджмента можно утверждать, что он становится основой современных персонал-технологий, способный обеспечить полезный экономический и социальный эффект в поддержании динамической стабильности персонала организации. Безусловно, при построении команды, необходимо учитывать особенности самой организации, ее цели, миссию, стратегию развития, масштаб и

специфику деятельности. И не менее важно помнить об особой роли руководителя в процессе командообразования.

1.3 Зарубежный и отечественный опыт

Особенности использования командного менеджмента на предприятиях РЖД.

Сегодня в нашей стране происходит процесс формирования командного менеджмента, соответствующего мировым стандартам. Командный менеджмент, в зависимости от структуры предприятия, имеет свои особенности. Актуальность проблемы заключена в интересе использования командной управленческой деятельности для эффективного функционирования российских компаний. Как правило, командой можно назвать группу из 5–7 человек, у которых общие цели, ценности и схожие подходы к реализации совместной деятельности. Получается, что управленческая команда состоит из нескольких специалистов, принадлежащих к различным сферам организационной деятельности и работающих совместно над решением общих проблем. Для команды важны доверие внутри коллектива и взаимоотчетность и мобильность каждого сотрудника для общего блага предприятия. Э. Гроув, CEO компании «Intel», обозначил эффективность командного менеджмента так: «Вы должны управлять так, как это делает пожарное отделение: там не могут предугадать, где будет следующий пожар, поэтому они формируют энергичную и эффективную команду, которая сможет реагировать как в обычных, так и непредвиденных ситуациях». По итогу, когда команда специалистов управления предприятием сформирована и стабилизирована, отсекаются такие негативные нюансы управления, как в групповом так и в индивидуальном аспекте между сотрудниками как [13]:

- противоречия интересов;
- неопределенности в целях;
- неоднозначности способа действия;
- снижение текучести кадров;
- уменьшение затрат на адаптацию персонала;

— ослабление зависимости организации от отдельных сотрудников.

И плюсами эффективного командного управления выступают следующие рабочие моменты:

— происходит развитие компетенций состава команды, за счет наставничества и добровольного взаимообучения;

— повышается управляемость, основанная на индивидуальной и коллективной ответственности;

— повышается вероятность принятия более проработанных и качественных решений;

— высокая скорость внедрения принятых решений;

— надежность (особенно в случае форс-мажорных ситуаций) при общем снижении затрат на контрольные функции;

— повышение результативности в целом;

— повышение самоорганизации, самоконтроля, при групповом контроле (линия контроля внутри группы жестче, чем контроль внешней среды);

— повышение стоимости «бренда» за счет согласованности представления о компании формируемой контактными персоналом во внешней среде (без дополнительных финансовых вложений на рекламу и PR).

— новаторство и творческий подход в создании новых стандартов, путей оптимизации, поступающий от членов команды.

Поэтому, на предприятиях для поднятия всеобщего командного духа, сплочения коллектива организуют различные тренинги, корпоративные вечеринки, совместные выездные мероприятия в неформальной обстановке. А также организации повышают материальную мотивацию сотрудников к выполнению поставленных перед компанией задач. Сегодня, как никогда ценно умение заинтересовать сотрудников эффективно работать.

Сплоченная группа разноплановых специалистов сможет сделать компанию конкурентно способной, не привлекая к помощи финансовые резервы компании. Российские железные дороги выполняют особую функцию в стабилизации

экономической системы России. Перевоз необходимых грузов и как транспорт железная дорога доступна для большинства граждан. По последним данным ОАО «РЖД» перевозит свыше 2 млрд пассажиров и 1,8 млрд тонн грузов в год. В ОАО «РЖД» работают 1760000 сотрудников [30].

Очевидно, что такое крупнейшее предприятие будет стараться соответствовать мировым стандартам управления. В частности, организация успешно перешла и использует командный менеджмент управления. К нюансам командного управления на ОАО «РЖД» сегодня относятся: — эффективная работа совета директоров при помощи комитетов и комиссий, состоящих из высококвалифицированных менеджеров для быстрого поиска точных решений наиболее значимых проблем, а также вовлеченных в процесс разработки стратегии ОАО «РЖД»; — расширение полномочий по утверждению сделок; — регламентация основных управленческих вопросов; — создание единого правового кодекса; — регулирование финансовой и хозяйственной деятельности дочерних обществ, повышение эффективности управления бизнесом в дочерних обществах. — регулирование кадровой политики. Командный менеджмент предполагает проведение мероприятий по формированию, укреплению производственных команд, и стимулированию эффективности их труда. ОАО РЖД проводит следующие мероприятия для поддержания командного духа: — разрешение корпоративных конфликтов, как правило, на ранних стадиях и их предупреждение; — актуализирует высокую долю ответственности перед обществом; — предоставление рабочих мест населению; — способствует развитию инфраструктуры в регионах; — социальная поддержка сотрудников и граждан; — участвует в разработке проектов по уменьшению негативного воздействия на окружающую среду; — внедрение мотивационных программ: ипотечная программа, увеличение пенсионного обеспечения; — поддержка молодых специалистов; — оздоровление сотрудников в санаториях; Как мы выяснили, руководство ОАО РЖД для сплочения команды и ориентации коллектива на достижение общих целей спрогнозировало специальный кодекс

корпоративной этики, где прописаны мотивационные аспекты для каждого сотрудника. Особенности командного менеджмента управления на железной дороге можно выделить: — единство кадровой политики и правового пространства во всех подразделениях ОАО РЖД; — коллективное представление бренда железнодорожного холдинга специальной униформой, шаблоном в обращениях к клиентам, соблюдение внутрикорпоративной этики. — единство в принятии финансово-хозяйственных вопросов во всех подразделениях ОАО РЖД; Таким образом, развитие командного менеджмента, позволяющее использовать командные эффекты для повышения конкурентоспособности бизнеса, с нашей точки зрения, это объективная реальность. Для того, чтобы командное управление стала реальностью наших организаций, необходимо стремление к созданию совместного успеха с единомышленниками.

В теории, люди, работающие в одной группе, достигают большего, колоссальных результатов, чем каждый по отдельности. Именно поэтому командное управление на предприятиях все чаще встречается в отечественных и зарубежных компаниях.

В конце 40-х годов появились первые команды, объединенные по определенным интересам. Впервые была создана самоуправляемая команда в Южном Йоркшире в 1949 году.

В 60-х годах специалистов в области менеджмента стало привлекать внимание к повышению качества трудовой деятельности, в области удовлетворенности потребностей работников при помощи правильной организации деятельности компании в целом. Это привело к формированию в 1962 году в фирме Procter&Gambel командного управления, сначала это произошло в одном подразделении фирмы. Так же в конце 60-х годов появились подобные команды в фирме Volvo (Швеция) [9, с. 184].

Начиная с 1982 года в США начали отмечать около 134 попыток, и это только в этом году, внедрения управленческих команд в различные сферы деятельности. Основными областями применения стали: консалтинг, сервис, производство и

проектирование, спорт. В конце 1980-х управленческие компании были внедрены уже практически во всех отраслях промышленности, в таких компаниях как Ford, Tektronix, GE, Boeing и прочие.

Исторически важным моментом при внедрении управленческих команд считается 1987 год, тогда Центром эффективной работы организаций Университета Южной Каролины был представлен список где фигурировало около 500-та ведущих компаний, в которых анализировалась эффективности применения управленческих команд. Дальнейшие анализы, которые были проведены также в 1992 и 1995 годах, четко показывают о широком применении командного менеджмента.

Рассмотрим примеры эффективного использования управленческих команд. На предприятиях фирмы Procter&Gambel, в которых использовался командный менеджмент, производительность выше почти на 40%, чем на других предприятиях этой же фирмы, командный менеджмента не использующих.

Аналогичная история была и на предприятиях корпорации Xerox. Филиалы, где использовался командный менеджмент, были производительнее на 30% филиалов той же компании, где были организованы традиционные методы управления. Очень хороший пример можно привести по компании Kodak, где на одном заводе команда повысила производительность по объему работ – за одну смену были выполнены объемы трех смен.

Компания Eli Lilly с управленческой командой, в очень короткий срок удалось вывести на рынок новый лекарственных препарат. Данное выполнение в столь короткий срок было впервые за всю историю компании.

В компании Federal Express благодаря управленческой команде было сокращено на 13% количество потерянных почтовых отправлений и неправильно оформленных счетов, тем самым были снижены издержки на сумму в 2,1 млн долларов.

Так же в компании GE Appliance использовался командный менеджмент для сокращения цикла выполнения работ, что было достигнуто за восемь месяцев

более чем на 50%, в это же время снизились расходы на инвестицию около 20% и повысилась удовлетворимость запросов на продукты на 6%.

Не менее больших результатов добилась такая известная компания как Motorola. При использовании командного менеджмента выполнялось управление снабжением. Были достигнуты повышение качества на 50% и сокращение на 70% задержек поставок.

Эффективную работу командного менеджмента хорошо характеризует завод фирмы Дженерал Электрик в Шелби (Северная Каролина), при производстве осветительных панелей. Производительность труда была выше на 250%, в сравнении с другими заводами данной компании, где работа выполнялась индивидуально. Так же это позволило снизить текучесть кадров на 15%.

Очевидно, что работая в команде производительность труда увеличивается, улучшается качество продукции, следовательно повышается удовлетворенность работой. Так же не мало важны такие факторы как, более эффективное распределение работы, четкая постановка задач и следовательно увеличение способности членов команды разрешать спорные вопросы и ситуации.

В настоящее время в России уделяется большое внимание проблеме применения опыта зарубежного по управлению персоналом. Зарубежный опыт требует глубокого изучения, так как формировался на менталитете и традициях различных стран долгое время. В России тоже есть свой опыт управления. Но все же отечественной модели имеют очень много предпосылок от советского строя, что есть устаревшее и не актуальное. Поэтому, чтобы вводить управленческие методы нужно быть предельно аккуратными, нужно учитывать, в первую очередь, отечественные особенности управления, иначе, при резком изменении в управлении резко снижается эффективность заграничных методов управления и оказывается малоэффективным в нашей действительности. Вся правда российского менеджмента, в основном имеет печальную статистику: сотрудники компании совершенно не принимают участия в управлении организацией, не высказывают своего мнения по принимаемым решениям руководства и как

правило не вносят своих предложений. Такая тенденция сложилась в связи с практикой наказуемости за проявленные инициативы сотрудниками и неодобрения со стороны руководства и коллектива. В России практикуется не соблюдение возрастного барьера при назначении на руководящие должности. И далее получается, что молодой специалист с малым опытом работы или вообще без опыта работы, назначается управлять работниками, которые гораздо опытнее и умнее данного молодого специалиста в определенной сфере. Еще одной отличительной чертой менеджмента в России является не рациональное разделение полномочий. Так, в основном, топ-менеджеры, не поручают часть работы рядовым менеджерам, для того они и нужны, и все выполняет самостоятельно.

Рассмотрим особенности использования командного менеджмента на предприятиях РЖД.

В нашей стране еще только происходит процесс формирования командного менеджмента, имеющего свои особенности в зависимости от структуры предприятия. Для команды важны доверие внутри коллектива и взаимоответственность и мобильность каждого сотрудника для общего блага предприятия. Э. Гроув, CEO компании «Intel», обозначил эффективность командного менеджмента так: «Вы должны управлять так, как это делает пожарное отделение: там не могут предугадать, где будет следующий пожар, поэтому они формируют энергичную и эффективную команду, которая сможет реагировать как в обычных, так и непредвиденных ситуациях».

В итоге при внедрении командного менеджмента в компанию ОАО «РЖД» устраняются такие негативные нюансы управления как: противоречия интересов; неоднозначности способа действия; снижение текучести кадров; неопределенности в целях; уменьшение затрат на адаптацию персонала; ослабление зависимости организации от отдельных сотрудников.

Также для этого на предприятиях РЖД для сплочения коллектива организуются различные тренинги, корпоративные вечеринки, совместные выездные мероприятия в неформальной обстановке.

Российские железные дороги играют огромную роль в экономической системе России. Перевоз необходимых грузов и как транспорт железная дорога доступна для большинства граждан. По последним данным ОАО «РЖД» перевозит свыше 2 млрд пассажиров и 1,8 млрд тонн грузов в год. В ОАО «РЖД» работают 1760000 сотрудников [30].

Организация успешно переходит на командный менеджмент управления. Командный менеджмент на ОАО «РЖД» реализуется в следующем: а. эффективная работа совета директоров при помощи комитетов и комиссий, состоящих из высококвалифицированных специалистов для быстрого поиска точных решений наиболее значимых проблем ОАО «РЖД»; б. расширение полномочий по утверждению сделок; в. регламентация основных управленческих вопросов; г. создание единого правового кодекса; д. регулирование финансовой и хозяйственной деятельности дочерних обществ, повышение эффективности управления бизнесом в дочерних обществах; е. регулирование кадровой политики. Но из-за своих великих размеров, не во всех филиалах и структурных подразделениях ОАО «РЖД» используется командный менеджмент, что, является актуальным вопросом по сей день.

Вывод по главе 1

В первой главе были рассмотрены основные понятия командного менеджмента, сущность и виды командного менеджмента, а так же зарубежный опыт применения командного менеджмента на крупных предприятиях.

Подведя итог можно сказать, что технология командного менеджмента не нова и повсеместно используется на крупных предприятиях за рубежом как технология увеличения производительности труда и метод значительного повышения эффективности труда. Создание высокоэффективных управленческих

команд дает огромные плоды, так как позволяет решать такие проблемы, которые в одиночку руководитель не смог бы решить. За счет разноплановых знаний, опыта и склада мышления члены команды способны эффективно, а главное очень быстро решать разнообразнейшие производственные задачи.

Далее используя изученные технологии и мероприятия попробуем воплотить их применительно к нашей организации, для того чтобы решить проблемы в области организации труда.

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО - ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЧЕЛЯБИНСКОЙ ДИСТАНЦИИ ЭЛЕКТРОСНАБЖЕНИЯ

2.1 Краткая характеристика «Челябинской дистанции электроснабжения»

Полное название организации – Челябинская дистанция электроснабжения структурное подразделение Южно – Уральской дирекции по энергообеспечению структурного подразделения ТРАНСЭНЕРГО филиала ОАО «РЖД» .

Сокращенное название организации – «ЧДЭ СП ЮУР ДЭ СП ТРАНСЭНЕРГО». Далее в работе будет использоваться сокращенное наименование – «ЧДЭ».

«ЧДЭ» входит в состав и является структурным подразделением ТРАНСЭНЕРГО, которое в свою очередь является филиалом открытого акционерного общества «Российские железные дороги».

Основана дистанция как первый энергоучасток НОД Челябинск в июле 1945 г. с границами обслуживания: ст. Челябинск-Южный – Смолино – Чебаркуль. Эксплуатационная длина электрифицированного участка 95 км. В него входили 5 тяговых подстанций, 6 дистанций контактной сети.

На сегодняшний день «ЧДЭ» включает в себя 11 районов контактной сети, 17 тяговых подстанций, 4 района электроснабжения, ремонтно-ревизионный участок, дистанционную мастерскую, энергодиспетчерский отдел и дорожную электротехническую лабораторию [30].

Эксплуатационная длина электрифицированных участков контактной сети на сегодняшний день составляет 410,2 км при развернутой длине контактной подвески – 1231,7 км. Протяженность высоковольтных линий электроснабжения устройств СЦБ составляет 633,17 км, высоковольтных линий электроснабжения нетяговых потребителей – 358,3 км, в том числе 223,1 км кабельных. Протяженность низковольтных линий электроснабжения нетяговых потребителей составляет 638,1 км, в том числе 297,3 км кабельных. В эксплуатации находятся 878 трансформаторов ОМ, ОЛ электроснабжения устройств СЦБ и 321

трансформаторная подстанция (ТП, КТП, КТПО). Численность дистанции на конец 2018 года составляет 413 человек [30].

Основная задача дистанции:

- полное удовлетворение железнодорожных и прочих потребителей электроэнергией в соответствии с действующими нормативными и правовыми актами Российской Федерации, нормативными документами ОАО «РЖД» при обеспечении безопасной, устойчивой и бесперебойной работы устройств электроснабжения [30];

- обеспечение безопасности движения поездов и организация текущего содержания объектов электроснабжения в технически исправном состоянии [26].

Дистанция в соответствии с возложенными на нее задачами осуществляет следующие функции:

1. Обеспечивает устойчивую работу системы тягового электроснабжения, электроснабжения инфраструктуры железнодорожного транспорта и нетяговых потребителей в соответствии с их категорией, организует и выполняет работы по текущему содержанию объектов электроснабжения.

2. Осуществляет передачу электрической энергии, оказывает услуги по электроснабжению.

3. Взаимодействует с подразделением «Трансэнерго» – филиала ОАО «РЖД» в части учета расхода электроэнергии по точкам учета.

4. Организует устойчивую работу системы тягового электроснабжения, электроснабжения инфраструктуры железнодорожного транспорта и нетяговых потребителей в соответствии с их категорией.

5. Организует и выполняет работы по текущему содержанию объектов электроснабжения.

6. Анализирует расходы топливно-энергетических ресурсов на нетяговые нужды и рациональное их использование.

7. Взаимодействует с подразделением «Трансэнерго» – филиала ОАО «РЖД» в части включения расходов дистанций на содержание электрических

сетей, участвующих в передаче электрической энергии одним сторонним потребителям, в расчет тарифов.

8. Осуществляет в соответствии с нормативными документами ОАО «РЖД» техническую эксплуатацию зданий, сооружений, установок, машин, механизмов, оборудования, технических и транспортных средств, а также других устройств, эксплуатируемых дистанцией.

9. Осуществляет мероприятия по охране и улучшению условий труда, предупреждению и профилактике производственного травматизма, соблюдению требований безопасности труда.

10. Обеспечивает укомплектование и использование аварийно-восстановительного, страхового и других запасов материальных ресурсов дистанции в соответствии с установленными в ОАО «РЖД» нормативами.

11. Взаимодействует с другими структурными подразделениями дирекции по вопросам передачи электрической энергии и технической эксплуатации устройств электроснабжения.

12. Организует работу по расследованию и учету несчастных случаев с гражданами, а также по организации и проведению профилактической работы по предупреждению производственного и непромышленного травматизма.

13. Расследует случаи нарушения безопасности движения поездов, отказы в работе технических средств.

14. Организует и проводит работу по обеспечению безопасности движения поездов.

15. Контролирует и анализирует техническое состояние объектов дистанции.

16. Обеспечивает промышленную безопасность опасных производственных объектов, эксплуатацию и ремонт котлов и сосудов, работающих под давлением, трубопроводов, грузоподъемных и других технических средств, находящихся на балансе дистанции.

17. Организует работу по выполнению требований законодательства

Российской Федерации по экологической безопасности, мероприятий по охране окружающей природной среды, рациональному использованию природных ресурсов, предупреждению и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, вредного воздействия на окружающую среду.

18. Организует разработку предложений по технической и технологической политике ОАО «РЖД» в области текущего содержания, капитального ремонта, модернизации и строительства объектов инфраструктуры железнодорожного транспорта, общего пользования в рамках компетенции.

19. Осуществляет мониторинг состояния инфраструктуры железнодорожного транспорта и контролирует реализацию проектов по обновлению основных фондов объектов электроснабжения.

20. Контролирует выполнение и участвует в приемке работ по капитальному ремонту, модернизации и новому строительству объектов инфраструктуры железнодорожного транспорта в рамках компетенции.

21. Организует подготовку объектов дистанции к работе в зимних условиях.

22. Планирует использование трудовых ресурсов, разрабатывает и реализует мероприятия, направленные на повышение производительности труда, оптимизацию эксплуатационных расходов и повышение доходности.

23. Формирует заявки и контролирует поставку сертифицированного оборудования и материалов для нужд дистанции, участвует в проведении претензионно-рекламационной работы, в соответствии с нормативными документами ОАО «РЖД».

24. Организует и проводит работу по повышению квалификации и профессиональной переподготовке работников дистанции.

25. Организует изучение работниками дистанции нормативных актов Российской Федерации и ОАО «РЖД» в объеме, необходимом для исполнения должностных обязанностей, проводит в установленном порядке проверку знаний работников.

26. Организует изобретательскую и рационализаторскую работу.
27. Принимает участие (по решению дирекции и филиала) в выставках, ярмарках, аукционах, конференциях, семинарах, симпозиумах.
28. Организует и выполняет работу по обеспечению безопасных условий труда, мобилизационной подготовке и гражданской обороне.
29. Обеспечивает защиту информации, составляющей государственную и коммерческую тайну.
30. Обеспечивает проведение работ, связанных с использованием сведений, составляющих государственную тайну.
31. Ведет делопроизводство и обеспечивает хранение документов в порядке, установленном ОАО «РЖД» [30].

Таким образом, дистанция выполняет полный комплекс услуг, необходимый для полноценной деятельности Южно-Уральского полигона ОАО «РЖД».

