

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(Национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой,  
д.п.н., профессор  
\_\_\_\_\_ / И.В. Резанович  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Совершенствование формирования кадрового резерва на замещение вакантных  
должностей линейных менеджеров филиала ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.03.2017. 156 ВКР

Руководитель  
д.т.н профессор  
\_\_\_\_\_ / С.В. Алюков  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор  
студент группы ЭУ–425  
\_\_\_\_\_ / Ю.В. Бобылева  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролер  
ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_ / М.Р. Пяткова  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Челябинск 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	9
1.1 Сущность процесса формирования кадрового резерва.....	9
1.2 Особенности формирования кадрового резерва в энергетической отрасли.....	18
1.3 Анализ российского и зарубежного опыта формирования кадрового резерва ...	25
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПАО «ОГК-2» ТРОИЦКАЯ ГРЭС.....	38
2.1. Характеристика предприятия ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС .....	38
2.2. Анализ внешней и внутренней среды предприятия ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС .....	42
2.3. Кадровый аудит организации «ПАО ОГК-2» Троицкая ГРЭС .....	58
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА.....	74
3.1 Анализ формирования кадрового резерва линейных менеджеров на предприятии ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС.....	74
3.2 Разработка проекта по совершенствованию формирования кадрового резерва в филиале ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС.....	84
Расчет стоимости мероприятий по проекту совершенствования формирования кадрового резерва .....	101
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	115
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	116
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А .....	119
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	120

---

## ВВЕДЕНИЕ

Современные организации заинтересованы и способствуют профессиональному росту своих сотрудников на всех уровнях иерархии. Однако существует группа должностей, которым уделяется особое внимание. Это должности линейных руководителей, оказывающих исключительное влияние на развитие и работу персонала организации. Способность выявлять и успешно готовить будущих руководителей является сегодня важнейшим фактором успеха в конкурентной борьбе. Поэтому особое внимание уделяют подготовке сотрудников для занятия ключевых должностей – руководителей[5].

Подготовка преемников представляет собой сложный многоступенчатый процесс, требующий постоянного внимания со стороны высшего руководства, специалистов по профессиональному развитию, поддержки руководителей подразделений. Значимая роль в работе с кадровым резервом отводится кадровым органам. Анализируя практику их работы, можно отметить, что в настоящее время они активно заняты поисками в области создания системы диагностики кадров управления. Успех напрямую зависит от того насколько эффективно будет работать эта система, поэтому непосредственно управление ею составляет один из приоритетов высшего руководства..

Однако в данной области имеется и ряд серьезных проблем. Данная задача недостаточно изучена применительно к новым условиям хозяйствования, ее решение не обеспечено необходимыми, отвечающими современным требованиям, нормативно-методическими и аналитическими материалами, соответствующими развивающемуся рынку труда. Недостаточная изученность механизма управления кадровым резервом в современных условиях приводит к тому, что потребности предприятий в человеческих ресурсах полностью не удовлетворяются, что снижает эффективность их работы. Случается что руководящий состав не объективно оценивает необходимость достижения поставленных целей в работе непосредственно с кадровым резервом.. В некоторых случаях нет взаимодействия

между функциональными подразделениями и кадровыми органами [9].

Система аттестации недостаточно ориентирована на решение вопросов резерва кадров, не созданы единые модели диагностики и подготовки кандидатов на вышестоящие должности.

Таким образом, актуальность дипломной работы заключается в многообразии проблем формирования резерва кадров.

Проблематике формирования кадрового резерва была освещена в работах таких известных российских экономистов, как А.Н. Аверин, Т.Ю. Базаров, В.Р. Веснин, О.Л. Виханский, Т.О. Гордеев, И.Б. Дураков, В.А. Дятлов, А.П. Егоршин, Б.Л. Еремин, Н.И. Кабушкин, А.Я. Кибанов, В.П. Кокорев, Г.К. Копейкин, Н.А. Саломатин, Р.С. Седегов, Н.Д. Стрекалов, В.В. Травин, В.В. Черепанов, С.В. Шекшня, Г.В. Щекин и других[6].

Формирование системы управления кадровым резервом руководителей структурных подразделений и предприятий в межотраслевом аспекте рассматривалась применительно к современным условиям хозяйствования такими видными учеными, как Р.А. Баткаев, Н.А. Волгин, Л.М. Гатовский, Я.И. Гомберг, Б.М. Генкин, Е.И. Налустин, М.В. Карлова, Д.Н. Карпухин, Ю.П. Кокин, АА. Никифорова, Г.Э. Слезингер, Т.Н. Шатова, С.А. Шапиро, С.И. Шкурко, Р.А. Яковлев.

Благодаря работам вышеперечисленных авторов, современные российские организации могут эффективно сформировать кадровый резерв и эффективно им управлять.

