

Ворошилова Анна Евгеньевна —

соискатель кафедры экономики труда и персонала МГУ имени М.В. Ломоносова.

Anna E. Voroshilova —

Lomonosov Moscow State University.

## Региональные особенности реализации принципов социального партнерства на предприятиях ТЭК

В условиях высокой внешнеполитической нестабильности, замедления темпов роста мировой экономики, возрастания рисков углубления внутриэкономических проблем крайне важным является курс Российской Федерации на сохранение устойчивого социально-экономического развития, которое в нашей стране характеризуется целым рядом негативных факторов, связанных в том числе с человеческим капиталом: нестабильность рынка труда, последствия демографического провала 1990-х годов, сокращение трудоспособного населения, нерациональное использование трудовых ресурсов и др. Наличие таких негативных тенденций приводит к усилению противоречий в социально-экономической сфере, в результате чего растет значение повышения эффективности трудовых ресурсов, экономически более выгодного использования человеческого капитала, что, в свою очередь, требует разработки и реализации определенных оздоровительных мер в каждом проблемном сегменте.

Отрицательные процессы в социально-экономической сфере, вопросы труда и занятости населения ярче всего проявляются в крупнейших отраслях экономики, отличающихся массовостью и потому сложностью решения проблем

в области трудовых отношений. Именно в наиболее экономически значимых отраслях острее всего встают вопросы привлечения, удержания и эффективного использования человеческого капитала (от повышения квалификации работников, что особенно важно при внедрении инноваций технического и технологического характера, до перераспределения персонала внутри отрасли, возможно, с переобучением в целях получения иной, более востребованной профессии на рынке труда).

В России одной из самых мощных и самых массовых отраслей народного хозяйства с точки зрения количества занятых в этой сфере работников является топливно-энергетический комплекс (ТЭК). ТЭК оказывает влияние практически на всю экономику страны, является базой ее развития, инструментом проведения внутренней и внешней политики и потому требует к себе самого пристального внимания.

Цель исследования — рассмотреть региональные особенности реализации принципов социального партнерства на предприятиях ТЭК.

Суть социального партнерства определяется экспертами Международной организации

УДК 332.1

В статье рассматриваются принципы социального партнерства на предприятиях топливно-энергетического комплекса в региональном ракурсе.

*Ключевые слова*

Социальное партнерство, международная организация труда, топливно-энергетический комплекс, HR-специалисты.



➤➤ Именно в наиболее экономически значимых отраслях острее всего встают вопросы привлечения, удержания и эффективного использования человеческого капитала.

труда (МОТ) как «механизм, посредством которого предприниматели, представители трудящихся и правительства разрабатывают комплекс согласованных и многосторонних действий для решения важнейших вопросов экономической и социальной политики в национальном масштабе путем поиска компромиссов» [1]. Принципы социального диалога и трипартизма были закреплены в уставе МОТ около ста лет назад и получили развитие в декларациях, конвенциях и рекомендациях, призванных разрешать противоречия в социально-трудовой сфере между работниками и работодателями.

В целом противоречия эти являются стандартными и, соответственно, разрешаются с помощью определенных типовых приемов, набора известных методов в зависимости от актуальности тех или иных проблем, возникающих в отношениях между работниками и работодателями в разные периоды жизненного цикла компаний. Например, заключенный между работодателем и работниками коллективный договор, с одной сто-

роны, для работников может явиться некой гарантией социальной и финансовой поддержки от предприятия, на котором они трудятся, а с другой стороны, для работодателя наличие коллективного договора — это подтверждение того, что даже при серьезном ухудшении экономической ситуации его персонал будет защищен и при снижении покупательной способности возможные новые требования и акции протеста работников будут необоснованны. Традиционно важным звеном в реализации социального партнерства была, да и сейчас остается, именно отрасль. На уровне отрасли заключаются тарифные соглашения, определяются стандарты производительности труда, безопасности рабочих мест и пр.