Ежегодно дистанция разрабатывает краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы по реализации стратегии, установленные хозяйством электрификации, и реализует их в соответствии с требованиями, а также внедряет инновации и проводит капитальный ремонт своих основных средств.

Челябинская дистанция электроснабжения стремиться к достижению цели соответствовать высочайшим стандартам качества оказываемых услуг, повышению безопасности движения поездов. Улучшению условий труда и повышению безопасности производства работ, путем постоянных инвестиций в охрану труда. Стремиться защищать окружающую среду.

Рассмотрим элементы организационной структуры дистанции.

Организационная структура – это основополагающий элемент управления организацией. Она характеризует взаимосвязь между подразделениями, распределение производственных задач и взаимодействие отделов внутри системы.

Организационная структура Челябинской дистанции электроснабжения является линейно – функциональной. Функциональное распределение отделов в ЧДЭ представлено в приложении А.

Основным видом деятельности ЧДЭ является передача и распределение электрической энергии, но не прямая продажа. Непосредственно продажей занимается дирекция по энергообеспечению, в чей состав входит дистанция. В связи с этим как таковых прямых доходов от продажи электрической энергии дистанция не получает. Функционирует же дистанция, производит оплату труда, модернизирует и поддерживает в работоспособном состоянии инфраструктуру на средства, которые выделяются ТРАНСЭНЕРГО. Исходя из выше сказанного анализировать выручку и прибыль нецелесообразно. В свою очередь, для того, чтобы дать оценку экономической деятельности дистанции проанализируем эксплуатационные расходы в динамике за последние три года (см. таблицу 2.1).

Таблица 2.1 – Эксплуатационные расходы дистанции, тыс.руб.

Показатели	Факт 2016 г.	Факт 2017 г.	План 2018 г.	Факт 2018 г.	Отклонения к плану 2018, %	Отклонения к факту 2016, %	Отклонения к факту 2017, %
Затраты ФОТ	135,3	142,94	184,69	158,76	85,96	117,33	111,07
Отчисления на соц. нужды	38,1	39,32	50,80	46,19	90,93	121,23	117,49
Материалы	26,04	27,09	35,011	48,87.	139,61	187,67	180,39
Топливо	4,99	5,19	6,71	6,68	99,60	133,86	128,69
Электроэнергия	20,51	21,93	28,34	22,20	78,33	108,23	101,21
Прочие материальные затраты	12,76	13,26	17,13	23,93	139,64	187,53	180,44
Амортизация	123,1	125,22	161,80	173,04	106,95	140,56	138,19
Прочие затраты ПМЗ)	71,4	72,87	94,15	91,49	97,17	128,13	125,56
Всего:	432,2	447,85	578,67	571,18	98,71	132,15	127,54

Выполнение бюджета эксплуатационных расходов за 2018 год по ЧДЭ, при плане 578,67 млн руб. факт составил 571,18 млн руб. (освоение 98,71 %).

К аналогичному периоду в 2017 году затраты составили 447,85 млн руб., превышение составило 127 %, а к аналогичному периоду в 2016 году затраты составили 432,2 млн. руб., превышение составило 132,15 % [29].

По элементу затрат «Материалы» превышения за 2018 год допущены по причине применения дополнительных технологий для улучшения качества и производительности мощностей при осуществлении передачи электроэнергии.

По элементу «Прочие материальные затраты» за 2018 год расходы составили 23,93 млн руб. при плане 17,139 млн руб. или 139 %. Превышение достигнуто по элементам: обучение персонала и по аренде автотранспортных средств.

По элементу «Амортизация» при плане 161,8 млн руб. факт составил 173,04 млн руб. или 106 %. Данный показатель был превышен в результате введения новых объектов основных средств, направленных на улучшение деятельности компании, а также повышение безопасности нахождения на объектах инфраструктуры [29].

В общем можно сделать вывод, что по основным показателям соотношения планируемого бюджета к фактически затраченному дистанция укладывается, перерасход наблюдается по отдельным позициям, но он же компенсируется из сэкономленных средств, которые были запланированы на другие позиции.

Рассмотрим показатели производительности труда Челябинской дистанции электроснабжения (показания сведены в таблицу 2.2).

Таблица 2.2 – Показатели производительности труда ЧДЭ

Отчетный год	План (т км брутто/чел)	Факт (т км брутто/чел)	Процент выполнения, %
2016	65 473,8	65 582,1	100,2
2017	67 457,3	67 975,8	100,7
2018	75 682,4	76 098,7	100,6

ЧДЭ не участвует напрямую в перевозках, но непосредственно влияет на перевозочный процесс и поэтому производительность труда дистанции измеряют и планируют в количестве перевезенных грузов (тоннах), на какое расстояние были перевезены эти грузы (километрах) и все это делится на количество работников дистанции (т км брутто / чел).

Фактическая производительность труда по ЭЧ-Челябинск составила за 2018 год 100,6 % (факт 76 098,7 при плане 75 682,4), к уровню 2017 года 111,9 % , к уровню 2016 года 116 % (таблица 2.2). Данный показатель достигнут с учетом содержания контингента в перевозках 100 % и выполнения объема работ 100,5 %.

Производительность труда в период с 2016 по 2018 года увеличилась на 10 516,6 перевезенных тонн – километров брутто на человека, что составляет 16 %. Это говорит о том, что даже несмотря на экономический кризис и тяжелую внешнюю политическую ситуацию, производительность труда дистанции продолжает расти [29].

Таблица 2.3 – Среднесписочная численность дистанции за 2016 – 2018 гг., (чел.)

Период	План, чел	Факт, чел	Лимит (план – факт), чел
2016	421	419	2
2017	395	389	6
2018	415	413	2

В Российской Федерации продолжается финансовый кризис, многие предприятия, которые являются крупными клиентами ОАО «РЖД» снизили объемы производства, из-за чего, происходит сокращение объемов заказов на перевозки железнодорожным транспортом.

Ранее были рассмотрены показатели производительности труда (таблица 2.3). Хотя показатели производительности «Челябинской дистанции электроснабжения» в норме и даже на 2018 г. даже превышают план на 0,6% (100,6%), следует обратить внимание на такой показатель как отказ технических средств (ОТК). Он напрямую влияет на надежность работы устройств

электроснабжении и соответственно косвенно влияет на безопасность движения поездов и соблюдение самого главного фактора на железной дороге – графика.

При частых несанкционированных ОТК, происходит нарушение графика движения поездов, что вызывает простои подвижного состава. Так как основная прибыль компании ОАО «РЖД» в целом и соответственно ЧДЭ в частности состоит из перемещения грузов и пассажиров, допускать простои подвижного состава категорически не допускается.

Рассмотрим показатели отказов технических средств в «Челябинской дистанции электроснабжения».

В зависимости от последствий отказов в работе технических средств вводится их следующая классификация по категориям:

отказы 1-й категории - отказы, приведшие к задержке пассажирского, пригородного или грузового поезда на перегоне (станции) на 1 час и более, либо приведшие к транспортным происшествиям или событиям, связанным с нарушением правил безопасности движения и эксплуатации железнодорожного транспорта;

отказы 2-й категории - отказы, приведшие к задержке пассажирского, пригородного или грузового поезда на перегоне (станции) продолжительностью от 6 минут до 1 часа;

отказы 3-й категории - отказы, не имеющие последствий, относящихся к отказам 1-й и 2-й категории, (учет таких отказов производится первоначально в рамках автоматизированных систем управления хозяйства) [34].

Установленный целевой показатель безопасности движения поездов по допустимому числу отказов технических средств (ОТС) 1, 2 категории за период 2018 года коллективом Челябинской дистанции электроснабжения не выполняется (при плане 3 допущено 6 ОТС).

Рассмотрим общее количество отказов технических средств с разбивкой по категориям в динамике в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Общее количество ОТС по категориям в периодах 2016-2018 год
допущенных ЧДЭ

ОТС	2016 г.	2017 г.	План 2018 г.	Факт 2018 г.	Факт от плана, %	% к 2016 г.	% к 2017 г.
1-ой категории	2	5	4	8	200	400	160
2-ой категории	5	7	5	5	100	100	71,4
3-ей категории	7	3	6	3	50	37,5	100
Всего ОТС	14	15	12	16	133,3	106,6	106,6

Как видно из таблицы 2.4 количество ОТС по всем категориям в динамике имеет значительный рост. Для наглядности изобразим количество ОТС в виде графика на рисунке 2.1.

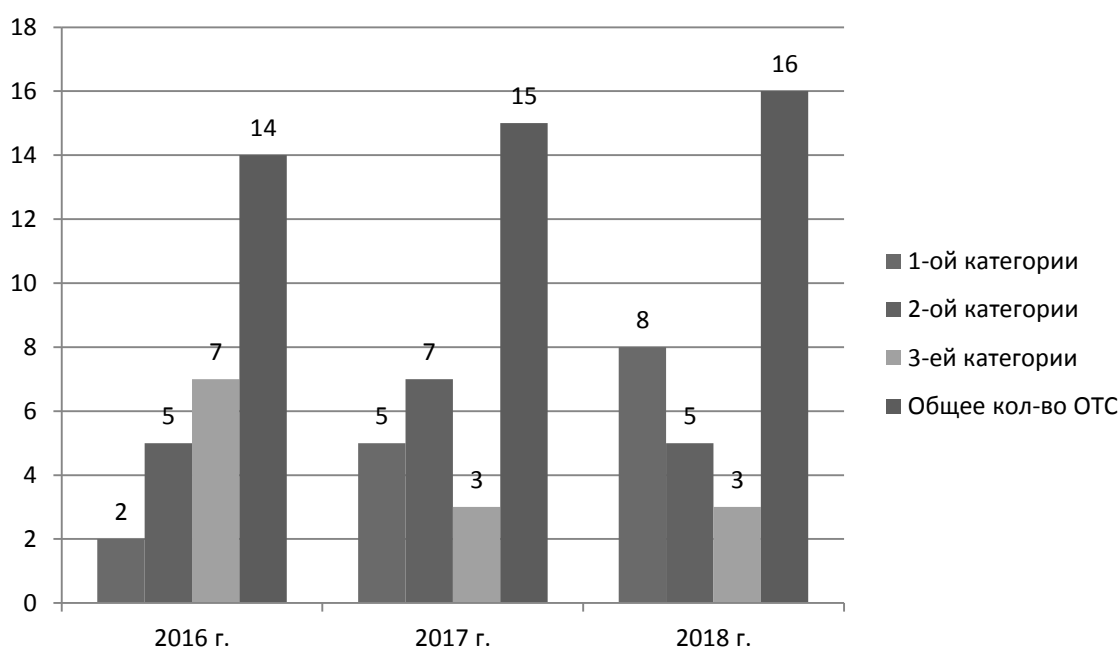


Рисунок 2.1 – Отказ технических средств в динамике

Из графика на рисунке 2.1 видно, что в периоде 2016-2018 общее количество ОТС растет, но не значительно. Более значимым является то, что стали расти отказы первой категории, что значительно более сильно влияет на график и безопасность движения поездов. На графика видно, что отказы первой категории

возникают из-за большей задержки во времени подвижного состава, из-за выросшего затрачиваемого времени на устранение этих отказов. Время потраченное на устранение ОТС на прямую влияет на его категорию.

Когда произошел ОТС, с увеличением времени которое понадобилось на устранение этого ОТС пропорционально растет его категория и серьезность последствий, к которым привел отказ.

Отказ 1-ой категории приводит к самым серьезным экономическим последствиям, т.к. железная дорога это непрерывный цикл движения, если образовался «затор», то останавливается все движение на этом направлении и приводит к серьезным финансовым потерям, потере доверия клиентов.

2-ая категория является не менее серьезной, чем первая, но влечет за собой меньшие экономические потери.

3-ья категория подразумевает, либо, что отказ случился и был устранен в минимальный период времени и не повлек за собой задержки подвижного состава, либо не влиял напрямую на обеспечение движения и пропуск поездов был осуществлен при наличии неисправных технических средств.

Далее рассмотрим общее время задержки поездов по вине работников ЧДЭ, данные занесем в таблицу 2.5.

Таблица 2.5 – Общее время задержки поездов по причине ОТС отнесенных по вине на ЧДЭ за период 2016-2018

Период	Кол-во задержанных поездов, шт.	Время задержки поездов, ч
2016 г.	12	12,4
2017 г.	14	16,1
2018 г.	16	17,7

Далее рассмотрим среднее время восстановления технических средств работниками «Челябинской дистанции электроснабжения» от нормативного значения приближенного к отсутствию перехода ОТС из 3-ей категории во 2-ую или первую, данные занесены в таблицу 2.6.

Таблица 2.6 – Среднее время устранение ОТС работниками ЧДЭ

Период	Нормативное время устранение ОТС, ч	Фактическое время устранения ОТС, ч	Факт от нормы, %
2016 г.	0,48	0,94	195,83
2017 г.	0,51	0,97	190,19
2018 г.	0,89	1,12	238,30

В среднее время устранения ОТС работниками ЧДЭ включено:

- 1) информирование ДСП дежурного энергодиспетчера (ЭЦ);
- 2) информирование ЭЦ руководитель цехов в чьих границах допущено нарушение нормальной работы технических средств;
- 4) сбор аварийной бригады;
- 5) выезд на место повреждения;
- 6) устранение ОТС.

Для наглядности изобразим графически среднее время устранения ОТС

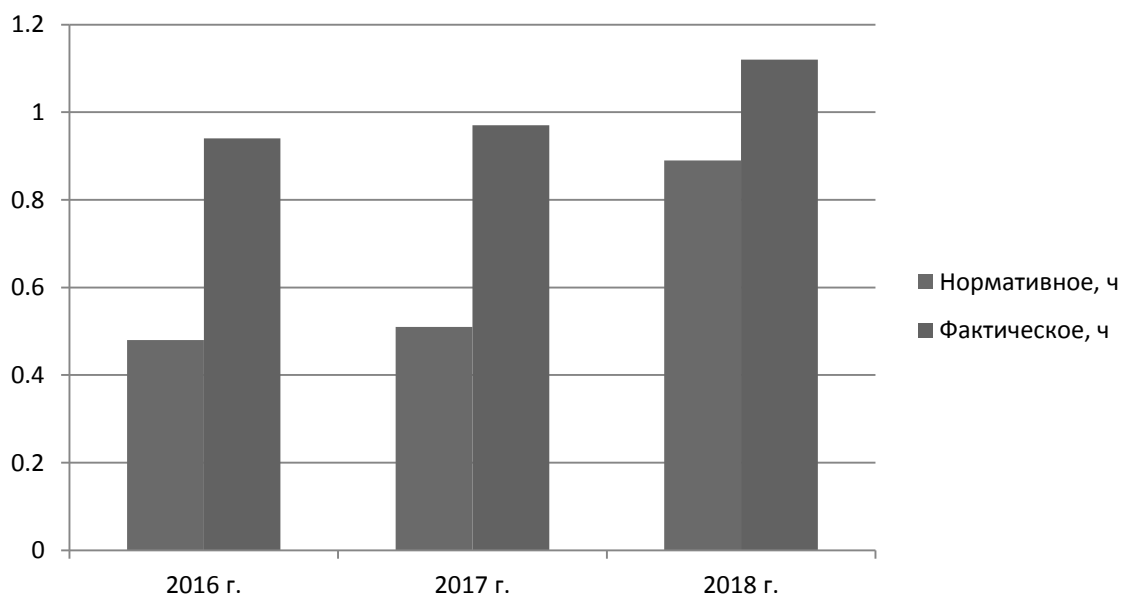


Рисунок 2.2 – Среднее время устранения отказа технических средств за периоды 2016-2018 годов

Из рисунка 2.2 видно, что среднее фактическое время устранения ОТС по сравнению с нормативным в каждый из периодов превышено. Связано это с плохим взаимодействием между линейными подразделениями, неудовлетворительной организации совместной работы.

Делая вывод, можно сказать что для бесперебойного обеспечения пропуска подвижного состава, недопущения ОТС, либо при их возникновении минимального времени их устранения коллективу дистанции необходимо:

- 1) слаженная работа коллектива;
- 2) высокая скорость организации работы;
- 3) высокая скорость и эффективность взаимодействия руководства между собой;
- 4) высокая скорость и эффективность взаимодействия руководства с подчиненными;
- 5) высокая скорость и эффективность взаимодействия со смежными службами;
- 6) наличие оперативного постоянного оперативного персонала на рабочих местах;
- 7) отлаженный порядок действий для устранения ОТС при их возникновении;
- 8) профилактика и принятие мер для недопущения возникновения ОТС.

Все это возможно при условии, что коллектив Челябинской дистанции электроснабжения работает слаженно, грамотно и оперативно, каждый сотрудник является частью большой команды, знает правила, порядок взаимодействия между собой и с руководством. А руководство линейных подразделений должно взаимодействовать между собой как единое целое, как команда эффективных менеджеров, основной задачей которых является повышение эффективности труда и улучшение общих экономических показателей предприятия, а не каждого линейного подразделения в частности. Единая транспортная система подразумевает единение в себе всех малых предприятий работающих на достижение общей цели.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды «Челябинской дистанции электроснабжения»

Внешняя среда в которой осуществляет свою деятельность организация не посредственно влияет на деятельность нашей организации путем воздействия на нее различными факторами. В менеджменте принято разделять и анализировать внешнюю среду на макроокружение (дальнее окружение) и микроокружение (ближнее окружение).

Внешнюю среду дальнего окружения, или макроокружение «Челябинской дистанции электроснабжения» проанализируем с помощью инструмента STEEP – анализ. Он представляет собой выявление и оценку влияния факторов политической, социальной, экономической, экологической и технологической среды, которая непосредственно влияет на организацию.

Для визуализации силы влияния факторов применим бальную систему силы воздействия различных факторов:

- 1-3 – слабое воздействие;
- 4-6 – существенное воздействие;
- 7-8 – сильное воздействие;
- 9-10 – очень сильное воздействие.

Таблица 2.7 – STEEP – анализ внешней среды ЧДЭ

	Наименование фактора	Важность/вес- омость фактора (в сумме 1)	Сила влияния на организацию (по 10 бальной шкале)	Знак влияния (+ / -)	Взвешенная оценка (3*4*5)
1	2	3	4	5	6
P	Обострение политической нестабильности в мире	0,06	6	-	-0,36

1	2	3	4	5	6
Р	Совершенствование законодательной базы в транспортной сфере	0,09	6	+	0,54
	Санкции против Российских предприятий	0,06	7	-	-0,42
	Принятие законов в части импортозамещения	0,05	5	+	0,25
Е	Снижение платежеспособности населения и юридических лиц	0,05	8	-	-0,4
	Развитие экономического кризиса	0,04	7	-	-0,28
	Снижение уровня инфляции	0,01	6	+	0,06
	Финансирование крупных проектов РЖД правительством РФ	0,09	8	+	0,72
	Снижение рентабельности производства вследствие опережающего роста издержек по сравнению с объемами производства	0,04	7	-	-0,28
	Увеличение стоимости на энергоресурсы	0,1	9	-	-0,9
S	Рост мобильности населения	0,01	8	+	0,08
	Слабая социальная защищенность населения	0,02	5	-	-0,1
	Изучение и применение зарубежного опыта и использование эффективных методов управления человеческими ресурсами	0,01	5	+	0,05
	Совершенствование системы трудовых отношений на основе социального партнерства и реформирования трудового законодательства	0,01	4	+	0,04

1	2	3	4	5	6
	Рост числа квалифицированных специалистов вследствие повышенного внимания молодежи к образованию	0,03	7	+	0,21
	Высокий уровень смертности мужчин в трудоспособном возрасте	0,02	6	-	-0,12
Т	Критическое состояние инфраструктуры	0,09	8	-	-0,72
	Наличие незагруженных технологически эффективных мощностей, квалифицированных кадров, научно-технических заделов	0,02	6	-	-0,12
	Появление современных технологий производства и высокоэффективного оборудования	0,02	6	+	0,12
	Вложение инвестиций в усовершенствование технологического процесса и модернизацию оборудования	0,05	5	+	0,25
Е	Отечественные изношенные основные фонды, «дряхлающая» в ходе реформ инфраструктура — источник роста числа техногенных аварий	0,06	7	-	-0,42
	Рост нарушений природоохранных норм	0,03	5	-	-0,15
	Темпы опустошения российских недр, намного превышающие прирост разведанных запасов	0,01	5	-	-0,05
	Рост популярности и внедрение на предприятиях менеджмента экологизированного, менеджмента экологического и менеджмента экологичного	0,01	4	+	0,04
	Рост экологической и социальной ответственности	0,02	4	+	0,08
Итого		1			-1,88

Для того, чтобы наглядно изобразить влияющие факторы макросреды, отразим их в графическом виде на рисунке 2.3.

Наиболее выраженное влияние на организацию из внешней среды проявляют политические, экономические и технологические факторы.