Целью дипломной работы является совершенствование формирования работы с кадровым резервом на примере ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС.

Для реализации поставленной цели необходимо решить задачи:

исследовать теоретические и методологические основы формирования и работы с кадровым резервом;

проанализировать состав и структуру персонала ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС по стажу работы, образованию, профессии, полу и возрасту;

провести анализ совершенствования формирования и развития кадрового резерва ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС;

- разработать рекомендации для совершенствования работы с кадровым резервом ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

Предметом данного исследования является кадровый резерв.

Объект исследования: филиал ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС.

Источниками при выполнении данной работы послужили научные исследования ряда вышеназванных авторов, статьи из специализированных журналов: «Управление персоналом», «Менеджмент в России и За рубежом», а также данные социологических исследований.

Информационной базой для работы послужила финансовая и статистическая отчетность предприятия ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС 2010-2015 гг.

В работе использовались следующие методы исследования: анализ документов, группировки, сравнение, наблюдение, беседа, анкетирование.

Новизна результатов исследования заключается в разработке методических подходов и инструментов, практических рекомендаций по совершенствованию формирования системы управления кадровым резервом в современных организациях.

Практическая значимость данного исследования заключается в том, что результаты исследования в области кадрового резерва могут быть полезны в практике управления персоналом другим организациям в процессе работы с кадровым резервом.

Структура работы состоит из введения, трех глав основной части, заключения и списка литературы.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА НА ПРЕДПРИЯТИИ

## 1.1 Сущность процесса формирования кадрового резерва

В последнее время спрос на талантливых лидеров в современном деловом мире значительно превосходит предложение. Острая нехватка людей, имеющих квалификацию, необходимую для того, чтобы занять важные руководящие посты, одна из самых серьезных проблем и в сфере управления персоналом.

Формирование кадрового резерва является составной частью развития персонала и планирования карьеры. Работа с кадровым резервом тесно взаимосвязана с другими технологиями управления персоналом [1].

Наличие кадрового резерва обеспечивает преемственность и устойчивость управления предприятием и его подразделениями, позволяет заранее на плановой основе по научно-практической обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.

Формирование резерва кадров является жизненно важной задачей для надежного функционирования предприятия, так как позволяет своевременно обеспечить замещение вакантных должностей в случае смерти, болезни, отпуска, командировки, увольнения работников [7].

Прогрессивное становление экономики РФ на всех уровнях в критериях нарастающей динамики перемен социально-экономической среды настоятельно просит от управления организаций принятия адекватных и актуальных мер, обеспечивающих приспособление действительности к происходящим переменам. Совокупность факторов влияющая на значение человеческих ресурсов в организации возросло.

Глобализация экономики, устаревание традиционного производственного опыта, внедрение высоких технологий, технологических новшеств, сокращение продолжительности жизненного цикла изделий и изменение форм совместной трудовой деятельности стали причиной того, что значение человеческих ресурсов для выживания организации в быстро меняющихся условиях внешней среды резко возросло. В этих условиях все большее значение приобретают компетентность и профессионализм управленческого персонала, а следовательно – вопросы, связанные с процессом развития и обучения персонала, в том числе с формированием и развитием кадрового резерва [2].

Надобность формирования кадрового резерва имеет возможность быть связана не лишь только с текущим перемещением персонала, но и со стратегией становления организаций, например как, задумывая становление работы организаций, управленческий аппарат в обязательном порядке определяют, какие ресурсы нужны для выполнения стратегических задач. И в данном случае человеческие ресурсы, а именно специалисты и руководители, готовые и способные к выполнению важных для организации задач играют решающую роль [3].

Актуальность кадрового резерва определяется так называемой «Войной за таланты», проблемой подхода к управлению персоналом, обозначенной в исследовании McKinsey, проведенном в 1997–2000 гг. Война за таланты – тенденция в менеджменте, характеризующая целенаправленный процесс поиска и развития талантливых руководителей в компании, что обеспечивает ей лидерские позиции на рынке. Понятие «войны» связано с тем, что компании вынуждены бороться за поиск талантов на рынке труда. Термин «Война за таланты» впервые был употреблен в книге WarforTalent, HarvardBusinessPress, авторы Эд Майклз, Хелен Хэндфилд-Джонс и Бет Экселрод. Исследования проводила компания McKinsey в 1997-2004 гг. По ее прогнозам, успешность деятельности компаний будет зависеть от талантливых руководителей еще несколько десятилетий, то есть примерно до 2030 года [4].

Стоит отметить, что большинством ученых – теоретиков и практиков, сущность, назначение, виды и этапы формирования кадрового резерва трактуются и оцениваются одинаково.

