

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕСИТЕТ»

ФАКУЛЬТЕТ ИНФОРМАТИКИ И ЭКОНОМИКИ

Кафедра экономики

Выпускная квалификационная работа

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРНЫМ
РОСТОМ ПЕРСОНАЛА**

Работу выполнила:
студентка IV курса очной формы
обучения, специальность 38.03.02
«Менеджмент», профиль «Управление
человеческими ресурсами»
Трапезникова Анна Юрьевна

(подпись)

«Допущена к защите в ГЭК»

Зав. кафедрой

(подпись)

« ____ » _____ 2018 г.

Руководитель:

доцент, кандидат экономических наук
кафедры экономики

Мальцев Олег Валерьевич

(подпись)

ПЕРМЬ
2018

Содержание

Введение	3
Глава 1 Теоретические аспекты системы управления карьерой персонала.....	6
1.1 Понятие и сущность системы управления карьерным ростом	6
1.2 Влияние факторов на карьерный рост в организации	18
1.3 Подходы, методы и инструменты построения карьеры	30
Глава 2 Анализ системы управления карьерой в филиале ОАО «МРСК Урала» - «Пермэнерго»	39
2.1. Общая характеристика филиала ОАО «МРСК Урала» - «Пермэнерго» и оценка эффективности функционирования предприятия	39
2.2 Качественный и количественный анализ персонала «Пермэнерго»	55
2.3 Построение карьеры персонала филиала ОАО «МРСК Урала» - «Пермэнерго»	67
Глава 3 Рекомендации по совершенствованию системы управления карьерным ростом	77
3.1 Стратегическое соответствие и характеристика выявленных проблем	77
3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий	87
Заключение.....	97
Список использованных источников и литературы.....	100
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	106
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	108
ПРИЛОЖЕНИЕ 3	109
ПРИЛОЖЕНИЕ 4	112
ПРИЛОЖЕНИЕ 5	112
ПРИЛОЖЕНИЕ 6	114
ПРИЛОЖЕНИЕ 7	115
ПРИЛОЖЕНИЕ 8	116
ПРИЛОЖЕНИЕ 9	117

Введение

Актуальность данной работы обусловлена тем, что эффективность деятельности, как небольших организаций, так и крупных компаний, во многом зависит от человеческого капитала, кадрового потенциала предприятия, умения организовать и руководить человеческими ресурсами, обеспечивать функционирование и развитие системы управления. На данном этапе развития общества человеческий ресурс рассматривается кадровыми работниками как стратегический резерв для развития не только предприятий, но и национальных отраслей и корпораций, для стабильного существования страны, для занятия лидирующих позиций в мире конкуренции.

Актуальностью данной проблемы является создание в современных условиях оптимального механизма и определенных инструментов управления карьерой персонала во всех сферах и отраслях экономики, которые будут обеспечивать комплексный подход к решению проблем эффективного использования человеческих ресурсов. Вместе с тем кадровые работники, специализирующиеся на развитии карьеры в организациях фиксируют сдвиг в разработке векторов карьерного продвижения сотрудников организаций – от планирования карьеры к управлению карьерой.

Объектом исследования является филиал энергетической компании ОАО «МРСК Урала» - «Пермэнерго». Предприятие нуждается в корректировке системы управления карьерой персонала.

Предмет исследования – система управления карьерой в организации.

Цель работы состоит в совершенствовании и адаптации системы управления деловой карьерой персонала в организации в соответствии со стратегией ее развития.

В соответствии с целью определены следующие основные задачи:

1. Изучить теоретические аспекты системы управления карьерой, выявить основные факторы, влияющие на карьерный рост персонала в организации

2. Проанализировать подходы, методы и инструменты при разработке карьеры
3. Охарактеризовать систему управления персоналом в филиале компании ОАО «МРСК Урала» - «Пермэнерго»
4. Разработать и предложить основные мероприятия и рекомендации по совершенствованию управления деловой карьерой персонала в исследуемой организации, дать оценку их эффективности

В основу выпускной квалификационной работы легли труды по изучению карьеры включающего попытки объяснить этапы, закономерности ее формирования и развития в основном в рамках психологии управления, психологии личности, менеджмента и экономических наук в направлениях: карьерных целей (А.Я. Кибанов, В.Р. Веснин); механизмов карьерного процесса (Ю.Г. Одегов); возможностей управления карьерой персонала в организации (И.Д. Ладанов); факторов, способствующих успешному развитию индивидуальной карьеры (Н.И. Шаталова, В.А.Цвык, О.П. Цариценцева); становления и развития личности в ходе карьерного продвижения (М.Вудкок, Е.Г. Молл, А.Р.Кудашев) и других авторов. В процессе работы над темой была изучена обширная литература, рассмотрены точки зрения разных исследователей, использовались научные статьи, где уже применялись попытки совершенствования системы карьерного роста в компаниях. При этом вопрос карьерного планирования и карьерных разработок выглядит весьма скромно.

Также опорой послужили нормативно-правовые документы: трудовой кодекс Российской Федерации, единый квалификационный справочник должностей и профессиональные стандарты. А также локально нормативные акты компании: кадровая и социальная политика ОАО «МРСК Урала», программа по поддержанию и развитию кадрового потенциала ОАО «МРСК Урала», положение «Подбор, расстановка и адаптация персонала ОАО «МРСК-Урала»», положение работы с кадровым резервом и стандарт об аттестации персонала. В этих документах сосредоточены сведения о кадровой

политике в организации, количественном и качественном кадровом составе, об укомплектованности штата, о карьерном продвижении сотрудников и т.д.

При написании выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы: системный анализ, комплексный анализ, интервьюирование, сравнение, наблюдение, проектирование, моделирование, статистический анализ.

Работа ориентирована на использование ее материалов и предложенных рекомендаций в деятельности руководителей отдела персонала компании и специалистов, при адаптации молодых специалистов, а также на профориентационных мероприятиях с учащимися и студентами средних и высших учебных заведений.

В рамках проведенного исследования разработана карьерная карта для предприятия, что является на сегодняшний день одной из актуальных проблем для службы персонала филиала ОАО «МРСК Урала» - «Пермэнерго».

Глава 1 Теоретические аспекты системы управления карьерой персонала

1.1 Понятие и сущность системы управления карьерным ростом

Потребность в развитии теории и методологии управления карьерой обострилась в условиях модернизации и инновационного развития экономики. Новая стратегия экономического роста предполагает, гораздо более высокий уровень экономико-управленческой культуры формирования системы принципов жизнедеятельности компании¹.

Все больше исследователей в последнее время отдают приоритет изучению человеческих ресурсов, успешное управление которыми является залогом стабильности и устойчивого роста компании. В связи с этим на предприятиях анализируются отдельные функции управления персоналом и их взаимодействие в системе. В этих условиях необходимым становится изучение проблем управления карьерой, поскольку эффективность организации карьерных перемещений способствует увеличению отдачи от использования человеческих ресурсов через изучение мотивации, удовлетворение потребностей сотрудников в признании, улучшение благосостояния.

Корректировка существующей на предприятии ситуации может быть проведена посредством организационного вмешательства руководства, опирающегося на результаты проведенных исследований. Именно поэтому в настоящее время важно изучение сущности карьеры, основных подходов, классификаций, раскрывающих данное понятие².

В целом можно выделить три основных подхода к определению сущности карьеры. В рамках первого подхода исследователи (Е.В. Маслов,

¹ Сотникова Светлана Ивановна Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2014. №3.

² Полянская Марина Александровна Анализ теоретических подходов к карьере. Управление карьерой // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2015. №5.

В.Р. Веснин) определяют карьеру в широком смысле как динамику, изменение состояний с течением времени.

В рамках второго подхода (Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев, З.П. Румянцева, Н.И. Саломатин, С.И. Сотникова) понятие карьеры рассматривается шире, акцентируется внимание на субъективной составляющей этой категории, а именно восприятию человеком своего развития, продвижения.

Третье – еще более широкое – понимание основано на включении в понятие карьера мотивационных факторов (В.В. Травин, В.А. Дятлов)³. В целом определения и трактовки авторов представлены в сводной таблице определений (табл.1).

Таблица 1 Подходы к определению карьеры

Автор	Характеристика сущности карьеры
1	2
Е.В. Маслов ⁴	В широком смысле карьера – это успешное продвижение в области общественной, служебной, научной или производственной деятельности, достижение известности, славы и т. д. Трудовая карьера – «индивидуальная последовательность важнейших перемен труда, связанных с изменением положения работника по вертикальной шкале сложности труда или социальной лестнице рабочих мест»
В.Р. Веснин ⁵	Карьера – продвижение работника по ступенькам служебной иерархии или последовательная смена занятий как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни, а также восприятие человеком этих этапов.
П.В. Журавлев Ю.Г. Одегов ⁶	Карьера – это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с опытом работы и деятельностью на протяжении трудовой жизни человека

³ Посухова Оксана Юрьевна Категоризация профессиональной карьеры в контексте феноменологической трактовки социальной реальности // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. 2015. №3

⁴ Маслов Евгений Витальевич Управление персоналом: технология и идеология // Организационная психология. 2015. №1.

⁵ Веснин Владимир Рафаилович Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник / Веснин Владимир Рафаилович. - М.: Проспект, 2016. - 848 с.

⁶ Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование / Ю.Г. Одегов. - М.: Юрайт, 2017. - 929 с.

1	2
З.П. Румянцева ⁷	Карьера – субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом. Это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификации, возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника
С.И. Сотникова ⁸	Карьера – это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с накоплением и использованием возрастающего человеческого капитала
В.В. Травин, В.А. Дятлов ⁹	<p>Карьера работника – это процесс производственной деятельности, в ходе которой работник, продвигаясь по службе, осваивает новые технологии и технику, приемы, функциональные и должностные обязанности, менеджмент, социальные роли и т. д.</p> <p>Карьера – это мотивация к достижению успеха, знание самого себя, успех и самоотдача, сам о- контроль и работоспособность, уверенность в себе и объективность и т. д., т. е. процесс успешной самореализации, сопровождающийся социальным признанием и являющийся результатом продвижения по служебной лестнице</p>

Несмотря на различия определений карьеры, во всех подходах четко прослеживается процессная сущность карьеры, т. е. ее понимание как процесса продвижения, смены состояний, динамики. Таким образом, можно сказать что термин карьера является сложным и многоаспектным. Во-первых, карьера является продуктом интеграции сферы приложения труда и индивида. Во-вторых, она представляет собой результат самореализации сотрудника организации, связанный с достижением перспективного уровня в социуме. В-третьих, карьера выступает в качестве социальной технологии по решению индивидуальных личностных проблем сотрудника и организационных проблем предприятия.

Авторское видение компонентов профессионального развития персонала приведено на рисунке 1.

⁷ Румянцева Зинаида Петровна О подходах к пониманию сущности стратегии и стратегического менеджмента // Вестник ГУУ. 2015. №8.

⁸ Сотникова Светлана Ивановна Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2014. №3.

⁹ Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – 2-е изд. – М.: Дело, 2014.

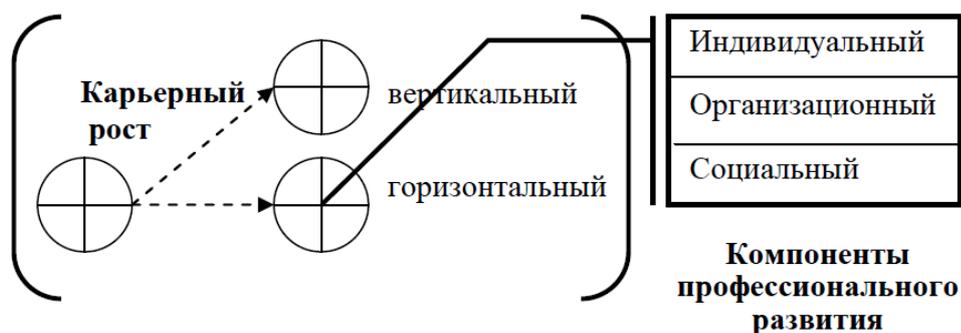


Рисунок 1 Компоненты профессионального развития сотрудника

Индивидуальный компонент раскрывает карьеру с позиции поведения индивида в процессе осуществления трудовой деятельности через его субъективное восприятие собственного продвижения. Иными словами, карьера предстает как рефлексия эволюции собственных оценок того, чем индивид занимается.

Организационный компонент позволяет трактовать карьеру как особую последовательность занимаемых должностей с характерными для них социальными статусами, величиной вознаграждения и складывается из совокупности возможных направлений продвижения работника в социальном и внутриорганизационном пространстве.

Социальный компонент профессионального развития представляет карьеру индивида через призму ее восприятия различными социальными группами, опять же, в процессе продвижения специалиста по уровням управленческой, профессиональной и социальной иерархии¹⁰.

Карьера работника представляет собой динамичный процесс развития во времени и включает множество элементов. Рассматривая эту категорию комплексно, исследователи в области менеджмента и управления персоналом выделяют следующие подструктуры: личностную, ценностную и производственную (рис. 2). При изучении возможностей управления карьерой необходимо рассматривать их в комплексе, поскольку недостаточное развитие хотя бы одного из трех компонентов обуславливает невозможность

¹⁰ Пивоварова Ирина Валерьевна, Утешев Рустам Сайрамбаевич Карьера как объект управленческого воздействия // Вестник ЧелГУ. 2014. №24

карьерного роста и, как следствие, неудовлетворенность со стороны работника, что негативно отражается на мотивации трудовой деятельности и результатах его труда.

Развитие карьеры работника может происходить только тогда, когда сам работник и администрация предприятия обеспечивают развитие всех элементов (подструктур) карьеры в целом¹¹.

Для понимания сущности карьеры необходимо провести дифференцированный анализ. В приложении 1 представлены классификации видов карьеры в зависимости от различных критериев.



Рисунок 2 Компоненты, определяющие развитие карьеры

Для повышения эффективности работы предприятия менеджерам по персоналу необходимо организовать процесс управления карьерой. Управление карьерой это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей,

¹¹ Полянская Марина Александровна Анализ теоретических подходов к карьере. Управление карьерой // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2015. №5.

возможностей, способностей и склонностей, а также из возможностей социально - экономических условий, целей и потребностей организации.

Планирование и управление карьерой должно строиться на основе принципов, соблюдение которых позволяет достичь наибольшей эффективности этого процесса. Основные принципы управления карьерой представлены в приложении 2.

Наиболее подробную типологизацию карьеры, ориентированную на выявление особенностей карьерного роста и одновременно дающую возможность прогнозировать развитие карьеры приводит Е. Г. Молл. Автор осуществила классификацию карьер по четырем параметрам. Учитывая данные параметры, Е. Г. Молл выделяет восемь типов карьеры, в значительной степени определяющих организационное поведение сотрудников (табл.2).

Таблица 2 Классификация типов карьер

Тип карьеры	Параметр классификации			
	Скорость продвижения	Последовательность занимаемых должностей	Перспективная ориентация	Личностный смысл продвижения
1	2	3	4	5
Суперавантюрная	Очень высокая	Пропуск значительного числа промежуточных ступеней	Дальнейшее быстрое продвижения	Власть, расширение сферы влияния
Авантюрная	Достаточно высокая	Пропуск двух должностных уровней	Дальнейшее быстрое продвижения	Расширение сферы влияния, самоутверждение
Традиционная (линейная)	Определяется способностями конкретного работника, отчасти протекционизмом и связями	Постепенное продвижение вверх, иногда с непродолжительным продвижением в должности, возможен пропуск одной ступени	Освоение необходимых знаний, умений, навыков, накопление опыта взаимодействия с людьми и воздействия на них	Дальнейшее постепенное продвижение

1	2	3	4	5
Последователь но-кризисная	Соответствует скорости изменений	Возможно временное нисходящее движение	Борьба за сохранение занимаемой позиции	Реализация личных интересов
Прагматичная (структурная)	Соответствует наиболее простым способам карьерных задач	Перемещения осуществляются в рамках одного и того же уровня управления	Сохранение занимаемой позиции	Реализация личных интересов
Отбывающая	«Нулевая»	Карьера завершена	Удержание занимаемой должности	Реализация личных интересов

Достоинство подхода Е.Г. Молл заключается в том, что автор не только приводит достаточно проработанную типологию карьеры, но и подкрепляет ее примерами тенденций развития рассматриваемых типов карьеры. Рассмотрение карьеры с точки зрения выделения типов и видов по различным основаниям существенно расширяет и обогащает представления о ее сущностных характеристиках карьеры в целом.

На данный момент перед современными организациями встает следующая проблема — подавляющее большинство квалифицированных специалистов отказываются повышать свою трудовую активность, делать дальнейшие шаги по карьерной лестнице. Работники поддерживают уровень своей производительности на одном уровне, но продуктивная творческая деятельность сменяется формальным исполнением обязанностей¹².

Руководителям предприятий, часто в силу ориентации на срочные, текущие задачи, выгодно принимать решения по управлению персоналом произвольно, а не на основе действующих систем и стандартов. Например, при отборе кандидатов на ключевые должности в компании может работать созданная или внедренная «система», а может — единоличное решение в традициях «оппортунизма». Зачастую второй вариант оказывается

¹² Сотникова Светлана Ивановна Концептуальный взгляд на карьерную политику организации: из опыта карьерного консультирования // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2014. №4.

предпочтительным, поэтому руководителю выгодно сохранять право принятия решения за собой. Результаты объективной оценки могут быть основанием для решения, а могут быть просто «приняты к сведению», если противоречат представлениям лица, принимающего окончательное решение¹³.

Управление карьерой начинается на этапе организационного кадрового проектирования и планирования персонала, когда закладывается должностная структура организации. При отборе персонала оценивается карьерный потенциал кандидатов, а при заключении договора должны обсуждаться условия карьерного продвижения. В период адаптации обращается внимание на особенности протекания адаптационного процесса, скорость внедрения работника в новую систему отношений необходимо также учитывать его личностные и психологические особенности. Карьерный рост работника требует преддожностного обучения, а сама возможность карьерного развития в организации является способом мотивации и стимулирования работника.

Организация должна быть заинтересована в управлении карьерным ростом и развитием своего персонала, так как управление карьерой способствует: преимущества профессионального опыта и корпоративной культуры; бесперебойному и рациональному замещению ключевых должностей; адаптированности и маневренности сотрудника в условиях быстрых изменений в содержании и разделении труда, а также в условиях кризисов; удовлетворенности персонала работой в организации и связанной с этим производительности, качества труда; наращиванию кадрового потенциала и росту организации во внешней среде¹⁴.

Кроме того, политика управления карьерой должна предусматривать, будет ли организация заботиться о том, чтобы развивать большее число специалистов в узких профессиональных областях до уровня экспертов, или

¹³ Маслов Евгений Витальевич Управление персоналом: технология и идеология // Организационная психология. 2015. №1.

¹⁴ Гамбарова Эльвира Арифовна, Вейс Юлия Вячеславовна Качественное управление человеческими ресурсами основной элемент к эффективному управлению компанией // Вектор науки ТГУ. 2015. №2.

она будет стремиться к развитию небольшого числа сотрудников-универсалов, способных в перспективе занять руководящие посты на высшем уровне управления.

Управление карьерой в современных условиях требует создания в организации научно обоснованной системы управления. Как известно, любая система представляет собой совокупность взаимосвязанных компонентов, эффект от действия, которых превышает суммарное действие отдельных ее компонентов¹⁵.

Система управления карьерой в организации включает в себя определенные виды обеспечений и ряд подсистем слаженно взаимодействующих между собой.

Первым из них является организационное обеспечение, к нему относят основные подсистемы планирования, прогнозирования и маркетинга персонала и включает: разработку стратегии управления персоналом; анализ кадрового потенциала; анализ рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале; взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими кадрами предприятие, организация рекламы; оценку кандидатов на вакантную должность; планирование кадров (табл.3)¹⁶.

Таблица 3 Подсистемы организационного обеспечения

Название подсистемы	Ее компоненты
1	2
Найм и учет	Оформление и учет приема, увольнений, перемещений; организация найма и отбора персонала; профориентирование сотрудников; организация рационального использования персонала; текущая периодическая оценка кадров; делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом
Трудовые отношения	Анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений; управление производственными конфликтами и стрессами; социально-психологическая диагностика; регулирование этических норм взаимоотношений

¹⁵ Сотникова Светлана Ивановна Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2014. №3.

¹⁶ Иваненко Л. В., Когдин А. А. Роль мотивации и стимулирования в управлении деловой карьерой персонала // Основы ЭУП. 2015. №5.

1	2
Стимулирование труда	Нормирование и тарификация трудового процесса; разработка систем оплаты труда; разработка и использование средств морального поощрения; управление трудовой мотивацией; использование менеджмента открытых бухгалтерских книг
Развитие кадров	Техническое и экономическое обучение; переподготовка и повышение квалификации; планирование и контроль деловой карьеры; работа с кадровым резервом; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников
Социальное обеспечение	Организация общественного питания; обеспечение здравоохранения и отдыха; управление жилищно-бытовым обслуживанием; развитие культуры и физического воспитания сотрудников; обеспечение детскими учреждениями
Разработка организационной структуры	Анализ сложившейся организационной структуры управления; корректировка действующей организационной структуры управления; разработка штатного расписания

К нормативно-правовому обеспечению относят подсистему юридических услуг по решению правовых вопросов трудовых отношений; по согласованию распорядительных документов хозяйственной деятельности; по проведению консультаций по юридическим вопросам.

Основой нормативно-правовой регламентации управления карьерой являются локальные акты организации, которые призваны: конкретизировать нормы трудового права с учетом особенностей карьерного роста в организации и отражать современные тенденции развития социально-трудовых отношений; закреплять гарантии в сфере развития карьеры, предоставленные работникам; устанавливать принципы и условия карьерного роста. Система локальных нормативных актов, регламентирующих управление карьерой, включает ряд документов, основным из которых является положение о карьере. Кроме того, в организации могут быть приняты положение о кадровом резерве, положение о ротации кадров, положение о конкурсе при зачислении в кадровый резерв и др. Подобные документы могут быть как самостоятельными нормативными актами, так и входить в качестве разделов один документ. Главное требование к содержанию документов -

конкретность и определенность норм и регламентов, реальная возможность их применения в практике организации карьеры¹⁷.

Оценочно-аналитические и консультативное обеспечение предполагает проведение оценки карьерного потенциала работников организации за счет конкурсов, форумов, аттестаций, а также же помощь работникам – консультации, тренинги, мониторинг - в построении своей карьеры¹⁸.

Информационное обеспечение заключается в создании системы сбора и обработки информации о карьерных процессах организации, для чего необходимо изучать фактические модели карьеры, разрабатывать карьерограммы и планы профессионального развития, а также в создании системы доведения информации о возможностях карьерного роста в организации до сведения работников¹⁹. К информационному обеспечению относят ведение учета, статистики обеспечения; ведение учета, статистики персонала; информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом; обеспечение персонала научно-технической информацией; организацию патентно-лицензионной деятельности; обеспечение работы отдела по связям с общественностью²⁰.

Таким образом, с позиции системного подхода управление карьерой персонала представляет собой комплекс взаимосвязанных компонентов. Носит целенаправленный, системный и плановый характер. Организация этой работы в компании направлена на обеспечение качественной и интенсивной подготовки каждого специалиста к самостоятельной деятельности на новом, более высоком уровне.

¹⁷ Шайхутдинова Надежда Павловна Функции локальных нормативных актов трудового права // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2014. №3.

¹⁸ Одегов Юрий Геннадьевич, Халиулина Валентина Владимировна Организационные аспекты оценки и аттестации персонала // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2017. №1.

¹⁹ Шамина А.К., Какадий И.И. Управление развитием и карьерой персонала в организации// Научный журнал Дискурс. 2017. № 2. С. 133-140.

²⁰ Лукашевич В.В. Основы управления персоналом / В.В. Лукашевич. – М. :КноРус, 2015. 92 с

При этом управление карьерой ориентировано не только на получение прибыли и повышение эффективности труда, но и на достижение социального блага, т. е. содержит и элемент социальной ответственности. В управлении карьерой социальная ответственность предполагает признание обязанности менеджмента организации принимать решения и осуществлять конкретные стимулирующие воздействия на карьеру персонала, отвечающие не только интересам организации, но и собственным интересам каждого работника.

Наряду с этим необходимо отметить, что на данный момент нет единого представления о понятии карьера, поэтому обобщая выделенные подходы, отметим, что карьера в дальнейшем под собой будет подразумевать следующее определение, – это субъективно осознанный и оцененный процесс профессионального роста человека, выраженный в его продвижении по ступеням производственной иерархии, квалификационной лестницы, изменении статуса, вознаграждения и престижа.