Сильное негативное влияние оказывают: увеличение стоимости на энергоресурсы и критическое состояние инфраструктуры. Организации следует при данных обстоятельствах перераспределить ресурсы для адаптации к изменениям внешней среды.

При оценке макросреды важно избежать таких проблем, как сильное сокращение количества данных, используемых для принятия решения, трудность выделения в наибольшей степени влияющие факторы при охвате большого объема данных, неправильная интерпретация результатов анализа, неточность в результатах анализа. Также требуется проводить анализ макросреды на постоянной основе, учитывать взаимовлияние факторов внешней среды, проводить оценку с точки зрения нескольких экспертов, чтобы избежать субъективности мнения. Также к проблемам, возникающим при проведении анализа, можно отнести краткосрочную ориентацию организаций, то есть, проведение исследований только при наличии свободных средств, что не даёт существенного эффекта при стратегическом планировании; неодобрение и непонимание анализа; сложность анализа для диверсифицированных организаций.

Принимающие решения специалисты организации часто сталкиваются с большими трудностями в определении сущности макросреды, а также границ её поля деятельности. Факторами, отображающими проблемы интерпретации, служат структурирование значимых исследований, проявление финансового воздействия, синтезирование кратко- и долгосрочных результатов, недостаток вовлечения в анализ руководства высшего звена, сложности при осуществлении потенциальных возможностей в планах действия и время, и ресурсы, требуемые для проведения точного анализа.

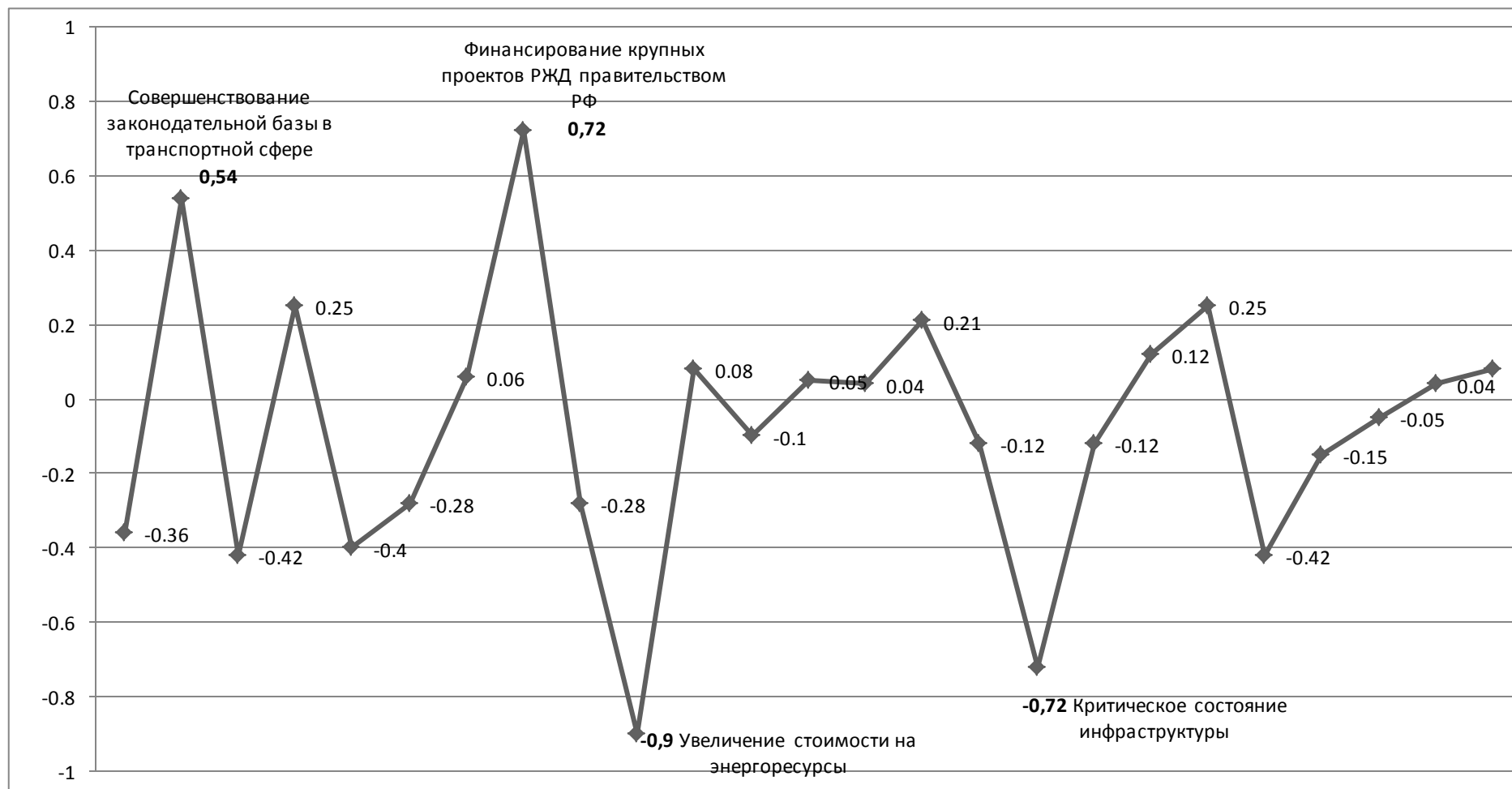


Рисунок 2.3 – График влияния внешней среды

Если поделить сумму положительных факторов макросреды на сумму отрицательных, то сможем оценить коэффициент ее влияния. Если получается значение равное единице, то макросреда является нейтральной, если меньше единицы, то активно – негативной, если больше, то активно – позитивной.

В данном случае $K_{\text{пмс}} = - 0,5648$ и можно сделать вывод, что макросреда является активно-негативной.

Анализ микросреды, или ближнего окружения проведем с помощью инструмента концепции Майкла Портера (рисунок 2.4). Данный анализ позволяет оценить внутриотраслевую конкуренцию и сфокусироваться на факторах, которые влияют на ближнее окружение организации.



Рисунок 2.4 – Модель пять сил М.Портера для «ЧДЭ»

Анализ появления товаров-заменителей.

В мире преобладают две модели железнодорожных услуг. Одна является американской моделью перевозок, там на долю грузовых перевозок приходится 98%, а пассажирские занимают всего лишь 2%. Вторая модель европейская и подразумевает основной объем рынка занятый в первую очередь пассажирскими перевозками. В структуре ОАО «РЖД» главным шагом в стратегическом развитии считают, что инфраструктуры грузовых и пассажирских перевозок необходимо разделить. Это является логичной стратегией, так как под эти задачи требуется разных характеристик инфраструктура. Для грузовых перевозок в первую очередь играет роль максимально возможная перевозимая масса, а для пассажирских приоритетом является скорость и комфорт при передвижении. При разделении инфраструктур, каждая из них свою очередь может быть заменена альтернативным видом транспорта, например авто, или авиатранспортом.

На рынке конкуренцию может обострить такой продукт, который будет способен удовлетворять те же требования клиентов, но альтернативным способом.

Чтобы предотвратить появление товаров-заменителей необходимо принять для этого меры, например такие как:

- 1) снизить цену на оказание услуг, чтобы переключить внимание потребителей с фактора качества оказания услуг;
- 2) организовать развернутую маркетинговую деятельность и массовую рекламу;
- 3) при реализации услуг повысить на сколько это возможно стандарты качества оказываемых услуг.

Анализ появления новых игроков.

ОАО «РЖД» является монополистом в своей отрасли. Услуги по перевозке крупногабаритного и особо тяжеловесного груза являются уникальными для рынка. Инфраструктура которая образует это предприятие и поддержка

правительство РФ ставит очень большие входные барьеры. Исходы из выше изложенного появление новых игроков практически невозможно.

Анализ рыночной власти поставщиков.

Основные расходы ОАО «РЖД» несет на содержание инфраструктуры и на энергоресурсы для обеспечения движения подвижного состава.

Инфраструктура железных дорог довольно специфичная и уникальная, поэтому производителей комплектующих для нее не так уж и много на рынке. Например рельсы в России производят всего лишь три предприятия, которые находятся на Урале и в Сибири:

- 1) Нижнетагильский металлургический комбинат;
- 2) Западносибирский металлургический комбинат;
- 3) Челябинский металлургический комбинат.

Так же последние годы ОАО «РЖД» стала закупать бесшовные рельсы за границей, а именно в Японии, но объемы поставок пока не соизмеримы с российскими предприятиями.

С одной стороны ОАО «РЖД» является самым крупным (якорным) заказчиком этих предприятий, не считая нефтегазовой отрасли.

Но с другой стороны ввиду малой конкуренции на рынке производства таких продуктов, компания очень сильно зависит от поставщиков. Если она создадут монополию, то компании за не имением альтернатив придется идти на уступки поставщикам.

Ситуация немного сглаживается влияние правительства РФ на эти предприятия путем принятия соответствующих законов и поправок, которые регулируют деятельность таких предприятий.

Так же нужно отметить большую зависимость от компаний, которые поставляют энергоресурсы. На 2017 год затраты компании на энергоресурсы составили 390 млрд. рублей, из них на топливо потрачено – 90,7 млрд. рублей, а на электроэнергию приходится – 299,3 млрд. рублей.

В связи с трудной экономической ситуацией в мире, и не стабильной обстановкой, компании очень трудно ориентироваться на рынок с постоянно скачущими ценами.

Вывод можно сделать о том, что компания очень сильно зависит от своих поставщиков.

Анализ рыночной власти потребителей.

Потребители железнодорожного транспорта разделен на два сектора, а именно на пассажирские перевозки и грузовые. Основная проблема с потребителями у компании связана с повышением тарифов на услуги. Если тарифы будут расти, а качество предоставляемых услуг нет, то потребители пассажирского сегмента могут переходить к конкурентам (авиа и автотранспорту). С грузовыми перевозками дела обстоят более оптимистично, так как они приносят основной доход компании и в них соответственно вкладываются основные инвестиции. Пассажирские перевозки являются убыточным сегментом и требуют постоянных субсидий.

В целом зависимость компании от поставщиков можно оценить как высокую, так как они формируют прибыль компании.

Анализ уровня конкурентной борьбы.

ОАО «РЖД» является одной из самых крупных транспортных сетей России. В условиях транспортного рынка страны компания испытывает довольно значительное давление со стороны конкурентов. Семьдесят процентов железных дорог страны дублируются автомобильными трассами. Значительную часть грузов забирают на себя речной и трубопроводный транспорт.

Можно выделить в отдельный сегмент конкуренцию с частными компаниями железнодорожной отрасли. Они имеют в своем парке значительную часть подвижного состава, локомотивов. Обслуживание инфраструктуры железных дорог постепенно переходит к частным структурам и на аутсорсинг. Частные компании опасны для РЖД тем, что забирают значительную долю высокодоходных перевозок, а низкодоходные остаются на долю государственного

сегмента. Например, перевозку значительной части нефтепродуктов (40%), минеральных удобрений (27%), автомобилей (22%) осуществляют частные компании. Низкодоходный сегмент не интересует частные компании, поэтому с помощью субсидий правительства РФ они ложатся на плечи компании ОАО «РЖД».

В условиях сложной экономической ситуации в мире и кризиса в стране, компания теряет значительную часть прибыли не из-за жесткой конкуренции, а скорее из-за не равных условий конкурентной борьбы, то есть сейчас складывается тенденция очень жесткого регулирования железнодорожного транспорта в плане безопасности движения и тарифов оказания услуг. При этих жестких ограничениях компания должна больше вкладывать инвестиции в свою инфраструктуру, в отличие от альтернативных видов транспорта. Как примером может служить то, что организациям сейчас выгоднее отправлять малогабаритные грузы на дальние расстояния, чем отправлять их с помощью железнодорожного транспорта. Получается и выгоднее и быстрее.

Таким образом, в конкурентной борьбе основная проблема компании заключается в ненадлежащей формализации условий транспортировки грузов с помощью автотранспорта.

Далее рассмотрим внутреннюю среду «Челябинской дистанции электроснабжения».

Изучение внутренней среды необходимо проводить для выявления сильных и слабых сторон организации. Сильные стороны служат фундаментом организации, они являются главным преимуществом в конкурентной борьбе с оппонентами, их необходимо расширять и укреплять. Слабые стороны являются уязвимым местом организации, их нужно всегда держать в поле зрения руководству и уделять им наиболее пристальное внимание, т.к. они являются главной слабостью в конкурентной борьбе.

Первый инструмент с помощью которого проведем анализ внутренней среды – это анализ 7S McKinsey. Он включает в себя изучение семи ключевых элементов

микросреды организации и позволяет понять и заключить выводы о том: насколько грамотно выстроены и отлажены бизнес-процессы внутри организации, с какой эффективностью применяются имеющиеся ресурсы.

Инструмент анализ - McKinsey 7S способен помочь в совершенствовании внутренних бизнес-процессов компании любого масштаба, повысить производительность организации, дать прогноз какие могут быть последствия изменений, которые планируются в организационной структуре, правильно объединить и упорядочить отделы, выявить наиболее выгодную стратегию развития компании.

Элементы, которые рассматриваются в структуре организации связаны между собой и поделены на два больших треугольника «гибкие С» и «жесткие С». «Жесткими» элементами внутренней среды организации являются следующие составляющие: структура, система управления в организации и стратегия. «Жесткие» проще всего описать, дать им оценить, и поэтому эти элементы наиболее управляемы. К «мягким» элементам принадлежат остальные составные части модели, они труднее поддаются управлению и оценке, но, несмотря на это являются основными составляющими компании и создают конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе.

Модель 7S McKinsey представлена на рисунке 2.5 с краткими пояснениями. Далее рассмотрим каждую подсистему представленной модели по отдельности.

Подсистема стратегии.

Стратегии «Челябинской дистанции электроснабжения» совпадают со стратегическими целями ОАО «РЖД», их мы рассматривали ранее. Можно добавить, что исходя, из анализов организационно-хозяйственной деятельности дистанция выделила для себя более мелкие стратегии: основные направлены на достижение улучшенных экономических показателей. Один из способов их достижения дистанция обозначила в формировании более эффективной работы командным способом: обмен опытом между линейными руководителями непосредственно в процессе, плюс достижения повышения квалификации

сотрудников, без отправки их в учебные центры, достигая при этом экономического эффекта.



Рисунок 2.5 - Модель 7С Маккинси «Челябинской дистанции электроснабжения»

Подсистема структуры.

Организационная структура – это структура связей управления и взаимодействия элементов, которые управляются и соподчиняются по определенным критериям, правилам и установленным порядкам.

В «Челябинской дистанции электроснабжения» действует линейно-функциональная структура (приложение А). В отраслях транспорта и энергетики

этот тип структуры является самым распространенным и в большинстве поставленных задач прекрасно отвечает всем предъявляемым требованиям.

К преимуществам данной структуры можно отнести:

- 1) лучшее планирование и постановка задач;
- 2) освобождение руководителей от решения мелких задач и постоянного их контроля;
- 3) освобождение руководителей линейных подразделений и цехов от решения вопросов материального и финансового плана;
- 4) проще осуществлять контроль за производством;
- 5) четкая и понятна иерархическая структура.

К недостаткам данной структуры можно отнести:

- 1) каждый отдельно взятый цех и линейное подразделение заинтересованы лишь в своих показателях, не оглядываясь на общие показатели всех подразделений и дистанции в целом;
- 2) плохое взаимодействие между смежными отделами;
- 3) неравномерное и нецелесообразное распределение материалов;
- 4) время устранения отказов технических средств на границах подразделений по статистике на порядок выше, чем в границах обслуживания.

В «Челябинской дистанции электроснабжения» организационная структура представлена следующими подразделениями:

- технический отдел;
- экономический отдел;
- отдел коррозии;
- ДЭЛ (дорожная ремонтная мастерская);
- РРУ (ремонтно-ревизионный участок);
- отдел материально-технического снабжения;
- отдел АСУ (автоматизированных систем управления);
- диспетчерский аппарат;
- тяговые подстанции (17 шт.);

- районы контактной сети (11 шт.);
- районы электроснабжения (4 шт.).

Каждый из отделов подчиняется непосредственному линейному руководителю, а они в свою очередь заместителям начальника дистанции по направлениям. Во главе всей структуры стоит начальник дистанции электроснабжения.

Основными отделами обеспечивающими бесперебойное и безопасное движение поездов являются районы контактной сети, районы электроснабжения и тяговые подстанции. Они непосредственно занимаются обслуживанием устройств электроснабжения железнодорожного транспорта.

Технический отдел занимается документально-техническим снабжением работы районов контактной сети, районов электроснабжения и тяговых подстанции.

Экономический отдел обеспечивает учет и распределение финансовых потоков организации. Он является вспомогательным отделом.

Отдел управление персоналом удовлетворяет потребности дистанции в подпитке кадрами, обучением кадров, повышением их квалификации, переквалификацией. Так же как экономический является вспомогательным.

Отдел материально технического снабжения занимается обеспечением линейных подразделений материалами и приспособлениями необходимыми для ремонта и поддержания инфраструктуры в работоспособном состоянии, спецодеждой и т.д.

Диспетчерский аппарат обеспечивает ежедневное оперативное ведение электроустановками, осуществляет оперативное управление и контроль электроснабжением тяговых и не тяговых потребителей.

РРУ и ДЭЛ так же являются вспомогательными подразделениями и обеспечивают работу основных отделов.

На каждый отдел и подразделение руководство дистанции старается ежегодно выделять средства на развитие и модернизацию, но в приоритете финансирования

всегда стоят районы контактной сети, т.к. они являются условно говоря «кормильцами» дистанции, путем передачи электроэнергии непосредственно на токоприемники локомотивов.

Подсистема управления.

Система управления осуществляется от начальника дистанции через заместителей, далее оперативные планы, распоряжения и нормативы распространяются линейным руководителям. Каждый линейный руководитель в первую очередь заинтересован в достижении показателей своим линейным подразделением, в недопущении отказов технических средств именно на своем участке, хотя границы обслуживания участков смежных подразделений пересекаются и питание устройств электроснабжения, сигнализации, централизации и блокировки осуществляется централизованно, все сети и системы взаимосвязаны и не могут функционировать по отдельности. Плюс у каждого линейного подразделения есть свои технологии работ, которые в соседних районах не применяются ввиду отсутствия обмена опытом между подразделениями.

Ввиду большой удаленности линейных цехов друг от друга, исходя из специфики границ обслуживания, при отказе технических средств зачастую на крайнюю границу обслуживаемого участка ближе добраться смежному участку, но этого не происходит из-за отсутствия знаний «соседских» устройств и технологий работы на них.

Из всего вышеизложенного устранение отказов технических средств затягивается, надежность электроснабжения тяговых и не тяговых потребителей снижается, из-за чего случаются простои поездов, не выполняются обязательства перед клиентами, теряется прибыль и лояльность клиентов.

Подсистема «сумма навыков».

Ключевой специальностью для «Челябинской дистанции электроснабжения» является профессия электромонтер контактной сети, воздушных линий электроснабжения.

Железная дорога является зоной повышенной опасности, плюс электромонтеры дистанции постоянно работают с высоким напряжением, что связано с большим риском травматизма. Поэтому в дистанции работают высококвалифицированные специалисты проходившие обучение в профильных учебных заведениях. Ежегодно все сотрудник проходят обучение по промышленной безопасности и сдают экзамены по охране труда. Специалисты отдела кадров подбирают специалистов узкой специализации и прием производится на низшие специальности. Руководящий состав дистанции – это все бывшие работники начальных должностей. На руководящий состав набор со стороны не производится.

Стиль взаимоотношений внутри организации.

Во главе организации стоит руководитель – начальник дистанции. Он организует основные направления деятельности организации. Задает жесткие требования исполнения поставленных задач, но обратная связь не всегда доходит ввиду большой удаленности подчиняемых объектов (до 200 км от центрального офиса). Начальник дистанции осуществляет управление через своих заместителей: заместитель начальника по контактной сети, зам. по энергетике, зам. по тяговым подстанциям, главный инженер дистанции, зам. по кадровым вопросам, начальник производственно-технического отдела.

Стиль управления – авторитарный. Он отличается жесткостью, требовательностью, единоначалием, иногда игнорируются социально-психологические факторы.

Сотрудники работают в атмосфере большой загруженности и испытывают нередко стрессы, но в целом коллектив работает на доверительных отношениях.

Подсистема «система ценностей».

Система ценностей организации является центральным элементом модели 7С Маккинси.

Руководство организации выдвигает следующие основополагающие ценности:
- безопасный труд, основа залога благополучия и процветания компании;

- быстрая реакция на изменения. Подразумевает оперативную и быструю работу по обеспечению графика движения поездов;

- преемственность. Коллектив как единое целое и опыт как наработки поколений.

В заключении можно сказать, что модель 7С Маккинси показывает нам, что существует четкая взаимосвязь между всеми элементами системы и при изменении даже в одной подсистеме непременно поменяются все остальные.