Многие ученые особое внимание уделяют системе кадрового резерва, рассматривая ее как часть общей системы управления персоналом, однако придавая ей различные статусы и включая в разные комплексы – подсистемы управления человеческими ресурсами. Рассмотрим подходы авторов разных времен к определению кадрового резерва в организации и проанализируем мнения авторов [8].

Таблица 1.1 – Определение кадрового резерва

Автор	Определение
М.Амстронг	Определяет кадровый резерв как целенаправленный отбор кандидатов с помощью различных инструментов оценки для замещения освободившихся должностей в будущем. Он считает, что планирование преемственности является частью управления карьерой в общей системе развития человеческих ресурсов организации, вместе с профессиональным обучением и планированием
Б.Л. Еремин и Т.Ю. Базаров	считают, что кадровый резерв – это работники организации, способные в нужный момент выполнять обязанности на новом участке работы. Они рассматривают формирование кадрового резерва как один из методов поддержания работоспособности персонала, наряду с оценкой, аттестацией, обучением и планированием карьеры персонала
А.Я. Кибанов	кадровый резерв – это работники организации, которые обладают соответствующими знаниями и навыками и способны работать на новом месте и должности. Автор также включает кадровый резерв в состав технологии управления развитием и поведением персонала, наряду с системой служебно-профессионального продвижения, мотивацией и стимулированием трудового поведения



Как видно, многие ученые определяют систему формирования кадрового резерва как один из функциональных элементов системы повышения эффективности рабочих мест в организации, наряду с иными системами, чаще всего обучения, карьеры и планирования [10].

Стоит отметить, что сам термин «кадровый резерв» более свойственен российской экономической литературе. В зарубежных же источниках данный термин авторами практически не применяется. В зависимости от контекста используется наиболее близкий по смыслу синоним. К примеру, у М. Амстронга, Д. Голда и А. Мамфрода – это «преемственность руководства, система управления преемственностью (successionmanagementsystem)»; у Р.У. Монди, Х.Т. Грэхема, Р. Беннетта, Р.М. Ноу и др. – это «развитие преемственности, продвижение изнутри»; у У.С. Байхэма, М.Д. Пизи, О.Б. Смита – это «группа ускоренного развития» и т.п. [13]

На основании проведенного исследования нескольких имеющихся трактовок понятия «кадровый резерв» Н.Б. Акатов, В.А. Антропов и Н.В. Подбельский выделяют его основные признаки .

Всю совокупность признаков кадрового резерва организации авторы предлагают распределить по четырем основным группам:

1. По цели создания кадрового резерва – предназначению.

Основной целью создания кадрового резерва является замещение вышестоящих должностей. В дополнение отечественные и зарубежные авторы выделяют следующие цели формирования кадрового резерва:

– гарантирование достаточности руководящих кадров для занятия вновь создаваемых или вводимых должностей [11];

– совершенствование кадрового потенциала организации;

– мотивация работников к достижению наилучших результатов, удержание талантливых людей и лучших сотрудников [14];

– своевременное обеспечение рабочих мест руководителями требуемого либо достаточного уровня квалификации;

– обеспечение большей независимости организации от состояния внешнего рынка труда, защищенности от возможного возникновения проблем на нем; повышение престижа компании на рынке труда (Т.В. Зубарева, А.Т. Зуб).

Кроме того, на наш взгляд, формирование кадрового резерва помогает достигать большей гибкости в распределении и использовании персонала, минимизировать время адаптации нового сотрудника, а также снижать затраты на его поиск [18].

2. По признаку принадлежности к определенной категории работников – сегментация.

По своей сущности кадровый резерв представляет собой группу работников организации, в которой он формируется. Уровень, статус и должности, которые эти работники (кандидаты) призваны замещать, в каждой организации различны в зависимости от множества факторов, связанных с целями и самой системой резерва.

Общим признаком кадрового резерва является и то, что, как правило, в процедурах его формирования принимают участие сотрудники самой организации, пореже – претенденты из наружных источников. Эти наружные информаторы по умолчанию принимают «правила игры» организации-нанимателя. Этим образом, данные претенденты связаны с организацией трудовыми правоотношениями сквозь работодателя, а с государством – правоотношениями сквозь адепта нанимателя. Данная связь нецелесообразна и практически невозможна в ситуации, когда кадровый резерв формируется в масштабах территории. В рамках трудовых отношений организация выступает инициатором планирования кадрового резерва для достижения исключительно корпоративных целей, а кандидат делает/не делает свой выбор относительно участия в достижении данных (и, может быть, своих) целей.

3. По признаку соответствия установленным требованиям – компетентность и профессиональные навыки.

Работники, включенные в кадровый резерв, должны обладать необходимыми компетентностями и компетенциями (напр.: критическое мышление, стратегическое мышление, способность создавать инновации, инициативность, проактивность, гибкость, ориентация на результат, межличностные коммуникации, мотивация и др.), а также соответствовать установленным квалификационным требованиям.