1.2 Влияние факторов на карьерный рост в организации

Карьера формируется на всех этапах жизненного пути человека в пространстве процессов самоопределения, самоорганизации и персонализации, а также обуславливается развитием саморефлексии²¹. Карьера реализуется в условиях и под влиянием факторов. Эти факторы определяют, как будут достигаться цели, скорость их достижения и методы. В научной литературе отсутствует единый взгляд на совокупность факторов как систему.

В нашей стране такие исследования проводились в рамках изучения внешних и личностных факторов профессиональной карьеры и возрастных особенностей руководителей (Е.Г. Молл, А.Я. Кибанов, Дж. Гринхаус, В.Р. Веснин и др.) Однако, обращает на себя внимание тот факт, что авторы, выделяя детерминанты карьеры, не всегда указывают, каким именно образом данный фактор влияет на карьеру. Не все детерминанты, которые отмечают вышеперечисленные авторы, входят в структуру карьеры личности. Некоторые из них формируют склонность к карьере определенного типа²².

Для того чтобы выделить среди всего многообразия факторов именно те, которые вошли бы в перечень карьерных ресурсов личности, мы сравнили и проанализировали разные подходы.

Так, профессор Международного института менеджмента Е.Г. Молл выделяет четыре группы факторов формирования карьеры (табл.4).

Таблица 4 Факторы выделяемые профессором Е.Г. Молл

Название	Описание
1	2
1. Общие условия	Предполагают активное усвоение нового опыта: способность к обучению, коммуникативность. В противоположность им выделяются факторы, тормозящие карьеру: консерватизм, ригидность.

²¹ Дёмин А. Н., Седых А. Б., Седых Б. Р. Стандартизация методики измерения карьерного самоопределения // Российский психологический журнал. – 2017. – Т. 14, № 2. – С. 151–170.

²² Цариценцева О. П. Потенциал карьеры личности: структура и опыт диагностики // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. 2017. №4.

1	2
2. Социально – экономические условия	К ним относят: расслоение общества, динамичность экономики, возникновение организаций и структурных единиц, расширяющие возможность должностного продвижения и т.д.
3. Кризисные условия	Они включают криминализацию общества, повышенную угрозу жизни и здоровью человека, неопределенность и нестабильность в развитии общества, порождающие неуверенность в завтрашнем дне. При активном формировании таких условий возрастает значимость личных связей и личных отношений, усиливается роль протекций в должностном продвижении
4. Кадровые условия	Сущность сводится к сложившимся в обществе представлениям и традициям карьеры: система найма, повышения квалификации, устойчивые представления о служебной иерархии, уважение к возрасту, ценность квалификации и опыта работы, традиционные системы планирования карьеры.

По мнению Е.Г. Молл на развитие карьеры могут влиять ситуационные, институционализированные и индивидуальные факторы развития личности.

Английские консультанты по бизнесу М.Вудкок и Д.Фрэнсис, придерживающиеся поведенческого направления в современной управленческой науке, выделяют факторы, сдерживающие личный рост и успех. По их мнению, любой сотрудник организации действует в соответствии с присущими ему ограничениями, и его карьерный успех зависит от того, насколько четко и результативно будет его работа по преодолению этих ограничений. К ограничениям авторы относят: неумение управлять собой, размытые личные ценности, смутные личные цели, остановленное саморазвитие, недостаточность навыка решать проблемы, недостаток творческого подхода, неумение влиять на людей, недостаточность понимания особенности своего труда²³.

Обе классификации, не отражают в полной мере существующий перед человеком выбор решений в поле карьерных факторов.

²³ Рюхов П. С., Милякова Л. В. Карьера и определяющие ее факторы // Вестник МГУ. 2015. №2.

Поэтому предлагается классификация Л.В. Миляковой и П.С. Рюхова, в которой авторы все факторы разделили на пять групп, в зависимости от возможности влияния человека на них, начиная от самых обобщенных, описывающих глобальные тенденции развития карьер людей (табл.5).

Таблица 5 Факторы предлагаемые Л.В Миляковой и П.С. Рюховым²⁴

Название	Описание
1. Международные факторы	Мировые, финансовые, экономические кризисы, вооруженные конфликты, деятельность международных правительственных и общественных организаций, развитие техники и технологии
2. Факторы страны и национального рынка труда	Переломные моменты в экономике, резкая нехватка специалистов данного профиля на рынке, ориентация страны на развитие определенных отраслей
3. Факторы организации	Переломные моменты в деятельности организации, наличие в организации системы планирования карьеры, традиции фирмы, структуру и область деятельности компании
4. Факторы поведения человека	Поведение человека при приеме на работу, взаимоотношения с начальниками, коллегами, подчиненными, поведение при переводе, повышении, поведение при увольнении, взаимоотношения с друзьями, знакомыми.
5. Личные качества человека	Профессионализм, коммуникабельность, уровень образования. В условиях перехода к цифровой экономике, стаж работы может рассматриваться потенциальными работодателями не как набор должностей, а как совокупность выполненных работ.

Можно заметить, что в данной классификации предлагается рассмотреть, как прямые, так и косвенные факторы, влияющие на карьерный путь человека. О. Богатырева, например, также говорит о зависимости карьеры от внешних и внутренних факторов, связанных, соответственно, с организационными и личностными качествами.

Более широкую классификацию факторов карьерного успеха предлагает Дж. Гринхаус. Он обобщает семь групп характеристик, связанных с профессиональным успехом: стратегии карьеры, межличностные отношения, семейные отношения, инвестиции в человеческий капитал,

²⁴ Рюхов П. С., Милякова Л. В. Карьера и определяющие ее факторы // Вестник МГУ. 2015. №2.

мотивационные факторы, организационные характеристики и характеристики личности.

Американским специалистом Эдгаром Шейном была разработана концепция «карьерных якорей». Он утверждает необходимость определения своего «карьерного якоря» – интереса или ценности, от которого человек ни за что не откажется, если придется делать выбор. Шейн выделил следующие «карьерные якоря» (табл.6).

Таблица 6 «Карьерные якоря» Э.Шейна²⁵

Название «карьерного якоря»	Описание
1	2
1. Профессиональная компетентность	Люди стремятся быть мастерами своего дела, они особенно счастливы, когда достигают успеха в профессиональной сфере, но быстро теряют интерес к работе, которая не позволяет развивать свои способности
2. Управленческая компетентность	Люди демонстрируют большое желание стать управленцами, менеджерами, их опыт позволяет полагать, что они владеют навыками, которые необходимы для следующей ступени.
3. Автономия и независимость	Людей стремятся быть независимыми, свободными от всех связей, возникающих при работе в больших организациях. Повышения, переводы и заработная плата делают их зависящими от других.
4. Стабильность	Люди заинтересованы в долгосрочной надежности и стабильной работе. В первом случае человек претендует на работу в организации, которая обеспечивает определенный срок службы, имеет хорошую репутацию, выглядит более надежной в своей отрасли и перекладывает ответственность за управление карьерой на работодателя. Он будет совершать любые географические передвижения, если того потребует компания. А во втором – человек связывает себя с географическим регионом и меняет работу или организацию, если это не сопровождается внезапностью переезда.
5. Интеграция стилей жизни как карьерный якорь	Человек хочет, чтобы в его жизни семья, карьера и саморазвитие были сбалансированы. Такой человек больше ценит свою жизнь в целом – где живет, как совершенствуется, чем конкретную работу или карьеру
6. Вызов	Основная ценность человека – конкуренция, победа над другими, преодоление препятствий, решение трудных задач. Человек ориентирован на то, чтобы «бросать вызов».

²⁵ Тихомандрицкая О.А., Рикель А.М. Социально-психологические факторы успешности карьеры // Психологические исследования: электрон. науч. журн. 2015. N 2.

1	2
7. Служение	Человек с таким якорем не будет работать в организации, которая враждебна его целям и ценностям, и откажется от продвижения или перевода на другую работу, если это не позволит реализовать главные ценности жизни. Ценностями якоря являются «работа с людьми», «помощь людям», «желание сделать мир лучше» и т.д.

Итак, развитие карьеры происходит эффективно только тогда, когда человек максимально использует внутренние ресурсы и учитывает возможное влияние внешних факторов профессионального продвижения к намеченной цели. Внутренние ресурсы человека определяют его способ достижения этой цели. Однако необходимо знать и учитывать влияние факторов карьерного роста на человека, и тогда карьерное продвижение будет успешным.

Другой подход подразумевает, что с возрастом люди связывают понятие «жизненный путь», связанный со степенью включенности в систему производства и наличием статуса экономической и правовой самостоятельности. Каждый этап жизни имеет свое специфическое содержание и оказывает влияние на последующие события. Поэтому сущностным признаком карьеры является ее характеристика как процесса развития человека в трудовой деятельности. Любое развитие предполагает целенаправленное изменение во времени, выраженное в количественных, качественных и структурных преобразованиях. Развитие в процессе карьеры может быть многосторонним, совершаться по различным направлениям, а значит основаниями для выделения стадий могут служить различные аспекты карьеры²⁶.

Понимая, что границы возрастной локализации работников подвижны и зависят от множества индивидуальных и социальных факторов, обычно влияющих на состояние и изменение его трудового потенциала²⁷.

²⁶ Батракова Людмила Георгиевна Эволюция научных взглядов на понятие «Человеческие ресурсы» и его современная специфика // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. 2015. №2.

²⁷ Шаталова Н.И., Психофизиологические особенности трудового поведения работника // Вестник НГУЭУ. 2015. №1

Так, А.Я. Кибанов выделяет в карьере шесть этапов, каждый из которых сопряжен с определенным периодом жизни и ведущими жизненными ценностями, и потребностями человека (табл.7)²⁸.

Таблица 7 Стадии карьеры по А.Я.Кибанову

Этапы карьеры	Возраст	Потребности достижения цели	Моральные потребности	Физиологические и материальные потребности
Предварительный	До 25 лет	Обучение, новые знания, получение опыта, поиск себя через испытания в новых сферах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
Становления	от 25 до 30 лет	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя	Поиски достижения независимости	Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда
Продвижения	от 30 до 45 лет	Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации	Начало самовыражения	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
Сохранения	от 45 до 60 лет	Пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя, проявление интереса передать свой опыт молодым специалистам, обучение молодежи	Потребность в уважении	Поиск альтернативных источников дохода
Завершения	от 60 до 65 лет	Подготовка к уходу на пенсию. Поиск приемников на свое рабочее место, подготовка к новому виду деятельности на пенсии	Стабилизация самовыражения, рост уважения	Сохранение оплаты труда, повышенный интерес к другим источникам дохода
Пенсионный	После 65	Занятие новым видом деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности	Сохранение здоровья, пенсия и другие источники дохода

²⁸ Кибанов А.Я.. Управление персоналом. Учебное пособие. – М.: КноРус, 2016. – 208 с

Достоинством данной периодизации является установление связи между этапами карьеры и системой ценностей и потребностей человека в каждый возрастной период. Однако подобный подход основывается на расширенном толковании карьеры как трудового пути на протяжении всей жизни.

Известный ученый в области управления персоналом В.Р. Веснин также выделяет в карьере шесть этапов (табл.8).

Таблица 8 Стадии карьеры по В.Р.Веснину²⁹

Этап	Возраст	Описание
Подготовительный	18–22 года	Связан с получением высшего или среднего профессионального образования. Карьеры в собственном смысле слова здесь еще нет, так как она начинается с момента зачисления выпускника в штат организации, где закладываются основы будущего специалиста и руководителя.
Адаптационный	23–30 лет	Вхождение молодого специалиста в мир работы, овладение новой профессией, поиск своего места в коллективе. Середина этого этапа может совпасть с началом карьеры руководителя, для которой прежняя должность узкого специалиста создала все необходимые предпосылки.
Стабилизационный	30–40 лет	Окончательное разделение сотрудников на перспективных и не перспективных в отношении руководства. Одни, достигнув своего пика, навсегда остаются на должностях младших руководителей или специалистов, а для других открываются более широкие возможности продвижения по служебной лестнице. Обычно к концу этого периода все становятся профессионалами, до тонкостей познавшими свою работу
Кризисный	40–50 лет	Отсутствие перспектив продвижения, дополняемое психологическими проблемами, связанными с естественной перестройкой организма, люди начинают подводить итоги сделанного и, понимая, что в ряде случаев дальнейшее продвижение в должности невозможно, искать пути приспособления в новой ситуации и решать, как жить дальше.
Этап зрелости	50–60 лет	Это время, когда люди могут сосредоточиться на передаче своих знаний, опыта, мастерства новому поколению сотрудников.
Завершающий	после 60 лет	Подготовка к выходу на пенсию.

²⁹ Веснин, Владимир Рафаилович Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник / Веснин Владимир Рафаилович. - М.: Проспект, 2016. - 848 с.

Возрастная периодизация деловой жизни человека, стремящегося продвинуться по служебной лестнице, встречается и в зарубежной литературе. Английские специалисты по управлению М.Вудкок и Д.Фрэнсис рассматривают следующие этапы карьеры:

1. Начало карьеры – 20 - 24 года
2. Приобретение компетентности – около 30 лет
3. Анализ достижений и поиск возможностей для перемен – около 40 лет
4. Мастерство – около 50 лет
5. Подведение итогов карьеры – около 60 лет

В данной периодизации обращается на себя внимание достаточно большая для современных условий длительность каждого этапа – около 10 лет³⁰.

Традиционный подход к описанию профессионального развития человека предполагает выделение этапов карьеры по критерию возраста, однако этап профессионального роста не всегда связан с ним. В современной концепции карьеры ведущим критерием, определяющим границы того или иного этапа карьеры, является не биологический возраст, а так называемый карьерный возраст. В основе этого положения лежат ставшие принципиальными различия между понятиями «опыт» и «стаж»³¹.

В нынешних условиях нередко пяти лет стажа работы по конкретной специальности достаточно, чтобы приобрести опыт, адекватный середине карьерного пути. От современного «карьериста» требуется обладать не конкретным набором длительно приобретаемых навыков, а универсальными умениями, к важнейшим из которых относятся способность адаптироваться к меняющимся условиям среды и эффективное самообучение.

В основу выделения стадий карьеры И.Д.Ладановым положены характеристики деятельности человека на каждой стадии – задачи, действия,

³⁰ Соколова Александра Сергеевна Профессиональная карьера и подходы к её исследованию отечественными и зарубежными авторами // ИСОМ. 2015. №3.

³¹ Мусина Мазнова Галия Хамитовна Проектирование карьерного становления социального работника в процессе непрерывного образования // Вестник ЧГПУ. 2012. №4.

особенности взаимоотношений (табл.9). В связи с этим и названия стадий носят деятельностный характер: «разведка боем», становление, процветание, затухание.

Таблица 9 Стадии карьеры по И.Д.Ладонову

Характеристика деятельности	Стадия			
	«разведка боем»	становление	процветание	затухание
Задачи	Овладение навыками, привыкание к работе	Продвижение, повышение квалификации, обретение индивидуального стиля деятельности	Достижение успехов, овладение мастерством	Подготовка к выходу на пенсию
Действия	Получение помощи, следование инструкциям	Самостоятельная работа	Обучение других лиц, оказание влияния на политику организации	Повременная работа
Взаимодействие с другими	Как молодой работник	Как коллега	Как наставник	Как советник

В данном подходе автор отражает главные задачи и примерную длительность каждого периода, при этом фиксирует особенности каждой стадии и смену ролей работника (табл.10).

Ограниченного данной периодизации связана с ее привязкой к одному типу карьеры – внутриорганизационной карьере.

Таблица 10 Периодизация карьеры по А.Р.Кудашеву

Название этапа	Главные задачи	Длительность периода	Особенности карьеры
1	2	3	4
Обучение	Адаптация, поиск своего места в организации путем соответствия требованиям рабочего места и должностным обязанностям	Первые 3-5 лет работы	Работники на этой ступени могут испытывать состояние тревожности, беспокойства, ощущать разрыв между своими представлениями о работе и тем, чем она является в действительности

1	2	3	4
Борьба за признание	Должностной рост	5-10 лет работы	Продвижению могут мешать традиции, сложившиеся в организации, конкуренция с коллегами, для преодоления работники вынуждены действовать более активно и энергично
Консолидация	Расширение сферы приложения своих способностей, достижение признания как профессионала	10-15 лет работы	Большинство работников получают назначение на руководящие посты, открывая для себя новое поле деятельности
Переоценка	Рациональная оценка имеющихся ресурсов	После 15-20 лет работы	Кризис «середины карьеры», приостановка в профессиональном развитии для одних и успешное приобретение проблем, приобретение большей внутренней свободы и нового импульса к творчеству для других
«Мастер управления»	Достижение целей организации, оказание поддержки молодым сотрудникам	После 20-30 лет работы	Руководитель старается создать условия для развития каждого работника
«Опытный консультант»	Консультирование по ситуациям, требующим глобального подхода или прояснение истории (идеологии) ранее принятых решений	После 30 лет работы	Многоопытный руководитель отходит от оперативного управления, передав пост одному из своих бывших подчиненных

Разнообразие подходов к выделению этапов и стадий карьеры позволяет, сравнивая их между собой, выявить общие закономерности развития карьеры и обобщить их в типичных моделях (табл.11). В характеристике карьеры большое значение имеет понятие стадий карьеры. Они определяются как периоды, различающиеся задачами, карьерными интересами и особенностями деятельности.

Таблица 11 Сравнение подходов к периодизации

Показатели сравнения		
1	2	3
Подход	Схожие идеи	Отличительные особенности
А.Я. Кибанов	Биологический возраст	В основе карьерных периодов лежат ценности и потребности человека. Карьера рассматривается как трудовой путь на протяжении всей жизни
В.Р. Веснин		В основе заложены жизненные цели, стремления, психологические особенности
М.Вудкок и Д.Фрэнсис		Этапы длительные, разрыв составляет порядка 10 лет
И.Д. Ладанов	Карьерный возраст	В основе задачи, действия, особенности взаимоотношений, восприятия и мировоззрения
А.Р. Кудашев		В основе лежит смена ролей и их особенности. Привязка лишь к внутриорганизационной карьере.

После проведенного анализа, можно сделать вывод, что карьера как сложное социально - экономическое явление характеризуется тем, что формируется под влиянием ряда факторов:

1. Экономических, когда карьера работника осуществляется и развивается в той мере, в какой это необходимо для развития организации, так как в каждый момент времени структура производства и структура занятости должны оптимально отражать потребности рынка;
2. Социально-психологических, когда развитие в организации и успешность карьеры происходит за счет достижений человека в его профессиональной деятельности. Эти достижения, в свою очередь, отражают природный потенциал работника, его способности, а также приобретенные в процессе обучения и предыдущей трудовой деятельности знания, умения и навыки;
3. Социально-экономических факторы процесс становления и развития карьеры во многом определяется так называемыми стартовыми условиями – первоначальным уровнем образования и уровнем жизни, квалификацией работника и его материальной обеспеченностью;

4. Социально-демографических факторов, когда характер и содержание карьеры тесно связаны с социальным происхождением работника, его возрастом, полом и т.п. Эти факторы оказывают заметное влияние на скорость и направленность карьерного развития;
5. Культурных факторов: стереотипы, культурные нормы и ценности, общепринятые в данном обществе также могут оказывать влияние на развитие карьеры.
6. Возрастных факторов: где особую роль играет как биологический, так и профессиональный возраст человека.

Таким образом, можно сделать вывод, что на современном мире до сих пор нет единого подхода к определению факторов карьерного пути человека. Это связано с тем, что большинство авторов берут разные критерии. Каждая карьера индивидуальна, и поэтому трудно выделить универсальные ключевые факторы карьеры. Это приводит к новым научным дискуссиям и исследованиям.

1.3 Подходы, методы и инструменты построения карьеры

Управление карьерой представляет собой целенаправленную деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, а также самих работников по формированию устойчивой системы взглядов, убеждений, принципов, качеств человека, позволяющих ему избирательно сохранять свои личностные и профессиональные позиции и интересы в изменяющихся условиях современной действительности и профессиональной деятельности.

Цели и механизм управления карьерой представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 Цели и механизм управления карьерой

Подходы и методы построения карьеры – это направление поэтапного развития человеческого потенциала в организации, которым управляют в первую очередь кадровые работники, учитывая пожелания самих сотрудников. Подходы при построении могут быть, как формальные, так и неформальные.

Изучая данный вопрос, стоит обратить внимание на немаловажный факт того, что, проходя карьерный путь, нужно попасть в определенные временные рамки — достигнутая должность в идеальном представлении должна соответствовать определенному возрасту сотрудника, поскольку опыт и знания требуют времени, так как чаще всего молодой сотрудник в силу своего возраста не может владеть и понимать ту или иную информацию, которая необходима для осуществления профессиональной деятельности в соответствии с занимаемой должностью³².

Следует отметить, что, определив несколько путей развития карьеры, можно говорить о том, что профессиональный рост, который также включает в себя экономический, социальный и личностный рост, целиком зависит от субъективных факторов³³.

Планирование и разработка карьеры может осуществляться с помощью различных инструментов. Так, в организации возможно разработать схему кадровых перемещений, или разработать так называемую карьерную карту работников, основанную на определенных принципах. Например, может быть установлено, что для занятия должности главного специалиста необходимо последовательно проработать строго определенное время в должности специалиста, затем ведущего специалиста и только после этого можно претендовать на замещение должности главного специалиста. Возможен и такой способ планирования карьеры: в организации различными способами (на конкурсной основе, по результатам аттестации или на основе

³² Арутюнян Ани Саркисовна Сущность развития персонала // Вестник ГУУ. 2016. №9.

³³ Агафонова Валерия Павловна Подходы к пониманию карьеры, ее сущность и особенности // Baikal Research Journal. 2016. №3.

представлений руководителей) формируется кадровый резерв, в рамках которого по специально разработанным планам осуществляется подготовка работников к занятию вышестоящей управленческой должности.

Одним из современных и достаточно эффективных способов создания системы развития и роста сотрудников является их участие в реализации различных проектов. Положительной стороной такого подхода является отсутствие иерархических уровней и в то же время возможность делегировать специалисту определенные полномочия и ответственность, установив сроки выполнения предусмотренной проектом деятельности. Благодаря подобной системе, молодые и способные работники, независимо от их официального должностного статуса и положения в организации, могут освоить управленческую деятельность, преодолеть иерархические уровни и быть готовыми досрочно занять руководящие посты. Такие пути построения карьеры можно назвать официальными³⁴.

Другой подход не предполагает заранее predetermined схемы, а планирование карьеры связано с активным участием в корпоративных мероприятиях по результатам которых наиболее компетентные работники переводятся на управленческие должности. Такие пути построения карьеры можно назвать неофициальными.

Вне зависимости от того, в рамках какого подхода рассматривать данный процесс, развитие карьеры может прогрессировать исключительно в том случае, если у индивида присутствует мотивация.

При разработке карьеры каждого отдельного сотрудника кадровая служба организации принимает во внимание следующие два этапа. На первом этапе разрабатывается кадровая стратегия организации в соответствии с условиями ее функционирования. Определяется количественная и качественная потребность в персонале с учетом временного фактора и в

³⁴ Янковская Вероника Владимировна Совершенствование кадровой политики организации и повышение её эффективности посредством формирования навыков и компетенций персонала // *Traektorîa Nauki = Path of Science*. 2016. №3.

соответствии с целями организации. Создаются предпосылки должностного и профессионального роста работников и необходимые условия труда; каждый элемент управления персоналом должен осуществляться с учетом взаимного влияния на планирование деловой карьеры. На втором этапе определяются личные цели каждого работника, на основе которых разрабатываются мероприятия, способствующие развитию карьеры работника в правильном направлении. Однако следует иметь в виду, что планирование карьеры имеет свою особенность в организационном контексте - оно не является стопроцентной гарантией продвижения по службе или получения нового назначения.

После этого, кадровые работники определяют основные инструменты. Инструменты построения карьеры – совокупность механизмов, с помощью которых осуществляется управление карьерным ростом³⁵.

Первым из таких инструментов является индивидуальный план карьеры. Индивидуальный план развития работника (ИПР), или индивидуальный план карьеры (ИПК) – документ, содержащий описание целей работника относительно своего служебно-профессионального продвижения на длительный срок (от 5 лет), а также те меры, которые он должен предпринять для достижения этих целей. ИПР позволяет систематизировать информацию о развитии сотрудника, он необходим для контроля и учета мероприятий по работе с кадровым резервом и развитию каждого конкретного сотрудника. Выполнение ИПР и ИПК являются показателями эффективной деятельности не только самого работника, но и его руководителей и являются свидетельством уровня развития системы управления деловой карьерой во всей организации³⁶.

Индивидуальный план развития составляется работником при участии наставника, согласовывается менеджером отдела персонала и подписывается

³⁵ Астахов Ю. В. Планирование деловой карьеры персонала как эффективная кадровая технология // Изв. Саратов. ун-та Нов. сер. Сер. Социология. Политология. 2016. №2.