В организации «Челябинская дистанция электроснабжения» в особенности необходимо поменять подсистему управления персоналом, а именно взаимодействие между линейными руководителя подразделений для повышения большей эффективности труда. Об этом свидетельствуют растущие показатели отказов технических средств и увеличение времени на устранение этих отказов.

Внутренний анализ «Челябинской дистанции электроснабжения» позволяет выявить конкурентные преимущества, а так же позволяет определить области организации, которые требуют неотлагательного вмешательства, чтобы в дальнейшем обеспечить выживаемость организации на рынке.

Используем для этих целей инструмент SNW-анализ. Он позволяет исследовать внутреннюю среду организации по ряду признаков.

Каждая позиция получает свою оценку:

- сильная;

- нейтральная;

- слабая.

В таблице SNW-анализа можно будет оценить текущее положение организации от идеального. Благодаря этому, можно узнать в каких элементах внутренней среды организация требует корректировки.

В таблице 2.8 представлен анализ SNW, где произведено сравнение ЧДЭ с идеальным состоянием компании, так как в отрасли железнодорожных перевозок у организации отсутствуют конкуренты.

Таблица 2.8 – SNW-анализ «Челябинской дистанции электроснабжения»

Подсистема организации	Качественная оценка позиции										
	S					N	W				
	+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5
<i>Производство</i>											
Техническая оснащенность организации		XU									
Обеспечение ресурсами		Y ↔ X									
Качество планирования эксплуатационной деятельности		Y ↔ X									
Качество обеспечение безопасности движения	Y ↔ X										
Качество содержание технических средств без аварий		Y						X			
<i>Маркетинг</i>											
Ориентация на клиента		Y ↔ X									
Деловая репутация дистанции		Y ↔ X									
<i>Финансы</i>											
Экономические показатели дистанции		Y ↔ X									
Инвестиции в инфраструктуру			Y ↔ X								
<i>Персонал</i>											
Квалификация персонала		Y ↔ X									
Обучение персонала		Y ↔ X									
Текучесть кадров			Y ↔ X								
Мотивация персонала		Y ↔ X									
Взаимодействие между отделами		Y						X			
Система оплаты труда			XU								
Уровень заработной платы		XU									
Передача опыта			Y						X		
Командная работа		Y						X			
Численность персонала		XU									
Укомплектованность штата специалистами с образованием по профилю		Y ↔ X									
<i>Организация общего управления</i>											
Организация и планирование	Y ↔ X										
Информационная обеспеченность		Y						X			
Условия труда		Y ↔ X									
Охрана труда	Y ↔ X										
Производственная безопасность		XU									

В таблице 2.8 X – обозначает «Челябинскую дистанцию электроснабжения», а У – это значение приближенное к идеалу в отрасли.

Проведя SNW-анализ были выявлены сильные и слабые стороны внутренней среды организации. Основные проблемы заключаются в большом отказе технических средств, плохом взаимодействии между линейными подразделениями, отсутствие передачи опыта, плохой командной работе линейных руководителей на достижения общих целей дистанции.

Для завершения процесса анализа и подведения стратегических целей для устранения слабых сторон организации построим модифицированы SWOT-анализ (данные сведены в таблицу 2.9).

SWOT-анализ – это необходимый элемент исследований, обязательным предварительным этапом при составлении любого уровня стратегических и маркетинговых планов. Данные, которые были полученные в результате ситуационного анализа, служат базисными элементами при разработке стратегических целей и задач компании.

SWOT-анализ - это определение сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения.

Составные элементы SWOT-анализа:

- сильные стороны — преимущества, которыми обладает дистанция;
- слабые стороны — недостатки дистанции;
- возможности — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества дистанции;
- угрозы — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение дистанции.

Таблица 2.9 – матрица SWOT-анализа «Челябинской дистанции электроснабжения»

Внешняя среда	Возможности:	Угрозы:
Внутренняя среда	<ul style="list-style-type: none"> - увеличение объема перевозок; - снижение стоимости на энергоресурсы; - развитие технологий менеджмента в стране. 	<ul style="list-style-type: none"> - ухудшение экономической ситуации в стране; - повышение цен на энергоресурсы; - оптимизация расходов компании.
Сильные стороны:	Сила + возможности	Сила + угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - подготовленный, квалифицированный персонал; - укомплектованность штата; - высокая техническая оснащенность; - хорошее материальное снабжение; - четко организованное планирование работ. 	<ul style="list-style-type: none"> - увеличение прибыли компании; - модернизация инфраструктуры; - развитие новых направлений. 	<ul style="list-style-type: none"> - оптимизация расходов; - модернизация инфраструктуры хоз. способом; - переквалификация персонала.
Слабые стороны:	Слабые + возможности	Слабые + угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - высокий уровень ОТС; - отсутствуют взаимодействия между отделами; - отсутствует передача опыта; - отсутствует слаженная командная работа на общую цель. 	<ul style="list-style-type: none"> - частичная модернизация устаревшей инфраструктуры; - снижение ОТС, за счет введение новых графиков ППР; - применение технологий командного менеджмента, для повышении эффективности труда. 	<ul style="list-style-type: none"> - оптимизация расходов по всем направлениям; - закрытие социальных программ; - сокращение штата; - изменение границ обслуживаемого участка в большую сторону при том же кол-ве штата.

Проведя SWOT-анализ «Челябинской дистанции электроснабжения» можно сделать вывод, что экономическая среда не благоприятная и при отрицательных движениях внешней среды организации придется оптимизировать расходы, отложить модернизацию устаревших производственных фондов и инфраструктуры, сокращать численность персонала.

В данной ситуации организация не может себе позволить нести издержки за задержку подвижного состава по причине не удовлетворительного состояния инфраструктуры и частых отказов технических средств, так же превышенного

нормативного времени устранения ОТС. Поэтому в данной ситуации дистанции необходимо сократить издержки максимально возможными способами, в данном случае введением технологий применения командного менеджмента на производственных предприятиях для повышения эффективности их труда.

2.3 Кадровый аудит «Челябинской дистанции электроснабжения»

Для преодоления финансовых проблем и повышения эффективности труда на «Челябинской дистанции электроснабжения» исходя из предыдущей главы, необходимо провести кадровый аудит организации.

Проводя, анализ кадровой статистики организации в первую очередь проведем анализ среднесписочной численности в динамике за три года.

Таблица 2.10 – Среднесписочная численность дистанции за 2016 – 2018 гг.

Период	План, чел	Факт, чел	Лимит (план – факт), чел
2016	421	419	2
2017	395	389	6
2018	415	413	2

Изобразим данные приведенные в таблице 2.10 на рисунке 2.6 графике для наглядности.

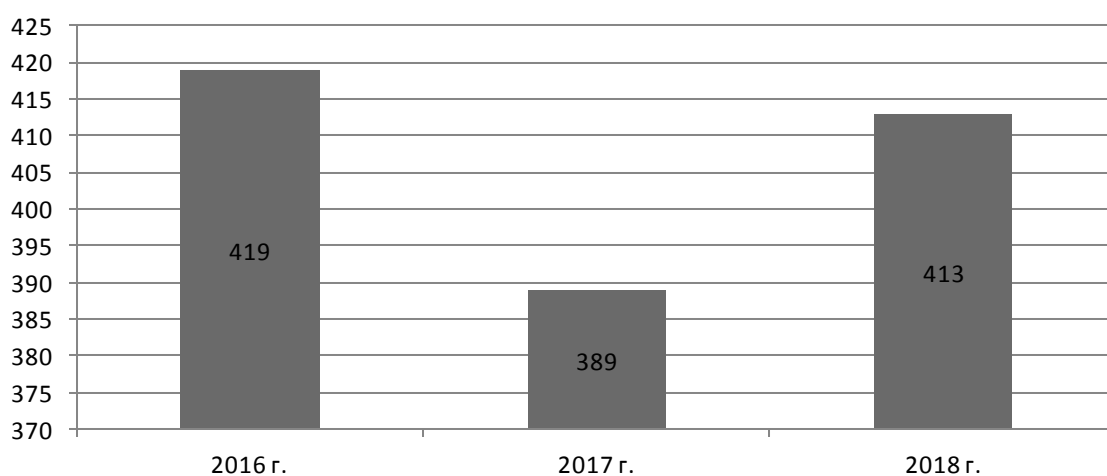


Рисунок 2.6 – ССЧ в ЧДЭ за 2016 – 2018 года

Исходя из графиков на рисунке 2.6 видно, что динамика ССЧ в «Челябинской дистанции электроснабжения» колеблется, разница между 2016 и 2017 годами (7,7 %) обусловлена сокращением штата водителей ДЭЛ, а в 2018 произошел новый набор. Вызвано все это изменениями структуры подразделений. На данный момент план на персонал в 2018 году составляет 415 человек, при факте 413 человек, то есть судя по плану на 2018 год коллектив дистанции укомплектован на 99,52 %.

Рассмотрим динамику текучести персонала за последние три года.

Рассчитаем коэффициент текучести по формуле:

$$K_T = \frac{K_{ужс} + K_{уир}}{Ч_{сс}} \times 100\%, \quad (1)$$

где K_T – коэффициент текучести кадров, %;

$K_{ужс}$ – кол-во работников, уволенных по собственному желанию;

$K_{уир}$ – кол-во работников, уволенных по инициативе работодателя;

$Ч_{сс}$ – среднесписочная численность.

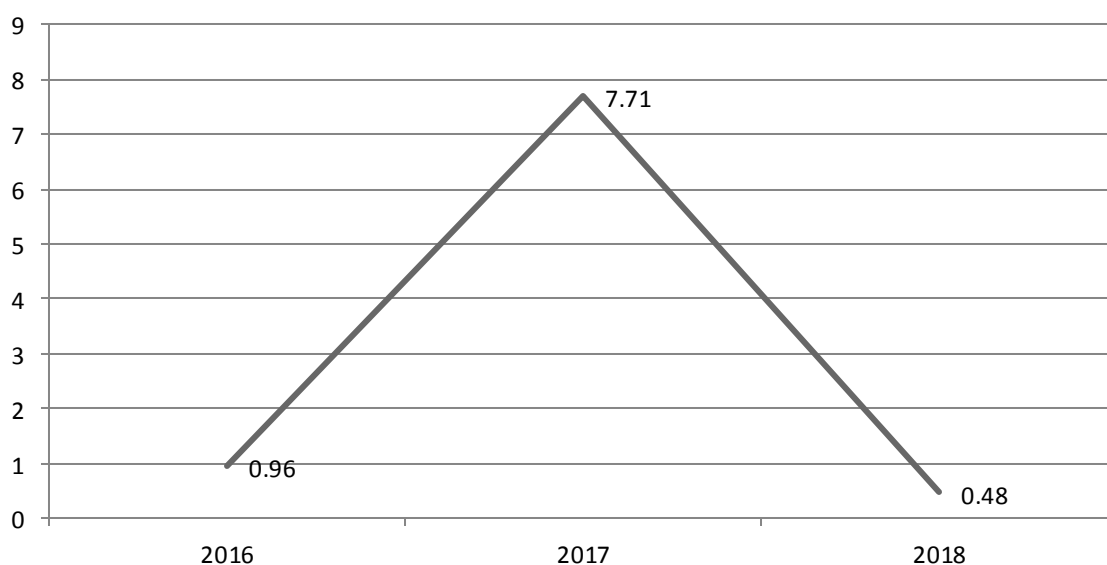


Рисунок 2.7 – Текучесть персонала в динамике

На рисунке 2.7 показана средняя текучесть персонала в динамике за 2016-2018 года. Можно проследить большие колебания текучести кадров в 2017 году, но связано со структурными реформами внутри организации. В 2017

году «дорожная ремонтная мастерская» (сокращенно ДЭЛ) являющаяся линейным подразделением дистанции была передана под контроль другому структурному подразделению ОАО «РЖД», а именно «РесурсТрансу». В связи с этим преобразованием были переданы под контроль «РесурсТрансу» 30 человек, числившихся в «Челябинской дистанции электроснабжения». Спустя пол года, в конце 2017 года линейное подразделение «ДЭЛ» было переведено обратно в состав дистанции.

Если не брать во внимание структурные преобразование, то текучесть персонала в 2017 году составила 0,84%, что соответствует очень низкому значению. В динамике держится ровно, что является очень хорошим показателем.

Далее рассмотрим структуру персонала по половой принадлежности (рисунок 2.8).

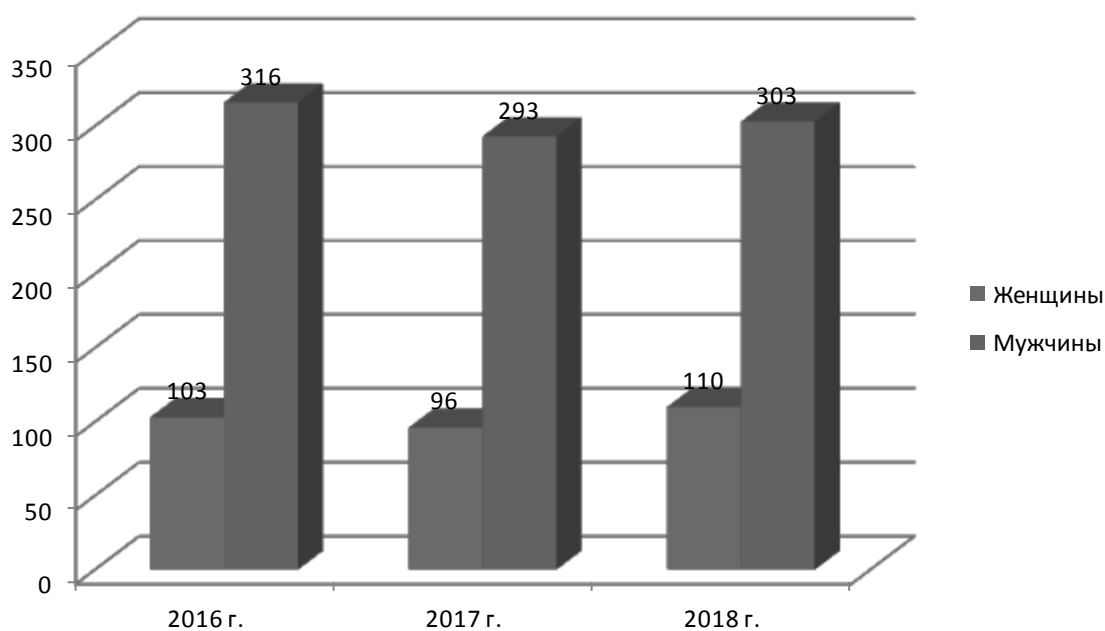


Рисунок 2.8 – Гендерная структура персонала

Из рисунка 2.8 видно, что мужской состав коллектива практически в три раза преобладает над женским. Связано это с тяжелыми условиями труда, в которых преобладает в основном профессия «электромонтер». Сотрудницы же в дистанции в основном занимают экономические, инженерные, управленческие должности.

Рассмотрим возрастной состав персонала дистанции, данные занесены в таблицу 2.11.

Таблица 2.11 – Возрастная структура персонала

Возраст	2016	2017	2018
20-30 лет	212	199	224
31-40 лет	94	92	89
41-50 лет	64	54	57
Свыше 50 лет	49	53	43
Всего	419	389	413

Сделаем графическое изображение возрастной структуры персонала.

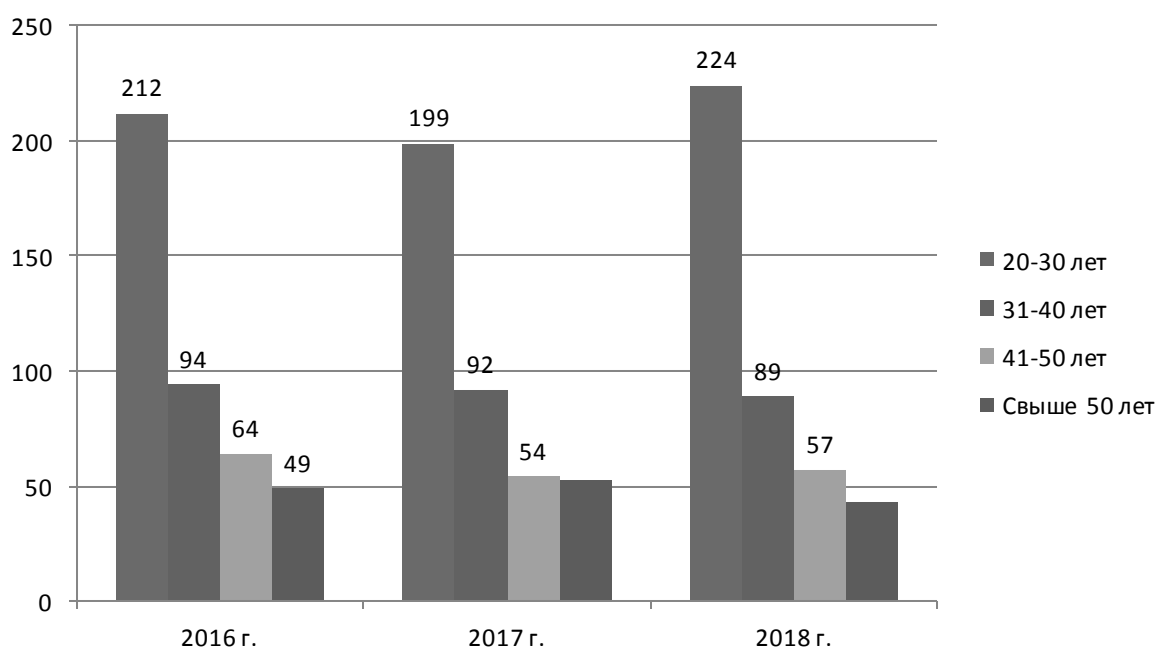


Рисунок 2.9 – Возрастная структура персонал ЧДЭ

По диаграммам на рисунке 2.9 можно сделать вывод, что у предприятия очень молодой коллектив (20-30 лет), который за период в три года особо не поменял свою динамику и сохраняется на прежнем уровне. На втором месте идет возрастная категория 31-40 лет (89 человек на 2018 год). Меньше всего на

предприятию работает сотрудников в возрастной группе свыше 50 лет. Это связано с постоянным оттоком сотрудников по выходу на пенсию.

Далее рассмотрим структуру персонала по уровню образования.

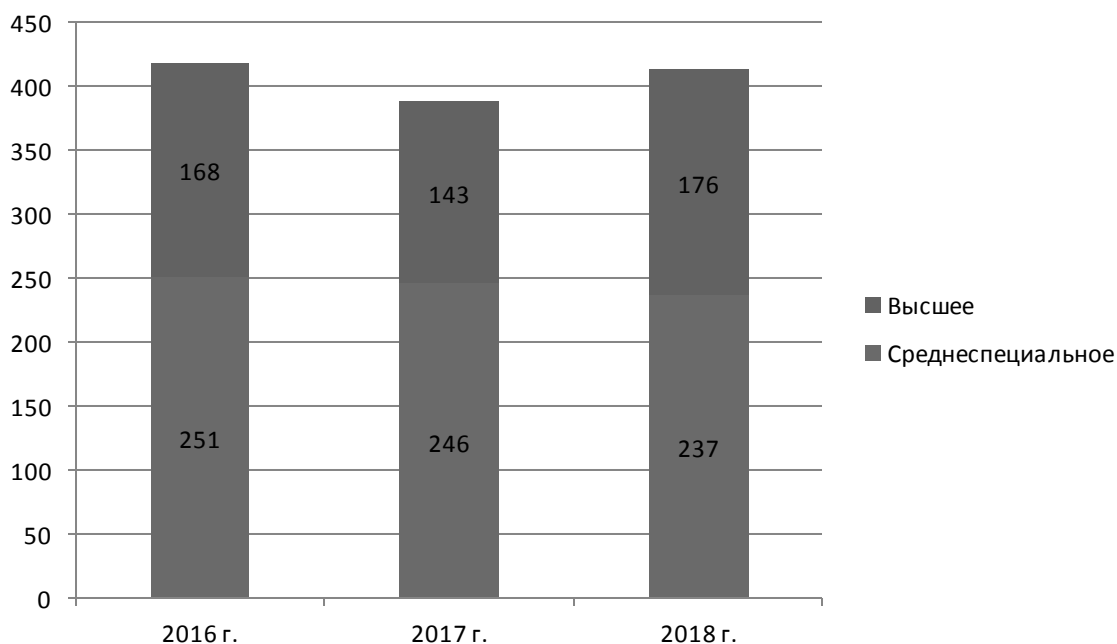


Рисунок 2.10 – Структура персонала по уровню образования

На диаграммах на рисунке 2.10 указана структура персонала по уровню образования, как можно увидеть преобладают сотрудники со среднеспециальным образованием. Связано это с отсутствием требования о высшем образовании на рабочие специальности, а так как их большинство, то и процент разницы соответствующий.