Многое в поведении работников и работодателей зависит не только от того, как выглядит соотношение интересов тех и других, какое участие принимает государство в разрешении возможных противоречий в этой сфере, и не от того, как выглядит отрасль в целом или какие типовые проблемы могут возникать в процессе реа-

## Regional Features of Implementing the Social Partnership Principles at the Fuel and Energy Complex Enterprises

The article deals with the principles of social partnership at enterprises of the fuel and energy complex in the regional perspective.

### Keywords

Social partnership, international organization of labour, fuel and energy complex, HR specialists.

лизации принципов социального партнерства. Часто модель поведения партнеров в социально-трудовых отношениях зависит от того, какие локальные обстоятельства сопровождают функционирование того или иного предприятия.

В случае топливно-энергетической отрасли наиболее ярко такие особенности выявляются тогда, когда мы сравниваем, с одной стороны, предприятия отрасли, расположенные в крупных городах-миллионниках, столицах, и с другой — градообразующие предприятия или производства, расположенные в небольших поселках или моногородах.

Как будет показано ниже, несмотря на то что рассматриваемые предприятия относятся к одной отрасли и имеют одни и те же глобальные цели и задачи (в частности, повышение производительности труда, обеспечение социальных гарантий для работников, выход на международный уровень), специфика проблем и противоречий и методы их разрешения в этих случаях абсолютно различны.

Положительное развитие топливно-энергетического комплекса на современном этапе сопровождается рядом типичных для отрасли в целом процессов, таких как внедрение технических инноваций, сокращение затрат на рабочую силу, прямое сокращение рабочих мест, пик которого пришелся на кризисный 2014 г., и др.

На рис. 1 видно, что модернизация оборудования, внедрение инноваций требуют, с одной стороны, создания новых рабочих мест на высокотехнологичном оборудовании, а с другой — сокращения излишнего числа устаревших рабочих мест, что ведет к общему снижению численности занятых в отрасли [1].

Наряду с этим отрасль сохраняет конкурентоспособную среднюю заработную плату работников (рис. 2), достаточно высокий уровень социальной защиты, усиливается деятельность в направлении безопасности и охраны труда [1].

Однако все эти меры не предотвращают достаточно высокой текучести кадров, доходящей иногда до 16–30%, на предприятиях, расположенных в крупных городах.

Если мы проанализируем ситуацию в моногородах и городах (или небольших населенных пунктах) с отраслевыми градообразующими

предприятиями, то увидим совершенно иную картину, где текучесть может составлять 1–2%. Причем относительно высокий уровень заработной платы, подчас самый высокий в моногороде, к примеру, может сопровождаться низким уровнем удовлетворенности трудом на предприятии.

Таким образом, стороны социального партнерства на предприятиях с различной локацией сталкиваются с абсолютно разными проблемами и противоречиями во взаимоотношениях.

Рисунок 1

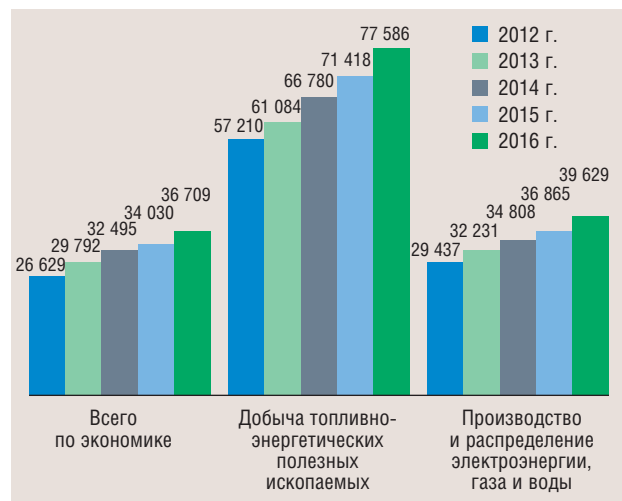
Сравнительный анализ числа ликвидированных и созданных рабочих мест (по средней численности работников) в организациях ТЭК РФ за период с 2012 по 2016 г.