Соответствующий набор компетентностей, которому кандидат на зачисление в кадровый резерв должен соответствовать, устанавливается в зависимости от каждой конкретной должности, входящей в штатное расписание организации. Иначе говоря, основой формирования кадрового резерва является конкретная должность в каждой конкретной организации, подразумевающая под собой исполнение определенных функций и задач, а как следствие – набор общих и специализированных компетентностей.

4. По вовлеченности заинтересованных сторон в проводимые организацией процессы и мероприятия:

- прохождение отбора, оценки;
- прохождение подготовки и обучения;
- участие в иных мероприятиях, посвященных профессиональному развитию сотрудников.

Перед включением в кадровый резерв и (или) после включения в него кандидаты должны пройти комплекс процедур, посвященных оценке их профессионального уровня и целевому обучению. Каждая организация самостоятельно определяет порядок осуществления процедур оценки и обучения.

Сама мысль сотворения кадрового резерва правильна и заманчива. Почти все фирмы с энтузиазмом начинают работу над планами по формированию кадровых резервов: определяют для себя ведущую задачу его сотворения, а еще надлежащие технологии и инструменты для его выявления.

Пожалуй, каждому руководителю хочется, чтобы его компания работала по принципу «незаменимых людей нет»: в случае увольнения кого-то из ключевых

сотрудников всегда есть готовая замена. Немаловажным фактором является и то, что при этом компания получает не просто новую штатную единицу, а лояльного, знающего специфику работы сотрудника. К тому же у работодателя появляется шанс сэкономить на фонде оплаты труда, ведь повышение или перевод внутреннего кандидата из кадрового резерва может потребовать гораздо меньших затрат. Наконец, о деловых качествах резервиста руководитель осведомлен заранее и в большей степени, чем о навыках человека со стороны, в связи с чем практика внутреннего продвижения может снизить вероятность ошибки подбора.

Впрочем стоит обозначить, собственно что при конфликте с задачами и дефектом практического навыка при разработке кадрового резерва, у управления организации зачастую появляются сомнения, способные после чего привести к разочарованию и принятию заключения о нецелесообразности предоставленного события. Именно по этой причине важно заранее предопределить, какие сложности могут возникнуть в работе с кадровым резервом.

Постараемся обозначить основные из них:

1. Количество работников, зачисленных в кадровый резерв, превышает установленную норму.

Следующим шагом после выявления необходимых профессиональных навыков и компетенций будет установление ограничений количества резервистов для определенного числа сотрудников, сгруппированных по признаку специальности: например, один резервист на 20 сотрудников подразделения. При определении нормы резервирования следует исходить из потенциальной важности будущей роли резервиста в рамках организации, темпов обновления кадрового состава подразделения, существующих или возможных внешних угроз на рынке (например, высвобождение целого подразделения конкурирующей компании) и прочих соображений.

2. Отсутствие либо недостаточная развитость системы продвижения сотрудников.

Необходимо постоянно следить за тем, чтобы работники не находились в резерве слишком продолжительное время. В противном случае их стремление работать в организации может постепенно исчезнуть. Если по истечении определенного временного периода (от 1 до 1,5 лет) компания не имеет возможности обеспечить резервисту продвижение по службе, у него пропадает мотивация, что приводит к увольнению по собственному желанию и фактической потере резервиста. Следовательно, крайне важной задачей становится создание четкой схемы кадрового планирования и введение тщательного учета приема сотрудников на работу, их последующих увольнений, либо отправления в резерв, а также удаления из резерва, а также возможных повышений по службе и т.д.

3. Отсутствие кадрового планирования и субъективные факторы, приводящие к принятию необоснованных решений по заполнению вакансий.

Стоит принять во внимание тот факт, что имидж компании будет существенно испорчен, если при существующем внутреннем резерве будет осуществляться подбор и принятие на вакантную должность сотрудников извне. Также недопустимы частые необоснованные перемещения сотрудников из одного подразделения в другое.

4. Заполнение вакансий специалистами извне без обращения к кадровому резерву.

В целях недопущения снижения корпоративного духа, мотивации и доверия сотрудников к своей компании необходимо четко и однозначно определить систему продвижения внутри компании (включая формулирование требований, выполнение которых позволит сотруднику или резервисту перейти на следующую, более высокую ступень). Снижение корпоративного духа, мотивации, и доверия сотрудников повлекут проблему в управленческом аппарате, что повлечет за собой снижение работоспособности персонала организации.

5. Опасения руководителей, связанные с «подсиживанием резервистами».