Проведем анализ персонала дистанции в соответствии со стажем сотрудников, данные указаны на рисунке 2.11. Из графиков видно, что основной персонал организации составляют сотрудники со стажем от 5 до 10 лет, на второй позиции сотрудники со стаже от 3 до 5 лет, на третьей свыше 10 лет. Эти данные показывают, что основная масса персонала работает значительное количество времени, имеет хороший опыт. Положение персонала по стажу можно оценить как стабильное. На протяжении периода с 2016 г. по 2018 г. самым большим изменениям подверглись группы персонала со стажем менее 1 года и от 1 до 3 лет. Связанно, это с оттоком персонала в связи с сокращениями персонала

дорожной ремонтной мастерской в 2017 году, и набором персонала в 2018 году в основном за счет выпускников выпускающихся из учебных заведений корпоративного назначения.

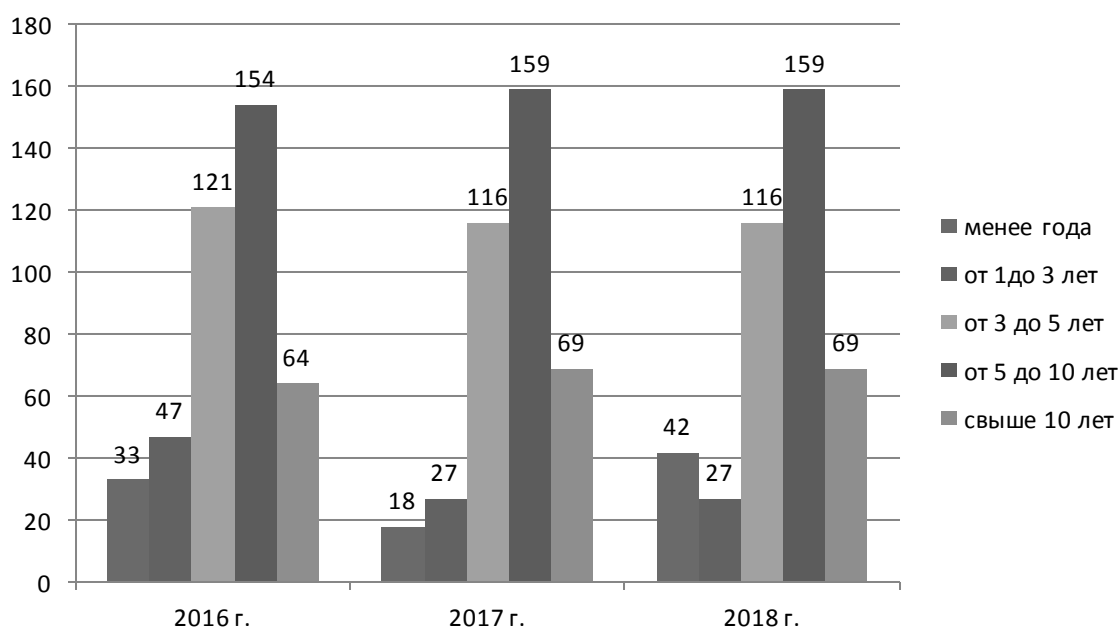


Рисунок 2.11 – Распределение сотрудников дистанции по стажу работы

Далее рассмотрим показатели средней заработной платы Челябинской дистанции электроснабжения в динамике и в разрезе категорий.

Таблица 2.12 – Средняя заработная плата в ЧДЭ за периоды 2016 – 2017 годов

Отчетный год	Средняя заработная плата, (руб.)	Процентное соотношение к аналогичному периоду, %
2016	32 651	107,9
2017	35 736	109,4
2018	38 698	108,3

По данным показателям производительности труда и средней заработной платы проведем их анализ. По состоянию на 2017 год прирост производительности в дистанции составил 100,7 %, а средняя заработная плата 109,4 % по отношению к 2016 году, а в 2018 году прирост производительности составил 100,6 %, а прирост средней заработной платы 108,3 %. Этот анализ

позволяет нам увидеть, что средняя заработная плата растет не соразмерно повышению производительности труда, что влияет на затраты организации на фонд оплаты труда и снижение инвестиций на обновление основных производственных фондов. Связано это, прежде всего с поднятием оплаты труда для повышения конкурентоспособности и привлекательности рабочих мест на рынке труда, удержании имеющихся специалистов путем индексирования заработной платы.

Таблица 2.13 – Средняя заработная плата в разрезе категорий

Категория	2017 г.	2018 г.	%
Руководители	55 717	61 198	109,8
Специалисты	40 153	41 582	103,6
Рабочие	26 073	30 772	118,0

В таблице 2.13 указана средняя заработная плата в разрезе категорий: руководители, специалисты, рабочие за периоды 2017 – 2018 годов. Из данных таблицы мы видим, что наибольший прирост заработной платы наблюдается в категории рабочие 118 %, на второй позиции руководители 109,8 % и на последнем месте категория специалистов с показателем 103,6 прироста к аналогичному периоду.

Таблица 2.14 - Средняя заработная плата по производственным группам

Категория	2017 г.	2018 г.	%
Электромонтеры контактной сети	26 465	31 853	120,4
Электромеханики (включая старших)	39 084,5	40 749	104,3
Машинисты автомотрис (включая помощников)	31 826	32 931	103,5

В таблице 2.14 указана средняя заработная плата Челябинской дистанции электроснабжения по основным производственным группам за период 2017 –

2018 учетные года включительно. Эти категории работников относятся к рабочим специальностям и составляют большую часть коллектива дистанции.

Показатели заработной платы в ЧДЭ являются средними, или чуть выше среднего значения по региону и вполне являются конкурентными на рынке труда в данной отрасли. Важным моментом стоит отметить тарифную сетку и надбавки.

Оплата труда рабочим производится с помощью разрядной системы в зависимости от отработанных часов, то есть почасовая. Электромеханикам, инженерам и линейным руководителям заработная плата начисляется по окладной системе. Руководители дистанции «сидят» на контрактной основе.

Работники линейных подразделений получают надбавки в виде: уральского коэффициента (15%), надбавки за вредные условия труда (13%), премиальную часть (24%). Остановимся поподробнее на премиальной части.

Премия работникам линейных подразделений начисляется по истечению месяца и выплачивается в последующем месяце. Зависит она от таких факторов как:

- выполнение графиков ППР линейным подразделением;
- отсутствием отказов технических средств по своему участку обслуживания;
- отсутствием серьезных замечаний по содержанию технических средств;
- отсутствием задержек поездов и замечаний машинистов в системе ЕКАСУИ.

Исходя, из этого можно сделать вывод, что премиальная часть выплачивается работникам линейных подразделений за содержание исключительно своих устройств в работоспособном состоянии, даже не зависимо от того, если дистанция несет большие потери при возникновении ОТС в соседних подразделениях. Даже если работники соседних линейных подразделений оказываются раньше своих коллег на месте повреждения, они не замотивированы на устранение этого отказа.

Чтобы оценить эффективность работы линейных отделов, рассмотрим цепочки взаимодействия между ними.

В Челябинской дистанции электроснабжения используется линейно-функциональная структура управления. Линейные отделы ей строго соподчинены.

Рассмотрим подробнее процесс взаимодействия двух смежных линейных цехов между собой на схеме.

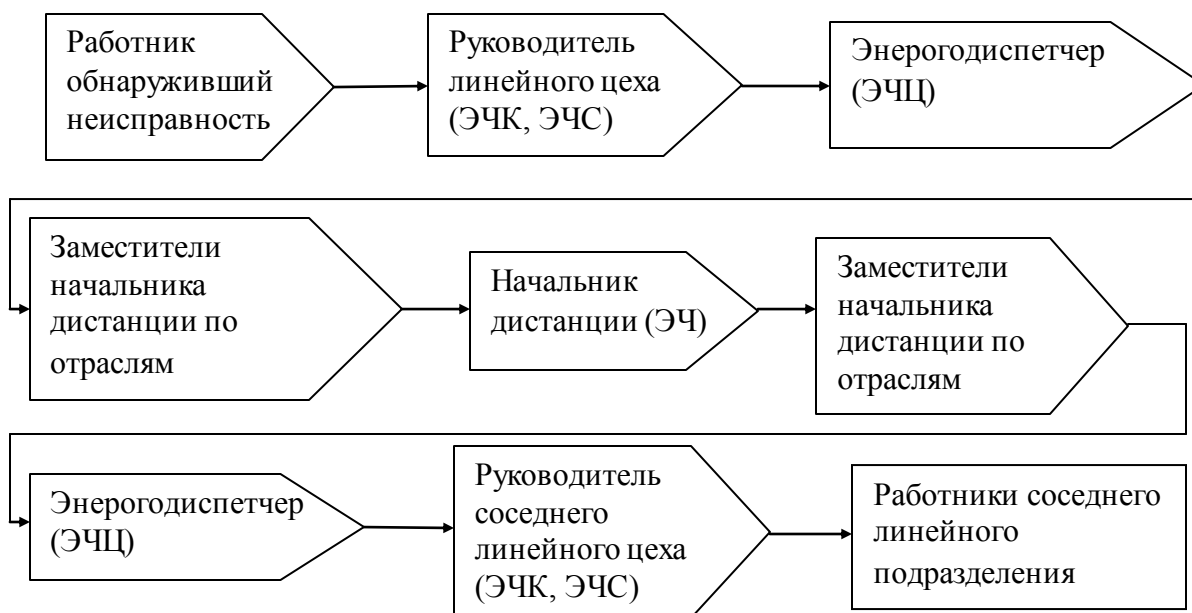


Рисунок 2.12 – Цепочка взаимодействия сотрудников и руководителей линейных подразделений

Как видно из рисунка 2.12 цепочка взаимодействия между работниками линейных подразделений состоит из 9-ти элементов, а цепочка взаимодействия между линейными руководителями состоит из 7-ми элементов. Поскольку линейные подразделения находятся довольно далеко друг от друга, плюс они так же отдалены от центра, связь осуществляется посредством корпоративной сотовой, либо проводной связи, посредством радиостанций, либо селекторных телефонов. Вся цепочка передачи информации серьезно затягивается и теряется драгоценное время и отказ перерастает из 3-ей категории сначала во 2-ую, а затем и в 1-ую. Плюс координация действий происходит посредством такого же канала связи. При использовании инструмента командного менеджмента можно значительно сократить путь прохождения команд.

Несовершенство цепочки взаимодействия и не слаженность действий, низкая скорость этих взаимодействий говорит нам о проблемах в организационной подсистеме структуры управления персоналом.

Вывод по главе 2

1. Проанализировав деятельность «Челябинской дистанции электроснабжения», оценив воздействие на нее внутренней и внешней среды можно сделать вывод посредством инструмента SWOT-анализ, что внешнее окружение и факторы агрессивно-негативно влияют на деятельность организации. Сказывается влияние экономического кризиса и трудная политическая ситуация. Так же имеют место быть частые отказы технических средств.

Не смотря, на это у дистанции есть потенциал для развития благодаря ее сильным сторонам и внешним возможностям. Стратегия использования командного менеджмента приведет организацию к снижению ОТС, повышению надежности перевозок и положительному экономическому эффекту.

2. Подробное изучение микросреды с помощью инструмента 5сил Портера позволили понять, что организация обладает стабильной позицией на рынке, особой конкуренции не наблюдается, единственная проблема – это большая зависимость от поставщиков и потребителей.

3. Сокращение затрат на экономические потери связанные с ОТС, приведут к тому, что освободятся денежные инвестиции в модернизацию основных производственных фондов.

4. Посредством кадрового аудита мы выявили проблемы со скоростью и эффективностью взаимодействия линейных руководителей. Проблема кроется в подсистеме организации труда.

5. Выявленные слабые места во взаимодействии сотрудников дистанции позволят увеличить эффективность труда посредством применения технологии командного менеджмента.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА В «ЧЕЛЯБИНСКОЙ ДИСТАНЦИИ ЭЛЕКТРОСНАБЖЕНИЯ» ПОСРЕДСТВОМ ПРИМЕНЕНИЯ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

3.1 Анализ системы организации труда в «Челябинской дистанции электроснабжения»

Во второй главе мы определили проблемы связанные с организацией труда персонала в Челябинской дистанции электроснабжения. Для того чтобы разрабатывать какие-либо рекомендации для начала необходимо разобраться и добраться до сути проблем в данной подсистеме.

Структура управления в дистанции очень похожа на бюрократическую машину, которая медлительна и неповоротлива. На железной дороге процесс перевозок является безостановочным и если где то случаются чрезвычайные ситуации, выход из строя оборудования, ошибки связанные с человеческим фактором, то, в конечном счете, потери несет организация ОАО «РЖД» в целом, а не какой-то отдельный участок, или подразделение. В таких условиях, где постоянно необходимо поддерживать высокую пропускную способность, организациям, филиалам и цехам необходимо разворачивать свой ориентир на коллективные показатели, на работу, ведущую к общей цели.

Для того чтобы, добиваться высоких результатов, кратчайшего времени устранения аварий, а так же сведение их к минимальному значению дистанции необходимо иметь крайне эффективную организацию труда, уменьшение на сколько это возможно цепочек и связей взаимодействия, для максимального снижения времени и повышения эффективности этих связей.

Разберем имеющуюся подсистему организации труда в Челябинской дистанции электроснабжения.

Существующая подсистема организации труда в дистанции не отвечает принципам «SMART», сформулирована не конкретно и не отражает конкретных показателей с помощью которых можно измерить положительную динамику.



Рисунок 3.1 – Существующая система организации труда персонала ЧДЭ

Как видно из рисунка 3.1, существующая система организации труда не отвечает требованиям эффективной работы.

Все цепочки взаимодействий в данной подсистеме выполняются строго вертикально. Не подразумевается вертикальных связей между линейными руководителями.

Рассмотрим еще раз цепочки взаимодействия линейных руководителей ранее рассматриваемые на рисунке 2.11. Отразим порядок распределения связей схематически с помощью графических обозначений на рисунке 3.2. Для примера возьмем возникшее ОТС и порядок движения принятия решений связанных с его устранением.



Рисунок 3.2 – Цепочки взаимодействия и распределения команд

На рисунке 3.2 рассмотрены цепочки взаимодействия начальников линейных отделов первого и четвертого цехов. Как видно из рисунка информация проходит по вертикальной системе, от низа наверх и потом опять спускается вниз.

Движение материалов, топлива, людей необходимых для выполнения какой либо работы осуществляется по такой же схеме.

Мотивация в данной подсистеме осуществляется путем премирования за выполнение показателей внутри конкретного цеха. Оцениваются показатели выполнения графиков планово предупредительного ремонта, количество отказов, допущении брака в работе, нарушении нормальной работы электроустановок. С одной стороны такая система показателей рационально и правильно распределяет человеческие ресурсы, но при возникновении спорных моментов, при появлении ОТС на границах обслуживаемого участка, либо ОТС для устранения которого необходимы большие затраты человеческих ресурсов, мотивации для решения таких проблем не хватает у персонала. Слаженной работы не наблюдается среди линейных руководителей. В данном случае лишь один из линейных руководителей заинтересован в скорейшем устранении ОТС.

Далее рассмотрим проблему по передаче опыта между линейными руководителями.

Районы электроснабжения территориально удалены друг от друга. Их центры расположены на значительном расстоянии. При назначении на должность молодого руководителя, без опыта работы на должности руководителя данного цеха, система наставничества и передачи опыта отсутствует. Более опытный руководитель соседнего цеха не заинтересован и не организован для «воспитания» коллеги руководителя. Пути их взаимодействия не налажены.

3.2 Предложения по совершенствованию подсистемы организации труда персонала в «Челябинской дистанции электроснабжения» посредством внедрения технологии командного менеджмента

Рассмотрим содержание проекта.

1. Анализ существующих инструментов по взаимодействию и повышению эффективности работы в «Челябинской дистанции электроснабжения».

2. Разработка процедур и алгоритмов повышения эффективности командной работы линейных руководителей.

3. Разработка новой системы премирования линейных подразделений по условиям общих показателей дистанции.

4. Разработка системы передачи опыта между линейными руководителями.

5. Внедрение новой системы командного менеджмента в производственный процесс.

6. Анализ эффективности новой системы командного менеджмента в целом и применяемых инструментов по отдельности.

Внедрение проекта будет осуществляться на собственные средства организации, собственными силами. Бюджет на рационализаторскую деятельность поощряется и выделяется дирекцией по энергообеспечению.

Ниже рассмотрим совершенствованную систему организации труда.

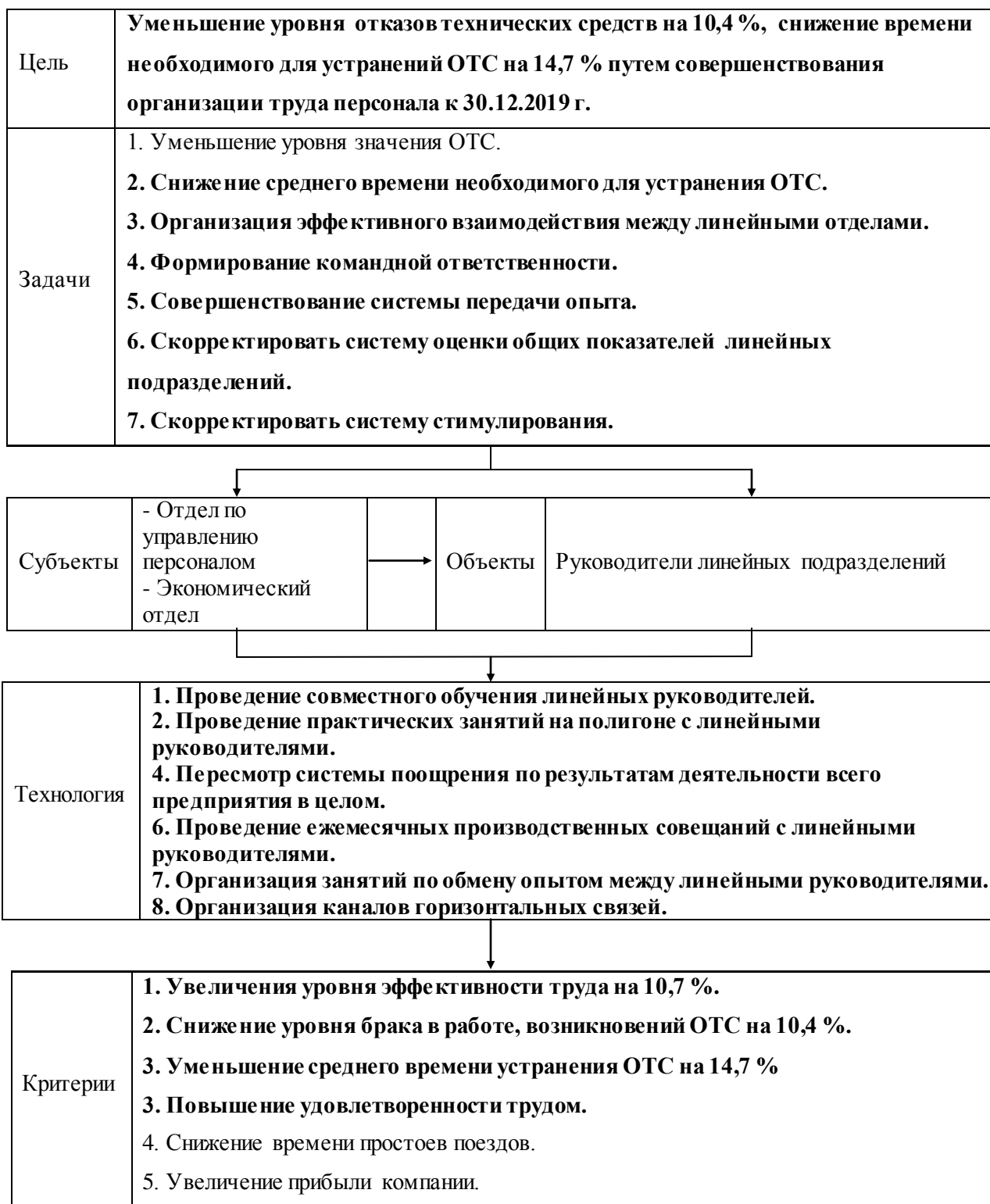


Рисунок 3.3 – Совершенствованная система организации труда в «Челябинской дистанции электроснабжения»

В первую очередь в новой усовершенствованной системе был устранен недочет по критериям системы «SMART»:

- теперь цель является конкретной (specific) – уменьшение уровня ОТС и снижение времени для устранения ОТС;
- measurable (измеримой) – уменьшение уровня ОТС на 10,4 %, снижение времени для устранения ОТС на 14,7 %;
- attainable (достижимой) – данная цель является достижимой за счет применения технологии командного менеджмента;
- relevant (актуальной) – внедрение командного менеджмента позволит уменьшить время устранения ОТС и уровень их возникновения, что непременно скажется на производительности труда в дистанции в положительную сторону;
- time-bound (определенной во времени) – первая стадия проекта должна быть выполнена к 01.11.2019 г.