³⁶ Каштанова Екатерина Викторовна Действенные инструменты управления деловой карьерой персонала // Вестник ГУУ. 2017. №11.

директором или генеральным директором. ИПР должен содержать: краткую личную информацию о работнике; имя и должность наставника и руководителя; краткую информацию о перемещениях в рамках компании; информацию о замещаемой должности; информацию о целях работника относительно служебно-профессионального роста; информацию об имеющихся компетенциях, степени их развитости (на основе оценки) и необходимости их дальнейшего развития для достижения следующего этапа деловой карьеры; информацию о выполнении плана на окончание отчетного периода (год); другие сведения, необходимые для планирования карьеры сотрудника³⁷.

Также, действенным инструментом управления деловой карьерой персонала считается разработка карьерограмм. В карьерограмме помимо пути движения отражены события (повышение квалификации, получение определенного опыта и т.д.), т.е. прорабатывается карьерная карта³⁸.

Карьерограмма - кадровый документ, представляющий собой описание карьерного пути работников в организации в виде набора возможных направлений служебного роста, включая график замещения предполагаемых должностей и соответствующего целевого обучения. Карьерограмма составляется по разделам и имеет вид таблицы, в соответствующих разделах которой отражается карьерный путь работника³⁹.

В первом разделе карьерограммы в хронологическом порядке указываются этапы должностного роста и профессионального роста работника. Данные этапы должны отражать возможные изменения в

³⁷ Янковская Вероника Владимировна Совершенствование кадровой политики организации и повышение её эффективности посредством формирования навыков и компетенций персонала // *Traektorîa Nauki = Path of Science*. 2016. №3.

³⁸ Каштанова Екатерина Викторовна Действенные инструменты управления деловой карьерой персонала // *Вестник ГУУ*. 2015. №11.

³⁹ Николаев Антон Юрьевич Планирование деловой карьеры: требования времени // *Политика, экономика и инновации*. 2015. №1.

должности, квалификации, условиях труда и его оплате, получении социальных льгот и др.⁴⁰.

Во втором разделе карьерограммы формулируются требования, которые должен выполнить работник, чтобы продвинуться по данным ступеням должностного и профессионального роста. Например, какое образование (или дополнительную квалификацию) ему необходимо приобрести, чтобы продвинуться по службе, какие виды работ и с каким качеством выполнить, чтобы получить поощрение и т.д.

В третьем разделе карьерограммы фиксируются обязательства, которые несет администрация в отношении профессионального роста и карьерного продвижения работника. Например, обеспечение повышения квалификации, оплату участия работника в тренингах и профильных семинарах, или гарантии в случае успешного прохождения конкурса зачисление сотрудника в кадровый резерв с предоставлением вышестоящей должности в конкретные сроки.

В четвертом разделе карьерограммы отмечаются меры, которые должен предпринять работник, чтобы соответствовать требованиям очередной должности, а также могут быть регламентированы поощрения или санкции за выполнение или невыполнение обязательств самим работником предъявляемых к нему требований со стороны организации и, с другой стороны, – за нарушение обязательств, взятых перед работником администрацией⁴¹.

Таким образом, карьерограмма позволяет получить представление о том, какой путь может и должен пройти специалист, чтобы получить необходимые знания и развить требуемые навыки для эффективной работы на конкретном месте. Планирование карьеры на основе карьерограмм позволят

⁴⁰ Михайличенко Сергей Анатольевич Кадры «Под ключ» // Высшее образование в России. 2016. №3.

⁴¹ Шамарова Г.М., Биджиев А.С. Организация процесса служебно-профессионального продвижения персонала в сфере бизнеса и власти // Экономический анализ: теория и практика. 2017. №37.

организации достичь следующих результатов: создать условия для наиболее полной реализации карьерного потенциала работников, их желаний и устремлений в осуществлении профессионального роста; оптимально использовать возможности и личностный потенциал работника в настоящее время и в будущем; создать атмосферу взаимного уважения и доверия, когда каждый работник чувствует себя уверенным в собственных силах и собственном будущем; обеспечить постоянный приток квалифицированных специалистов, являющихся перспективным резервом; сформировать внутренний кадровый резерв; обеспечить высокий уровень лояльности и приверженности работников.

Еще одним инструментом в разработке карьеры выступает кадровый резерв. Сегодня кадровый резерв стал одним из основных каналов вертикальной мобильности, позволяющим миновать в значительном большинстве случаев конкурсные процедуры при замещении более высоких должностей. Смысл работы с кадровым резервом состоит в том, что движение персонала в компании не должно быть хаотическим, напротив, оно должно быть максимально прогнозируемым, планируемым, а также вписываться в общую концепцию поступательного развития организационной структуры компании и усиления ее кадрового потенциала.

Но при положительной характеристике, все же вопросы качества и развития резервистов, к сожалению, практически не звучат. И как следствие не утверждаются нормы, регламентирующие работу с кадровым резервом. Одной из значимых проблем функционирования кадрового резерва является непрозрачность процесса его администрирования и недостаток информированности лиц, состоящих в резерве, о своих перспективах. Очевидно, что сохраняющаяся ситуация не позволяет использовать в полном объёме позитивный потенциал этого карьерного инструмента⁴².

⁴² Карпенко Е. В., Макарова В. Кадровый резерв как технология управления профессиональной мобильностью персонала (региональный аспект) // Вестник БГУ. 2015. №2.

В современных условиях динамичного развития общества успех в карьере повышает качество жизни. Карьера представляет собой сбалансированное соотношение процесса внутреннего развития человека и его внешнего движения в освоении социального пространства. При этом внутреннее развитие включает профессиональный рост человека, преумножение его знаний и навыков, изменение его влияния в среде, престижа в глазах коллег и подчиненных, повышение уровня благосостояния. Внешнее движение фиксирует достигнутые в развитии результаты и сопровождается освоением человеком определенных ступеней, например, движением по должностным позициям, разрядам квалификационной лестницы, статусным рангам, уровням материального вознаграждения⁴³.

На данный момент существуют несколько инструментов для построения карьеры, которые активно используются кадровыми работниками. Но важно отметить, что только в сочетании друг с другом, они смогут дать наибольший эффект, в виде более ответственных решений при выборе кандидатов на повышение (рис.4).

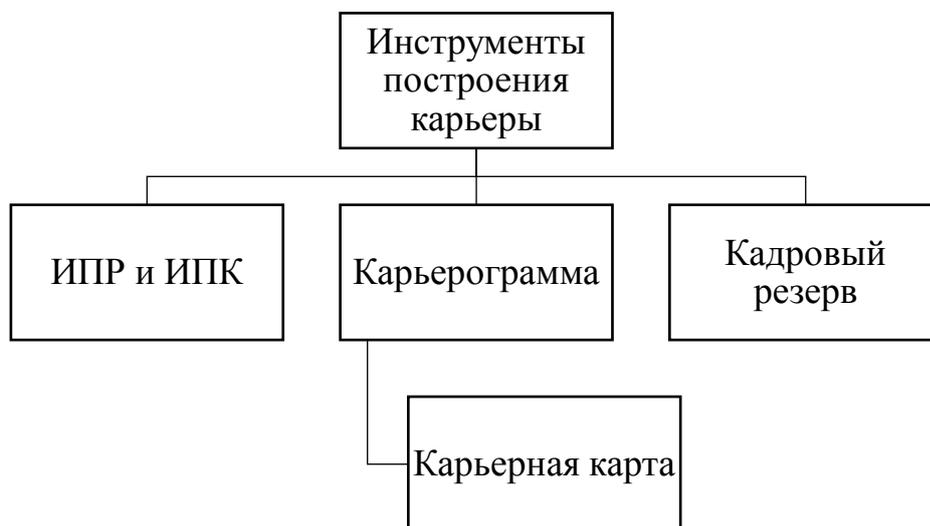


Рисунок 4 Инструменты построения карьеры

⁴³ Юртаева Н. И. Управление карьерными ориентациями в профессиональном развитии студентов инженерного вуза // Вестник Казанского технологического университета. 2016. №1.

Управление карьерой в современной организации представляет собой сложносоставной и многоаспектный процесс, на который влияют множество факторов. При разработке карьеры кадровые работники пользуются набором инструментов, чтобы учитывать личностные и профессиональные интересы работников в изменяющихся условиях современной жизни, в том числе и в деятельности организации⁴⁴.

Исследование системы управления карьерным ростом персонала выходит на первый план, а построение индивидуальной концепции карьеры, является ключевым фактором реализации успешного должностного продвижения любого работника. Построение карьерограмм, и разработка планов карьеры (при условии не только их фактического наличия, но и следования им) способствуют более эффективной реализации потенциала работников, повышению их мотивации, стремления к обучению и самообразованию. При этом немаловажным является фактор справедливости должностных назначений, оцениваемый работниками в современных условиях весьма негативно.

Взяв за основу теоретические аспекты, рассмотренные подробно в первой главе выпускной квалификационной работы, во второй главе будет проанализирована степень их реализации на предприятии ОАО «МРСК Урала» - «Пермэнерго».

⁴⁴ Сотникова Светлана Ивановна Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2014. №3.

Глава 2 Анализ системы управления карьерой в филиале ОАО «МРСК Урала» - «Пермэнерго»

2.1. Общая характеристика филиала ОАО «МРСК Урала» - «Пермэнерго» и оценка эффективности функционирования предприятия

Одним из крупнейших энергетических операторов в мире и в России является ПАО «Россети». Компания управляет 2,3 млн. километров линий электропередачи. Численность персонала Группы компаний «Россети» - 215 тыс. человек. Имущественный комплекс ПАО «Россети» включает в себя 36 дочерних и зависимых обществ, в том числе 14 межрегиональных и магистральную сетевую компанию. Контролирующим акционером является государство в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом РФ, владеющее 88.04 % долей в уставном капитале.

Одной из 14 межрегиональных компаний является ОАО «Межрегиональная распределительная сетевая компания Урала» - единая операционная компания, осуществляющая транспорт электроэнергии по электрическим сетям и технологическое присоединение потребителей к электросетям на территории Свердловской, Челябинской областей, а также Пермского края.

Головной офис ОАО «МРСК Урала» находится в городе Екатеринбурге. Свою основную деятельность компания осуществляет в условиях естественной монополии, регулируемой государством в части установления тарифов на услугу по передаче электроэнергии и технологическому присоединению потребителей. В регионах деятельности компании услугу по передаче электроэнергии также оказывают муниципальные и частные сетевые организации.

На сегодня к электрическим сетям «МРСК Урала» присоединено более 1,6 млн. потребителей, в том числе 30 тыс. промышленных предприятий Уральского региона. В зоне ответственности ОАО «МРСК Урала» находится более 150 тыс. км кабельных и воздушных линий электропередачи, 36,3 тыс.

подстанций с общей установленной мощностью более 52 тыс. МВА. Численность персонала компании по данным 2018 года насчитывает 15 235 человек.

Территории обслуживания (в том числе население) ОАО «МРСК Урала» включают в себя:

Свердловская область:

- территория – 194,8 тыс. кв. км.
- численность населения – порядка 4,3 млн. чел.

Челябинская область:

- территория – 87,9 тыс. кв. км.
- численность населения – более 3,5 млн. чел.

Пермский край:

- территория – 160,6 тыс. кв. км.
- численность населения – более 2,6 млн. чел.

Миссия ОАО «МРСК Урала»: Обеспечение надежного электроснабжения, своевременного и доступного технологического присоединения для потребителей в Свердловской, Челябинской областях и Пермском крае с учетом приоритетов энергоэффективности, экологической безопасности, промышленной безопасности и охраны труда персонала.

Цели ОАО «МРСК-Урала» на 2018 год:

1. Недопущение травматизма на производстве, создание условий для снижения травматизма сторонних лиц.
2. Обеспечение выполнения показателей надежности и качества оказываемых услуг, утвержденных регулируемыми органами регионов.
3. Автоматизация процесса планирования технического обслуживания и ремонтов по всем группам оборудования на 100%.
4. Недопущение переносов сроков работ согласно годовой программе технического обслуживания и ремонтов по причине отсутствия материалов.

5. Снижение операционных расходов (затрат) на 3 % от уровня 2017 года в сопоставимых условиях (ценах) с учетом изменения количества электротехнического оборудования.
6. Увеличение доходной части бюджета Общества на собственное содержание за счет всех видов деятельности относительно фактического уровня 2017 года.
7. Выполнение показателя ввода объектов утвержденной инвестиционной программы развития в эксплуатацию не менее чем на 95%.
8. Обеспечение эффективного использования энергоресурсов за счет:
 - достижения уровня технологического расхода электрической энергии при ее передаче не более 7,97 % от отпуска в электрическую сеть;
 - снижения потребления ресурсов, используемых для хозяйственных нужд, не менее чем на 3 % относительно уровня 2017 года;
 - снижения потребления моторного топлива автотранспортом и спецтехникой, не менее чем на 2 % (250 тыс. л) от фактического расхода за 2017 год.
9. Не превышение 6,5 % уровня активной текучести персонала.
10. Выполнение установленного показателя по количеству поданных и признанных рационализаторских предложений, и предложений в области улучшений в филиалах и в ПО.
11. Снижение негативного воздействия на окружающую среду за счет 100% выполнения мероприятий по охране окружающей среды.

Стратегической задачей компании является консолидация сетевых комплексов муниципальных образований с сетями ОАО «МРСК Урала» для создания единого электросетевого пространства на территории присутствия компании.

Основными направлениями развития электросетевого комплекса ОАО «МРСК Урала» являются:

1. Присоединение новых потребителей к электросетевому комплексу Компании с целью обеспечения развития экономики Уральского региона и увеличения объема оказываемых услуг по передаче электрической энергии.
2. Строительство объектов электросетевого комплекса с целью ликвидации зон дефицита электрической мощности по режимам работы электрических сетей и обеспечения надежной и бесперебойной работы энергосистемы.
3. Создание единого энергетического сетевого пространства, т.е. консолидация электросетевых активов на территории присутствия для обеспечения надежного электроснабжения потребителей, а также создания возможностей эффективного развития территориальных энергосистем

Развитие производственного комплекса Компании обеспечит реализацию Федеральных программ, национальных проектов, региональных программ и планов развития территорий.

Развитие электроэнергетики регионов деятельности ОАО «МРСК Урала» базируется на «Схемах развития электроэнергетического комплекса» регионов, входящих в территорию деятельности Компании, разработанных в соответствии с требованиями Постановления Правительства РФ с учетом планов развития всех участников энергосистемы и прогноза прироста нагрузки на территории. Работа по разработке схем и программ развития электроэнергетики Пермского края ведется в рамках межведомственного Совета по перспективному развитию электроэнергетики Пермского края, организованного при Министерстве строительства и ЖКХ Пермского края.

Филиал ОАО «МРСК Урала»- «Пермэнерго» был создан по решению совета директоров 15 января 2008 года. Филиал является обособленным подразделением общества, расположенным вне места нахождения Общества и

осуществляющим функции Общества, в том числе функции представительства, в соответствии с положением. Взаимоотношения между филиалом и обществом строятся на основе административного подчинения в соответствии с уставом общества.

В целях организации работы филиала ОАО «МРСК Урала» определяет: основные направления деятельности филиала: инвестиционная, техническая, финансово-экономическая, учетная, тарифная, клиенториентированная и социальная политика, политика в области управления человеческими ресурсами и организационного развития персонала.

Предметом деятельности филиала является обеспечение надежного и бесперебойного энергоснабжения потребителей посредством передачи электрической энергии. «Пермэнерго» осуществляет следующие виды деятельности, установленные уставом: оказание услуг по передаче и распределению электрической энергии; оказание услуг по присоединению к электрическим сетям; оказание услуг по сбору, передаче и обработке технологической информации в области энергообеспечения, включая данные измерений и учёта; разработка долгосрочных прогнозов, перспективных и текущих планов развития электросетевого комплекса, целевых комплексных научно-технических, экономических и социальных программ и многие другие.

Филиал ОАО «МРСК Урала» - «Пермэнерго» включает в себя 8 производственных отделений, которые находятся на территории Пермского края. Официальное наименование которых: «Березниковские электрические сети», «Кунгурские электрические сети», «Очерские электрические сети», «Пермские городские электрические сети», «Северные электрические сети», «Центральные электрические сети», «Чайковские электрические сети» и «Чусовские электрические сети». Можно заметить, что районные технические подразделения имеют значительный разброс по территории обслуживания. Общая численность филиала «Пермэнерго» составляет 4880 человек.

Доля рынка услуг по передаче электроэнергии, приходящаяся на филиал «Пермэнерго», оставалась достаточно стабильной в течение 2015 и

2016 года. Наглядно это можно увидеть на диаграмме 1. Доля рынка филиала «Пермэнерго» на территории Пермского края в 2017 году составляет 86%, доля территориальной сетевой организации (ТСО) – 14%. Так как была исключена из регулирования ООО «Региональная распределительная сетевая компания», по постановлению региональной службы тарифов Пермского края от 24.10.2017 № 12-э.

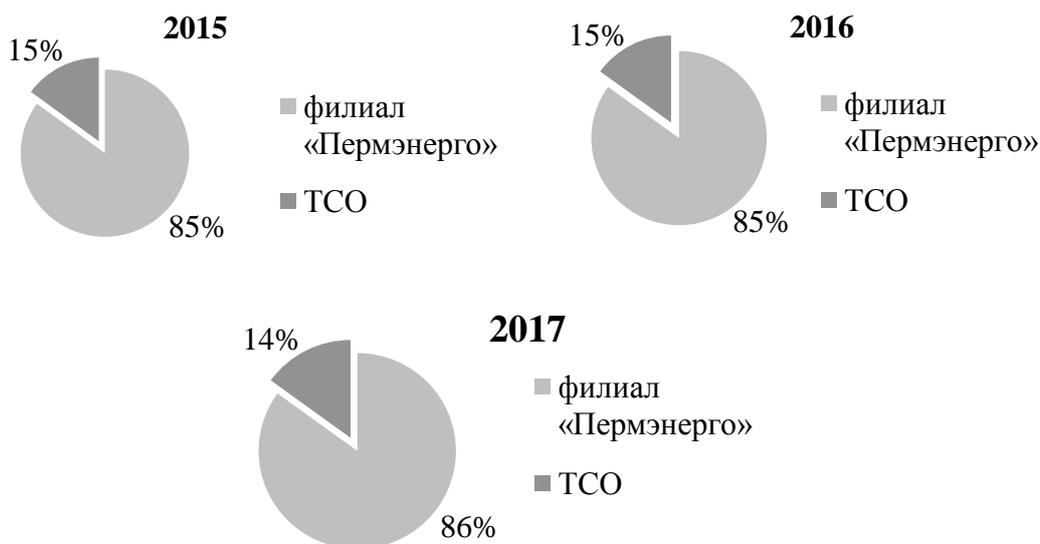


Рисунок 5 Доля филиала «Пермэнерго»

Организационная структура филиала ОАО «МРСК Урала» - «Пермэнерго» линейно-функциональная. В составе структурных единиц исполнительный аппарат МРСК и филиалы, которые в своей структуре имеют региональные технические подразделения (производственные отделения, районные электрические сети, спец.цеха.). Внутри филиала под руководством аппарата управления находятся 20 подразделений, но в нашем исследовании было особое внимание уделено одному, а именно подразделению по управлению персоналом и организационного проектирования, описание остальных подразделений можно увидеть в приложении 3.

Управление персоналом и организационного проектирования выступает главным субъектом управления персоналом в организации. Он состоит из 4 структурных единиц, каждая из которых выполняет свои, четко регламентированные функции. Это: отдел подбора, оценки и развития

персонала, отдел оформления трудовых отношений, служба организационного проектирования и организации труда, сектор социальной политики. Они успешно взаимодействуют между собой, обмениваются информацией. Между структурными единицами также налажена информационная связь.

Все подразделения работают как единый слаженный механизм, и работа каждого из них влияет на развитие других. Принцип построения организационной структуры один по всей компании в целом, это дает преимущество и помогает быстро адаптироваться сотрудникам. В виде схемы ее можно увидеть в приложении 4. Такая система управления Компанией, представляет собой совокупность организационной структуры, полномочий и ответственности, процессов деятельности, трудовых, материальных и финансовых ресурсов, направленная на: постоянное улучшение и удовлетворение требований потребителей; сокращение негативного воздействия на окружающую среду; устранение/снижение рисков профессиональных опасностей на производстве; рациональное использование и эффективное управление энергоресурсами и их сбережение.

На базе филиала ОАО «МРСК Урала» - «Пермэнерго» разрабатываются и внедряются различные системы и программы развития:

Система управления производственными активами - она обеспечивает прозрачность ведения хозяйственной деятельности и повышает достоверность данных о состоянии активов, оперативность и доступность информации заинтересованных сторон;

Программа повышения операционной эффективности и сокращения расходов ОАО «МРСК Урала» разработана в целях реализации Стратегии развития электросетевого комплекса Российской Федерации, предусматривающей ежегодное снижение операционных расходов не менее чем на 2-3%;

А также программа инновационного развития в рамках развития цифровой экономики, где целевым ориентиром в ОАО «МРСК Урала»

является создание единого электросетевого пространства на территории присутствия за счет консолидации сетевых комплексов муниципальных образований, а также масштабная реновация электросетей, достижение высокого уровня энергосбережения, внедрение энергосберегающих технологий, создание интеллектуальной системы управления процессом распределения электроэнергии, создание эффективного управления активами компании и оптимальных условий для обеспечения надежного и безопасного электроснабжения потребителей.

Электроэнергия является важнейшим ресурсом для промышленности и производства, поэтому ее генерацией и распределением необходимо эффективно управлять.

Наиболее показательной сферой и достоверной базой для оценки эффективности управления являются параметры финансово-хозяйственной деятельности электроэнергетического предприятия. В комплекс таких результатов входят как показатели деятельности самого предприятия, так и его контрагентов. Реальная оценка указанных результатов с использованием разнообразных методов и соответствующего информационного обеспечения позволяет определить эффективность функционирования самого предприятия электроэнергетики.

Разнообразие методов, применяемых в экономических исследованиях электроэнергетической отрасли в общем и финансово-экономическом анализе электроэнергетических предприятий в частности, зачастую успешно заимствовано из других наук. Количество этих методов неуклонно растет. Появляются новые концепции, методы и способы, позволяющие учитывать влияние на хозяйственную деятельность электроэнергетических предприятий процессов, происходящих в финансовой сфере, надежности сети контрагентов, непостоянства и изменчивости институциональных факторов. Разнообразие методов и факторов влияния на результативность, а также на экономическую целесообразность деятельности предприятий выражается в использовании ряда абсолютных и относительных показателей.

Проанализировав финансово-хозяйственную деятельность компании с помощью нескольких инструментов, а именно рейтинговая экспресс оценка финансового состояния предприятия, оценка состояния ликвидности и финансовой устойчивости, на основе бухгалтерского баланса и годовых отчетов.

Были выбраны показатели абсолютные и относительные показатели ликвидности для анализа. Результаты можно увидеть в оформленных таблицах 12,13 и 14.

Первым из анализов была проведена рейтинговая экспресс оценка. При рейтинговой оценке используются относительные показатели, поэтому нет необходимости в проведении инфляционной корректировки абсолютных значений финансовых показателей работы предприятия, и становится возможным проследить динамику развития предприятия за различные периоды.

Для рейтингования предприятия используем пять показателей, наиболее часто применяемых и наиболее полно характеризующих финансовое состояние:

Обеспеченность собственными средствами характеризует наличие у предприятия собственных оборотных средств, необходимых для его устойчивости на данный момент этот показатель говорит нам, что предприятие не может обеспечить себя собственными средствами. При рассмотрении в динамике показатель колеблется, и стремится к уменьшению своего значения. Но так как коэффициент имеет отрицательное значение, это нам свидетельствует о том, что все оборотные средства организации, и возможно, часть внеоборотных активов сформированы за счет заемных источников. Структуру баланса компании можно признать неудовлетворительной.

Улучшение финансового положения предприятия невозможно без эффективного управления оборотным капиталом, основанного на выявлении

существенных факторов и мер по обеспечению предприятия собственными оборотными средствами.

Текущая ликвидность баланса характеризуется степенью общего покрытия всеми оборотными средствами предприятия суммы срочных обязательств, на практике считается нормальным значение коэффициента текущей ликвидности от 1,5 до 2,5. Скорее всего такой коэффициент нам показывает о специфичности электроэнергетической отрасли. В динамике данный показатель растет, что говорит о нормализации работы компании.

Интенсивность оборота авансируемого капитала характеризует объем реализованной продукции, приходящейся на 1 руб. средств, вложенных в деятельность предприятия, как видно из таблицы. Нормативное требование $K \geq 2,5$ не выполняется. Следовательно, у предприятия очень низкая интенсивность оборота авансируемого капитала и отдача от реализации продукции очень мал. Тут тоже имеет свое отражение специфичность отрасли.