Источник: открытые данные Росстата

Рисунок 2

Среднемесячная заработная плата работников по видам экономической деятельности в 2012–2016 гг., руб.



Источник: открытые данные Росстата

При этом, как было сказано выше, они стремятся к одной и той же цели — снижению затрат на персонал и, соответственно, повышению производительности труда.

Для достижения названной цели и для повышения качества управления персоналом в целом HR-специалисты изучают процент текучести, определяя ее причины, а также другие показатели качества работы с персоналом, ставят перед собой цели и задачи по улучшению ситуации, разрабатывают перечень мероприятий, помогающих стабилизировать положение.

На примере одной из ТЭЦ крупной энергокомпании топливно-энергетического комплекса, расположенной в Москве, можно увидеть, что в 2017 г. основные процессы приема и увольнения персонала осуществлялись на стартовых позициях оперативного персонала станции. Количество уволенных в течение первого года работы в этом сегменте составило 10 человек, то есть порядка 11% от общего числа уволенных. Проведенные выходные интервью показали, что в качестве основных причин называются высокая загруженность персонала, переработки, изношенность оборудования, неудовлетворенность размером заработной платы, системой премирования, отсутствие карьерного роста, а также, что немаловажно, несоответствие в целом ожиданий и действительности при устройстве на работу.

Таким образом, определение узких мест позволило разработать ряд первоочередных разносторонних мер, а именно:

1. Пересмотр (упорядочивание) графиков работы оперативного персонала и своевременное укомплектование штата в целях снижения переработок и, соответственно, излишней загруженности персонала.
2. Улучшение условий труда, в том числе ремонт мест общего пользования, обеспечение мест для приема пищи.
3. Анализ возможных межличностных проблем внутри структурных подразделений.
4. Пересмотр систем оплаты труда, льгот и компенсаций.
5. Пересмотр порядка индексации заработной платы с учетом анализа заработной платы в отрасли.
6. Точечный пересмотр (по профессиям) заработной платы работников, которые наиболее подвержены текучке и востребованы на рынке труда (так называемые дефицитные профессии).

7. Возможность компенсации найма жилья для работников, занимающих стартовые позиции, и работников, имеющих дефицитные профессии.

8. Формирование кадрового резерва и составление индивидуальных планов развития.

Кроме того, перед HR-специалистами предприятия встала проблема несоответствия в целом ожиданий работников и действительности при устройстве на работу, что потребовало разработки и реализации отдельного блока задач, связанных с процессами найма персонала:

1. Глубокая предварительная проработка процесса собеседования, включающая более четкое описание условий труда, ознакомление кандидата с условиями труда непосредственно на рабочем месте, а также возможность побеседовать с потенциальными коллегами — работниками станции.
2. Реализация системы «разумного найма», для которого нужна адекватная оценка необходимости найма «звезд» на стартовые позиции и тех, кто не претендует на продвижение по карьерной лестнице.
3. Реализация системы подготовки в специализированном центре персонала, прошедшего предварительный отбор для работы по рабочим профессиям низших разрядов, чтобы эти люди пришли на предприятие с начальными знаниями по специальности.
4. Пересмотр локальных нормативных актов предприятия, связанных с наймом персонала, в целях возможного уменьшения ограничений при приеме на работу.

Кроме того, актуальным становится вопрос изменения имеющейся корпоративной культуры предприятия, которая должна быть направлена на повышение удовлетворенности трудом работников ТЭЦ.



Таким образом, основная задача менеджеров по персоналу на подобном предприятии — определение причин высокой текучести кадрового состава, активация направления рекрутинга, разработка мер, призванных повысить уровень удовлетворенности трудом и снизить показатель естественной текучести персонала, что, в свою очередь, приведет к повышению производительности труда предприятия.