Для того, чтобы достигнуть цели обозначенные выше необходимо задействовать специалистов по управлению персоналом и экономический отдел, так как будет производиться работа по разработке новой системы премирования за выполнение командных показателей (они являются субъектами нашего проекта). Объектами же нашего проекта являются руководители линейных подразделений.

Для осуществления проекта будут внедряться технологии, которые можно разбить на три основных блока:

1. Внедрение технологии командного менеджмента в линейные подразделения.
2. Внедрение системы премирования основанной на командных показателях линейных подразделений.
3. Передача опыта между линейными руководителями.

Далее каждый блок разберем подробнее.

Внедрение технологии командного менеджмента в линейные подразделения потребует в свою очередь:

1. Проведения совместного обучения линейных руководителей.

На этих занятиях их необходимо ознакомить с методами эффективного взаимодействия, актуальными приемами по повышению производительности труда, с методами активной командной работы. Научить их решать проблемные ситуации и способы выхода и избегания конфликтных ситуаций.

2. Проведения практических занятиях на полигонах и на действующем оборудовании.

Эти занятия позволят уже непосредственно при возникновении реальных ситуаций на действующем оборудовании применять полученные на лекционных занятиях знания с корректировкой человеческого фактора и возникновения непредвиденных обстоятельств. Непосредственно на практике применять командный стиль управления и поиска решения сложившихся нестандартных ситуаций.

3. Формирование командного управления.

Разработка и внедрение командного стиля управления не только в стресс ситуациях, когда случаются отказы технических средств, но и в режиме обычного трудового процесса.

4. Формирование командной ответственности.

Привить ответственность за содержание действующих электроустановок в работоспособно состоянии не только в границах своего обслуживания, но и всячески проявлять помощь по отношению к соседям. Нести ответственность за командную работу и разделять общие неудачи.

5. Поводить ежемесячные производственные совещания.

Производственные совещания необходимы для передачи свежих и насущных проблем, которые возникают в процессе эксплуатации. Решение коллективных задач. Передача опыта.

Внедрение системы премирования за коллективные показатели необходимо для мотивации сотрудников для выполнения этих показателей. При любом изменении в организационной структуре можно встретить сопротивление со стороны коллектива. В данном случае это будет сопротивление персонала

введению коллективной ответственности. Большинство сотрудников проявят сопротивление и нежелания отвечать за не свои устройства и поэтому очень важно замотивировать их труд.

Следующий момент – это передача опыта.

В «Челябинской дистанции электроснабжения» происходит внутреннее движение персонала, присутствует небольшая текучесть кадров. В связи с этим происходит и движения в рядах линейных руководителей. Вновь назначенные линейные руководители из числа молодых специалистов зачастую не обладают должным опытом. А ввиду большого расстояния между цехами и не организации работы по передачи опыта с помощью командной работы, они зачастую предоставлены сами себе. Многие обыденные рабочие цели из-за недостатка опыта решаются с определенного ряда проблемами и затягиваются во времени. Всего это можно избежать путем передачи опыта от более опытных линейных руководителей.

Для того чтобы измерить уровень достижения наших целей и отслеживать положительную динамику в подсистеме организации труда были введены критерии, благодаря которым, можно определить успешность проекта. Основными из них являются критерии снижения уровня ОТС и снижения среднего времени затрачиваемого на устранения ОТС.

Ключевым этапом при любых изменениях является планирование этих изменений и взаимосвязь с общими целями организации. Любая система управления есть целенаправленная система, которая имеет иерархическую структуру и направлена на достижение конечных стратегических целей организации.

Рассмотрим действие проекта по внедрению командного менеджмента в линейные подразделения и влияние этих технологий на связи и взаимодействия внутри организации. Сравним совершенствованную подсистему организации труда с существующей.



Рисунок 3.4 – Совершенствованная цепочки взаимодействия и распределения команд в «ЧДЭ» после внедрения технологии командного менеджмента

В старой подсистеме организации труда присутствовали только вертикальные связи, что сильно затрудняло порядок взаимодействия между линейными отделами и увеличивало время совместной работы, а соответственно и среднее время устранения ОТС. Как мы видим на рисунке 3.4 показано взаимодействие между линейными подразделениями цеха № 1 и цеха № 4. После внедрения технологии командного менеджмента в линейные подразделения стали возможны горизонтальные связи взаимодействия напрямую между цехами и соответственно принятие более ускоренных оперативных решений, как факт уменьшение среднего времени устранения отказов и недопущение переходов отказов из 3-ей категории во 2-ю, или 1-ю категорию.

Для того чтобы оценить эффективность предложенных нововведений и оценить взаимосвязь с целями организации построим дерево целей проекта (см. рисунок 3.5).

Срок реализации проекта: с 01.07.2019 г. по 21.02.2020 г., продолжительностью 8 календарных месяцев.

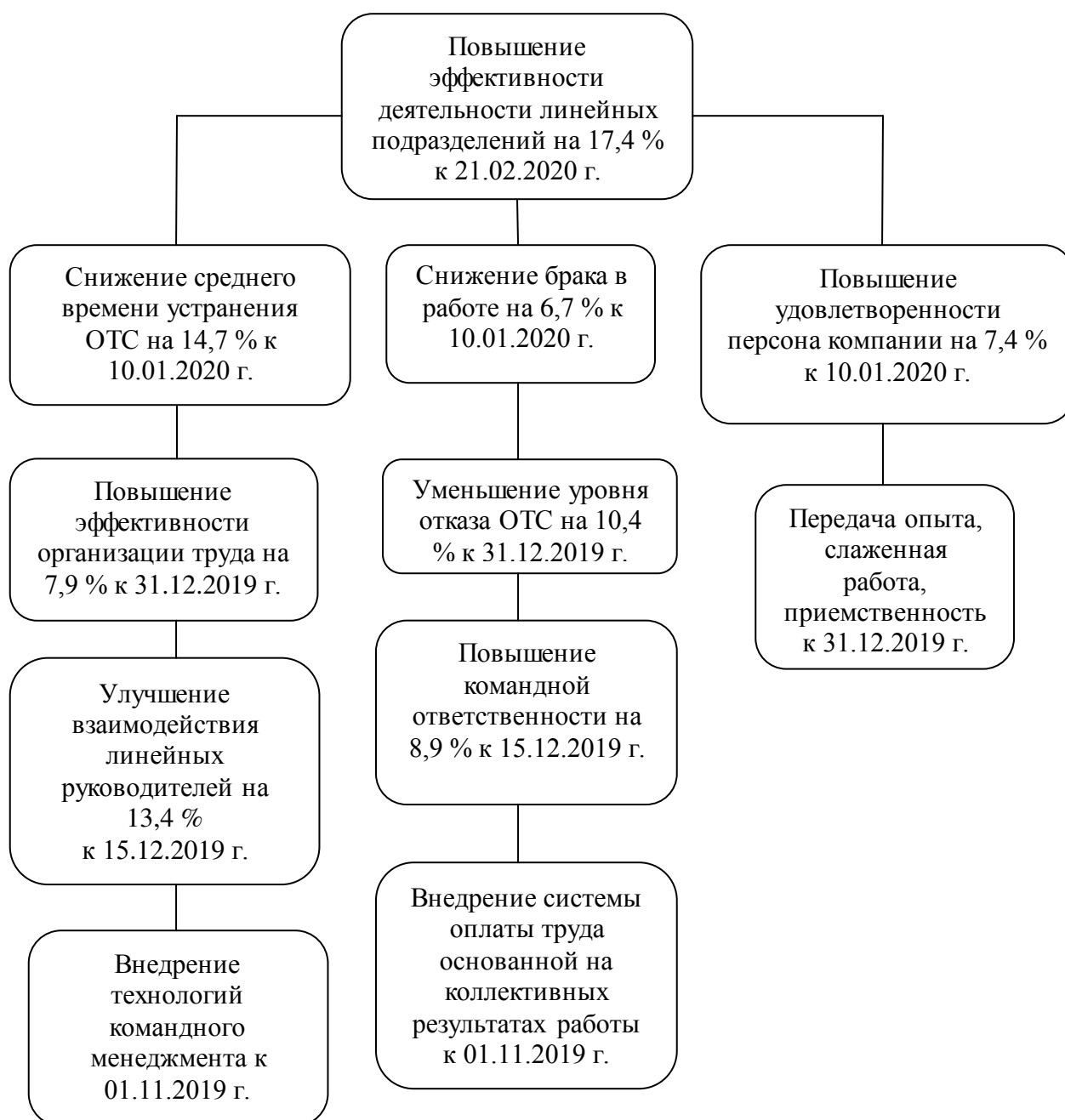


Рисунок 3.5 – Дерево целей проекта

Как видно из дерева целей проекта внедрение технологий командного менеджмента в конечном итоге поможет добиться конечной цели в повышении эффективности деятельности линейных подразделений на 17,4 % к 21.02.2020 г.

Несмотря на то, что дерево целей помогает увидеть очевидные плюсы в реализации проекта, всегда есть сдерживающие и движущие силы, которые будут помогать реализовать наш проект, либо наоборот стопорить его.

Проведем анализ и дадим оценку движущим и сдерживающим силам проекта по внедрению командного менеджмента в линейные подразделения «Челябинской дистанции электроснабжения». Данные занесем в таблицу 3.1 и присвоим факторам соответствующую бальную оценку от 1 до 5, где 1 – слабое влияние, а 5 – сильное. Иными словами проведем анализ поля сил Курта Левина.

Таблица 3.1 – Оценка действующих сил Курта Левина на проект

№ п/п	Движущие силы	Бальная оценка	Сдерживающие силы	Бальная оценка
1	Потребность в уменьшении уровня ОТС	5	Затраты связанные с реализацией проекта	4
2	Потребность в снижении отказов 1-ой и 2-ой категории за счет снижения времени устранения ОТС	5	Сопротивление изменением линейных руководителей	4
3	Поддержка руководства рационализаторских проектов	4	Не желание персонала брать на себя коллективную ответственность	3
4	Большие финансовые возможности организации	5		
5	Наличие инфраструктуры для реализации проекта	5		

Исходя из данных, которые представлены в таблице 3.1 составим схему для наглядного изображения движущих и сдерживающих сил поля Курта Левина (рисунок 3.6).

Перечислив все движущие и сдерживающие силы проекта, можно сделать вывод, что движущие силы преобладают, это в свою очередь говорит о том, что успешная реализация проекта преобладает над негативным исходом. Сдерживающие силы препятствуют реализации проекта в незначительной степени.

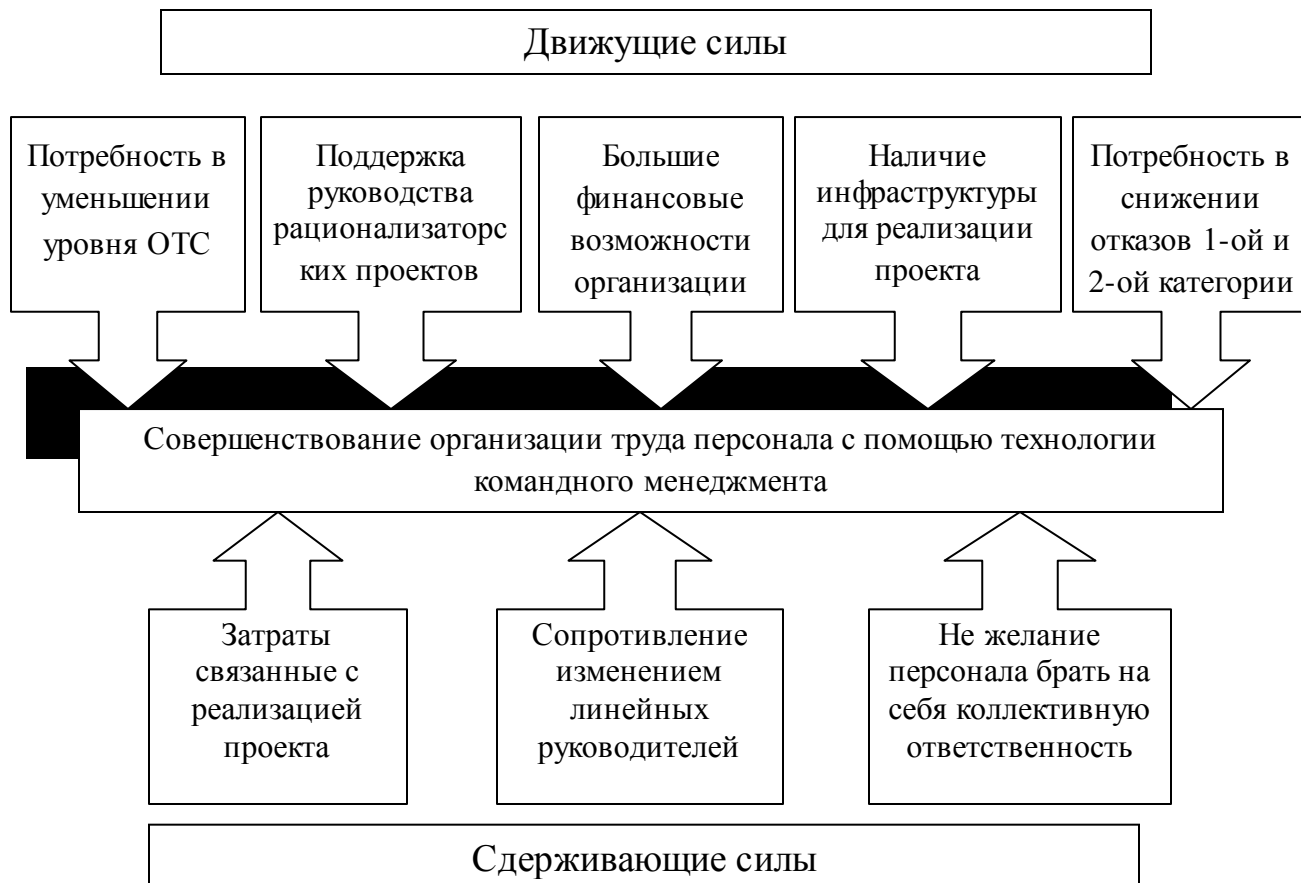


Рисунок 3.6 – Поле сил Курта Левина для «Челябинской дистанции электроснабжения»

Во время разработки и реализации проекта всегда необходимо включать проработку всех возможных рисков для проекта, которые связаны с превышением бюджета проекта, превышение сроков реализации, перерасходом человеческих или материальных ресурсов и т.д., так же необходимо оценить силу влияния и вероятность возникновения каждого риска. Все эти данные отразим в таблице 3.2.

Риски оценим по шкале вероятности, то есть, с какой вероятностью риски будут влиять на проект. Значение вероятности обозначим как: 0,9 – очень высокие, 0,7 – высокие, 0,5 – средние, 0,3 – низкие, 0,1 – очень низкие.

Плюс оценим степень влияния на проект. Значения влияния обозначим как: 0,9 – очень высокие, 0,7 – высокие, 0,5 – средние, 0,3 – низкие, 0,1 – очень низкие.

После оценки рисков в таблице 3.2 составим сводную матрицу рисков для определения наиболее опасных рисков для проекта.

Таблица 3.3 – Оценка рисков проекта

№	Риск	Описание	Сила влияния	Вероятность	Коэф. влияния
R1	Появление непредусмотренных дополнительных затрат	Невозможно предусмотреть все статьи расходов на проект, из-за чего возможны непредвиденные инвестиции в проект	0,3	0,5	0,15
R2	Сопротивление линейных руководителей изменениям	Как правило персонал сопротивляется изменения, необходимо простроить грамотную мотивацию персонала	0,7	0,7	0,49
R3	Несоблюдение сроков реализации проекта	Срок выполнения проекта может быть не соблюден, затраты на проект возрастут	0,3	0,3	0,09
R4	Отрицание персоналом новой системы коллективного премирования	Основная масса персонала может негативно воспринять коллективную систему премирования	0,5	0,7	0,35

Занесем данные из таблицы 3.3 в матрицу рисков изображенную в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Карта рисков проекта

Вероятность	Степень влияния				
	0,9	0,7	0,5	0,3	0,1
0,9	0,81	0,63	0,45	0,27	0,09
0,7	0,63	0,49 R2	0,35 R4	0,21	0,07
0,5	0,45	0,35	0,25	0,15 R1	0,05
0,3	0,27	0,21	0,15	0,09 R3	0,03
0,1	0,09	0,07	0,05	0,03	0,01

Из карты рисков видно, что наиболее опасными являются риски связанные с сопротивлением линейных руководителей изменениям. Также риск отрицания персоналом новой системы премирования.

После выявления опасных рисков для проекта, определим мероприятия с помощью которых можно снизить вероятность этих рисков.

Мероприятия по управлению рисками:

R1: для того чтобы исключить риски связанные с появлением непредвиденных дополнительных затрат необходимо максимально развернуто детализировать бюджет проекта, плюс ко всему заложить в бюджет «подушку безопасности» в виде дополнительного небольшого лимита денежных средств направленных на непредвиденные расходы.

R2: когда будет реализовываться проект необходимо проводить анкетирование участников проекта для получения обратной связи от них и при необходимости вносить корректировки. Необходимо постоянно информировать, доводить до сведения всех сотрудников о выгодах, улучшениях, которые несет все проект для организации в целом и для сотрудников в частности.

R3: необходимо проводить детализацию этапов, разбивать их на составные части и устанавливать сроки, для промежуточных этапов. Проводить строгий контроль соблюдения сроков реализации промежуточных мероприятий проекта.

R4: необходимо разъяснить персоналу, постоянно доводить информации о преимуществах данной системы премирования, о том что возможно получать премии в большем объеме при соблюдении показателей.

В итоге можно сказать, что без качественной оценке рисков трудно принять решение в пользу реализации проекта, или отказа от него. С помощью этого анализа можно минимизировать сопротивление отрицательных факторов негативно влияющих на проект.

Рассмотрев содержание проекта, цели и ожидаемые результаты от его реализации, дав оценку движущим и сдерживающим силам, оценив риски проекта перейдем непосредственно к этапу разработки, т.е. описанию всех мероприятий в рамках проекта, установлению временных рамок, назначению ответственных за организацию, контроль и реализацию проекта.

Для осуществления реализации проекта определим четкий список проектных мероприятий, обозначим сроки и назначим ответственных. Данные занесем в таблицу 3.5.