Таблица 12 Рейтинговая экспресс оценка

Название Показателя/ год	Рейтинговая Экспресс оценка			Норм. Знач. показ.
	2015	2016	2017	
Обеспеченность собственными средствами (К.о)	-1,3	-1,6	-1,5	>0,1
Ликвидность баланса (Кт.л)	0,8	1,3	1,9	>2
Интенсивность оборота средств (К.и)	0,15	0,16	0,17	>2,5
Менеджмент (К.м)	0,07	0,07	0,09	>0,9
Прибыльность собственного капитала (К.п)	0,09	0,13	0,14	>0,2
R (рейтинговая экспертная оценка)	-2,4	-2,8	-2,6	удовл. если = 1

Следующий показатель — это менеджмент или эффективность управления предприятием, он характеризуется соотношением величины прибыли от реализации и величины чистой выручки от реализации, показатель также находится значительно ниже нормы. Вероятнее всего управление нерационально распределяет экономические и материальные ресурсы компании.

Последним из показателей является прибыльность собственного капитала или рентабельность предприятия, характеризует объем прибыли, приходящейся на 1 руб. собственного капитала. В динамике показатель растет и приближается к минимальному нормативному значению. Однако, собственникам не выгодно вкладывать средства в данную компанию.

Можно сказать, что поданному анализу картина сложилась совсем неутешительная и требует принятия серьезных управленческих решений, чтобы исправить положения дел.

Другим инструментом анализа финансовой деятельности выбран на основе сравнение активов и пассивов бухгалтерского баланса предприятия. Он тоже хорошо прослеживается в динамике.

Таблица 13 Анализ ликвидности

Название показателя	Год			Нормативное значение	
	2015	2016	2017	На начало	На конец
А1 Наиболее ликвидные активы	3 719 452	996 924	972 065	А1<П1 А2<П2 А3<П3 А4<П4	А1>П1 А2<П2 А3>П3 А4>П4
А2 Быстро реализуемые активы	8 183706	8 655 481	7 898 806		
А3 Медленно реализуемые активы	1 233 337	1 189 166	1 132 379		
А4 Трудно реализуемые активы	52 449 938	54 117 958	56 355 928		
П1 Наиболее срочные обязательства	9 147 269	7 866 877	6 144 244		
П2 Краткосрочные пассивы	10 718 462	3 583 442	3 593 737		
П3 Долгосрочные пассивы	16 878 376	23 084 820	22 384 774		
П4 Постоянные пассивы	35 092 149	37 160 117	41 004 733		

Сравнение проводится попарно (А1 сравнивается с П1, А2 с П2 и т.п.). Для анализа будем рассматривать данные за 2016 и 2017 год, так как они более актуальные. Сравнивая А1 и П1, мы видим, что $A1 < P1$, это говорит нам о том, что предприятие является неплатежеспособным. Платежный недостаток

имеет тенденцию к увеличению, а ликвидные активы сокращаются в динамике.

Далее смотрим $A2$ и $P2$, соотношение нормы ($A2 < P2$) тоже не соблюдается, это говорит нам о том, что из-за недостаточного поступления средств у предприятия могут возникать сложности по оплате краткосрочных обязательств на временном интервале до 3 месяцев.

Соотношение $A3$ и $P3$ ($A3 > P3$) не соблюдается на конец года, это свидетельствует о том, что у предприятия ограничены возможности оплаты своих обязательств на временном интервале до 6 месяцев. Может возникнуть кредитный риск, и как последствие риск финансовой несостоятельности.

Последнее сравнение это между группой активов $A4$ и группой пассивов $P4$, $A4 > P4$, данное значение находится в норме, но говорит нам о том, что есть предпосылки к возникновению риска несостоятельности предприятия из-за отсутствия собственных оборотных средств для ведения предпринимательской деятельности.

В целом можно сделать вывод, что состояние ликвидности баланса предприятия колеблется между зоной критического и катастрофического риска.

Дальше анализируем относительные показатели оценки рисков предприятия. Общий показатель платежеспособности (ликвидности) $L1$ используется для комплексной оценки ликвидности баланса в целом, большее его значение соответствует меньшей степени риска потери платежеспособности. За три года деятельности предприятия видно, что данный показатель падает и нормативного значения за этот период не достигал.

Коэффициент абсолютной ликвидности $L2$ как говорилось ранее, не учитывает влияние инфляции, поэтому рассматривается только в динамике. Можно заметить спад значения этого показателя в 2016 году, в 2017 он растет и стремится к норме. Это может означать, что дебиторская задолженность погашается не своевременно, а также не пропорционально и ее сумма только

увеличивается. Предприятие готово оплатить в ближайшее время (за счет денежных средств и краткосрочных ценных бумаг) менее 15% краткосрочных обязательств. Очень большая вероятность наступления авансового риска для поставщиков материальных средств.

Следующий на очереди коэффициент «критической оценки» или коэффициент промежуточной ликвидности, коэффициент быстрой ликвидности L3, для отечественных предприятий должен быть не менее 0,7 – 0,8. Значение находится выше значения 0,7 и в динамике растет. Это говорит о том, что предприятию не грозит появление кредитного риска, и что предприятие в состоянии оплатить свои счета и задолженности перед кредиторами. Но с позиции предприятия — это может сигнализировать о неумелом управлении активами.

Далее анализируем коэффициент текущей ликвидности или коэффициент общей ликвидности (общий коэффициент покрытия) L4, он показывает меру обеспечения текущих кредиторских обязательств текущими активами и отражает прогнозируемые платежные возможности при условии погашения краткосрочной дебиторской задолженности и реализации имеющихся запасов. В динамике данный показатель растет, это демонстрирует что объём свободных ресурсов, достаточен для погашения краткосрочных обязательств.

Коэффициент маневренности функционирующего капитала L5 говорит о соотношении заемных средств привлекли на 1 рубль собственных активов. Ситуация рискованная, растет финансовая зависимость от кредиторов. Однако данный показатель колеблется и однозначно сказать, как будет в следующие года нельзя, можно лишь спрогнозировать и предположить.

Но показатель L7 (Коэффициент обеспеченности собственными средствами) подсказывает, что скорее всего зависимость будет стабильной, не смотря на то что коэффициент капитализации снижается. Последние два показателя находятся в пределах нормативного значения и показывают положительные стороны развития организации.

Таблица 14 Относительные финансовые показатели

Название Показателя	Год			Норм. Знач. показ.
	2015	2016	2017	
Общий показатель платежеспособности L1	0,35	0,32	0,29	$L1 \geq 1$
Коэффициент абсолютной ликвидности L2	0,22	0,12	0,15	$0,2 \leq L2 \leq 0,5$
Коэффициент критической оценки L3	0,87	1,47	1,73	$L3 \geq 0,7$ L3 не равно 1
Коэффициент текущей ликвидности L4	0,65	1,34	1,58	$L4 \geq 1,5$ L3 не равно 2-3,5
Коэффициент маневренности функционирующего капитала L5	- 0,16	0,33	0,26	Уменьшение показателя в динамике
Доля собственных средств в активах L6	0,17	0,17	0,15	$L6 \geq 0,5$
Коэффициент обеспеченности собственными средствами L7	- 1,60	- 1,56	- 1,53	$L7 \geq 0,1$ (чем больше, тем лучше)
Коэффициент капитализации (плечо финансового рычага)	0,87	0,75	0,62	$< 1,5$
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	- 1,60	- 1,56	- 1,53	min = 0,1 opt > 0,5
Коэффициент финансовой независимости	0,54	0,57	0,62	$0,4 < x < 0,6$
Коэффициент финансирования	1,15	1,34	1,62	$> 0,7$ opt 1,5
Коэффициент финансовой устойчивости	0,69	0,80	0,84	$> 0,6$

Оплата труда и отчисления в фонды по итогам 2017 г. составили 10 123,9 млн. рублей (16% от общих расходов), что на 3,9% выше, чем по итогам 2016 г. Основной причиной отклонения от аналогичного периода прошлого года является проведение индексации заработной платы с 01.07.2017.

Себестоимость (с учетом управленческих и коммерческих расходов) по итогам 2017 г. составила 60 388 млн. рублей, что на 4 319 млн. рублей (8%) выше, чем в 2016 г. Данный рост обусловлен в основном увеличением неподконтрольных расходов на оплату услуг распределительных сетевых компаний и услуг ПАО «Федеральная сетевая компания Единой энергетической системы», ростом стоимости покупной электроэнергии на компенсацию потерь и амортизационных отчислений.

Расходы за услуги распределительных сетевых компаний по итогам 2017 г. составили 15 638 млн рублей (26% от общих расходов). По сравнению с 2016 г. рост затрат составил 1 235 млн рублей, основной причиной роста является увеличение тарифа с 01.07.2016 г.

Расходы на персонал в 2017 г. составили 10 417 млн рублей (17% от общих расходов), что на 6% (586 млн рублей) выше, чем по итогам 2016 г. Увеличение данной статьи расходов обусловлено индексацией заработной платы производственному персоналу в связи с ростом минимальной месячной тарифной ставки (ММТС).

По-прежнему острой остается проблема дебиторской задолженности гарантирующих поставщиков. На начало января объем дебиторской задолженности перед компанией за услугу по передаче электроэнергии составил порядка 9 млрд руб., в том числе просроченная задолженность - 3,7 млрд руб. Основными должниками компании, по-прежнему, являются: ПАО «Челябэнергосбыт», ОАО «Роскоммунэнерго», АО «Оборонэнергосбыт» и ООО «Новоуральская энергосбытовая компания».

Позиция «МРСК Урала» по взысканию задолженности остается принципиальной. Компания продолжит реализовать комплекс мер по укреплению платежной дисциплины, используя для этого механизмы как административного, так и правового воздействия.

Долг по состоянию на 31.12.2017 г. составил 10 533,6 млн рублей, что на 5,1% ниже, чем по состоянию на 31.12.2016 г. В абсолютном выражении данное уменьшение составило 557,6 млн руб. и произошло из-за снижения суммы кредитов. Чистый долг по состоянию на 31.12.2017 г. составил 9 561,6 млн рублей, что на 5,3% ниже, чем по состоянию на 31.12.2016 г. В абсолютном выражении данное уменьшение составило 532,7 млн руб. и произошло из-за снижения суммы кредитов.

Таким образом можно сказать, что, пользуясь разными подходами при анализе финансово-экономической деятельности можно выявить проблемы в одних местах, но при этом получить обобщенные выводы в других. Поэтому,

чтобы информация была релевантная, рекомендуется пользоваться несколькими инструментами одновременно.

Также важно отметить что компания находится в критическом состоянии и сильно зависима от дебиторской задолженности. Не маловажную роль играет специфика электроэнергетической отрасли. Можно сказать, что картина совсем неутешительная и требует принятия серьезных управленческих решений, чтобы исправить положения дел в наилучшую сторону. Информация о финансовом состоянии компании может негативно повлиять на выбор и желание сотрудников оставаться в ней, а также стремиться к карьерному росту.

2.2 Качественный и количественный анализ персонала «Пермэнерго»

Главным фактором эффективной деятельности любого предприятия, в том числе это касается предприятий энергетической направленности, становятся человеческие ресурсы и их рациональное использование.

Ключевыми целями кадровой политики Общества, призванными обеспечить достижение стратегических целей Общества и электросетевого комплекса в целом являются:

Планирование потребности в персонале - обеспечение наличия достоверной информации об оперативной и прогнозной численной и качественной потребности в трудовых ресурсах, необходимой и достаточной для выполнения поставленных перед Обществом задач;

Своевременное обеспечение потребностей Общества в персонале требуемой квалификации; обеспечение эффективности деятельности персонала, рост производительности труда в Обществе.

Основные направления Кадровой и социальной политики Общества:

В области организационного проектирования: типизация организационных и функциональных структур; приведение организационной и функциональной структуры в соответствие текущим потребностям и задачам Общества;

В области управления численностью: обеспечение роста производительности труда; реализация организационных мероприятий - централизация / децентрализация функций, оптимизация функциональных процессов;

В области кадрового обеспечения и развития персонала: планирование текущей и перспективной потребности в персонале, основанное на единых методологических принципах; реализация программ мобильности персонала в целях обеспечения квалифицированным персоналом трудodefицитных районов, работа с кадровым резервом; разработка унифицированных квалификационных требований, определяемые уровнем должности и видом

деятельности; развитие системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала Компании в направлении широкого использования возможностей региональных учебных центров и внедрения гибких технологий обучения; усиление сотрудничества с ведущими российскими учебными заведениями высшего, среднего и дополнительного профессионального образования; осуществление мероприятий по омоложению персонала в Компании, в особенности рабочих и инженерно-технических специалистов.

В области управления эффективностью деятельности персонала (мотивация персонала): определение для работников Общества индивидуальных, четких и измеримых рабочих целей, и соответствующих мотивационных схем; реализация системы оплаты труда, базирующейся на единых принципах с учетом региональных особенностей, и обеспечивающей конкурентоспособный уровень дохода по сопоставимым должностям в регионах.

В области социальных льгот и гарантий: развитие социального партнерства с профсоюзной организацией; реализация программ социальной защиты и корпоративной поддержки работников; реализация программ социальной и культурной направленности - поддержка трудовых династий, творческие конкурсы, культурно-массовые мероприятия, благотворительные акции, а также проекты в области физкультуры и спорта, пропагандирующие здоровый образ жизни.

Среднесписочная численность персонала ОАО «МРСК Урала» в 2017 году составила 4 880 чел. Снижение среднесписочной численности в 2016 году обусловлено проведением мероприятий по оптимизации численности административно-управленческого персонала. Укомплектованность персоналом Общества на протяжении трех лет стабильна и поддерживается на достаточно высоком уровне, не ниже 97%.

Значительную долю работников филиала ОАО «МРСК Урала»- «Пермэнерго» составляет персонал в возрасте от 25 до 50 лет (69%). На протяжении с 2015 по 2017 годы наблюдается снижение доли работников

возрастной категории «от 50 лет до пенсионного возраста» (на 1 п.п. с 2015 года).

■ до 25 лет ■ от 25 до 50 лет ■ от 50 лет до пенсионного возраста ■ работающие пенсионеры

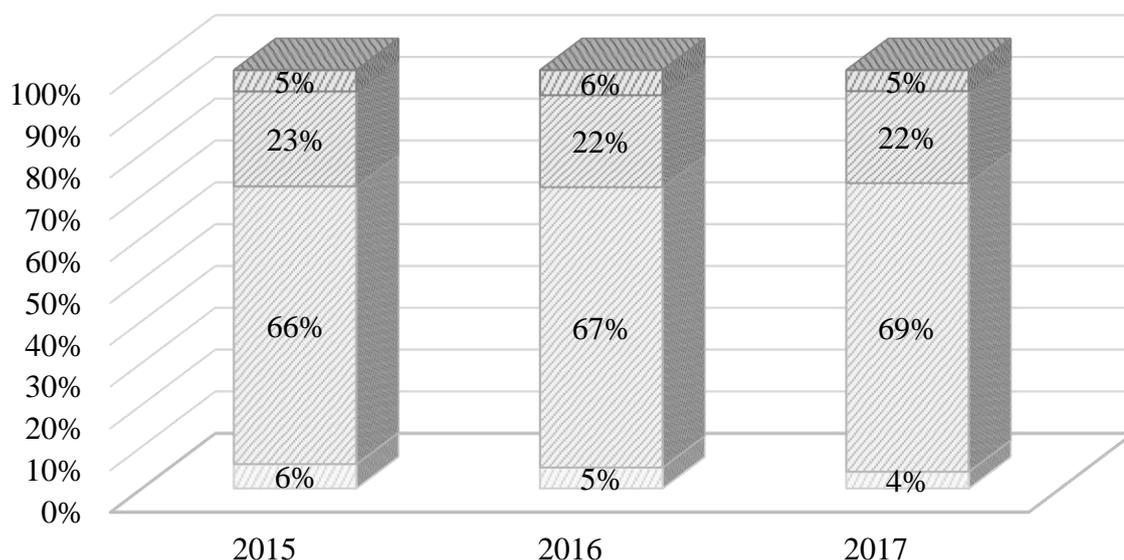


Рисунок 6 Структура персонала по возрасту за 2015-2017 гг., %

Средний возраст работников на протяжении рассматриваемого периода составляет 40 лет. Но с течением времени все же имеет тенденцию к старению.

Таблица 15 Портрет персонала за 2015 - 2017 гг.

Показатели	2015	2016	2017
Среднесписочная численность	4922	4847	4880
Соотношение численности АУП / ПП	443/4479	385/4462	383/4497
Активная текучесть кадров (норма для предприятия 6,5%)	3	2	3
Нарушение дисциплины (прогулы)	25	22	20
Средний возраст на предприятии	40,3	40,5	40,7
Соотношение женщин и мужчин	1082/3840	1083/3764	1075/3805

Соотношение численности административного персонала к промышленно производственному в среднем не превышает 10 %, а это значит, что на одного руководителя в среднем приходится 8-9 подчиненных.

Активная текучесть кадров составляет в 2-3 %, при норме установленным по предприятию в 6,5%. По отрасли же по норме считается 10-

15 %. Нарушение дисциплины уменьшается, в интересах компании, чтобы данный показатель имел значение ноль.

Соотношение женщин и мужчин на предприятии находится на отметке 1/3. Преобладание мужского пола говорит о специфике работы в электроэнергетической отрасли.

Можно отметить, что компания в качестве основных задач в этой области ставит заботу о людях, сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного успешно решать вопросы по обеспечению надежным и бесперебойным электроснабжением жителей Пермского края филиала ОАО «МРСК Урала» - «Пермэнерго». Улучшение показателей - это результат серьезной последовательной работы кадровых подразделений.

Персонал ОАО «МРСК Урала» характеризуется высоким уровнем квалификации работников – 85% работников имеют профессиональное образование. Данный показатель увеличивается за последние три года. Согласно изменениям, с 1 июля 2016, года вступил в силу Федеральный закон от 02.05.2015 № 122-ФЗ, если Трудовым кодексом, Федеральными законами, иными нормативно-правовыми актами установлены определённые требования к должности и квалификации работника, то работодатель обязан применять соответствующий профессиональный стандарт. Другими словами, работодатель будет обязан учитывать требования профессионального стандарта при приеме на работу новых сотрудников, разработке должностных инструкций и системы оплаты труда. На данный момент компания не в праве брать на работу без первой рабочей профессии и профильного образования.

Обучение относится к числу приоритетных направлений Кадровой и социальной политики Общества и регламентируется Положением об обучении персонала ОАО «МРСК Урала», а также с требованиями Правил работы с персоналом в организациях электроэнергетики Российской Федерации. Ключевыми поставщиками образовательных услуг, помимо собственного учебного центра, являются также: ФГАОУ ДПО "Петербургский

энергетический институт повышения квалификации"; ФБУ УМК "Ростехнадзора"; ФГАОУ ВПО "УрФУ имени первого Президента России Б.Н. Ельцина".

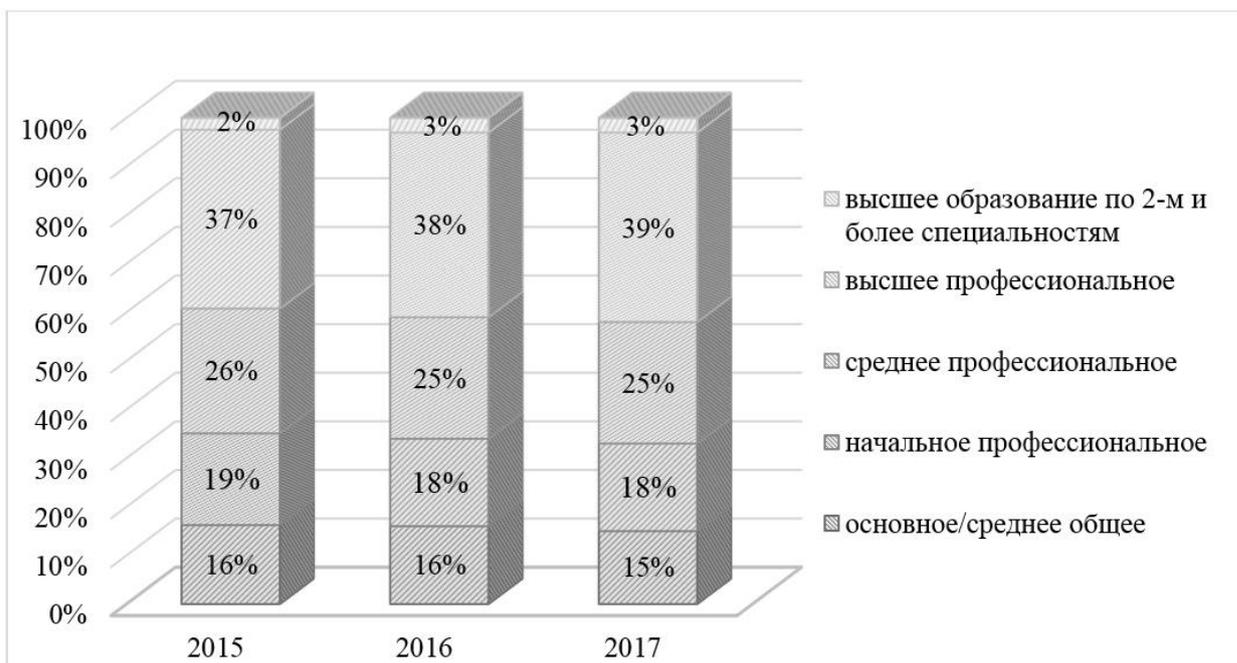


Рисунок 7 Структура персонала по уровню образования за 2015-2017 гг, %.

Наибольшую долю среди обученных занимает производственный персонал - 95% (4636 человек). Данный показатель в 2016 году составил 94%. Структура персонала, прошедшего обучение, в разрезе административно-управленческий персонал (АУП), производственный персонал (ПП), представлена ниже:

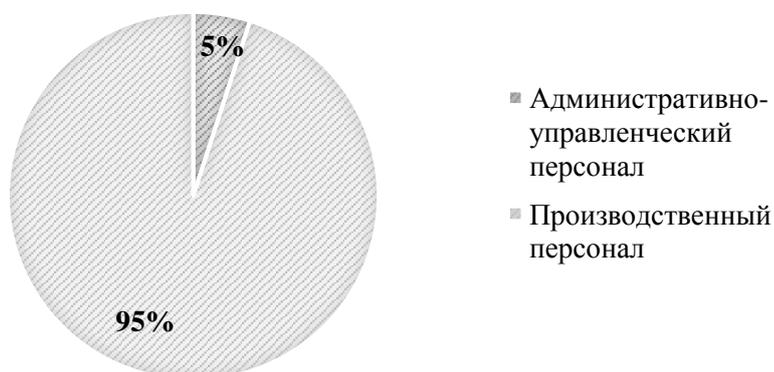


Рисунок 8 Структура персонала, принявшего участие в обучающих мероприятиях в 2017 г. с отрывом от работы по категориям, %.

На базе корпоративного учебного центра НЧОУ ДПО «Учебный центр

«МРСК Урала» в 2017 году прошли профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации 3856 человек, что составляет 79% от общего числа обученных. Основную долю обученных на базе корпоративного учебного центра также составляет производственный персонал – 97,4% (4753 человека). Фактические затраты на подготовку персонала (независимо от источников) составили 80 858,06 тыс. руб., из них 62 657,65 тыс. руб. (77,5%) на подготовку персонала на базе корпоративного учебного центра.

Количество поступления рационализаторских и инновационных предложений растет, для компании это очень весомый показатель, так как к 2025 году вся система электроэнергетического комплекса переходит на цифровую электроэнергетику в рамках программы развития России. Очень важно, чтобы специалисты участвовали в таких разработках.

Так как в компании создан кадровый резерв, он способствует продвижению своих сотрудников по карьерной лестнице. Очень важно, чтобы сотрудники проходили путь от самых низов, ведь так человек будет более компетентен в своей работе, ведь в основе сотрудники должны в мастерстве владеть навыками и умениями низшего звена, делать свое дело качественно и иметь представление чем занимаются его коллеги, а также поверхностно иметь представление чем занимается его руководитель. Количество взятых сотрудников из кадрового резерва растет и по данным 2017 года составил 666 человек.

Хорошо просматривается размер выделяемого бюджета на развитие трудового потенциала, данный показатель растет, что говорит о заинтересованности компании в развитии человеческих ресурсов.

В рамках проводимых аттестаций и проверок на фактического соответствие профессиональным стандартам можно увидеть, что компания начала эту работу только недавно, и составляет около 25%. У компании есть еще время до 2020 года, чтобы привести данный показатель к 100%.

Доля работников, принявших в отчетном году участие в обучающих мероприятиях с отрывом от работы к среднесписочной численности персонала составляет 58 % (2830 человек), что на 3 % (146 человек) больше по сравнению с 2016 годом (табл. 16).