В отличие от ситуации в компании, локализованной на территории крупного мегаполиса, в моногороде на аналогичном предприятии можно увидеть совершенно иную картину. Анализ деятельности HR-блока одного из производственных филиалов крупнейшей российской энергокомпании оптового рынка электроэнергии ПАО «ОГК-2» — Троицкой ГРЭС, расположенной в Челябинской области, показывает, что проблем с текучестью кадров (она составляет 1–1,5%), по сути, нет, а мероприятия HR-блока, как и в предыдущем примере, нацелены на повышение производительности труда. Однако для этого используются другие методы.

Посредством реализации на предприятии принципов социального партнерства работодатель в лице HR-специалистов внедряет ряд мер, направленных на оптимизацию затрат на персонал, в том числе путем прямого сокращения рабочих мест (рис. 3), в основном за счет модернизации оборудования, а также обучения и переподготовки остающегося персонала.

Одновременно партнеры по социально-трудовым отношениям решают не менее важную задачу — сохранение конкурентоспособного уров-

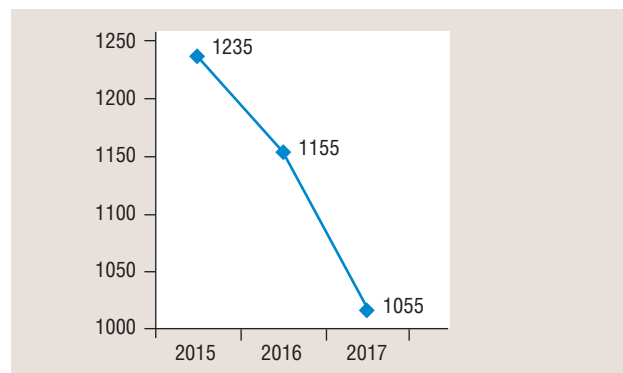
ня заработной платы работников предприятия (рис. 4) [2].

Такой подход, хотя и устраивает не всех, тем не менее способствует достижению основных целей, связанных с повышением производительности труда, снижением затрат на персонал посредством решения задач, сопряженных с комплектованием структурных подразделений предприятий оптимальными и мотивированными кадрами, со своевременным обучением и подготовкой персонала для получения/поддержания необходимого уровня квалификации, с формированием и поддержанием требуемого уровня мотивации персонала, разработкой мероприятий, направленных на информирование персонала и его вовлеченность в процесс выполнения поставленных задач. Вовлеченность персонала играет одну из важнейших ролей на любом предприятии отрасли, повышая эффективность его деятельности, и стоит особняком в ряду задач, решаемых специалистами HR-блока совместно с другими структурными подразделениями. Результаты деятельности партнеров по социально-трудовым отношениям на предприятиях, расположенных в небольших городах или поселках, особенно ярко проявляются в процессе развития рационализаторской деятельности на предприятиях отрасли, в результате которой выгоду имеют и предприятия, и работники, премируемые по результатам внедрения их рацпредложений.

В качестве примера можно привести производственные филиалы ПАО «ОГК-2», где четвертый год подряд проводится конкурс на лучшее предложение проекта «Эффективность». Трижды его лидерами признавались специалисты Псковской

Рисунок 3

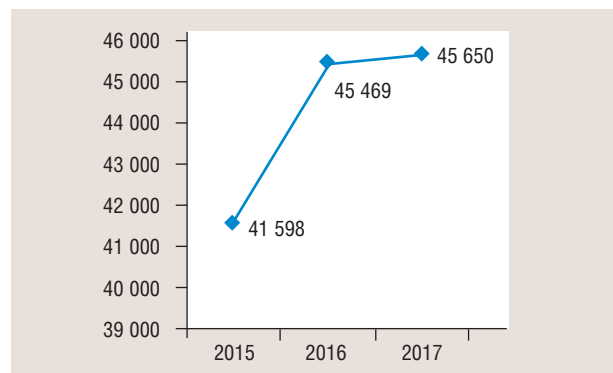
Динамика среднесписочной численности филиала ПАО «ОГК-2» — Троицкая ГРЭС за период 2015–2017 гг.