Таблица 3.5 – План реализации проекта

№	Мероприятие	Сроки	Длительность, дней	Трудоемкость	Результат	Ответственное лицо
Инициализация						
1	Постановка целей проекта	01.07.2019-04.07.2019	4	18	Четкая постановка целей, которых необходимо добиться	Нач. ЭЧ
2	Определение критериев измерения достижения целей	05.07.2019-11.07.2019	5	26	Регламентация критериев для оценки успешности проекта	Зам. нач. по кадрам, ведущий экономист
3	Определение участников для реализации проекта	12.07.2019-16.07.2019	3	14	Выявления участников проекта	Сотрудник кадровой службы
4	Определение этапов реализации проекта	17.07.2019-19.07.2019	3	15	Разработка плана мероприятий по организации командного управления	Сотрудник кадровой службы
5	Определение сроков выполнения этапов проекта	22.07.2019-23.07.2019	2	8	Регламентация сроков выполнения проекта	Сотрудник кадровой службы
Разработка						
6	Формирование стратегических целей и задач проекта	24.07.2019-26.07.2019	3	12	Формирование стратегических целей проекта по принципу SMART	Нач. ЭЧ
7	Определение возможных рисков проекта	29.07.2019-31.07.2019	3	12	Формирование перечня рисков, их оценка и разработка мероприятий по снижению их влияния	Зам. нач. по кадрам, ведущий экономист
8	Анализ существующей системы организации труда	01.08.2019-09.08.2019	9	40	Оценка эффективности выполнения работ	Зам. нач. по кадрам
9	Оценка взаимодействия линейных руководителей	12.08.2019-14.08.2019	3	12	Оценка качества взаимодействия линейных руководителей	Сотрудник кадровой службы

Продолжение таблицы 3.5

№	Мероприятие	Сроки	Длительность, дней	Трудоемкость	Результат	Ответственное лицо
10	Оценка существующей системы мотивации линейных руководителей	15.08.2019-20.08.2019	4	20	Оценка эффективности системы мотивации и стимулирования труда	Зам. нач. по кадрам
11	Разработка регламентов взаимодействия линейных руководителей	21.08.2019-27.08.2019	5	25	Составленный регламент определяющий взаимодействие линейных руководителей	Сотрудник кадровой службы
12	Согласование методов по оценке проф. компетенций линейных руководителей	28.08.2019-03.09.2019	5	24	Получение одобрения методов оценки у начальника ЭЧ	Сотрудник кадровой службы
13	Подготовка учебных материалов	04.09.2019-10.09.2019	5	26	Подготовленные учебные материалы по командному менеджменту	Сотрудник кадровой службы
14	Подготовка полигонов для совместных занятий	11.09.2019-19.09.2019	7	30	Подготовленный полигон для проведения практических занятий	Сотрудник кадровой службы
15	Подготовка помещений для проведения учебных занятий	20.09.2019-24.09.2019	3	10	Подготовленное помещение для проведения учебных занятий	Сотрудник кадровой службы
16	Разработка регламентов о производственных и селекторных совещаниях	25.09.2019-30.09.2019	4	20	Разработанный регламент проведения производственных и селекторных совещаний	Сотрудник кадровой службы
17	Оценка компетенций линейных руководителей	01.10.2019-03.10.2019	3	10	Проведение оценки в соответствии с выбранными методиками	Зам. нач. по кадрам

Продолжение таблицы 3.5

№	Мероприятие	Сроки	Длительность, дней	Трудоемкость	Результат	Ответственное лицо
18	Разработка новой системы премирования	04.10.2019-11.10.2019	6	30	Создания положения о новой системе премирования	Ведущий экономист
19	Разработка системы нематериального стимулирования	14.10.2019-18.10.2019	5	30	Создания положения о системе нематериального стимулирования	Зам. нач. по кадрам
Внедрение						
20	Информирование линейных руководителей	21.10.2019-21.10.2019	1	3	Формирование понимания и заинтересованности линейных руководителей	Сотрудник кадровой службы
21	Подготовка документации регламентирующей порядок взаимодействия линейных руководителей	22.10.2019-29.10.2019	6	30	Внесение изменений в штатное расписание, должностные инструкции	Сотрудник кадровой службы
22	Подписание доп. соглашений по новой системе премирования	30.10.2019-31.10.2019	2	5	Вносятся изменения связанные с изменением организационных условий труда	Зам. нач. по кадрам
23	Формирование принципов работы и правил поведения линейных руководителей	01.11.2019-07.11.2019	4	20	Внедрение принципов группового поведения, обозначение ограничений	Зам. нач. по кадрам
Эксплуатация						
24	Обучение линейных руководителей	11.11.2019-29.11.2019; 17.12.2019-14.01.2020	60	240	Формирование необходимых компетенций у линейных руководителей	Зам. нач. по кадрам

№	Мероприятие	Сроки	Длительность, дней	Трудоемкость	Результат	Ответственное лицо
25	Проведение практических занятий на полигоне с линейными руководителями	04.12.2019-16.12.2019; 16.01.2020-28.01.2020	36	144	Формирование необходимых компетенций у линейных руководителей	Зам. нач. по кадрам
26	Проведение производственных совещаний	02.12.2019-02.12.2019; 14.01.2020-14.01.2020	2	16	Планирование, корректировка работы, выявление проблем	Зам. нач. по кадрам
27	Проведение селекторных совещаний линейных руководителей	03.12.2019-03.12.2019; 15.01.2020-15.01.2020	2	4	Планирование, корректировка работы, выявление проблем	Зам. нач. по кадрам
28	Производство расчетов по новой системе премирования	29.11.2019-29.11.2019; 31.12.2019-31.12.2019; 31.01.2020-31.01.2020	3	8	Расчет персонала по новой системе премирования на основе командных результатов	Ведущий экономист
29	Мониторинг деятельности линейных руководителей	29.11.2019-29.11.2019; 31.12.2019-31.12.2019; 31.01.2020-31.01.2020	3	16	Оформление результатов деятельности линейных руководителей по итогу месяца	Зам. нач. по кадрам
Завершение						
30	Мониторинг результатов работы системы	03.02.2020-07.02.2020	5	25	Оценка общих показателей проекта,	Зам. нач. по кадрам
31	Корректировка работы системы	10.02.2020-14.02.2020	5	25	Формирование новых решений по организации труда линейных руководителей	Нач. ЭЧ, Зам. нач. по кадрам
32	Оценка эффективности проекта	17.02.2020-21.02.2020	5	20	Оценка проекта, его влияние на основные показатели	Нач. ЭЧ, Зам. нач. по кадрам

Таким образом, период реализации проекта предположительно составит 8 месяцев. В графике мероприятий приведена последовательность воплощения мероприятий, направленных на повышение мотивации сотрудников. В период

реализации проекта и в последующих периодах необходимо выполнять ряд мероприятий:

- контроль за исполнением намеченных мероприятий в рамках проекта;
- оценка эффективности проводимых мероприятий;
- корректировка действий исходя из результатов оценки;
- подведение итогов.

Изобразим план реализации мероприятий в рамках проекта графически, при помощи диаграммы Ганта (Приложение Б).

Приведем сотрудников, участвующих в реализации проекта, по степени их ответственности (таблица 3.6). Участникам проекта отведены следующие роли:

У – управляет, И – исполняет, О – обеспечивает.

Таблица 3.6 – Матрица ответственности

№	Мероприятие	Нач. ЭЧ	Зам. ЭЧ по кадрам	Ведущий экономист	Специалист отдела кадров	Экономист
1	Постановка целей проекта	У, И	О	-	-	-
2	Определение критериев измерения достижения целей	У	И	О	О	-
3	Определение участников для реализации проекта	-	У	-	И, О	-
4	Определение этапов реализации проекта	У	И	-	О	-
5	Определение сроков выполнения этапов проекта	У	И	-	О	-
6	Формирование стратегических целей и задач проекта	У, И	О	-	-	-
7	Определение возможных рисков проекта	У	И	И	О	О
8	Анализ существующей системы организации труда	-	У	-	И, О	-
9	Оценка взаимодействия линейных руководителей	-	У, О	-	И	-

Продолжение таблицы 3.6

№	Мероприятие	Нач. ЭЧ	Зам. ЭЧ по кадрам	Ведущий экономист	Специалист отдела кадров	Экономист
10	Оценка существующей системы мотивации линейных руководителей	-	У	-	И, О	-
11	Разработка регламентов взаимодействия линейных руководителей	-	У	-	И, О	-
12	Согласование методов по оценке проф. компетенций линейных руководителей	У	И	-	О	-
13	Подготовка учебных материалов	-	У, О	-	И	-
14	Подготовка полигонов для совместных занятий	У	О	-	И	-
15	Подготовка помещений для проведения учебных занятий	У	О	-	И	-
16	Разработка регламентов о производственных и селекторных совещаниях	-	У, О	-	И	-
17	Оценка компетенций линейных руководителей	У	И	-	О	-
18	Разработка новой системы премирования	У	-	И	-	О
19	Разработка системы нематериального стимулирования	-	У, О	-	И	-
20	Информирование линейных руководителей	-	У, О	-	И	-
21	Подготовка документации регламентирующей порядок взаимодействий линейных руководителей	-	У, О	-	И	-
22	Подписание доп. соглашений по новой системе премирования	-	У, О	-	И	-
23	Формирование принципов работы и правил поведения линейных руководителей	-	У	-	И, О	-

№	Мероприятие	Нач. ЭЧ	Зам. ЭЧ по кадрам	Ведущий экономист	Специалист отдела кадров	Экономист
24	Обучение линейных руководителей	У	О	-	И	-
25	Проведение практических занятий на полигоне с линейными руководителями	У	О	-	И	-
26	Проведение производственных совещаний	У	О	-	И	-
27	Проведение селекторных совещаний линейных руководителей	У, И	О	-	-	-
28	Производство расчетов по новой системе премирования	-	-	У, О	-	И
29	Мониторинг деятельности линейных руководителей	-	У, О	-	И	-
30	Мониторинг результатов работы системы	-	У	-	И	И
31	Корректировка работы системы	У	И, О	И	-	-
32	Оценка эффективности проекта	У, О	И	И	-	-

Таким образом, по данным таблицы можно отметить, что наибольшая доля работ по реализации проекта находится в зоне ответственности сотрудника кадровой службы и заместителя начальника ЭЧ по кадрам. При этом сотрудник кадровой службы является исполнителем мероприятий по реализации проекта. Заместитель начальника ЭЧ по кадрам в основном выполняет функцию обеспечения успешной реализации проекта. Функциональная роль начальника дистанции заключается в управлении реализацией проекта.

В заключении можно отметить разнообразность мероприятий, реализуемых в рамках проекта по совершенствованию организации труда. В рамках проекта было разработано 32 мероприятия, относящихся к трем различным технологиям. Основной целью запланированных мероприятий является совершенствование организации труда предприятия как одного из инструментов, способствующих

повышению эффективности сотрудников организации. Срок реализации проекта составляет 8 месяцев, по итогам реализации будет дана оценка эффективности проекта и будут внесены необходимые корректировки.

3.3 Расчет стоимости предложений по проекту внедрения командного менеджмента как средство совершенствование организации труда в «Челябинской дистанции электроснабжения»

Общая стоимость проекта включает в себя следующие виды затрат:

- инвестиционные затраты, отличительной чертой которых является единовременность выплат;
- эксплуатационные затраты, включающие периодические расходы.

В совокупности данные виды затрат формируют генеральный бюджет проекта, в котором отражаются все расходы, возникающие в процессе разработки и реализации проекта.

К инвестиционным расходам относятся затраты на оплату труда сотрудников. Для расчета величины доплат сотрудникам, участвующим в процессе реализации проекта, определим трудоемкость мероприятий, входящих в проект (таблица 3.7).
Таблица 3.7 – Трудоемкость проектных мероприятий, чел/ч

№	Мероприятие	Нач. ЭЧ	Зам. ЭЧ по кадрам	Ведущий экономист	Специал ист отдела кадров	Экон омист	Всего
1	Постановка целей проекта	10	8	-	-	-	18
2	Определение критериев измерения достижения целей	4	12	4	6	-	26
3	Определение участников для реализации проекта	-	6	-	8	-	14
4	Определение этапов реализации проекта	3	8	-	4	-	15
5	Определение сроков выполнения этапов проекта	2	5	-	1	-	8

Продолжение таблицы 3.7

№	Мероприятие	Нач. ЭЧ	Зам. ЭЧ по кадрам	Ведущий экономист	Специалист отдела кадров	Экономист	Всего
6	Формирование стратегических целей и задач проекта	8	4	-	-	-	12
7	Определение возможных рисков проекта	2	4	4	1	1	12
8	Анализ существующей системы организации труда	-	14	-	26	-	40
9	Оценка взаимодействия линейных руководителей	-	4	-	8	-	12
10	Оценка существующей системы мотивации линейных руководителей	-	8	-	12	-	20
11	Разработка регламентов взаимодействия линейных руководителей	-	10	-	15	-	25
12	Согласование методов по оценке проф. компетенций линейных руководителей	3	12	-	9	-	24
13	Подготовка учебных материалов	-	8	-	18	-	26
14	Подготовка полигонов для совместных занятий	3	7	-	20	-	30
15	Подготовка помещений для проведения учебных занятий	2	2	-	6	-	10
16	Разработка регламентов о производственных и селекторных совещаниях	-	6	-	14	-	20
17	Оценка компетенций линейных руководителей	2	6	-	2	-	10
18	Разработка новой системы премирования	5	-	15	-	10	30
19	Разработка системы нематериального стимулирования	-	10	-	20	-	30

№	Мероприятие	Нач. ЭЧ	Зам. ЭЧ по кадрам	Ведущий экономист	Специалист отдела кадров	Экономист	Всего
20	Информирование линейных руководителей	-	0,5	-	2,5	-	3
21	Подготовка документации регламентирующей порядок взаимодействий линейных руководителей	-	8	-	22	-	30
22	Подписание доп. соглашений по новой системе премирования	-	1	-	4	-	5
23	Формирование принципов работы и правил поведения линейных руководителей	-	8	-	12	-	20
24	Обучение линейных руководителей	10	10	-	220	-	240
25	Проведение практических занятий на полигоне с линейными руководителями	4	4	-	136	-	144
26	Проведение производственных совещаний	3	3	-	10	-	16
27	Проведение селекторных совещаний линейных руководителей	3	1	-	-	-	4
28	Производство расчетов по новой системе премирования	-	-	2	-	6	8
29	Мониторинг деятельности линейных руководителей	-	4	-	12	-	16
30	Мониторинг результатов работы системы	-	6,5	-	10,5	8	25
31	Корректировка работы системы	5	12	8	-	-	25
32	Оценка эффективности проекта	4	8	8	-	-	20
Итого		73	200	41	599	25	938

По данным таблицы 3.7 можно отметить, что большая часть работы по реализации мероприятий находится в зоне ответственности сотрудника кадровой службы и заместителя начальника по кадрам.

Проведем расчет стоимости одного часа сотрудников, участвующих в реализации мероприятий. Расчет часовой тарифной ставки будет производиться путем деления заработной платы сотрудника за месяц на количество отработанных часов в месяце. Зарплата сотрудников включает оплату по окладу и премию. В таблице 3.8 приведены средние заработные платы сотрудников и количество отработанных часов. Для расчета берется 22 рабочих дня в месяце с продолжительностью одного рабочего дня 8 часов.

Таблица 3.8 – Среднемесячная заработная плата и количество отработанных часов в месяце

Категория	Начальник ЭЧ	Заместитель начальника по кадрам	Сотрудник кадровой службы	Ведущий экономист	Экономист
Зарплата, руб./мес.	150 000	56 000	35 000	44 000	34 000
Отработанное время, часов/мес.	176	176	176	176	176
Часовая тарифная ставка, руб./час	852	318	198	250	194

Определим сумму доплат ответственным за реализацию проекта сотрудникам. Для этого необходимо рассчитанную стоимость одного часа, который мы рассчитали в таблице 3.8, перемножить на трудоемкость проводимых мероприятий, то есть на количество часов затраченных для производства конкретной работы. Получившиеся даны занесем в таблицу 3.9. Все расчеты выполняются в рублях.

Таблица 3.9 – Заработная плата членов проектной команды

№	Мероприятие	Нач. ЭЧ, 852 руб/ч	Зам. ЭЧ по кадрам, 318 руб/ч	Ведущий экономист, 250 руб/ч	Специа лист отдела кадров, 198 руб/ч	Эконо мист, 194 руб/ч	Всего
1	Постановка целей проекта	8520	2544	-	-	-	11064
2	Определение критериев измерения достижения целей	3408	3816	1000	1188	-	9412
3	Определение участников для реализации проекта		1908	-	1584	-	3492
4	Определение этапов реализации проекта	2556	2544	-	792	-	5892
5	Определение сроков выполнения этапов проекта	1704	1590	-	198	-	3492
6	Формирование стратегических целей и задач проекта	6816	1272	-	-	-	8088
7	Определение возможных рисков проекта	1704	1272	1000	198	194	4368
8	Анализ существующей системы организации труда	-	4452	-	5148	-	9600
9	Оценка взаимодействия линейных руководителей	-	1272	-	1584	-	2856
10	Оценка существующей системы мотивации линейных руководителей	-	2544	-	2376	-	4920
11	Разработка регламентов взаимодействия линейных руководителей	-	3180	-	2970	-	6150
12	Согласование методов по оценке проф. компетенций линейных руководителей	2556	3816	-	1782	-	8154
13	Подготовка учебных материалов	-	2544	-	3564	-	6108
14	Подготовка полигонов для совместных занятий	2556	2226	-	3960	-	8742

Продолжение таблицы 3.9

№	Мероприятие	Нач. ЭЧ, 852 руб/ч	Зам. ЭЧ по кадрам, 318 руб/ч	Ведущий экономист, 250 руб/ч	Специал ист отдела кадров, 198 руб/ч	Эконо мист, 194 руб/ч	Всего
15	Подготовка помещений для проведения учебных занятий	1704	636	-	1188	-	3528
16	Разработка регламентов о производственных и селекторных совещаниях	-	1908	-	2772	-	4680
17	Оценка компетенций линейных руководителей	1704	1908	-	396	-	4008
18	Разработка новой системы премирования	4260	-	3750	-	1940	9950
19	Разработка системы нематериального стимулирования	-	3180	-	3960	-	7140
20	Информирование линейных руководителей	-	159	-	495	-	654
21	Подготовка документации регламентирующей порядок взаимодействий линейных руководителей	-	2544	-	4356	-	6900
22	Подписание доп. соглашений по новой системе премирования	-	318	-	792	-	1110
23	Формирование принципов работы и правил поведения линейных руководителей	-	2544	-	2376	-	4920
24	Обучение линейных руководителей	8520	3180	-	43560	-	55260
25	Проведение практических занятий на полигоне с линейными руководителями	3408	1272	-	26928	-	31608
26	Проведение производственных совещаний	2556	954	-	1980	-	5490

Окончание таблицы 3.9

№	Мероприятие	Нач. ЭЧ, 852 руб/ч	Зам. ЭЧ по кадрам, 318 руб/ч	Ведущий экономист, 250 руб/ч	Специалист т отдела кадров, 198 руб/ч	Экономист, 194 руб/ч	Всего
27	Проведение селекторных совещаний линейных руководителей	2556	318	-	-	-	2874
28	Производство расчетов по новой системе премирования	-	-	500	-	1164	1664
29	Мониторинг деятельности линейных руководителей	-	1272	-	2376	-	3648
30	Мониторинг результатов работы системы	-	2067	-	2079	1552	5698
31	Корректировка работы системы	4260	3816	2000	-	-	10076
32	Оценка эффективности проекта	3408	2544	2000	-	-	7952
Итого		62196	63600	10250	118602	4850	259498

Самые большие доплаты на заработную плату по реализации проекта получились специалисту отдела кадров и составили 118 602 рубля. На втором месте по уровню доплаты за проект идет заместитель начальника дистанции электроснабжения по кадрам, они составляют 63 600рубля. На третьем месте начальник дистанции электроснабжения, его доплата составляет 62 196рублей. Хотя руководитель затрачивает в разы меньше времени на проект, разница в доплате сокращается разной часовой ставкой.

Общие затраты на доплату сотрудникам за участие в реализации мероприятий в рамках проекта организации труда составляют 259 498 руб. Данная сумма расходов распределяется на весь период реализации проекта в зависимости от сроков выполнения запланированных мероприятий.

Помимо затрат на заработную плату сотрудников необходимо учесть сумму других материальных затрат, связанных с исполнением проекта. Данные по всем инвестиционным затратам отразим в смете инвестиционных затрат (таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Смета инвестиционных затрат

№	Мероприятия	Затраты на З/П, (руб.)	Материалы, (руб.)	Прочие, (З/П*0,05) руб.	Всего
1	Постановка целей проекта	11064	500 на канцтовары	553,2	12117,2
2	Определение критериев измерения достижения целей	9412	-	470,6	9882,6
3	Определение участников для реализации проекта	3492	500 на канцтовары	174,6	4166,6
4	Определение этапов реализации проекта	5892	500 на канцтовары	294,6	6686,6
5	Определение сроков выполнения этапов проекта	3492	500 на канцтовары	174,6	4166,6
6	Формирование стратегических целей и задач проекта	8088	-	404,4	8492,4
7	Определение возможных рисков проекта	4368	500 на канцтовары	218,4	5086,4
8	Анализ существующей системы организации труда	9600	500 на канцтовары	480	10580
9	Оценка взаимодействия линейных руководителей	2856	-	142,8	2998,8
10	Оценка существующей системы мотивации линейных руководителей	4920	500 на канцтовары	246	5666
11	Разработка регламентов взаимодействия линейных руководителей	6150	500 на канцтовары	307,5	6957,5
12	Согласование методов по оценке проф. компетенций линейных руководителей	8154	-	407,7	8561,7
13	Подготовка учебных материалов	6108	27000 на раздаточный материал	305,4	33413,4
14	Подготовка полигонов для совместных занятий	8742	44000 на оборудования полигона	437,1	53179,1

№	Мероприятия	Затраты на З/П	материалы	Прочие, (З/П*0,05) руб.	Всего
15	Подготовка помещений для проведения учебных занятий	3528	19000 на оборудование помещения для учебных занятий	176,4	22704,4
16	Разработка регламентов о производственных и селекторных совещаниях	4680	500 на канцтовары	234	5414
17	Оценка компетенций линейных руководителей	4008	-	200,4	4208,4
18	Разработка новой системы премирования	9950	1000 на канцтовары	497,5	11447,5
19	Разработка системы нематериального стимулирования	7140	500 на канцтовары	357	7997
20	Информирование линейных руководителей	654	-	32,7	686,7
21	Подготовка документации регламентирующей порядок взаимодействий линейных руководителей	6900	500 на канцтовары	345	7745
22	Подписание доп. соглашений по новой системе премирования	1110	500 на канцтовары	55,5	1665,5
23	Формирование принципов работы и правил поведения линейных руководителей	4920	500 на канцтовары	246	5666
24	Мониторинг результатов работы системы	5698	500 на канцтовары	284,9	6482,9
25	Корректировка работы системы	10076	500 на канцтовары	503,8	11079,8
26	Оценка эффективности проекта	7952	500 на канцтовары	397,6	8849,6
Итого		158 954	99 000	7947,7	265 901,7

По данным таблицы можно отметить, что наибольшую долю затрат в общей сумме расходов занимают затраты на заработную плату сотрудников, отвечающих за реализацию мероприятий в рамках проекта по совершенствованию системы организации труда. Их доля составляет 59,7% от

общей суммы инвестиционных расходов.