НЧОУ ДПО Учебный центр ОАО «МРСК Урала» является ключевым партнером в области образовательных услуг и предлагает свыше 300 лицензированных программ в сфере профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации по различным профильным направлениям, максимально удовлетворяя потребности Общества в обучении персонала рабочих специальностей, а также специалистов и руководителей профильных подразделений.

В структуру Учебного центра входят современные полигоны грузоподъемных механизмов, газосварки, учебно-стендовой подстанции, распределительных сетей.

ОАО «МРСК Урала» активно взаимодействует с образовательными организациями высшего и среднего профессионального образования. Ключевыми направлениями сотрудничества с образовательными организациями являются: обеспечение практико-ориентированной подготовки кадров; подготовка, профессиональная переподготовка и повышение квалификации работников Общества; профориентационная деятельность; кадровое обеспечение учебного процесса; развитие и модернизация учебных баз; инновационная деятельность.

ОАО «МРСК Урала» заключены 4 генеральных соглашения о сотрудничестве с профильными вузами-партнерами, один из которых это «Пермский национальный исследовательский политехнический университет». Общество является координатором взаимодействия компаний Группы Россети с «Уральским федеральным университетом имени первого Президента России Б.Н. Ельцина» (г. Екатеринбург) - участником Энергетического образовательного консорциума.

Таблица 16 Трудовой потенциал организации

Показатели	Формулы расчета	2015	2016	2017
Образовательный уровень персонала (%)	$Ув = Чво / Чперс$ $Ув = Чво / Чперс$, где Чво – численность персонала с высшим образованием	39,5%	39,8%	40,6%
Удельный вес сотрудников, прошедших обучение за отчетный период (%)	$Уо = Чо / Чперс$, где Чо – численность персонала, прошедшего обучение за отчетный период	31,3	55	58
Выполнение плана по обучению сотрудников (%)	$П = Чо / Чп$, где Чп – численность персонала согласно плана обучения	94%	95%	94%
Участие сотрудников во внутренних программах обучения (%)	$Уво = Чо / Чво$, где Чво – численность персонала, прошедшего обучение за отчетный период	1860	2643	2584
Количество рационализаторских и инновационных предложений на одного сотрудника (ед.)	$Чипр = Чип / Чперс$, где Чип – число рационализаторских и инновационных предложений	79	100	130
Использование внутренних источников найма (%)	$Увв = Чвв / Чв$, где Чвв – число вакантных должностей, замещенных работниками компании	847	578	666
Бюджет программ на развитие трудового потенциала персонала (в руб.)	$Бпр = По * k$, где По – прибыль организации, k – коэффициент для формирования бюджета на программы развития трудового потенциала	17 млн.	18 млн.	22 млн.
Удельный вес персонала, оцениваемого как соответствующий требованиям к трудовому потенциалу (%)	$Усд = Чст / Чперс$, где Чст – число работников, соответствующих требованиям (компетенциям / профессиональным стандартам / функционально-должностной роли / ценностям / интегральному критерию оценки)	-	-	1100/4880

В Обществе в целях своевременного замещения должностей квалифицированными кадрами, а также для предоставления работникам возможностей получения нового опыта, поддержания их заинтересованности и рабочей мотивации, осуществляется планирование карьеры работников.

Системная подготовка работников, развитие их профессиональных и управленческих компетенций, необходимых для успешного выполнения обязанностей целевой должности, осуществляется через работу с кадровыми резервами Общества.

В соответствии с Положением о работе с кадровыми резервами Общества формируются следующие виды кадрового резерва: управленческий кадровый резерв и молодежный кадровый резерв. Кадровые резервы обоих видов формируются на уровнях Общества и филиала.

В первом полугодии 2017 года проведена работа по доукомплектованию и актуализации состава управленческого кадрового резерва Общества на целевые должности руководителей структурных подразделений исполнительного аппарата, директоров филиалов, заместителей директоров филиалов, заместителей главных инженеров филиалов (всего 31 должность). Согласно выписки из протокола №ККиВ-55 от 19.08.2017 г. заседания Комитета по кадрам и вознаграждениям одобрен список управленческого кадрового резерва ОАО «МРСК Урала» на 2016 год в количестве 34 человек.

По состоянию на 31.12.2017 в управленческом кадровом резерве Общества состоят 670 работников. В целом коэффициент обеспеченности управленческим кадровым резервом составляет 66% от общего числа управленческих должностей. В 2017 году на вышестоящие должности было назначено 7% резервистов от общего числа членов кадрового резерва, из них 3,7% на целевые должности. Среди кандидатов молодежного резерва вышестоящие должности заняли 7% резервистов.

В 2017 году в рамках работы по развитию управленческого резерва реализован проект «Школа развития руководителей», предусматривающий

уникальные образовательные программы по направлениям «Главный инженер производственного отделения» и «Начальник района электрических сетей».

По результатам оценочных мероприятий три группы финалистов (1 группа «Главный инженер производственного отделения» - 12 человек и 2 группы «Начальник РЭС» - 23 человека) в течение 2017 года участвовали в ряде образовательных мероприятий, направленных как на расширение профессиональных знаний, так и на развитие управленческих компетенций. Проект завершился деловой игрой и защитой выпускных квалификационных проектов.

В рамках работы с молодежью, являющейся внешним кадровым резервом, ОАО «МРСК Урала» в 2017 году была продолжена деятельность Строительных студенческих отрядов. На конец отчетного периода численность кадрового резерва молодых специалистов в Обществе пополнилась и составляет 111 человек.

Молодые специалисты приняли участие в V Международном форуме ENES 2017 «Энергоэффективность и энергосбережение. Развитие энергетики», заняв 1, 2 и 3 места в командном соревновании «Тепло/Электроэнергетика» среди более 30 команд - участников. Помимо этого, также можно отметить участие молодых специалистов в открытом корпоративном чемпионате по методике Worldskills.

В 2017 г. произошло существенное обновление состава Совета директоров Общества. В действующий состав вошли четыре новых члена Совета директоров - Сергей Александрович Семериков, Владимир Владимирович Софьин, Александр Викторович Шевчук, Роман Августович Дмитрик. Таким образом, состав обновился на 36%, что привнесло в работу Совета директоров свежий взгляд на вопросы, рассматриваемые в ходе заседаний Совета директоров и его комитетов.

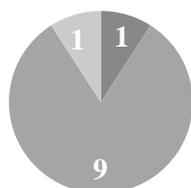
Совет директоров – состав 1
(18.06.2016-06.06.2017)

Совет директоров – состав 2
(06.06.2017-31.12.2017)

Гендерный состав



Возрастной состав, чел.



- До 35 лет
- 35-60 лет
- от 60 лет

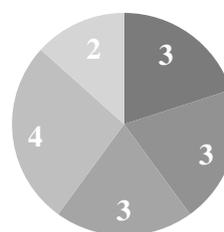


- До 35 лет
- 35-60 лет
- от 60 лет

Сведения о высшем образовании



- Финансы, Экономика, Юриспруденция
- Отраслевое
- Менеджмент, Управление
- Другое



- Финансы, Экономика, Юриспруденция
- Отраслевое
- Менеджмент, Управление
- Другое

Рисунок 9 Инфографика изменения состава совета директоров на 2016 - 2017 год

Применяемая в Обществе система ключевых показателей эффективности взаимосвязана с размером переменной части вознаграждения менеджмента – для каждого из показателей установлен удельный вес в объеме выплачиваемых премий, квартальное и годовое премирование производится при условии выполнения соответствующих КПЭ.

Социальная политика - одно из важнейших направлений, составная часть внутренней политики Общества, которая направлена на обеспечение социальной стабильности работников путем реализации социальных мероприятий. Основными целями социальной политики Общества являются: забота о работниках Общества, членах их семей, о ветеранах Общества; создание имиджа социально-ответственного предприятия для привлечения и сохранения квалифицированных кадров; создание благоприятной рабочей атмосферы; обеспечение достойного уровня жизни работников Общества в пенсионном возрасте.

В социальной программе Общества определены социально значимые проекты, мероприятия по их реализации и источники финансирования. Программа включает в себя следующие направления: добровольное страхование работников; негосударственное пенсионное обеспечение работников; санаторно-курортное лечение работников и детей работников; награждение работников государственными, ведомственными, корпоративными наградами; корпоративную поддержку работников в улучшении жилищных условий; работу с ветеранами энергетики; культурно-массовые и оздоровительные мероприятия для работников и членов их семей; льготы, гарантии и компенсации работникам, предусмотренные коллективным договором; благотворительные мероприятия.

После проведения качественного и количественного состава персонала, был сделан вывод о том, что, не смотря на активную кадровую политику, все равно остаются люди, которые не принимают участия в жизнедеятельности компании. Они не заинтересованы в дальнейшем карьерном росте и у них низкая приверженность к компании, по причине того, что уверены, что перспективы развития, есть у тех, кто имеет тесные связи с руководством. Это можно объяснить тем, что в данный момент нет разработанной регламентированной карьерной карты, по которой люди могли бы ориентироваться в возможностях своего карьерного роста. И быть уверенными в прозрачности процедур повышения.

2.3 Построение карьеры персонала филиала ОАО «МРСК Урала» - «Пермэнерго»

В концепции кадровой политики в энергетике Российской Федерации подчеркивается: «Наиболее важным направлением в организации работы при управлении человеческими ресурсами становится постоянное всестороннее развитие кадров, совершенствование их знаний, профессиональных навыков и умений. Суть работы состоит в организации механизма, основанного на личном интересе работника, экономических стимулах и социальных гарантиях, побуждающие работников отрасли постоянно повышать свою квалификацию и профессионализм, что, в частности, позволит создать резерв для замещения вакантных должностей или ротации кадров в соответствии с потребностями производства».

Концепция отводит особую роль кадровой политике развитию промышленно-производственного персонала, основанному на долгосрочном и текущем планировании на так называемых программах управления карьерой, которые включают в себя ряд положений.

Электроэнергетика принадлежит к числу малотрудоемких отраслей народного хозяйства. Непрерывный характер производственного процесса обуславливает высокий уровень автоматизации производства и управления технологическим процессом. Численность персонала определяется установленной мощностью электростанций и объектов электросетевого комплекса и не зависит от выработки и передачи энергии, т.е. от режимных факторов.

Между тем значительная сложность и высокая скорость осуществления технологического процесса вызывают большие психофизиологические нагрузки на промышленно-производственный персонал и органы диспетчерского управления. Работники должны иметь высокую профессиональную квалификацию, психологическую устойчивость, дисциплинированность. Причём важное значение придается как

производственному опыту отдельных работников, так и четко отлаженному взаимодействию различных подразделений и служб. Здесь очевидна особая роль человеческого фактора в электроэнергетике.

Отсюда следуют два вывода. Во-первых, по уровню оплаты труда персонал энергокомпаний должен занимать одно из ведущих мест в народном хозяйстве. Во-вторых, требуется регулярно выделять значительные средства для подготовки и повышения квалификации кадров электроэнергетики, а также в ведении карьерного роста и ведении кадрового резерва.

В филиале ОАО «МРСК Урала» - «Пермэнерго» процесс становления деловой карьеры сотрудника идет непрерывно и начинается с момента его трудоустройства, регулируется она положением «по работе с кадровым резервом». При собеседовании обсуждаются возможности для развития и дальнейшего карьерного роста в данной организации, определяются мотивы и стремления работника реализовать собственный профессиональный потенциал. Для этого оцениваются профессиональные способности, навыки, умения.

После определения личных целей и соответствия им сотрудника составляется план индивидуальной работы работника организации, предусматривающий достижение личных целей в профессиональной деятельности. В индивидуальном плане развития указывается перечень позиций, которые работник может занимать в ходе карьерного роста. Происходит сравнение возможностей работника с требованиями к той или иной должности.

Источниками информации о сотруднике в компании, на основе которых принимается решение о зачислении в кадровый резерв, а также разработке индивидуального карьерного плана, выступают:

Личное дело работника, фиксирует его образование, повышение квалификации, трудовые достижения и награды, трудовые взыскания, трудовые перемещения.

Записи как факты поведения, это могут быть файлы, отчеты, записи в журналах, (например, о поломках и остановках оборудования) и т.п. При анализе записей учитывают, о чем пишет работник, умеет ли формулировать свои мысли и четко их излагать. При отсутствии способности к четкому изложению есть смысл сомневаться в возможности продвижения, даже при наличии высокой деловой активности.

Проводятся беседы со специалистами и коллегами, ценность которых определяется тем, что они позволяют использовать в анализе деятельности многолетний опыт специалистов, которые могут привести примеры успешной и неуспешной работы и раскрыть факторы, определяющие различия в эффективности профессиональной деятельности. Беседы проводятся как индивидуальные и групповые, могут принимать форму семинара, где обсуждаются различные особенности деятельности.

Тестирование как средство уточнения личностного потенциала и метод быстрого обнаружения фактов. Оно показывает особенности жизненного пути и жизненной стратегии специалиста, его ценностные ориентации, интеллектуальный потенциал, особенности личности.

Одной из самых важных характеристик профессионала является квалификация как степень соответствия требованиям данного уровня выполнения труда, в ее характеристиках определяется, какие профессиональные задачи должен решать специалист, что должен знать и уметь, какие личностные качества следует иметь работнику с разным квалификационным разрядом. Квалификация выражается через систему тарифных разрядов рабочих, специалистов и служащих.

Все эти особенности прописаны в едином тарифно-квалификационном справочнике, также в профессиональных стандартах утвержденные Министерством труда Российской Федерации. Прописанные в этих документах положения следует принимать в особое внимание кадровым работникам при разработке карьерограмм и построении карьерных карт.

В процессе анализа состояния дел по карьерному продвижению в филиале ОАО «МРСК Урала» - «Пермэнерго» выявлены определенные закономерности:

Структура разработки документов по продвижению строится в соответствии с существующей в Обществе номенклатурой должностей, для которых они создаются.

Главной задачей планирования карьеры является сохранение кадрового потенциала и обеспечение необходимой непрерывности в решении стратегических целей Общества.

Отбор кандидатов для продвижения по карьерной лестнице производится на основе сбора и анализа необходимой информации, при этом обеспечивается принцип соответствия кандидата его будущей должности.

Подбор кандидатов для повышения осуществляется на основе строгого соблюдения научно обоснованных методов оценки, подбора и расстановки персонала, предлагаемых профессиональными стандартами и ЕТКС. При этом учитываются профессионально-квалификационные требования должности, которые включают в себя (табл.17).

Таблица 17 Требования к сотруднику в филиале ОАО «МРСК Урала» - «Пермэнерго»

Требования	Описание
1	2
<p>Комплексная оценка уровня квалификации, профессионализма и продуктивности деятельности работника</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ежегодная аттестация для подтверждение своей квалификации, выводы и рекомендации последней аттестации, обращая внимание на пометки секретаря комиссии. • Соответствие крi • Производительность труда отдельного сотрудника • Количество рационализаторских предложений и их внедрений, публикации в специализированных научных журналах • Участие в профессиональных конкурсах • Исполнение отдельных производственных заданий, прописанных в индивидуальном плане и должностных инструкциях.

1	2
Образовательные	<ul style="list-style-type: none"> • Средне-специальное образование • Высшее образование • Первая рабочая профессия (производственно-техническая учеба по специальным программам для получения)
Возрастной уровень	<ul style="list-style-type: none"> • Строго старше 18 лет
Деловые и личностные качества	<ul style="list-style-type: none"> • Широкий кругозор в области естественных наук, прежде всего в физике и сопряженных с ней областей знания • Досконально знать устройство и функции применяемых приборов, машин, инструментов • Знание множества строгих правил и количественных показателей, относящихся к режимам работы техники, ее эксплуатации, условиям безопасного труда • Отвечать повышенным требованиям к психофизиологическим параметрам личности, таким как внимание (работа по его сосредоточению и распределению, переключению), хорошее зрение, линейный и объемный глазомер • Требуется эмоциональная сдержанность, устойчивость в чрезвычайных ситуациях, повышенное чувство (а не просто понимание) ответственности, так как цена ошибки при работе с высоким напряжением очень велика • При работе с техникой электромонтерам и инженерам как никому другому требуются дисциплинированность, предельная собранность, осторожность, решительность в трудных ситуациях, стремление к постоянному обновлению своих знаний и умений
Оценка качества труда	<ul style="list-style-type: none"> • Пригодность результатов труда в долгосрочной перспективе • Отсутствие нарушений трудовой дисциплины
Оценка состояния здоровья	<ul style="list-style-type: none"> • Состояние здоровья персонала определяется медицинским освидетельствованием при приеме на работу и затем периодически 1 раз в год, (существуют противопоказания к работе для лиц, обладающих стойким понижением слуха, плохим зрением, стойким слезоточением, нарушением вестибулярного аппарата)

Карьерное планирование комплектуется в составе не менее двух человек на каждую должность по двум группам. Один из кандидатов по опыту работы и деловым качествам должен быть подготовлен к замещению должности в ближайшее время.

Другой кандидат подбирается на перспективу из состава более молодых специалистов, для которого ближайший период станет временем обучения, подготовки и становления как руководителя на резервную должность. Этот кандидата выдвигают в ближайшие 1-3 года.

Далее список согласовывается с заместителем генерального директора по управлению персоналом и утверждается генеральным директором. После утверждения списка всех кандидатов расставляют на определенные должности в прописанные сроки. Состав списка в конце каждого года пересматривается и пополняется в процессе ежегодного анализа расстановки кадров и специалистов, а также оценки их деятельности. Формирование такого списка не гарантирует обязательного выдвижения кандидатов на открытые должности.

Руководителями подразделений исполнительного аппарата и производственных отделений оценивается деятельности каждого кандидата за прошедший год, и принимается решение об оставлении его в составе резерва или исключении из него. По результатам оценки деятельности рассматривается возможность дальнейшего продвижения по службе. Для улучшения подготовки специалиста к руководящей работе и контроля за его деятельностью в период его нахождения в резерве, для него составляется индивидуальный карьерный план на 2 года.

В индивидуальных планах предусматриваются конкретные мероприятия, обеспечивающие приобретение специалистом необходимые теоретических и практических знаний, более глубокое освоение им предстоящей деятельности. В индивидуальном плане предусматриваются конкретные мероприятия, обеспечивающие приобретение специалистом необходимых теоретических и практических знаний, более глубокое освоение им характера работы отдельных участков и служб, выработку организационных навыков руководства с учетом современных требований.

В карьерном плане могут быть предусмотрены следующие мероприятия: решение производственных, технических, экономических

вопросов; повышение образовательного уровня кандидата (обучение в высших учебных заведениях); командирование специалистов на передовые предприятия для обмена опытом с последующим отчетом о приобретенных знаниях, выводах и предложениях по улучшению работы своего предприятия, подразделения; стажировка на должности, на которую специалист назначен; участие в конкурсах по совершенствованию процессов труда или управления, в разработке проектов, планов по этим направлениям; использование кандидата на преподавательской работе в системе технической и экономической учебы на предприятии; активное участие в проводимых проверках и анализе производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Утвержденный план выдается на руки кандидату, и подшивается в личное дело работника.

Для формирования карьерного понимания в филиале ОАО «МРСК Урала» - «Пермэнерго» необходимо пройти ряд условий. Формулируется понятная всем политика кадрового продвижения и доводится до сведения всех сотрудников подразделения, которая фиксирует условия и требования к развитию и продвижению. Затем материально и нематериально стимулируется индивидуальный рост работников, за счёт этого происходит наращивание профессионального опыта, самообразованию и повышению образования.

Создается корпоративная культура, поощряющая стремление к карьере как способу самовыражения в рамках организации и осуждающую карьеризм как ориентацию на продвижение ради получения дополнительных выгод любой ценой, вплоть до попрания нравственных норм.

Принимаются решения о выдвижении коллегиально, по возможности устранив субъективизм в принятии решений. При выдвижении человека учитываются цели как подразделения, так и личности. Для того чтобы избежать обострения взаимоотношений между резервом и существующим руководящим персоналом, выдвигаются несколько перспективных лиц, причем не на одну какую – то конкретную должность, а на группу должностей, близких по своим функциям или виду деятельности. Важной задачей является

помощь молодому человеку в формировании собственных целей, видения себя как специалиста, вписанного в систему электроэнергетики и нашедшего здесь для себя профессиональную, статусную и психологическую "нишу".

Важно отметить, что программа работы по карьерному продвижению в филиале ОАО «МРСК Урала» - «Пермэнерго» на разных этапах своего существования решает широкий спектр задач: усиление управленческого состава, выдвижение работников, ориентированных на карьерное и профессиональное продвижение, определение потенциала персонала и т.д.

ОАО «МРСК Урала» предоставляет возможности для раскрытия собственного потенциала и карьерного роста своих работников, являющихся командой профессионалов. Готовность и способность персонала плодотворно работать, развиваться, учиться новому — залог долгосрочного успеха «ОАО «МРСК Урала». Поэтому в компании действует Единая система профессионального образования, ориентированная на решение задач, стоящих перед Компанией, комплексность рассмотрения всех вопросов, связанных с развитием персонала, индивидуальный подход при обучении сотрудников, эффективность образовательного процесса.

Для того чтобы работники компании смогли ориентироваться в карьерных возможностях, нужно создать понятные и прозрачные правила карьерного роста, в которых описана система кадрового резерва, как туда можно попасть, и какие еще есть проекты и программы, в которых можно принять участие. Но на данный момент самостоятельно ее изучить вызывает сложности, стоит отметить, что карьерная карта филиала нуждается в корректировке (приложение 6).

У каждого работника Компании есть возможности роста. Успех филиала ОАО «МРСК Урала» - «Пермэнерго» – это результат слаженной эффективной работы целого спектра направлений Компании. Здесь каждый может найти место, которое наилучшим образом подходит его интересам, способностям, амбициям.

Проанализировав деятельность компании, можно сказать, что филиал ОАО «МРСК Урала» - «Пермэнерго», на данный момент перестраивается в связи с государственной политикой, и компания вынуждена перейти на новые технологии в рамках цифровой экономики. Так как, ПАО «Россети», а также ее филиал ОАО «МРСК Урала» - «Пермэнерго» являются монополистами, в связи с этим компания сталкивается с трудностями в оперативной реализации поставленных государством условий.

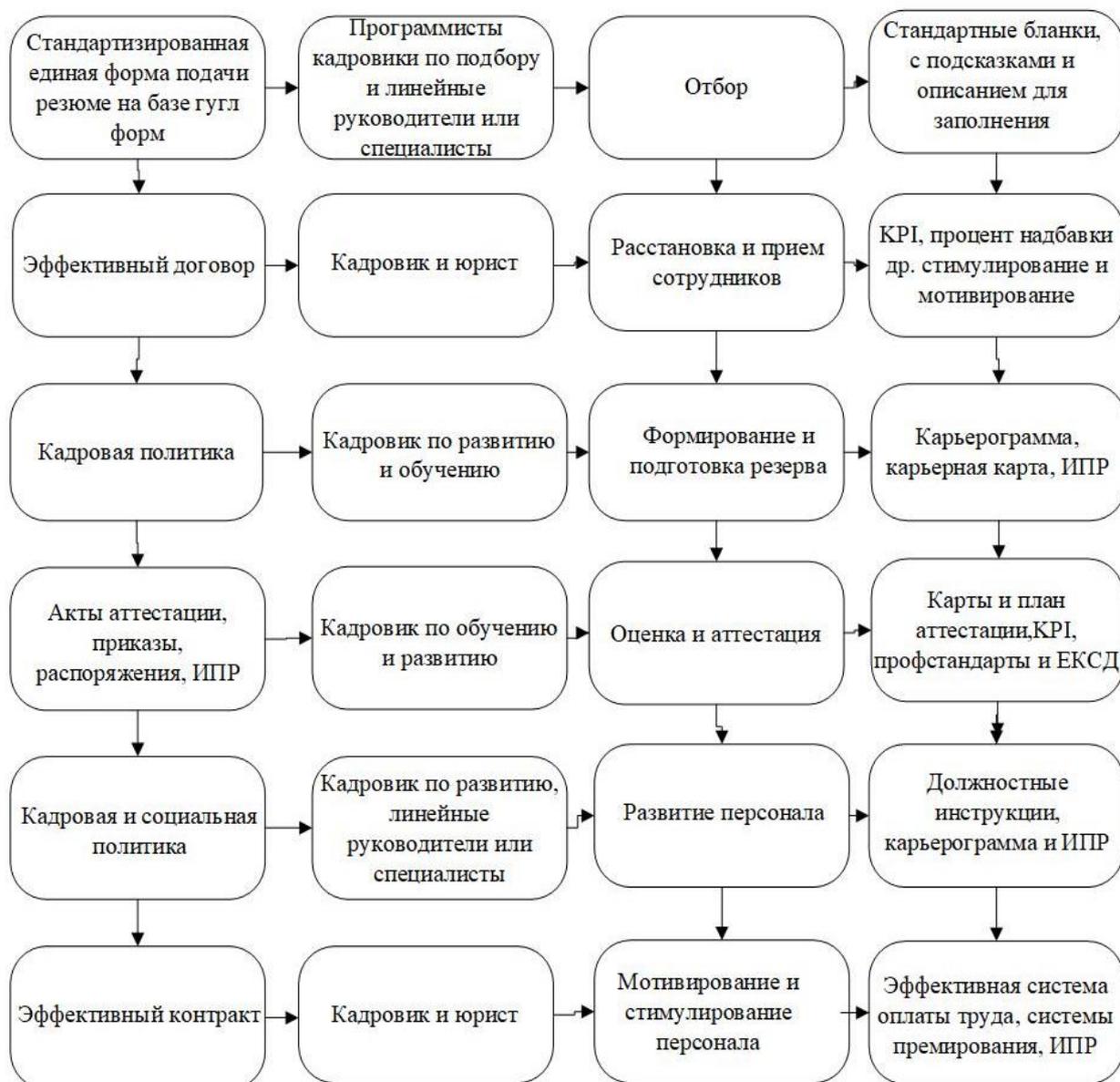


Рисунок 10 Процессы кадровой работы

В такие моменты сотруднику важно не упустить свой шанс и воспользоваться возможностью проявить себя, чтобы взлететь по карьерной лестнице. Но на данном этапе люди попросту теряются в неадаптированных схемах карьерного пути, не понимая, что им нужно пройти, чтобы попасть на желаемую должность. А специалисты не заинтересованы просвещать своих подчиненных, так как думают, что они в свою очередь хотят сместить свое руководство. Для упрощения понимания процессов, происходящих в рамках кадровой политики как сотрудникам, так и руководителям предлагается следующая авторская схема (см.рис.10).