В процессе отбора и подготовки кадрового резерва значительная роль отводится руководителям подразделений всех уровней, располагающим наиболее обширными сведениями о профессиональных навыках, а также о сильных и слабых сторонах своих подчиненных. В большинстве случаев именно непосредственные руководители проводят обучение резервистов на рабочем месте и ставят перед ними конкретные профессиональные задачи. Однако у руководителя, проводящего подготовку и обучение резервиста, могут возникнуть опасения относительно своего рабочего места. А именно: талантливый и амбициозный резервист, подготовленный непосредственно самим руководителем, в скором времени попытается занять его место.

#### 6. Увольнение сотрудника и, как следствие, потеря резервиста.

При создании кадрового резерва стоит принимать во внимание, что при наличии на рынке труда конкурентоспособных предложений (более высокая заработная плата, возможности профессионального роста и развития) организация не защищена от потери резервистов, обусловленной их переходом на работу в другие компании.

Выводы по параграфу 1.1: в данном параграфе мы рассмотрели разные мнения авторов на определение кадрового резерва, как видно, многие ученые определяют систему формирования кадрового резерва как один из функциональных элементов системы повышения эффективности рабочих мест в организации, наряду с иными системами, чаще всего обучения, карьеры и планирования. Однако стоит отметить, что при столкновении с серьезными проблемами и недостатком практического опыта при создании кадрового резерва, у руководства организации нередко возникают сомнения, способные впоследствии привести к разочарованию и принятию решения о нецелесообразности данного мероприятия. Именно по этой причине рассмотрим следующий параграф, чтобы иметь представление о формировании кадрового резерва в энергетической отрасли так как рассматриваемое предприятие далее филиал ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС.

## 1.2 Особенности формирования кадрового резерва в энергетической отрасли

Экономический вес и социальная значимость функционирования системы теплоснабжения и энергетики в России является вопросом государственной важности. Однако, несмотря на признание теплоснабжения самым топливоемким сегментом топливно-энергетического комплекса страны, в данной сфере выявляется множество проблем, среди которых кадровое обеспечение. Современная энергетика требует профессионалов высокой степени квалификации, образованных и обладающих широким спектром компетенций, умеющих ориентироваться в потоке поступающей информации, способных грамотно и мобильно решать сложные производственные задачи, возникающие в постоянно изменяющихся условиях. Среди приоритетных направлений кадровой политики в отрасли теплоснабжения и энергетики необходимо выделить актуализацию перечня специальностей в рамках стратегии развития региональной экономики, усиление взаимодействия между образовательными учреждениями и предприятиями, завершение утверждения профессиональных и образовательных стандартов, а также подготовку заданий по производству специалистов с перспективой на ближайшие десятилетия. В настоящее время, на крупных отопительных предприятиях списочная численность работников составляет примерно 1766 человек, а потребность в работниках к 2016 году выросла на 5%. Текущая текучесть кадров в среднем по отрасли зафиксирована в районе 15% .

Кадровая потребность в профессионалах с высочайшим профобразованием варьируется в пределах 1.5 тыс. человек, со средним – выше 0.5 тыс. человек и возрастает с наступлением нового года. Беря во внимание все вышеупомянутое, на первый план выходит вопрос сотворения грамотного, мастерски обученного кадрового резерва. Так как лишь только профессионалы высочайшей степени квалификации готовы преодолеть с хоть какими производственными задачами что наиболее поднимая степень энергетической ветви. Составление кадрового резерва для компаний теплоэнергетики вполне вероятно за счет системы профессионального образования персонала.

Непрерывное профессиональное образование персонала теплоэнергетических предприятий - то система образования, обеспечивающая непрерывное совершенствование профессиональных знаний и навыков в течение всей жизни, а также постоянное повышение профессионального уровня и расширение профессиональных компетенций в соответствии с требованиями развития энергетической отрасли. Основной задачей формирования системы непрерывного профессионального образования является соблюдение компетентностного подхода, который будет способствовать достижению основной цели формирования системы непрерывного профессионального образования, а именно: подготовке квалифицированного специалиста соответствующего уровня и профиля, обладающего масштабными знаниями, умениями и навыками, конкурентоспособного труда, свободно владеющего своей профессией и ориентированного в смежных областях деятельности, способного к эффективной работе по специальности, готового к постоянному профессиональному росту, социальной и профессиональной мобильности [2]. Также необходимо отметить, что создание грамотного, профессионального кадрового резерва невозможно без взаимодействий предприятий энергетики и учебных заведений. В 2015 году около 900 студентов вузов и сузов прошли практику в организациях энергетической отрасли. Разработаны качественные дипломные проекты по актуальным темам в сфере теплоэнергетики. Отметим, что выпускникам вузов на начальных этапах работы в высокотехнологичных отраслях экономики необходима наставническая система профессиональной адаптации молодых специалистов, которая за последние годы претерпела существенную деформацию и даже ликвидацию. Целесообразно выпускникам вузов в течение первые 1-2 года перенимать опыт как специалист-стажёр, после чего по рекомендации компании- работодателя пройти месячные курсы по профессиональным стандартам, сдать аккредитационный экзамен при совете, который формируется профессиональным сообществом, и получить право называться инженером с внесением соответствующей записи в реестр.