Источник: статистические данные ПАО «ОГК-2»

Рисунок 4

Динамика среднемесячной заработной платы работников филиала ПАО «ОГК-2» — Троицкая ГРЭС за период 2015–2017 гг.



Источник: статистические данные ПАО «ОГК-2»

➤ Вовлеченность персонала играет одну из важнейших ролей на любом предприятии отрасли, повышая эффективность его деятельности, и стоит особняком в ряду задач, решаемых специалистами HR-блока совместно с другими структурными подразделениями.

ГРЭС. Это достойный результат, если учесть, что в компании 11 филиалов и от каждого в течение года поступают десятки предложений, направленных на оптимизацию затрат производства. Победителем конкурса в номинации беззатратных предложений признана идея инженера Киришской ГРЭС, предусматривающая изменение технологии производства работ при инспекции газовых турбин. Экономический эффект от внедрения этого предложения составил 906,3 тыс. руб. Первое место в номинации затратных предложений присуждено идее производственников Псковской ГРЭС: с целью замещения мазутного хозяйства предложено установить на станции электрические котлы стоимостью около 20 млн руб. Годовой эффект от работы этих котлов равен 19 747 390 руб. Таким образом, затраты на установку электрокотлов окупятся в течение года, а далее котлы будут работать на общее снижение затрат Псковской ГРЭС.

В целом в 2017 г. только работниками Псковской ГРЭС было подано 59 предложений. Внедрение двадцати из них дало экономический эффект в 22 млн руб. Инновационные, новаторские идеи активно генерируют работники электроцеха, котлотурбинного цеха, цеха наладки и испытаний.

А специалисты Череповецкой ГРЭС, в отсутствие поставок угля обеспечившие работу первой очереди на газе, выполнили наладку оборудования для производства тепловой энергии без выработки электроэнергии. Таким образом, энергетическое оборудование первой очереди проработало в «режиме котельной» на газе большую часть года. Это позволило филиалу снизить финансовые потери на выработку тепловой энергии и при этом выполнить обязательства перед потребителями тепла. В результате по итогам 2017 г. на Череповецкой ГРЭС по сравнению с прошлым годом на 79% снижен объем выбросов загрязняющих веществ в атмосферу, на 80% уменьшено образование золошлаковых отхо-

дов, на 63% снижен объем сбросов загрязняющих веществ в водный объект.

Творческое осмысление работы оборудования электростанции, ее глубокий анализ и диагностика, критическое переосмысление производственных процессов в целом позволяют энергетикам не останавливаться на достигнутом. Реализация проекта «Эффективность», поощрение рационализаторской деятельности способствуют помимо прочего профессиональному росту работников, развитию их личностного потенциала, а также включению в кадровый резерв, карьерному росту внутри компании и за ее пределами, появлению новых финансовых возможностей (как в виде прямых выплат за предложения с экономическим эффектом, так и в виде опосредованных выплат в виде повышения размера оплаты труда в будущем, установления надбавок за высокую квалификацию и пр.).

\* \* \*

Таким образом, преследуя одну и ту же глобальную цель — повышение производительности труда (повышение эффективности деятельности персонала и предприятия в целом), предприятия одной и той же отрасли в зависимости от их локализации сталкиваются с абсолютно разными задачами и методами их решения. Несмотря на территориальную специфику, главную роль в преодолении проблем и противоречий играют партнеры по социально-трудовым отношениям, которые на практике реализуют принципы социального партнерства, доказывая их эффективность и необходимость дальнейшего применения и развития в деятельности предприятий отрасли.

ПЭС 18052 / 22.03.2018

#### Источники

1. Федеральная служба государственной статистики [Сайт]. URL: <http://www.gks.ru>.
2. ПАО «ОГК-2» [Сайт]. URL: <http://www.ogk2.ru>.

#### References

1. *Federal'naya sluzhba gosudarstvennoy statistiki* [Federal State Statistics Service], available at: <http://www.gks.ru>.
2. ПАО «ОГК-2» [JSC OGK-2], available at: <http://www.ogk2.ru>.