Исходя из этого, следующая часть данной работы будет посвящена разработке проектных мероприятий, направленных на решение указанной выше проблемы. Обозначенные теоретические положения в первой главе и аналитическая часть второй главы легли в основу новой разработанной карьерной карты (приложения 6,7,8,9).

Глава 3 Рекомендации по совершенствованию системы управления карьерным ростом

3.1 Стратегическое соответствие и характеристика выявленных проблем

Филиал ОАО «МРСК Урала» - «Пермэнерго» предоставляет возможности для раскрытия собственного потенциала и карьерного роста своих работников, являющихся командой профессионалов. Готовность и способность персонала плодотворно работать, развиваться, учиться новому — залог долгосрочного успеха компании. Поэтому в ней действует единая система профессионального образования, ориентированная на решение задач, стоящих перед Компанией, комплексность рассмотрения всех вопросов, связанных с развитием персонала, индивидуальный подход при обучении сотрудников.

Для эффективного использования персонала необходимо своевременное обнаружение проблем, существующих в системе управления персоналом и продвижении по карьерной лестнице, а также разработка рекомендаций по их решению.

Анализ количественного и качественного состава персонала показал, как положительные тенденции, так были выявлены недостатки (табл.18):

Таблица 18 Результаты полученные на основе анализа персонала

Преимущества 1	Недостатки 2
За три года сотрудники вдвое больше стали предлагать рационализаторские решения в своей профессиональной сфере	В целом кадровые сотрудники создали схему карьерной лестницы. Но схема очень загромождена и трудновоспринимаема для персонала компании. А передвижение персонала скорее хаотично из-за слишком сложной структуры ее построения.
Нарушение дисциплины сотрудниками с каждым годом уменьшается, это говорит о том, что складывается хороший социально - психологический климат в коллективах	Преобладает оппортунизм. Набирая кандидатов на более высокие посты, руководитель набирает тех людей, которых он знает лично или которых ему рекомендовали, удобных руководителю, нежели компании, получается, что к кадровому резерву компании прибегают очень редко.

1	2
Активная текучесть кадров находится на очень низком уровне, это говорит нам о том, что на предприятии соблюдаются все необходимые условия труда, и люди являются самым ценным ресурсом компании не только на словах, но и на деле	При наблюдении за работой кадровых служб аппарата управления и производственного отделения нами было подмечено что ощутимо не хватает кадровых работников, вся работа с человеческими ресурсами сводится лишь к завалам бумаг, из-за которых не уделяется должного внимания персоналу.
Компания создает все условия для продвижения и роста своих работников за счет кадрового резерва и предоставления возможностей проявлять себя в различных проектах	Для сотрудников кадровой службы очень давно не организовывались курсы повышения квалификации и тренинги по управлению персоналом
На развитие персонала компания стала выделять больше средств, что повлекло за собой увеличение доли удельного веса сотрудников, которые соответствуют требованиям компании	Отсутствуют разработки четких алгоритмов и условий как горизонтального, так и вертикального карьерного роста.
В результате активной кадровой и социальной политики персонал стал более лояльным к изменениям в компании. Сотрудники становятся более конкурентоспособными на рынке труда за счёт возможности проявлять свои профессиональные умения в конкурсах мастерства.	Очень громоздкая организационная структура, по своему виду она относится к линейно-функциональной и не справляется с нагрузкой, это ведет за собой последствия, искажение, задержка и потеря информации.

Таким образом из всего перечисленного более приоритетны и весомы, по нашему мнению, проблемы, связанные организационной структурой предприятия, карьерной картой, а также с отсутствием четких алгоритмов и условий при кадровом продвижении. В связи с чем, следует разработать соответствующие мероприятия, целью которых будет совершенствование системы карьерного роста на предприятии, что в свою очередь создаст прозрачность и доступность информации.

Нами предложены следующие действия и рекомендации для решения проблем:

1. Разработка и внедрение карьерной карты для сотрудников
2. Модернизация имеющейся организационной структуры, ее можно увидеть в приложении 4 и приложении 5 соответственно

3. Привлечение дополнительной штатной единицы в кадровую службу, по словам специалистов, приведет к снятию перенапряжения кадровиков, позволит им выполнять более качественно свою работу, и правильно перераспределить обязанности. Это повысит скорость и качество принимаемых решений, которые в свою очередь, принесут дополнительную прибыль и во многом сократят потери времени и возможности совершить ошибки по причине человеческого фактора, в следствии усталости сотрудников. В свою очередь, улучшение качества выполняемых услуг, также повысит престиж организации, ведь человек, приходя в отдел по работе с персоналом, видит в первую очередь лицо компании.
4. Разработка и создание эффективного трудового договора, где будут прописаны четкие алгоритмы, кpi и условия, которые нужно пройти, чтобы перейти на новую должность
5. Нужно активно использовать метод извещения всех работающих в организации о вакантных должностях заранее (от 2 недель до месяца) с помощью всех каналов передачи информации таких как: официальный сайт, доска объявлений в аппарате управления и в производственных отделениях, были доступны номера телефонов кадровых служб, чтобы можно было узнать актуальную информацию в любой момент.
6. Сотрудники должны быть проинформированы не только о свободных местах, но и о действительно происходящих перемещениях и продвижениях; работникам, претендовавшим, но не получившим места, должны быть высланы в письменной форме извещения о причинах отказа, а также рекомендации для следующего решения о выдвижении.
7. Также возможны следующие решения: прикреплять к открытой должности профессиональный стандарт и ЕТКС. Если при таком

подходе, нет подходящих участников, только в этом случае обращаться к внешним источникам поиска нужных людей.

8. Также можно создать стенды с выдающимися работниками и их карьерной историей, и советами для продвижения, с жизненным становлением их как специалистов внутри компании, повысит заинтересованность персонала в стремлении быть лучшим в своем деле, а также поможет построить свой карьерный план.
9. Каждый год сотрудники должны перемещаться из одного отделения в другое, в котором они закрепляются до своего следующего продвижения по службе, это позволит расширить знания о компании в целом и помочь найти персоналу место работы «по душе».
10. У сотрудников компании не должно быть сомнений в справедливости принимаемых кадровых решений, и критерии, которыми пользуется организация при выдвижении кандидата на должность, должны быть доведены до сведения всех работников организации во избежание конфликтных ситуаций.

Таким образом, хорошо сформулированные усилия по развитию системы управления карьерой на предприятии могут помочь работникам в определении их собственных потребностей к продвижению, дать информацию о подходящих возможностях карьеры внутри предприятия и сочетать потребности и цели работника с целями организации. Формирование такой системы поможет простимулировать человеческие ресурсы, повысить их лояльность, а также благоприятно скажется на имидже компании.

Анализ кадровой политики ОАО «МРСК Урала» - «Пермэнерго» проведенный в рамках дипломной работы, позволяет предложить ряд конкретных мероприятий по совершенствованию системы управления карьерным ростом на предприятии.

Для внедрения предложенных шагов предлагается изменить организационную структуру предприятия, ввести эффективный трудовой договор, а также разработать карьерную карту.

Ключевым фактором выступает комплексность введения в работу данных предложений. Они создадут предпосылки для достижения такого положения, когда на каждом рабочем месте находится высококвалифицированный сотрудник, что позволит компании получать максимальную отдачу от профессиональной деятельности 4900 сотрудников.

Для большинства работников профессиональный и должностной рост являются важнейшим мотивом в их деятельности, так как позволяют наряду с ростом материального вознаграждения, получать и моральное удовлетворение от результатов своего труда, повышать свой социальный статус.

Эти мероприятия могут рассматриваться как элемент мягкого кадрового планирования для гарантии обеспечения необходимыми специалистами в ближайшие годы и на более отдаленную перспективу. В основу управления профессионально - должностным развитием положено стремление соединить потребности компании с интересами (профессиональными и личными) его работников.

Для ОАО «МРСК Урала» - «Пермэнерго» расчет состоит в более высоком уровне трудовой отдачи работников, заинтересованных в своем служебно - профессиональном продвижении, то есть в возможности достичь определенного служебного положения (развитие по вертикали – карьера руководителя) либо более содержательной, разнообразной, лучше отвечающей профессиональным интересам и склонностям работы (развитие по горизонтали – карьера специалиста).

Сущность предлагаемых мероприятий по развитию персонала приведена в таблице 19.

Таблица 19 Положительный эффект от мероприятий

Название предложения	Положительный эффект
1	2
1. Разработка и внедрение карьерной карты	1. Информация о карьере в компании станет доступнее 2. Человек сможет определить свои сильные и слабые стороны, ознакомившись с прописанными условиями карты

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Поможет избежать внутренних конфликтов у сотрудников и поможет в самоопределении дальнейшей профессиональной жизни 4. Простимулирует творческий потенциал 5. Поможет развивать способности на стыке разных сфер деятельности
<ol style="list-style-type: none"> 2. Изменение организационной структуры предприятия 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обратная связь станет на много быстрее 2. Повысится ответственность сотрудников за свои действия 3. Увеличится фонд оплаты труда 4. Прекратится дублирование функций 5. Компания будет идти в ногу со временем 6. Создаст базу для инноваций в сфере использования новейших технологий для создания информационно-технологической базы 7. Выведет компанию на качественно новый уровень 8. Повысит конкурентоспособность предприятия 9. Компания будет соответствовать требованиям современной экономики 10. В перспективе изменение должно повысить рентабельность компании, а также привлечь новых партнеров и инвесторов 11. Это поможет совершенствовать систему персонала и органов управления
<ol style="list-style-type: none"> 3. Введение новой штатной единицы на ставку кадрового работника 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Позволит делегировать полномочия 2. Это позволит снизить нагрузку на кадровый персонал 3. Снизится влияние человеческого фактора 4. Введение нового направления (ведение карьеры) в управлении человеческими ресурсами предполагает отдельного сотрудника
<ol style="list-style-type: none"> 4. Разработка и внедрение эффективного трудового контракта 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Позволит ввести КРІ 2. Информация станет прозрачной и более доступной для сотрудников 3. Поможет работникам продумать собственный карьерный путь в зависимости от их способностей и особенностей 4. Введение такого контракта повысит имидж компании, потому что она идет в ногу со временем 5. Удовлетворит потребность в первенстве 6. Предотвратит потерю официальности отношений 7. Поможет увидеть условия повышения или понижение в должности с расширением или сокращением круга обязанностей 8. Введение понимание условий ротации среди сотрудников, 9. Поможет провести селекцию (строгий отбор) среди сотрудников на повышение в должности (кандидатов на выдвижение) 10. Является способом увязки карьеры с результатами оценки деятельности

Мероприятия по изменению организационной структуры филиала ОАО «МРСК Урала» - «Пермэнерго» будут включать следующие изменения:

1. Сокращение должностей таких как: заместителей генерального директора по экономике и финансам, по корпоративному управлению, по развитию и реализации услуг, по инвестиционной деятельности, директора по безопасности, первого заместителя генерального директора (главный инженер), заместитель генерального директора – руководителя аппарата
2. Вместо заместителей произойдет ведение двух штатных единиц в аппарате управления – директор по административной деятельности и директор по производственной деятельности
3. Также предлагается объединение департаментов и введение руководящих должностей для каждого нового подразделения

Наглядно организационную структуру до и после преобразований можно увидеть в приложении 4 и 5.

Трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его трудовые обязанности, условия оплаты труда (в том числе, размер тарифной ставки или оклада (должностного оклада)), показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых услуг. При этом эффективный контракт не является новой правовой формой трудового договора.

Разработка схем замещения должностей руководителей начинается с анализа должностных требований и их взаимосвязей. Сначала рассматриваются ключевые должности в аппарате управления, затем близкие им по структуре и ответственности; наконец, развивающие — позволяющие готовить управляющих к работе. Есть должности, работа в которых практически обязательна перед назначением на высокий пост. Они непременно фигурируют в схеме замещения с учетом того, что перемещения

открывают новые вакансии (эффект домино). Но в полном объеме такая работа выполняется лишь в высшем звене управления.

Должности замещаются в соответствии со следующими принципами:

1. В низшем звене управления и в штабных подразделениях — молодыми специалистами.
2. Во всех звеньях — руководителями и специалистами из своей и других организаций.
3. В управленческой элите — путем сочетания ротации и ускоренного продвижения собственных перспективных кадров.

Последнее осуществляется путем формирования резерва для замещения руководящих должностей — специально сформированной группы руководителей, специалистов и даже рабочих, достигших положительных результатов в профессиональной деятельности, удовлетворяющих определенным требованиям и прошедших целевой отбор.

Для оценки работы сотрудников предлагается использовать следующие критерии, представленные в таблице 20.

Таблица 20 Предлагаемые индикаторы КРІ

№ п/п	Индикатор	Меры оценки	Описание
1	2	3	4
1	Величина сэкономленных средств с помощью рационализаторских предложений	тыс. руб.	Учет производится через определение стоимости сэкономленных средств за оплату энергоресурсов
2	Количество предложенных, реализуемых и реализованных проектов в своей профессиональной области	ед.	Учет производится на основе количества проектов, реализуемых службой за заданный период
3	Рентабельность и эффект от инвестиционных вложений в предложенные проекты	%, руб.	Учет производится на основе экономической эффективности проектов, предложенных службой
4	Стоимость сэкономленных эксплуатационных затрат на материале, услугах, трудовых ресурсах и оборудовании, полученных в результате внедрения мероприятий	тыс. руб.	Учет производится на основе определения величины сэкономленных эксплуатационных затрат предприятия в результате внедрения мероприятий
5	Длительность аварийных, плановых и капитальных ремонтов оборудования	час.	Учет производится на основе снижения временных затрат на выполнение ремонтных операций

1	2	3	4
6	Количество аварий и остановов	ед.	Учет производится на основе снижения количества аварий, что определяет качество и своевременность выполнения предупредительных мероприятий

Предложенная классификация позволяет расширить области применения индикаторов КРІ, выполнять их комбинирование и адаптацию под специфику различных подразделений предприятия, что в целом делает их универсальными.

Учет позволит максимально исключить ошибку измерения характеристик КРІ и повысить качество управления. А также позволит внедрить онлайн рейтинг сотрудников на основе баллов, где можно будет проследивать свои успехи.

Введение ротации, т.е. временного перехода работника в пределах организации на другую должность или в другое подразделение, где ему придется выполнять функции, значительно отличающиеся от прежних, обеспечит работу в соответствии со способностями и потребностями, которая в большей степени удовлетворит работника, будет содействовать освоению новой специальности, позволит получить новый производственный и управленческий опыт, знания, расширить кругозор. Такая практика позволит человеку «встряхнуться», укрепить уверенность в себе и впоследствии работать более эффективно. В результате этого человек может «найти себя» и начать новую вертикальную карьеру.

Считается, что в организации целесообразно иметь единые правила перемещения кадров, а каждое решение в этой области тщательно взвешивать.

Рекомендуется:

- дать работнику полностью войти в курс дела;
- учитывать мнение коллег о его достоинствах и недостатках;
- проверить, чем вызваны трудности в работе (перегруженностью, независимыми моментами, личными свойствами);

- предложить должность, соответствующую способностям и деловым качествам.

Другой разновидностью карьеры является горизонтальная за счет обогащения труда, т.е. качественного изменения характера работы, существующее в таких формах, как расширение ответственности, предоставление больших прав в деле распоряжения ресурсами, участие в работе различных комитетов и специальных творческих групп, повышение информированности.

Условиями эффективного внедрения методов обогащения труда считаются технологическая и функциональная связь работ, примерно одинаковый уровень их сложности и требуемой квалификации исполнителя, что позволит сократить потребность в дополнительном обучении; возможность получения ощутимого эффекта как для работника, так и для организации.

Совмещение может происходить как в пределах одной рабочей функции за счет расширения обязанностей, так и выполнения обязанностей, относящихся к различным функциям, не требующим, однако, дополнительной квалификации или противоположно ему упрощение обязанностей, связанное с их расчленением на составляющие элементы.

Все это позволит с максимальной полнотой использовать потенциал работника, его квалификацию, уплотнить рабочий день и в целом повысить производительность труда. На основе предложенных мероприятий, мы смогли разработать карьерную карту. Ее можно увидеть в приложениях (6,7,8,9). На следующем этапе проведем оценку эффективности разрабатываемых мероприятий.

3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий

После описания прилагаемых мероприятий необходимо рассчитать экономическую эффективность мероприятий для применения их на предприятии.

Финансирование разработанной программы мероприятий будет осуществлено за счет собственной чистой прибыли филиала ОАО «МРСК Урала» - «Пермэнерго».

Внедрение всех механизмов запланировано в течении 3 месяцев.

Проведем анализ совокупной стоимости предложенных мероприятий, которая включает в себя первоначальные инвестиции I. Первоначальные инвестиции состоят из:

$$I = I_{\text{пю}} + I_{\text{пк}} + I_{\text{пп}} + I_{\text{скс}} + I_{\text{рос}}$$

Где $I_{\text{пю}}$ — размер премии 25 % от заработной платы штатному юристу, для разработки эффективного трудового договора; стоимость разработки дополнительного пакета документов

$I_{\text{пк}}$ – размер премии 25 % от заработной платы кадрового сотрудника, за консультирование каждого сотрудника информации, создание временной горячей линии кадровой поддержки

$I_{\text{пп}}$ — размер премии 25% от заработной платы штатным программистам для обновления информации в SAP, а также разработкой онлайн таблицы с рейтингом сотрудников обновляющуюся в реальном времени, и ее дальнейшая поддержка

$I_{\text{скс}}$ — стоимость дополнительной штатной единицы на ставку кадрового сотрудника, специализирующегося на карьере (30 000р.)

$I_{\text{рос}}$ – создание временной проектной группы специалистов с премией в размере 40%, которые будут заниматься реорганизацией старой организационной структуры и внедрением новой (3 специалиста (экономист, кадровик, юрист))

При внедрении совокупная стоимость за 3 месяца составит:

$$I = (9000+8750+7500+30000+14000+12000+14000)* 3 \text{ месяца}=285750\text{р.}$$

Сокращение заместителей генерального директора позволит сэкономить до 38 млн. рублей каждый год.

$$(60\ 000 \text{ заработная плата} * 7 \text{ человек} + 40\ 203.5 \text{ премия} * 7 \text{ человек}) * 12 \text{ месяцев} = (420000 + 2814245) * 12 \text{ месяцев} = 38810940 \text{ руб.}$$

На сэкономленные средства вводятся ставки 2 директоров по административной и производственной деятельности. С окладом равным 70 000 + ежемесячные премии в размере 30 %.

$$(70\ 000 * 2 + 28000*2) * 12 \text{ месяцев} = 2352000 \text{ руб.}$$

$$2352000*0,3 = 705600 \text{ руб. на страховые взносы}$$

Итак, затраты на данное мероприятие составят 3057600 руб.

Далее вводятся 7 директоров департаментов, а также ставки главного инженера и главного технолога. Оклад составляет 50 000 руб. + премия в размере 25 %

$$(50\ 000 * 9 + 12500 * 9) * 12 \text{ месяцев} = 6750000 \text{ руб.}$$

$$6750000 * 0,3 = 2025000 \text{ руб.}$$

Затраты составят 8775000 руб.

Также на эту сэкономленную сумму компания может позволить себе нанять специализированных кадровых сотрудников, которые будут заниматься только карьерным ростом в компании, таких штатных единиц нужно 8, для каждого производственного отделения. С хорошим окладом и премией в размере 20%

$$(40000*8+8000*8)*12= 4608000 \text{ руб.}$$

$$4608000 * 0,3 = 1382400 \text{ руб.}$$

Итого понадобится еще 5990400 руб.

Итого по мероприятиям высвободится: 38810940 – 3057600 – 8775000 - 5990400 = 20987940 руб.

По итогу перехода от организационной структуры линейно - функциональной на дивизионную, компания снизит нагрузку фонда оплаты труда и высвободит 20,9 млн. рублей. Эти деньги можно выгодно вложить в

развитие инновационных проектов, предлагаемых сотрудниками, на расширение социального пакета, а также на надбавки в заработной плате и премии, и другие нужды компании.

Также можно предположить, что производительность труда увеличится. Ее можно рассчитать, как соотношение выручки на количество сотрудников (табл.21). Это подтверждает правильность предложенных рекомендаций.

Таблица 21 Прогноз производительности труда

	2016	2017	2018	2019
Соотношение выручки и количества сотрудников	65452057/4847	71069667/4880	76687277/4870	82304887/4875
Производительность труда	13503,6	14563,4	15746,8	16883

Так как предполагается что инвестирование будет осуществляться за счет собственных средств компании и с помощью инвесторов, определим коэффициент дисконтирования методом кумулятивного построения.

В основе этого метода лежит следующее предположение:

- если бы инвестиции являлись безрисковыми, то инвесторам требовалась бы безрисковая доходность на свой капитал (то есть норма доходности, которая соответствовала норме доходности вложений в безрисковые активы);
- чем выше инвестором оценивается риск мероприятий, тем более высокими будут требования, предъявляемые им к данным мероприятиям доходности.

Опираясь на этих предположения, в процессе расчета ставки дисконтирования необходимо учесть так называемую «премию за риск». Формулу для расчета ставки дисконтирования представим следующим образом:

$$K = K_f + K_1 + \dots + K_n,$$

где K — ставка дисконтирования;

K_f — безрисковая ставка дохода;

$K_1 + \dots + K_n$ — рискованные премии по различным факторам риска.

В качестве безрисковой ставки будем использовать ставку доходности государственных облигаций с датой погашения в мае 2019 г. Ее величина составит 6,45%.

Воспользовавшись экспертным методом проведем оценку рисков, связанных с деятельностью предприятия таблица 22.

Таблица 22 Оценка рисков

Наименование риска	Диапазон (0-5)	Принятое значение, %
Размер компании	0-5	3
Финансовая структура	0-5	5
Качество управления	0-5	3
Диверсификация клиентуры	0-5	3
Возможный спад объема продаж	0-5	3
Рентабельность предприятия	0-5	3
Итого		20

Обоснуем выбор премий за возможные риски:

- риск «размер компании» принимается равным 3 %, т.к. предприятие монополист, работающее под надзором антимонопольного законодательства РФ

- риск «финансовая структура» принимается 5%, так как компания находится в зоне между критическим и катастрофическим положением

- риск «качество управления» принимается 3%, так как персонал не обладает высокой компетенцией и высоким профессионализмом на данном этапе

- диверсификация клиентуры предприятия имеет достаточно широкий круг клиентов, число которых постоянно растет, а также спад объема продаж не предвидится поэтому ставим значения равные 3% и 3%

- рентабельность предприятия и прогнозируемость его доходов.

Ставка премии за риск рентабельности применяется на уровне 3%, так как выявлена тенденция ее последующего роста, но все еще не выгодно для инвестирования.

Тогда требуемая доходность собственника, полученная методом кумулятивного построения, составит: $3\%+5\%+3\%+3\%+3\%+3\%+6,45\% = 26,45\%$.