Новый подход к адаптации молодых кадров в высокотехнологичной сфере диктует мировая система. А международный сертификат, который будет выдаваться по итогам этой работы, дает право трудиться на энергетических предприятиях не только России, но и всего мира [27].

#### Формирование резерва

1. Первой стадией формирования кадрового резерва является определение кандидатов, которое включает в себя ряд взаимосвязанных процедур:

- анализ документальных данных (личная карточка работника, автобиография, характеристики, результаты аттестации и т. п.);
- интервью или собеседование для выявления интересующих сведений (стремлений, потребностей, мотивов поведения и т. п.);
- наблюдение за поведением работника в различных ситуациях;
- оценка результатов трудовой деятельности (производительности труда, качества выполняемой работы, показателей выполнения заданий руководимым подразделением) за определенный период (в качестве такого периода были выбраны два года с определением промежуточной оценки деятельности каждые полгода);
- сравнение качеств претендентов с требованиями должности того или иного ранга (профессиограммой).

2. Следующая стадия формирования кадрового резерва состоит из:

- оценки профессиональных знаний, навыков и опыта претендентов;
- сопоставления совокупности качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для резервируемой должности;
- сравнения кандидатов на одну должность и выбор более соответствующего резервируемой должности.

Определим наиболее весомые факторы подлежащие учету при формировании системы оценки руководителя.

Наиболее весомыми факторами и критериями, подлежащими учету при формировании системы оценки качеств руководителя в резервируемой должности, должны быть определены:

- мотивация труда (интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, стремление к расширению кругозора, ориентация на перспективу, успех и достижения, готовность к социальным конфликтам в интересах работников и дела, к обоснованному риску);
- профессионализм, компетентность, организаторские способности (образовательный и возрастной цензы, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовать, восприимчивость и способность к инновациям, умение вести переговоры, аргументировать свою позицию, отстаивать ее и т. д.);
- личностные качества и потенциальные возможности (интеллигентность, внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, тактичность, коммуникабельность, способность к абстрактному мышлению, нервно-психическая и эмоциональная устойчивость, моторные характеристики и т. д.).

3. Третья стадия - формирование и корректировка списка кадрового резерва. По результатам оценки и сравнения кандидатов уточняется и корректируется предварительный список резерва [15].

В оперативный резерв зачисляются кандидаты на замещение определенных должностей, готовые приступить к работе немедленно или в ближайшем будущем (от 1 до 3 месяцев), а также кандидаты на должности, которые станут вакантными в ближайшее время (1-2 года) и требуют конкретной подготовки кандидатов.

Чтобы список резерва носил не формальный, а действенный характер, при его составлении необходимо учитывать ряд требований:

- должны быть отражены основные требования к замещаемой должности, определенные ее профессиограммой, и предельные ограничения критериев для кандидатов (образование, возраст, стаж работы и т. п.);

- указываются сведения о кандидате: его фамилия, имя и отчество; должность, занимаемая работником по состоянию на день составления списка, в точном соответствии с записями в трудовом договоре работника и трудовой книжке, дата назначения на должность; сведения об образовании: его вид, какое учебное заведение и когда окончил, специальность в соответствии с записью в дипломе, наличие ученого звания или степени; дата рождения [17];

- указывается время пребывания в резерве (дата зачисления в кадровый резерв);

- приводятся выводы и рекомендации последней аттестации, содержащие оценку профессиональных, деловых и личных качеств кандидата и предложения по его служебному продвижению;

- отражаются результаты оценки потенциала кандидата, полученные в процессе его изучения и отбора (соответствие формальным требованиям, возможный уровень руководства, способность к обучению, умение быстро овладевать теорией и практическими навыками);

- предусматривается возможность контроля за вероятными изменениями в положении кандидата: назначение на должность; исключение из списка резерва с указанием причины (увольнение, переезд в другую местность, снижение результативности и требовательности к себе и т. п.); награждение государственными, ведомственными и корпоративными наградами; присвоение почетных званий и т. д.

Список резерва составляется работниками службы управления персоналом по согласованию с руководителями структурных подразделений, с учетом результатов оценки.

Решение о включении в состав резерва, выраженное в форме утвержденного списка резерва и закрепленное приказом по организации, принимается первым лицом организации. Исключение из списка осуществляет он же с учетом возраста, состояния здоровья, неудовлетворительных результатов, показанных в период пребывания в резерве организации .

Оптимальный срок, на который составляется список резерва компании – два года. Предусматривается периодическое его уточнение через каждые шесть месяцев, что должно соответствовать принятой программе подготовки резерва. По истечении двухгодичного срока список кадрового резерва подвергается полному пересмотру с выполнением вышеуказанных процедур и соблюдением принципа преемственности его состава. Таким образом, состав резерва регулярно пересматривается и обновляется [23].