Для детализации данной суммы расходов и распределения ее по срокам реализации мероприятий представим бюджет инвестиционных затрат (таблица 3.11).

Таблица 3.11 - Бюджет инвестиционных затрат

№	Мероприятие	07.19	08.19	09.19	10.19	11.19	12.19	01.20	02.20	Всего
1	Постановка целей проекта	12117,2	-	-	-	-	-	-	-	12117,2
2	Определение критериев измерения достижения целей	9882,6	-	-	-	-	-	-	-	9882,6
3	Определение участников для реализации проекта	4166,6	-	-	-	-	-	-	-	4166,6
4	Определение этапов реализации проекта	6686,6	-	-	-	-	-	-	-	6686,6
5	Определение сроков выполнения этапов проекта	4166,6	-	-	-	-	-	-	-	4166,6
6	Формирование стратегических целей и задач проекта	8492,4	-	-	-	-	-	-	-	8492,4
7	Определение возможных рисков проекта	5086,4	-	-	-	-	-	-	-	5086,4
8	Анализ существующей системы организации труда	-	10580	-	-	-	-	-	-	10580
9	Оценка взаимодействия линейных руководителей	-	2998,8	-	-	-	-	-	-	2998,8
10	Оценка существующей системы мотивации линейных руководителей	-	5666	-	-	-	-	-	-	5666
11	Разработка регламентов взаимодействия линейных руководителей	-	6957,5	-	-	-	-	-	-	6957,5

Продолжение таблицы 3.11

№	Мероприятие	07.19	08.19	09.19	10.19	11.19	12.19	01.20	02.20	Всего
12	Согласование методов по оценке проф. компетенций линейных руководителей	-	8561,7	-	-	-	-	-	-	8561,7
13	Подготовка учебных материалов	-	-	33413,4	-	-	-	-	-	33413,4
14	Подготовка полигонов для совместных занятий	-	-	53179,1	-	-	-	-	-	53179,1
15	Подготовка помещений для проведения учебных занятий	-	-	-	22704,4	-	-	-	-	22704,4
16	Разработка регламентов о производственных и селекторных совещаниях	-	-	-	5414	-	-	-	-	5414
17	Оценка компетенций линейных руководителей	-	-	-	4208,4	-	-	-	-	4208,4
18	Разработка новой системы премирования	-	-	-	11447,5	-	-	-	-	11447,5
19	Разработка системы нематериального стимулирования	-	-	-	7997	-	-	-	-	7997
20	Информирование линейных руководителей	-	-	-	686,7	-	-	-	-	686,7
21	Подготовка документации регламентирующей порядок взаимодействия линейных руководителей	-	-	-	7745	-	-	-	-	7745
22	Подписание доп. соглашений по новой системе премирования	-	-	-	1665,5	-	-	-	-	1665,5
23	Формирование принципов работы и правил поведения линейных руководителей	-	-	-	-	5666	-	-	-	5666

№	Мероприятие	07.19	08.19	09.19	10.19	11.19	12.19	01.20	02.20	Всего
24	Мониторинг результатов работы системы	-	-	-	-	-	-	-	6482,9	6482,9
25	Корректировка работы системы	-	-	-	-	-	-	-	11079,8	11079,8
26	Оценка эффективности проекта	-	-	-	-	-	-	-	8849,6	8849,6
Итого		50598,4	34764	86592,5	61868,5	5666	0	0	26412,3	265901,7

По данным расчетов видно, что основная часть инвестиционных затрат приходится на первые четыре месяца реализации проекта, т.е. с июля по октябрь. В данный период осуществляется проведение трудозатратных мероприятий, связанных с выявлением существующих проблем, анализом имеющихся данных, формулировкой целей и задач проекта.

Далее аналогичным образом проведем расчет эксплуатационных затрат и отразим их в смете (таблица 3.12).

Таблица 3.12 – Смета эксплуатационных затрат

№	Мероприятия	Затраты на З/П, (руб.)	Материалы, (руб.)	Прочие (З/П *0,05), руб.	Всего
1	Обучение линейных руководителей	55260	60000 на лектора	2763	118023
2	Проведение практических занятий на полигоне с линейными руководителями	31608	20000 доставка персонала на полигон	1580,4	53188,4
3	Проведение производственных совещаний	5490	-	274,5	5764,5
4	Проведение селекторных совещаний линейных руководителей	2874	-	143,7	3017,7

№	Мероприятия	Затраты на З/П, (руб.)	Материалы, (руб.)	Прочие (З/П *0,05), руб.	Всего
5	Производство расчетов по новой системе премирования	1664	500 на канцтовары	83,2	2247,2
6	Мониторинг деятельности линейных руководителей	3648	500 на канцтовары	182,4	4330,4
Итого		100 544	81 000	5027,2	186 571,2

По итогам расчета можно отметить, что половину в составе эксплуатационных затрат занимают затраты на заработную плату персоналу, величина которых составляет 53,89% от общей суммы эксплуатационных расходов по реализации проекта. На основании представленной сметы составим бюджет эксплуатационных расходов, в котором отразим распределение данных затрат по периодам реализации проекта мотивации персонала (таблица 3.13).

Таблица 3.13 – Бюджет эксплуатационных расходов

№	Мероприятие	07.19	08.19	09.19	10.19	11.19	12.19	01.20	02.20	Всего
1	Обучение линейных руководителей	-	-	-	-	59011,5	59011,5	-	-	118023
2	Проведение практических занятий на полигоне с линейными руководителями	-	-	-	-	-	26594,2	26594,2	-	53188,4
3	Проведение производственных совещаний	-	-	-	-	-	2882,25	2882,25	-	5764,5
4	Проведение селекторных совещаний линейных руководителей	-	-	-	-	-	1508,85	1508,85	-	3017,7

№	Мероприятие	07.19	08.19	09.19	10.19	11.19	12.19	01.20	02.20	Всего
5	Производство расчетов по новой системе премирования	-	-	-	-	749,06	749,06	749,06	-	2247,2
6	Мониторинг деятельности линейных руководителей	-	-	-	-	-	1443,4	1443,4	1443,4	4330,4
Итого		-	-	-	-	59760,56	92189,26	33177,76	1443,4	186571,2

По представленным данным можно сделать вывод о том, что эксплуатационные расходы так же, как и инвестиционные, распределены неравномерно. Большая их часть приходится на вторую половину периода реализации проекта, т.е. с ноября по январь.

Для расчета общей стоимости реализации проекта по совершенствованию организации труда в «Челябинской дистанции электроснабжения» сведем все затраты в общий бюджет (таблица 3.14).

Таблица 3.14 – Сводный бюджет

№	Мероприятие	07.19	08.19	09.19	10.19	11.19	12.19	01.20	02.20	Всего
1	Постановка целей проекта	12117,2	-	-	-	-	-	-	-	12117,2
2	Определение критериев измерения достижения целей	9882,6	-	-	-	-	-	-	-	9882,6
3	Определение участников для реализации проекта	4166,6	-	-	-	-	-	-	-	4166,6
4	Определение этапов реализации проекта	6686,6	-	-	-	-	-	-	-	6686,6
5	Определение сроков выполнения этапов проекта	4166,6	-	-	-	-	-	-	-	4166,6
6	Формирование стратегических целей и задач проекта	8492,4	-	-	-	-	-	-	-	8492,4

Продолжение таблицы 3.14

№	Мероприятие	07.19	08.19	09.19	10.19	11.19	12.19	01.20	02.20	Всего
7	Определение возможных рисков проекта	5086,4	-	-	-	-	-	-	-	5086,4
8	Анализ существующей системы организации труда	-	10580	-	-	-	-	-	-	10580
9	Оценка взаимодействия линейных руководителей	-	2998,8	-	-	-	-	-	-	2998,8
10	Оценка существующей системы мотивации линейных руководителей	-	5666	-	-	-	-	-	-	5666
11	Разработка регламентов взаимодействия линейных руководителей	-	6957,5	-	-	-	-	-	-	6957,5
12	Согласование методов по оценке проф. компетенций линейных руководителей	-	8561,7	-	-	-	-	-	-	8561,7
13	Подготовка учебных материалов	-	-	33413,4	-	-	-	-	-	33413,4
14	Подготовка полигонов для совместных занятий	-	-	53179,1	-	-	-	-	-	53179,1
15	Подготовка помещений для проведения учебных занятий	-	-	-	22704,4	-	-	-	-	22704,4
16	Разработка регламентов о производственных и селекторных совещаниях	-	-	-	5414	-	-	-	-	5414
17	Оценка компетенций линейных руководителей	-	-	-	4208,4	-	-	-	-	4208,4
18	Разработка новой системы премирования	-	-	-	11447,5	-	-	-	-	11447,5

Окончание таблицы 3.14

№	Мероприятие	07.19	08.19	09.19	10.19	11.19	12.19	01.20	02.20	Всего
19	Разработка системы нематериального стимулирования	-	-	-	7997	-	-	-	-	7997
20	Информирование линейных руководителей	-	-	-	686,7	-	-	-	-	686,7
21	Подготовка документации регламентирующей порядок взаимодействий линейных руководителей	-	-	-	7745	-	-	-	-	7745
22	Подписание доп. соглашений по новой системе премирования	-	-	-	1665,5	-	-	-	-	1665,5
23	Формирование принципов работы и правил поведения линейных руководителей	-	-	-	-	5666	-	-	-	5666
24	Обучение линейных руководителей	-	-	-	-	59011,5	59011,5	-	-	118023
25	Проведение практических занятий на полигоне с линейными руководителями	-	-	-	-	-	26594,2	26594,2	-	53188,4
26	Проведение производственных совещаний	-	-	-	-	-	2882,25	2882,25	-	5764,5
27	Проведение селекторных совещаний линейных руководителей	-	-	-	-	-	1508,85	1508,85	-	3017,7
28	Производство расчетов по новой системе премирования	-	-	-	-	749,06	749,06	749,06	-	2247,2
29	Мониторинг деятельности линейных руководителей	-	-	-	-	-	1443,4	1443,4	1443,4	4330,4
30	Мониторинг результатов работы системы	-	-	-	-	-	-	-	6482,9	6482,9
31	Корректировка работы системы	-	-	-	-	-	-	-	11079,8	11079,8
32	Оценка эффективности проекта	-	-	-	-	-	-	-	8849,6	8849,6
Итого		50598,4	34764	86592,5	61868,5	65426,56	92189,26	33177,76	27855,7	452472,9

Из результатов сводного бюджета следует, что сумма всех расходов на реализацию проекта составит 454 472,9 рублей. При этом доля инвестиционных затрат составит 265 901,7руб. (58,5%), доля эксплуатационных затрат – 186571,2руб (41,05%). Наиболее затратными месяцами в период реализации проекта являются сентябрь, ноябрь, декабрь.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе была проанализирована организационно-хозяйственная деятельность «Челябинской дистанции электроснабжения». Рассмотрены показатели, отражающие экономическую деятельность организации. Проанализированы внешняя среда с помощью инструментов STEEP-анализ, 5 сил Портера. Благодаря им была исследована внешняя среда организации (макросреда). По ним сделан вывод, что внешняя среда является актино-негативной для деятельности организации, но появление сильной конкуренции в ближайшее время не ожидается. Проанализирована внутренняя среда организации. Там мы выявили сильные и слабые стороны организации.

Был проведен кадровый аудит дистанции. Выявлены подсистемы управления персоналом, которые дают сбой. В данном случае это плохое взаимодействие линейных руководителей между собой. Не отлажена и не регламентирована системы поощрений за слаженную работу, общую эффективность организации в целом, а не каждого отдельно взятого подразделения.

Разработаны рекомендации по внедрению системы командного менеджмента в коллектив линейных руководителей для достижения эффективности труда как отдельно взятого подразделения, так и организации в целом, снижения уровня отказа технических средств электроснабжения и сокращение времени необходимого для устранения возникших отказов.

Данный инструмент позволяет повысить эффективность предприятия, создает экономическую выгоду, повышает уровень безопасности движения поездов.

В заключении можно сказать, что командный менеджмент является одним из инструментов организации труда, развитие которого позволяет осуществлять более эффективный труд. Организация труда предприятия имеет ряд слабых мест, для устранения которых был разработан проект внедрения командного менеджмента, предполагающий стимулирование сотрудников путем развития командной работы. В рамках проекта запланирована реализация мероприятий,

способных повысить организацию труда. Реализация проекта подразумевает несколько этапов с выполнением различных операций, отличающихся по объему проводимых работ и величине затрат. По окончании срока реализации проекта, составляющего 8 месяцев, предполагается оценка результатов и внесение необходимых корректировок.

Ожидаемый эффект от реализации проекта:

- 1) экономический;
- 2) социальный.

Экономический подразумевает снижение уровня отказа технических средств и снижение среднего времени необходимого для устранения отказов. За счет внедрения технологий командного менеджмента и положительной динамики от него в виде формирования горизонтальных связей, помимо вертикальных. Плюс новая система стимулирования труда, основанная на коллективных показателях всей организации. Так же передача опыта от более опытных линейных руководителей к не опытным, как результат меньшее время вработывания молодых линейных руководителей и меньшее количество браков в работе.

Социальный подразумевает улучшение микроклимата в коллективе, организации более крепких цепочек связей и формирования команд, стремящихся добиться единой цели на благо организации.

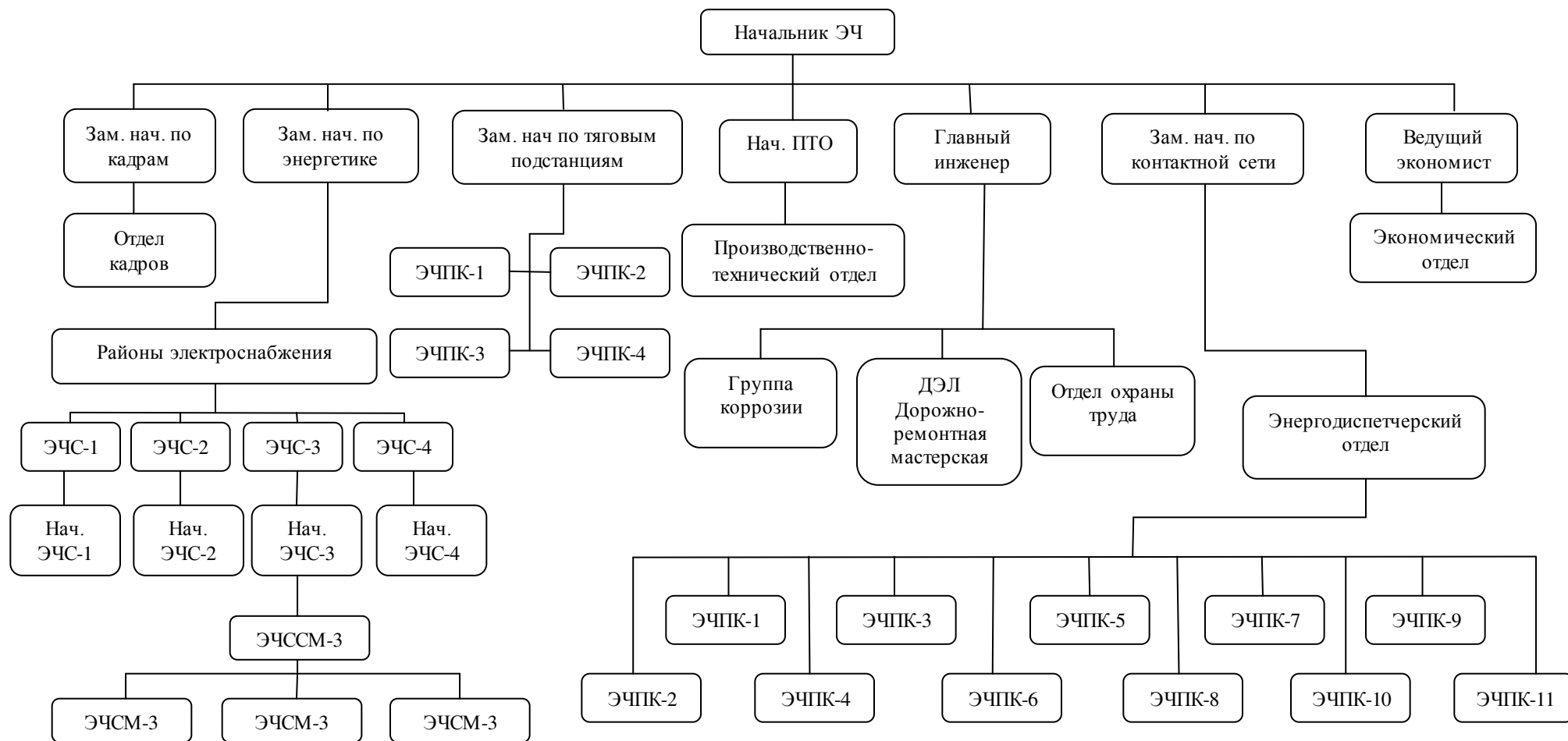
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации / О. Е. Алехина / Управление персоналом.–2012. – №1.– С. 50-52
2. Антосенков, Е. Реформа заработной платы – ожидание и реальность / Е. Антосенков, Ю. Кокин / Экономист. – 2004. – №4. – С. 25-28.
3. Балабанов, И.Т. Основы организации и мотивации / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 131 с.
4. Бовыкин, В.И. Новый менеджмент. В.И. Бовыкин. – М.: Экономика, 2010. – 368 с.
5. Бородкин, Ф.М. Внимание: конфликт / Ф.М. Бородкин, Н.М. Коряк. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 144 с.
6. Гагарский, В. Повышение эффективности системы мотивации персонала / В. Гагарский. – 2008. – №9.– С. 35-42
7. Грошев, И.В. Организационная культура/ И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2015.– 288 с.
8. Гурков, И.Б. Стратегический менеджмент организации. Учебное пособие / И.Б. Гурков. – М.: ЗАО «Бизнес–школа», «Интел–Синтез», 2010.– 496 с.
9. Званковский, А.Н. Организационная психология/ А.Н. Званковский. – М.: Флинта: МПСИ, 2010.– 648 с.
10. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб.: Издательство «Питер», 2012.– 512 с.
11. Каштанова, Л.В. Организационное поведение / Л.В. Каштанова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА–М – 220 с.
12. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – Питер. СПб.:2011.– 320 с.
13. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева. – 2011.– 524 с.

14. Кику, Т.Ю. Содержание и структура категории «мотивация труда» в трактовках различных исследователей / Т.Ю. Кику. – Экономика устойчивого развития, 2012. – № 11. – С. 42-49
15. Ключков, А. Мотивация персонала на реализацию стратегии компании / А. Ключков/Финансовая газета, Региональный выпуск. – 2008.– №12.– С. 31-38
16. Козлов, В.В. Организационная культура: опыт, проблемы и перспективы развития. Монография / В.В. Козлов. – М., 2011.– 299 с.
17. Комисарова, Т.А. Управление человеческими ресурсами: Учебн. Пособие./ Т.А. Комисарова. – М.: Дело, 2009.– 589 с.
18. Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник./ В.И. Маслов – М.: Финпресс, 2008.– 288 с.
19. Махорт, Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности / Н. Махорт /Управление персоналом. – 2009.– №7.– С. 35-37
20. Мескон, М.Х. Основы менеджмента/Пер. с англ./ М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2009.– 704 с.
21. Молл, Е.Г. Менеджмент. Организационное поведение / Е.Г. Молл. – М., 2008.– 156 с.
22. Свиткина, М.З. Методы менеджмента качества./ М.З. Свиткина// Организационно–методические аспекты корпоративной культуры.– 2007. – №3– С. 46-49
23. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие / Т.О. Соломанидина. – Москва, 2011.– 624 с.
24. Спивак, В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2010.– 352 с.
25. Спивак, В.А. Организационная культура / В.А. Спивак. – СПб.: Нева, 2004.– 224 с.

26. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2011.– 416 с.
27. Сухорукова, М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры / М. Сухорукова. – М.: Дело, 2011.– 39 с.
28. Фрэнкин, Р. Мотивация поведения: биологические, когнитивные и социальные аспекты/ Р. Фрэнкин. – СПб.: Питер, 2013.– 651 с.
29. «Челябинской дистанции электроснабжения» - годовой отчет о результатах производственно – финансовой деятельности.
30. Челябинская дистанция электроснабжения – положение структурного подразделения Южно-Уральской дирекции по энергообеспечению – структурного подразделения Трансэнерго – филиала ОАО «РЖД» от 10.10.2016 г. № ЮУрНТЭ-888/1.

ПРИЛОЖЕНИЕ А. Организационная структура «Челябинской дистанции электроснабжения»



ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Диаграмма Ганта