Принимаем ставку дисконтирования 27%

Расчет чистой приведенной стоимости мероприятий представим в таблице 23.

Таблица 23 Стоимость мероприятий

Наименование	0 период	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Чистая прибыль		4 569 516	5 833 478	7 097 440	8 361 402	9 625 364
Амортизация		4 915 126	5 170 576	5 426 026	5 681 476	5 936 926
Денежный поток (чистая прибыль +амортизация)	- 18 108 750	9 484 642	11 004 054	12 523 466	14 042 878	15 562 290
Дисконтирующи й множитель	1	0,79	0,62	0,49	0,38	0,30
Денежный поток дисконтированн ый	18 108 750	7 468 222	6 822 527	6 113 830	5 398 104	4 710 369
Дисконтированн ый денежный поток нарастающим итоном за вычетом инвестиций	-18 108 750	-10 640 528	-3 818 001	2 295 829	7 693 933	12 404 302

Для оценки экономической эффективности мероприятий воспользуемся расчетом следующих показателей:

- чистой приведенной стоимости (NPV);
- индекса доходности (PI);
- внутренней нормы доходности (IRR);
- срока окупаемости (PP).

NPV рассчитывается как сумма дисконтированных денежных потоков за весь расчетный период за вычетом инвестиций.

Если NPV инвестиционных мероприятий положительна, мероприятия могут быть признаны эффективными.

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_n}{(1+k)^n}$$

Где CF_n - чистый денежный поток;

k – ставка дисконтирования.

NPV в соответствии с таблицей 6 составляет 2 295 829 руб.

Это показатель накопленного дохода с учетом различных рисков (дисконтирования). Чем он выше, тем мероприятия привлекательнее для инвесторов. В нашем случае показатель достаточно высокий.

Индекс доходности (PI) является относительным показателем, который характеризует соотношение дисконтированных денежных потоков и величины начальных инвестиций в мероприятия, предусматриваемые для компании, т.е. сумму дисконтированных денежных потоков делим на изначальные средства необходимые для осуществления мероприятий.

$$PI = \frac{\sum_{n=1}^N CF_n}{I_0}$$

$$PI = 3 + (2295829 / 5398104) = 3,42 \text{ что больше } 1.$$

Чем больше денежные потоки, тем более высокое значение будет иметь индекс доходности, следовательно, выше привлекательность мероприятий.

Внутренняя норма доходности (IRR) представляет собой ту норму дисконта, при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям. Для этого по формуле NPV простым подбором находят такое значение дисконта, при котором отдача на капитал равна вложенному капиталу, а $NPV = 0$. Эту величину и называют внутренней доходностью IRR. Рассчитаем внутреннюю норму доходности (IRR). Данные для расчета представим в таблице 24:

Таблица 24 Расчет IRR

Наименование	0 период	1 год	2 год	3 год	4 год
1	2	3	4	5	6
Чистая прибыль		4 569 516	5 833 478	7 097 440	8 361 402
Амортизация		4 915 126	5 170 576	5 426 026	5 681 476
1	2	3	4	5	6
Денежный поток (чистая прибыль +амортизация)	- 18 108 750	9 484 642	11 004 054	12 523 466	14 042 878
Дисконтирующий множитель	1,00	0,77	0,61	0,48	0,37
Денежный поток дисконтированный	18 108 750	7 295 878	6 511 275	5 971 654	5 231 380
Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом за вычетом инвестиций	- 18 108 750	- 10 812 872	- 4 301 597	1 670 057	6 901 437

При E1=27%, NPV = 2 295 829 руб.;

При E2=29%, NPV= 1 670 057 руб.

$$IRR = r_1 + \frac{NPV(r_1)}{NPV(r_1) - NPV(r_2)} * (r_2 - r_1)$$

Где NPV — размер Чистая Приведенная Стоимость

r — процентная ставка.

$$IRR = 27 + ((2 295 829 / (2 295 829 - 1 670 057)) * (29 - 27)) = 30,6 \%$$

В данном случае IRR = 30,6 %

Внутренняя норма доходности значительно выше ставки дисконтирования, которая составляет 27 %. Это означает, что предприятие подвержено рискам в меньшей степени.

PP (срок окупаемости):

Рассчитывается по формуле:

$$DPP = T + \frac{n}{N},$$

Где T – число целых мес. (кварт.), когда NPV будет отрицательным;

n – остаток отрицательного дисконтированного денежного потока, который необходимо окупить за счет будущих поступлений;

N – дисконтированный денежный поток в первом месяце (квартале), когда NPV является положительным.

Для расчетов воспользуемся данными, приведенными в таблице 23.

$$DPP = 2 \text{ г.} + 2\,295\,829 / 5\,398\,104 = 2,4 \text{ года.}$$

Результаты представлены в таблице 25.

Таблица 25 Показатели экономической эффективности мероприятий

Показатели	Значение
1. Чистая приведенная стоимость (NPV) при ставке 27 %, руб.	2 295 829
2. Индекс доходности (PI), руб.	3,42
3. Внутренняя норма доходности (IRR), %	30,6
4. Срок окупаемости (DPP), лет	2,4

Анализ эффективности мероприятий показал, что чистая приведенная стоимость выше нуля (2 295 829 руб.), индекс доходности больше единицы (3,42 руб.), внутренняя норма доходности (30,6 %) больше ставки дисконтирования 30,6 %, срок окупаемости – 2,4 года.

Расчет представленных показателей позволяет сделать вывод о том, что предполагаемые мероприятия будут иметь большой интерес для филиала ОАО «МРСК Урала» в целом.

В ходе анализа возможных рисков и выявления среди них наиболее существенных необходимо определить для каждого из них организационные меры по его профилактике и нейтрализации (табл. 26).

Таблица 26 Оценка вероятности рисков и меры по их предотвращению

Вид риска	Отрицательное влияние на ожидаемую прибыль от реализации мероприятий	Меры по предотвращению
1	2	3
Разработка и внедрение эффективного контракта	1. Единовременное введение всех параметров приведет к тому что, условия могут быть просто не реализованы	<ul style="list-style-type: none"> • Вводить новшества постепенно

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Недофинансирование и неисполнение обязательств компании перед сотрудниками 3. Возможен дефицит ФОТ 	<ul style="list-style-type: none"> • Провести финансовый анализ прежде чем вводить разработки • Правильно перераспределить денежные ресурсы компании
Разработка и внедрение карьерной карты	<ol style="list-style-type: none"> 1. Субъективизм при принятии решений 2. Карьерная карта не дает полной уверенности, что все будет строго по плану 3. Результат на выходе идеальный, а не реальный 4. Без внутренней мотивации будет сложно идти по намеченному маршруту 5. Люди привыкли жить одним днем, им сложно будет про планировать карту на 3-5 лет 6. Возможно за несколько лет, человек переосмыслит весь свою трудовой путь и карта ему совсем не поможет, а еще больше запутает 	<ul style="list-style-type: none"> • Стандартизованная форма снизит субъективизм при принятии решений
Изменение организационной структуры предприятия	<ol style="list-style-type: none"> 1. При реорганизации появится элемент хаоса, увеличатся сроки адаптации 2. Временно снизится гибкость 3. Персонал может быть против их новых функциональных обязанностей 	<ul style="list-style-type: none"> • Пересмотреть все должностные инструкции, сделать необходимые поправки
Введение новой штатной единицы на ставку кадрового работника	<ol style="list-style-type: none"> 1. Позволит делегировать полномочия 2. Это позволит снизить нагрузку на кадровый персонал 3. Снизится влияние человеческого фактора 4. Введение нового направления (ведение карьеры) в управлении человеческими ресурсами предполагает отдельного сотрудника 	<ul style="list-style-type: none"> • На условиях эффективно контракта и обязательной стажировки

Таким образом, перечень возможных рисков является достаточным. Поэтому руководителям компании будет легче определить, какие риски для них наиболее вероятны, во сколько (в случае их возникновения) могут быть оценены и принять меры по их нейтрализации.

Можно сделать вывод что, грамотно внедряя и развивая карьерные возможности, компания повышает эффективность своей деятельности и улучшает свой имидж за счет правильного управления человеческими ресурсами.

Заключение

В настоящем исследовании достигнута поставленная цель разработаны направления совершенствования системы управления деловой карьерой персонала в организации.

На основании анализа, проведенного в данной выпускной квалификационной работе, можно сделать следующие выводы.

Организация, в которой руководители осознают серьезность управления деловой карьерой своих сотрудников, делают большой шаг на пути к своему успеху. Карьера сотрудника должна формироваться исходя из желаний самого сотрудника реализовывать собственный профессиональный потенциал и из заинтересованности компании в продвижении именно этого сотрудника.

Затраты на планирование карьеры и обучение сотрудников надо рассматривать не только как капиталовложения в их квалификацию, но и как успех компании. При более развернутом анализе становится ясно, что эти затраты в полной мере оправдывают себя.

На сегодняшний день предприятие обеспечивает электроэнергией весь Пермский край. Департамент управления персоналом является структурным подразделением ОАО «МРСК Урала» - «Пермэнерго». Ключевые цели деятельности департамента управления персоналом, призваны обеспечить достижение стратегических целей Общества и электросетевого комплекса в целом, и одной из таких целей является обеспечение карьерного роста для сотрудников на предприятии.

В теоретической части было уделено внимание ключевым понятиям таким как: карьерная политика и ее виды, карьерное планирование, система управления карьерным ростом, факторы влияния на карьерный рост сотрудников в компании, инструменты построения карьеры на предприятии.

Во второй главе была проанализирована деятельность филиала ОАО «МРСК Урала» - «Пермэнерго», занимающийся предоставлением услуг электроснабжения. По результатам проведенного финансового анализа

деятельности предприятия можно сделать следующие выводы: компания находится в критическом состоянии и сильно зависима от дебиторской задолженности. Можно сказать, что картина совсем неутешительная и требует принятия серьезных управленческих решений, чтобы исправить положения дел в наилучшую сторону.

По результатам количественного и качественного анализа структуры персонала, можно отметить, что компания в приоритетные задачи этой области ставит заботу о людях, сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного успешно решать вопросы по обеспечению надежным и бесперебойным электроснабжением жителей Пермского края. Показатели по истечению трех лет, показывают в большей степени положительную динамику, а значит это качественный результат серьезной работы кадровых подразделений.

В третьей главе разработаны и обоснованы мероприятия по совершенствованию деловой карьеры персонала для внедрения на практике филиала ОАО «МРСК Урала» - «Пермэнерго».

Суть предложенных мероприятий в следующем:

Разработать и внедрить эффективный договор, это договор, в котором конкретизированы трудовые обязанности сотрудника, условия оплаты труда (в том числе, размер тарифной ставки или оклада (должностного оклада)), показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых услуг.

Внедрить предложенную в рамках исследования карьерную карту для прозрачности системы управления деловой карьерой персонала.

Принять к сведению изменение организационной структуры, который позволит высвободить 20,9 млн. рублей каждый год.

Ввести 8 штатных единиц на должность кадрового сотрудника, который будет специализироваться на разработке карьерных планов и заниматься

продвижением человеческого ресурса в компании. Использование консультационной помощи персоналу от отдела кадров позволит персоналу чувствовать помощь, заинтересованность компании в своем карьерном развитии. Персонал получит возможность своевременно спланировать свои действия по достижению промежуточных целей карьеры и быть в курсе возможных передвижений, чтобы своевременно скорректировать деловую карьеру.

Предложенные мероприятия способны заложить основу прозрачной системы управления деловой карьерой в компании. Проведенное исследование в целом разрешило поставленные задачи.

Список использованных источников и литературы

1. Агафонова Валерия Павловна Подходы к пониманию карьеры, ее сущность и особенности // Baikal Research Journal. 2016. №3.
2. Арутюнян Ани Саркисовна Сущность развития персонала // Вестник ГУУ. 2016. №9.
3. Астахов Ю. В. Планирование деловой карьеры персонала как эффективная кадровая технология // Изв. Саратов. ун-та Нов. сер. Сер. Социология. Политология. 2016. №2.
4. Барбарская М. Н. Сущность процесса управления персоналом организации на современном этапе // Основы ЭУП. 2014. №4 (16).
5. Батракова Людмила Георгиевна Эволюция научных взглядов на понятие «Человеческие ресурсы» и его современная специфика // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. 2015. №2.
6. Веснин Владимир Рафаилович Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник / Веснин Владимир Рафаилович. - М.: Проспект, 2016. - 848 с.
7. Гамбарова Эльвира Арифовна, Вейс Юлия Вячеславовна Качественное управление человеческими ресурсами основной элемент к эффективному управлению компанией // Вектор науки ТГУ. 2015. №2.
8. Дёмин А. Н., Седых А. Б., Седых Б. Р. Стандартизация методики измерения карьерного самоопределения // Российский психологический журнал. – 2017. – Т. 14, № 2. – С. 151–170.
9. Ерофеев Александр Константинович, Базаров Тахир Юсупович Авторские технологии разработки моделей компетенций // Организационная психология. 2017. №4.

- 10.Зелинская Мария Владимировна, Пронин Евгений Сергеевич Системный подход при отборе персонала: Основные этапы и критерии // Научный журнал КубГАУ - Scientific Journal of KubSAU. 2015. №108.
- 11.Зинурова Г.Х., Павлов Д.А. Кадровая политика как инструмент стратегии управления персоналом предприятия // Материалы V Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум». 2015.
- 12.Иваненко Л. В., Когдин А. А. Роль мотивации и стимулирования в управлении деловой карьерой персонала // Основы ЭУП. 2015. №5 (11).
- 13.Карпенко Е. В., Макарова В. Кадровый резерв как технология управления профессиональной мобильностью персонала (региональный аспект) // Вестник БГУ. 2015. №2.
- 14.Каштанова Екатерина Викторовна Действенные инструменты управления деловой карьерой персонала // Вестник ГУУ. 2017. №11.
- 15.Кибанов А.Я.. Управление персоналом. Учебное пособие. – М.: КноРус, 2016. – 208 с
- 16.Кириллова Ольга Григорьевна, Савина Кира Сергеевна Трудовой потенциал как экономическая категория // Общество: политика, экономика, право. 2014. №2.
- 17.Ковалева Н.А., Романенко Е.В. Типичные ошибки, совершаемые компаниями при внедрении программы адаптации персонала // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2017. №13.
- 18.Лукашевич В.В. Основы управления персоналом / В.В. Лукашевич. – М.: КноРус, 2015. 92 с
- 19.Маслов Евгений Витальевич Управление персоналом: технология и идеология // Организационная психология. 2015. №1.
- 20.Мельник Маргарита Викторовна Условия успешного использования профессиональных стандартов // Учет. Анализ. Аудит. 2016. №3.
- 21.Метелев С.Е., Колущинская О.Ю. Управление карьерой персонала // СТЭЖ. 2016. №4 (25).

22. Михайличенко Сергей Анатольевич Кадры «Под ключ» // Высшее образование в России. 2016. №3.
23. МРСК Урала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mrsk-ural.ru>, свободный. – Загл. с экрана
24. Мусина Мазнова Галия Хамитовна Проектирование карьерного становления социального работника в процессе непрерывного образования // Вестник ЧГПУ. 2014. №4.
25. Мусина-Мазнова Галия Хамитовна Зарубежные и отечественные теоретические подходы к изучению понятия «Карьера» // Наука и школа. 2016. №4.
26. Невская Лариса Владимировна Карьерный рост как взаимная ответственность сотрудников и организации // Российское предпринимательство. 2015. №20.
27. Николаев Антон Юрьевич Планирование деловой карьеры: требования времени // Политика, экономика и инновации. 2015. №1.
28. Одегов Юрий Геннадьевич, Халиулина Валентина Владимировна Организационные аспекты оценки и аттестации персонала // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2017. №1.
29. Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование / Ю.Г. Одегов. - М.: Юрайт, 2017. - 929 с.
30. Павловская Татьяна Анатольевна Структура качественных характеристик трудового потенциала // Baikal Research Journal. 2013. №3.
31. Паутова Людмила Евгеньевна Историко-методологические и акмеологические основы развития карьеры специалиста // Изв. Саратовского университета. Сер. Социология. Психология развития. 2017. №1.
32. Петрова Жанна Винаровна Возможности карьерного роста для представителей третьего возраста: реалии и перспективы // Изв. Саратовского университета. Сер. Социология. Политология. 2014. №3.

- 33.Пивоварова Ирина Валерьевна, Утешев Рустам Сайрамбаевич Карьера как объект управленческого воздействия // Вестник ЧелГУ. 2014. №24
- 34.Полозов Андрей Анатольевич, Набойченко Евгений Станиславович, Мехович Галина Ивановна, Кунышева Светлана Викторовна, Михряков Сергей Вячеславович Возрастные пики карьеры // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2015. №4.
- 35.Полянская Марина Александровна Анализ теоретических подходов к карьере. Управление карьерой // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2015. №5.
- 36.Посухова Оксана Юрьевна Категоризация профессиональной карьеры в контексте феноменологической трактовки социальной реальности // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. 2015. №3
- 37.Приказ Минтопэнерго РФ от 19.02.2000 N 49 "Об утверждении Правил работы с персоналом в организациях электроэнергетики Российской Федерации" (Зарегистрировано в Минюсте РФ 16.03.2000 N 2150) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>, свободный. – Загл. с экрана.
- 38.Прохорова Мария Вячеславовна, Белоконь Ольга Леонидовна Возрастная периодизация карьерного пути предпринимателей // Вестник ННГУ. 2016. №4-1.
- 39.Румянцева Зинаида Петровна О подходах к пониманию сущности стратегии и стратегического менеджмента // Вестник ГУУ. 2015. №8.
- 40.Рюхов П. С., Милякова Л. В. Карьера и определяющие ее факторы // Вестник МГУ. 2015. №2.
- 41.Седунова А.С., Михайлова И.В. Технологии карьерной готовности: региональный аспект // Теория и практика общественного развития. 2015. №22.

- 42.Сланченко Людмила Ивановна, Гакаме Марина Пшимафовна
Совершенствование системы управления персоналом как необходимое
условие успешного функционирования предприятия и фактор
повышения его конкурентоспособности // Общество: политика,
экономика, право. 2016. №2.
- 43.Соколова Александра Сергеевна Профессиональная карьера и подходы
к её исследованию отечественными и зарубежными авторами // ИСОМ.
2015. №3.
- 44.Сотникова Светлана Ивановна Концептуальный взгляд на карьерную
политику организации: из опыта карьерного консультирования //
Государственное и муниципальное управление. Ученые записки
СКАГС. 2014. №4.
- 45.Сотникова Светлана Ивановна Управление карьерой персонала в
системе менеджмента современной организации // Вестник ОмГУ.
Серия: Экономика. 2014. №3.
- 46.Тихомандрицкая О.А., Рикель А.М. Социально-психологические
факторы успешности карьеры // Психологические исследования:
электрон. науч. журн. 2015. N 2.
- 47.Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – 2-е изд. –
М.: Дело, 2014.
- 48.Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от
05.02.2018) [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<http://www.consultant.ru>, свободный. – Загл. с экрана.
- 49.Федеральный закон "Об электроэнергетике" от 26.03.2003 N 35-ФЗ
[Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>,
свободный. – Загл. с экрана.
- 50.Хлопова Татьяна Владимировна Здоровье как элемент качества
трудовой жизни // Acta Biomedica Scientifica. 2013. №3-2 (91)

51. Цариценцева О. П. Потенциал карьеры личности: структура и опыт диагностики // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. 2017. №4.
52. Цвык Владимир Анатольевич Профессиональное сознание личности: понятие и структура // Вестник РУДН. Серия: Философия. 2014. №1.
53. Шайхутдинова Надежда Павловна Функции локальных нормативных актов трудового права // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2014. №3.
54. Самарова Г.М., Биджиев А.С. Организация процесса служебно-профессионального продвижения персонала в сфере бизнеса и власти // Экономический анализ: теория и практика. 2017. №37.
55. Шамина А.К., Какадий И.И. Управление развитием и карьерой персонала в организации // Научный журнал Дискурс. 2017. № 2 (4). С. 133-140.
56. Шаталова Н.И., Психологические особенности трудового поведения работника // Вестник НГУЭУ. 2015. №1
57. Шестопалова О. Н. Особенности процесса стереотипизации трудового поведения молодежи // Дискуссия. 2015. №1 (31).
58. Юртаева Н. И. Управление карьерными ориентациями в профессиональном развитии студентов инженерного вуза // Вестник Казанского технологического университета. 2016. №1.
59. Янковская Вероника Владимировна Совершенствование кадровой политики организации и повышение её эффективности посредством формирования навыков и компетенций персонала // Traektoriâ Nauki = Path of Science. 2016. №3.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Классификация видов карьеры

Критерии классификации	Виды карьеры
Индивидуальная профессионализация	<p>Профессиональная – связана с различными стадиями развития, которые могут быть пройдены работником последовательно в разных организациях.</p> <p>Внутриорганизационная – последовательная смена стадий развития работника в одной организации</p>
Направление движения работника в структуре организации	<p>Вертикальная – подъем на более высокую ступень структурной иерархии.</p> <p>Горизонтальная – перемещение в другую функциональную область деятельности либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре, расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени.</p> <p>Центростремительная – движение к ядру, руководству организации, получение доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения</p>
Характер протекания	<p>Линейная – равномерное и непрерывное развитие сотрудника. Нелинейная – характеризует движение, осуществляющееся скачками или прорывами.</p> <p>Застой (стагнация, тупик) – отсутствие каких-либо существенных изменений в карьере.</p> <p>Прогрессивная – каждая последующая стадия изменений отличается от предыдущей более высоким уровнем способностей и возможностей. Регрессивная – системное продвижение вниз по служебной лестнице.</p> <p>Переход рабочего на место, требующее более низкой квалификации. По спирали – процессы последовательного освоения должностей с продвижением по иерархической лестнице</p>
Содержание изменений, происходящих в процессе карьеры	<p>Властная – связана либо с формальным ростом влияния в организации посредством движения вверх по иерархии управления, либо с ростом неформального авторитета работника в организации.</p> <p>Квалификационная – предполагает профессиональный рост, движение по разрядам тарифной сетки той или иной профессии.</p> <p>Статусная – это увеличение статуса работника в организации, выражаемое либо присвоением очередного ранга за выслугу лет, либо почетного звания за выдающийся вклад в развитие фирмы.</p> <p>Монетарная – это повышение уровня вознаграждения работника, а именно уровня оплаты труда, объема и качества предоставляемых ему социальных льгот</p>
Возможность осуществления карьеры	<p>Потенциальная – лично выстраиваемый человеком трудовой путь на основе его планов, потребностей, способностей, целей.</p>

	<p>Реальная – то, что удалось достигнуть работнику на протяжении определенного отрезка времени</p>
<p>Скорость, последовательность прохождения ступеней карьерной лестницы</p>	<p>Скоростная – стремительное, но последовательное должностное продвижение по вертикали организационной структуры.</p> <p>Типичная – достижение вершин профессионализма, признания в профессиональном сообществе, занятие высшего должностного статуса в организационной структуре, связанное с последовательным изменением должностного статуса в организации.</p> <p>Нормальная – постепенное продвижение человека к вершинам должностной иерархии в соответствии с постоянно развивающимся его профессиональным опытом.</p> <p>Десантная – спонтанное замещение, как правило, руководящих должностей организационной структуры</p>

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Принципы управления карьерой

Принцип	Характеристика
Индивидуальность	Предполагает персональный подход при планировании карьеры каждого сотрудника, избирательность, учет индивидуальных личностных характеристик: способностей, возраста, образовательного уровня
Взаимная заинтересованность в развитии карьеры	Учет субъективных и объективных факторов при планировании: целей и мотивов работника, возможностей и перспектив предприятия
Стимулирование развития карьеры работника	Организация мероприятий по продвижению по карьерной лестнице, предоставление возможности перемещений в другую функциональную область на уровне предприятия
Материальное обеспечение	Финансирование развития карьеры работника (материальное сопровождение процессов развития и обучения сотрудников, ротации)
Планирование и осуществление профессионального роста работником	Предоставление сотрудникам возможностей развития навыков, повышения квалификации
Удовлетворенность	Создание условий для удовлетворения потребностей работников при прохождении каждой карьерной ступени
Объективность	Исключение влияния субъективных факторов со стороны специалистов, планирующих карьеру сотрудников предприятия
Непрерывность	Предполагает, что ни одна из достигнутых целей в карьере не может быть окончательной и служить поводом для остановки
Осмысленность	Важное условие карьеры – осознание сотрудником совмещения основных смыслов жизненных ценностей с работой и социальными процессами
Маневренность	Умелое использование способов достижения профессиональных успехов (результативности)
Соразмерность	Скорость продвижения по карьерной лестнице должна поддерживаться соразмерностью с общим развитием сотрудника
Экономичность	Работнику важно умело распределить свои силы, соотнести свои карьерные стремления с реальными возможностями
Заметность	Чем шире известность работника и потребность в его труде, тем более широко его карьерное поле

ПРИЛОЖЕНИЕ 3 Характеристика подразделений

Подразделение экономики занимается организацией наиболее эффективной и рациональной финансово-хозяйственной деятельности общества посредством планирования, мониторинга и контроля экономических, производственных и финансовых показателей деятельности.