Лидеры по выработке энергетики отмечают два видения формирования кадрового резерва:

Традиционное видение формирования кадрового резерва предприятия предполагает подготовку конкретной замены для конкретной должности. Например, акционеры региональной крупной производственной компании, принимают решение поменять «пришлых» топ-менеджеров на местных работников. Для этого последние проходят надлежащую подготовку и обучение [20].

Современная система формирования кадрового резерва организации представляет собой кропотливую «работу с талантами». Среди сотрудников предприятия выявляются наиболее перспективные и талантливые, осуществляется их развитие на нынешнем рабочем месте. При этом выявляются их наиболее сильные стороны, после чего решается, на какой именно руководящей должности они принесут наибольшую пользу.

В подавляющем большинстве случаев компании используют традиционный метод создания руководящего кадрового резерва, так как он менее трудоемкий и затратный.

Однако каким бы методом вы ни решили воспользоваться, обязательным является соблюдение следующего ряда принципов:

Принцип плановости – необходимо учитывать объективную потребность компании в новых руководителях в условиях постоянного изменения экономических условий деятельности.

Принцип единства – одинаково качественно должны происходить подготовка руководителей для всех должностей.

Принцип непрерывности – развитие специалиста, который станет достойным руководителем, должна быть длительной и непрерывной. В некоторых случаях это длится несколько лет. Предполагается постоянное самообразование, оттачивание навыков на месте, а также посещение полезных мероприятий (курсов, тренингов и т.д.) с отрывом от производства [26].

Принцип «чем больше, тем лучше»- не бойтесь включить в кадровый резерв организации «ненужных» работников, остерегайтесь пропустить по-настоящему талантливое подчиненное. Однако есть и определенные количественные рамки: на одну «средне-руководящую» должность стоит записывать не более трех человек.

Принцип прозрачности и открытого списка- предоставьте возможность любому желающему работнику стать частью руководящего кадрового резерва предприятия, если он действительно удовлетворяет формальным критериям. Также должна оставаться возможность «вернуться» в список кандидатов тем, кто выбыл из него.

Принцип «не сотворения касты неприкасаемых» - вхождение в руководящий кадровый резерв организации не должно быть поводом для особых предпочтений. Этим людям не стоит устраивать льготный или привилегированный режим работы. Речь идет исключительно о благоприятных условиях для профессионального роста [19].

Принцип участия высшего руководства - действующие начальники должны обязательно работать с «подрастающим» поколением.

Принцип конфиденциальности и этичности - будьте внимательны с назначением руководителя из кадрового резерва предприятия. Оставшиеся в нем члены не должны почувствовать себя не у дел.

Принцип всеобщей гласности - предполагает, что общественность компании может в любой момент проверить, насколько качества находящихся в кадровом резерве организации соответствуют критериям отбора.[30]

Выводы по параграфу 1.2: рассмотрев данный параграф о формировании кадрового резерва в энергетической отрасли мы определили из опыта лидеров по производству электроэнергии что существует два подхода к формированию кадрового резерва : традиционное и современное. Далее в работе мы рассмотрим современное формирование кадрового резерва на примере рассматриваемого предприятия.

### 1.3 Анализ российского и зарубежного опыта формирования кадрового резерва

Для успешного существования в современных рыночных условиях организациям необходимо постоянное развитие. Чтобы это развитие было прогрессивным, нужна эффективная система управления персоналом. Такая система должна обеспечивать слаженную непрерывную работу всех сотрудников организации, а значит – гарантировать качество их подготовки и оперативность замещения вакантных должностей.

Развитие трудового потенциала организации посредством создания кадрового резерва позволяет повысить эффективность работы персонала, способствует его развитию и своевременному качественному замещению открывающихся вакансий.

Рассмотрим российский опыт формирования кадрового резерва.

ПАО «РусГидро» создано 26 декабря 2004 года в рамках осуществления государственной программы по реформированию электроэнергетики в соответствии с Распоряжением Правительства Российской Федерации № 1254-р от 01.09.2003. На момент создания и до регистрации нового фирменного наименования ОАО «Федеральная гидрогенерирующая компания - РусГидро» (30.06.2011).

Полным фирменным наименованием Компании являлось Открытое акционерное общество «Федеральная гидрогенерирующая компания» (ОАО «ГидроОГК»). Компания создана в качестве 100-процентного дочернего общества ОАО РАО «ЕЭС России» с внесением в оплату уставного капитала акций АО-ГЭС и имущественных комплексов электростанций.