Подразделение тарифообразования помогает достигать наиболее эффективной и рациональной финансово-хозяйственной деятельности общества и его филиалов, расположенных в Пермском крае посредством защиты интересов общества при тарифном регулировании, организация деятельности по установлению обоснованных тарифов на услуги по передаче электрической энергии и технологическое присоединение к электрическим сетям общества.

Назначение подразделения финансов – это достижение наиболее эффективной и рациональной финансово-хозяйственной деятельности филиала ОАО «МРСК Урала» - «Пермэнерго» посредством планирования и контролирования экономических и финансовых показателей; бухгалтерского и налогового учета и отчетности.

Подразделение бухгалтерского и налогового учета и отчетности – занимается формированием и предоставлением внутренним и внешним пользователям качественной финансовой (бухгалтерской) информации о финансово-хозяйственной деятельности общества в соответствии с требованиями законодательства о бухгалтерском учете, законодательства о налогах и сборах, требованиями системы государственной статистики, международными стандартами финансовой отчетности, а также методическим обеспечением и сопровождением договорной деятельности в обществе.

Подразделение корпоративного управления и взаимоотношения с акционерами – осуществляет корпоративного управления в обществе и дочерних обществах, обеспечение реализации прав и защита интересов акционеров.

Подразделение технического обслуживания и ремонта обеспечивает надёжное и качественное электроснабжение потребителей, нормативное техническое состояние первичного оборудования подстанций, занимается организации формирования годовой программы и многолетних планов - графиков технического обслуживания, ремонта и реконструкции, разработками мероприятий по повышению надежности, снижению аварийности работы первичного оборудования подстанций и линий передач.

Подразделение метрологии и контроля качества ответственно за бесперебойное функционирование оборудования пермской энергосистемы. Обеспечивает единство и точность измерений.

Подразделение оперативно-технического и системного управления – отвечает за организацию оперативно- технологического управления, внедрение современных методов и технологий, применение передового опыта в области электроэнергетики в части оперативно-технологического управления.

Подразделение технического развития и инноваций – реализует единую политику общества при осуществлении работ по перспективному развитию, технологическому присоединению и взаимодействию с клиентами на условиях постоянного улучшения качества обслуживания и создания максимально комфортных условий для потребителей в соответствии с действующим законодательством РФ.

Подразделение энергоснабжения и повышения энергоэффективности занимается снижением потери электроэнергии в сетях; снижением удельный расходов энергоресурсов на собственные, хозяйственные и производственные нужды; повышением объемов внедрения энергоэффективных мероприятий и технологий; оптимизацией деятельности в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности.

Подразделение инвестиций – осуществляет единую инвестиционную политику общества, исходя из принципов экономической эффективности и целесообразности.

Подразделение капитального строительства – отвечает за организацию деятельности по капитальному строительству объектов электросетевого хозяйства с целью реализации инвестиционной программы общества, повышение эффективности капитальных вложений и сокращения сроков строительства.

Подразделение корпоративных и технологических автоматизированных систем управления – обеспечивает надежность электроснабжения подключенных к сети распределительной сетевой компании субъектов смежных электрических сетей при выполнении требований к объемам передаваемой электроэнергии и к ее качеству; оптимизирует затраты (материальных, финансовых, трудовых) на эксплуатацию, обслуживание и ремонт основного и вспомогательного электросетевого оборудования.

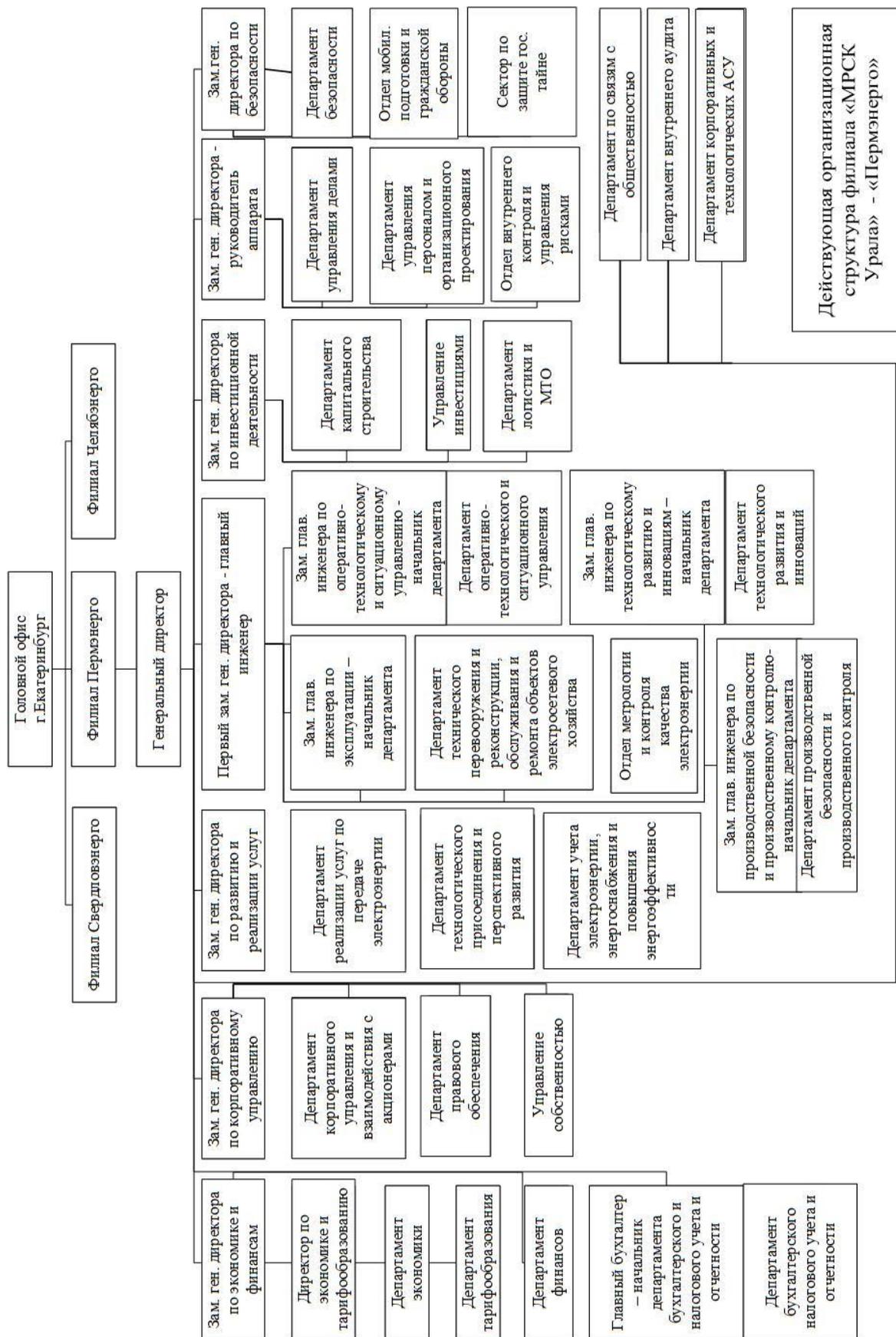
Управление персоналом и организационного проектирования выступает главным субъектом управления персоналом в организации. Он состоит из 4 структурных единиц, каждая из которых выполняет свои, четко регламентированные функции. Это: отдел подбора, оценки и развития персонала, отдел оформления трудовых отношений, служба организационного проектирования и организации труда, сектор социальной политики. Они успешно взаимодействуют между собой, обмениваются информацией. Между структурными единицами также налажена информационная связь.

Подразделение логистики и материально - технического обеспечения – занимается организацией закупочной деятельности, осуществлением контроля и учета материально-

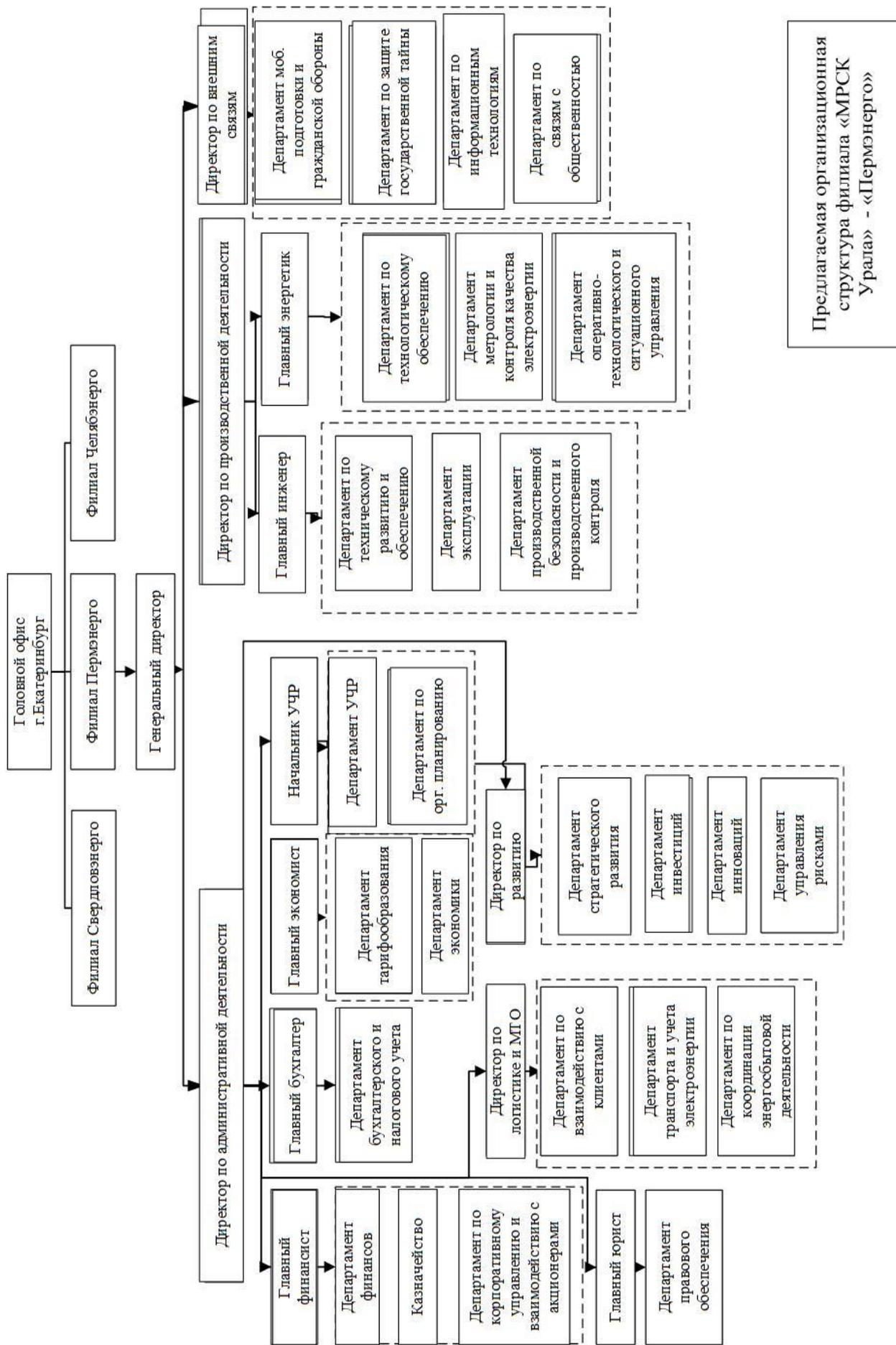
технического и транспортного обеспечения общества для обеспечения целевого и эффективного расходования денежных средств общества, а также получение экономически обоснованных затрат (рыночных цен на товары, работы, услуги путем регламентации закупок и закупок товарно-материальных ценностей (ТМЦ)).

Подразделение антикоррупционных комплаенс процедур занимается антикоррупционным контролем в закупочной деятельности, в том числе контролем за оформлением земельно-правовых отношений в рамках строительства энергообъектов единой национальной энергетической сети; также проводит антикоррупционную экспертизу организационно распорядительных документов и их проектов; контроль участия в благотворительной деятельности; взаимодействие с государственными служащими; проверяет обращения работников Компании, контрагентов и иных (физических и юридических) лиц о фактах коррупции; управляет конфликтом интересов; проводит антикоррупционный мониторинг.

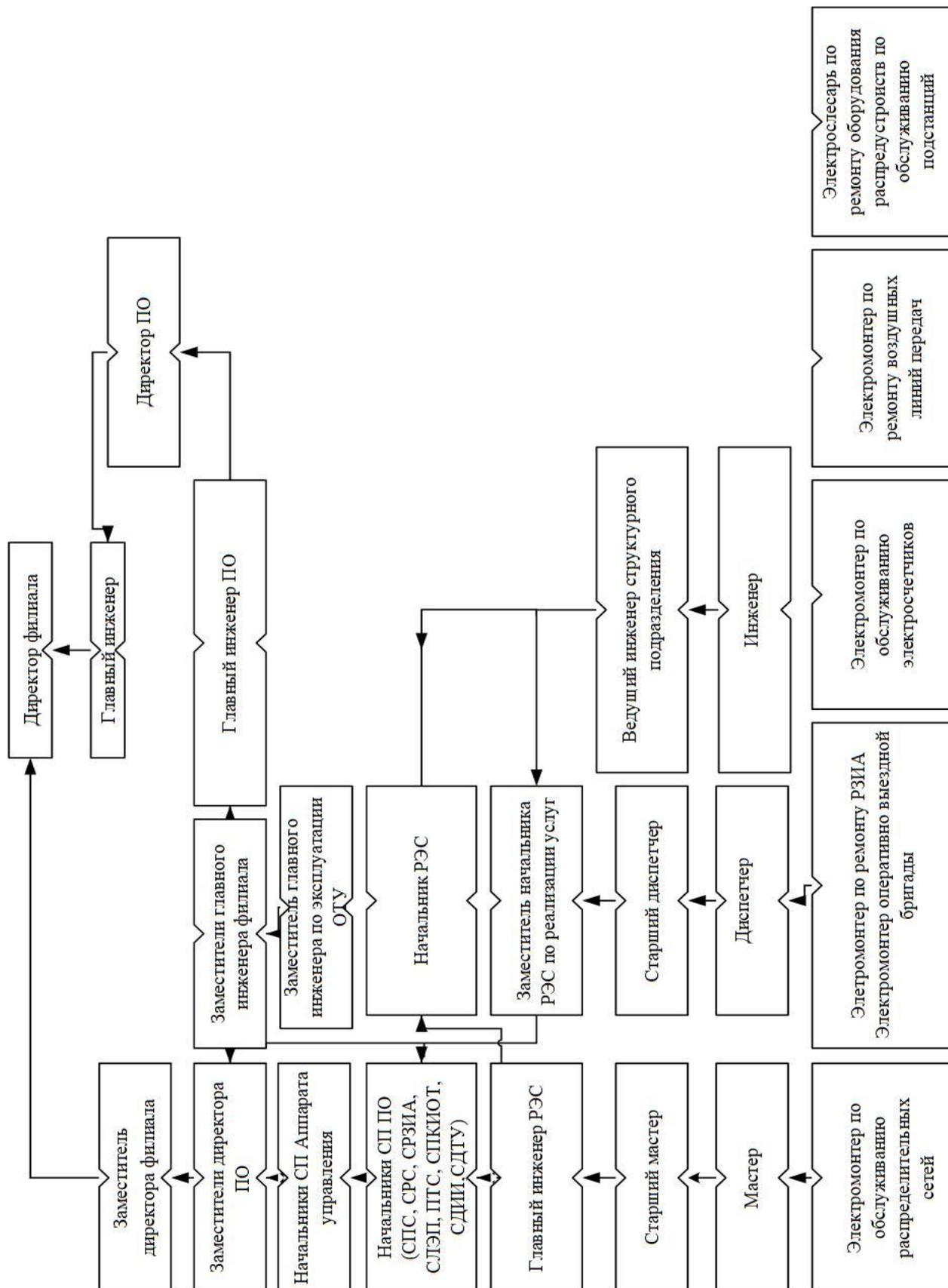
ПРИЛОЖЕНИЕ 4 Действующая линейно-функциональная организационная структура



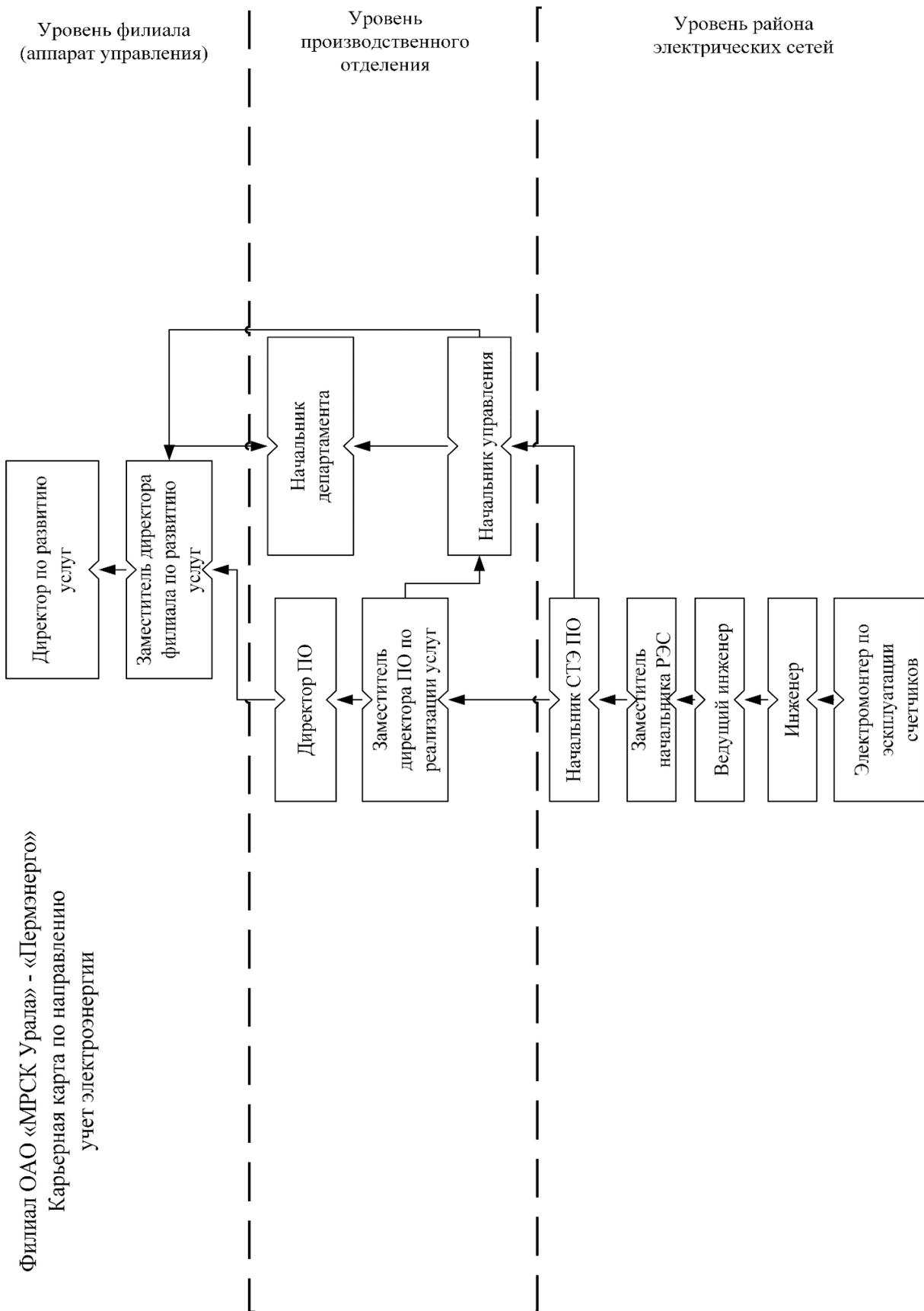
ПРИЛОЖЕНИЕ 5 Предлагаемая дивизиональная организационная структура



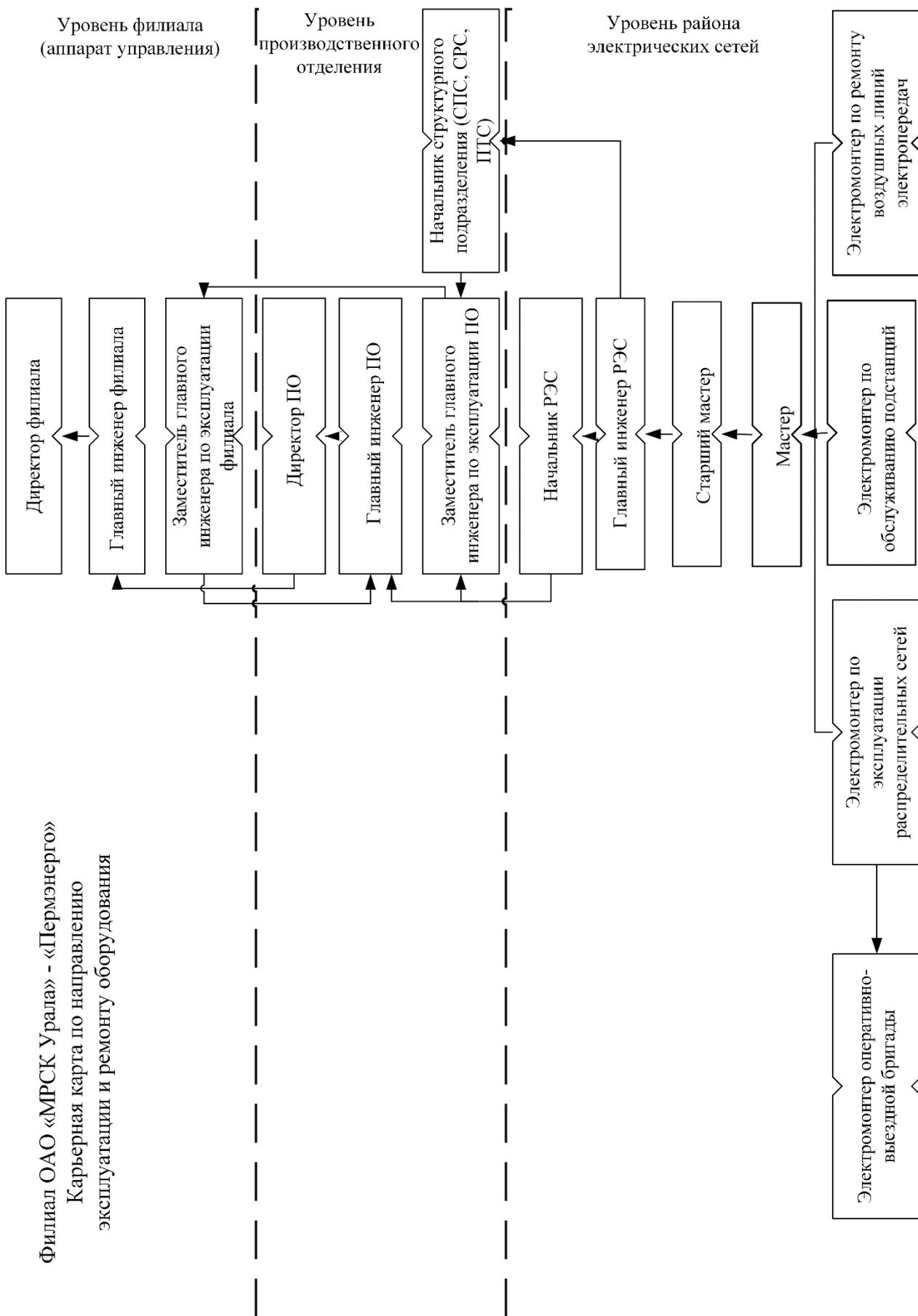
ПРИЛОЖЕНИЕ 6 Карьерная лестница филиала ОАО «МРСК Урала» - «Пермэнерго»



ПРИЛОЖЕНИЕ 7 Разработанная карьерная карта филиала ОАО «МРСК Урала» - «Пермэнерго»



ПРИЛОЖЕНИЕ 8 Разработанная карьерная карта филиала ОАО «МРСК Урала» - «Пермэнерго»



Филиал ОАО «МРСК Урала» - «Пермэнерго»
 Карьерная карта по направлению
 эксплуатации и ремонту оборудования

ПРИЛОЖЕНИЕ 9 Разработанная карьерная карта филиала ОАО «МРСК Урала» - «Пермэнерго»