Корпоративный университет гидроэнергетики занимается формированием кадрового резерва ПАО «РусГидро». Под кадровым резервом понимается группа руководителей и специалистов Компании, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, прошедшие отбор и систематическую целевую квалификационную подготовку. Кадровый резерв Компании формируется на конкурсной основе.

Отборочные процедуры основываются на следующих принципах:

Открытость – формирование списка кандидатов в кадровый резерв производится открыто и с участием всех заинтересованных сторон, как руководителей филиалов, так и самих работников.

Добровольность – инициаторами выдвижения кандидатов на участие в конкурсе могут выступать различные стороны (сами кандидаты, их непосредственные руководители, руководители филиалов и ДЗО). Однако, для участия в конкурсе на включение в кадровый резерв необходимо добровольное согласие кандидата, оформленное в виде Анкеты участника конкурса молодых специалистов ПАО «РусГидро» [32].

Состязательность – оценка кандидатов производится на альтернативной основе, в процессе отбора кандидатам гарантируется равенство условий.

Комплексность – оценка кандидатов, равно как и качества проектов и предложений, выдвинутых ими, производится с участием профессиональных экспертов, представляющих различные области теории и практики деятельности Компании.

Эшелонированность – включение в кадровый резерв наиболее подготовленных и эффективных специалистов и руководителей, формирование индивидуальных программ подготовки, нацеленных на поэтапное включение в управленческую деятельность на разных позициях с учетом специфики и уровня актуального развития компетенций, особенностей мотивации и потребностей Компании.

В резерве формируются следующие группы кандидатов, готовящиеся к поэтапному включению в управленческую деятельность:

1. Оперативный и стратегические резервы (на основании оценки временного периода, необходимого для подготовки к назначению):

- группа Оперативного резерва - это кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;

- группа Стратегического резерва - это кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие 1-3 года

2. Резерв развития и Резерв функционирования (с учетом специфики предпочитаемых карьер):

- резерв развития - группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Данные сотрудники могут выбрать одну из двух направлений карьеры - либо профессиональную карьеру, либо руководящую карьеру;

- резерв функционирования - группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Данные сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

Участие в конкурсе молодых специалистов дает отличную возможность работникам ПАО «РусГидро» заявить о себе, повысить свою личную и профессиональную компетентность, понять перспективы своего карьерного развития, активизировать внутренний потенциал для быстрой адаптации к новым условиям и задачам работы.



Молодые специалисты являются необходимым ресурсом для успешного, долгосрочного развития и функционирования Компании. Именно такие качества, как динамичность мышления, лояльность Компании, мобильность (готовность работать в разных представительствах Компании), энергичность, нацеленность на активную работу, получение опыта и профессиональный рост, могут обеспечить как продвижение работников в АО «РусГидро», так и устойчивое развитие самой Компании.

На основании результатов конкурса молодых специалистов планируются программы подготовки кадрового резерва. В данную программу включаются учебные модули с привлечением передовых специалистов энергетической отрасли, проектные сессии, стажировки и др. Для постоянной профессиональной поддержки, лучшего знакомства с традициями и корпоративной культурой, быстрой адаптацией, участников конкурса знакомят с наставниками - опытными и высококвалифицированными работниками ПАО «РусГидро», задача которых поддерживать профессиональное становление кадрового резерва Компании.

СИБУР является крупнейшей в России интегрированной газоперерабатывающей и нефтехимической компанией. Мы строим сильный, конкурентоспособный на мировом рынке и устойчивый бизнес с уникальными преимуществами и возможностями для обеспечения прибыльного роста.

В 2015 г. 43% сотрудников из кадрового резерва «Сибура» назначили на новую должность по заранее продуманным планам – карьерным маршрутам, которые составляют для самых перспективных специалистов. Талантливыми и многообещающими компания признала более 1380 из 28 000 человек, работающих в холдинге, в основном это средний менеджмент и инженеры. Маршруты разрабатывает корпоративный университет «Сибура» с участием руководства компании и службы персонала. Треть резервистов, как правило, получают новое назначение в течение года, рассказывает Павел Сергеев, главный эксперт управления кадровым потенциалом «Сибура». По его словам, раньше кандидатов часто выбирали в авральном порядке, когда освобождалась вакансия.

Случалось, что место ушедшего руководителя занимал его подчиненный, которому должность была не по плечу.

Программа индивидуальных карьерных маршрутов для кадрового резерва в «Сибуре» появилась в 2012 г. Ее цель – повысить качество назначений, создать внутреннюю конкуренцию, объясняет Сергеев. Программа охватывает 17 предприятий холдинга. Сейчас 80% топ-менеджеров в «Сибуре» назначается из кадрового резерва, созданного в компании. За последнее время качество менеджмента заметно повысилось, говорит член правления и исполнительный директор «Сибура» Василий Номоконов. Однако представители компании не смогли подтвердить этот тезис никакими конкретными показателями. [32]

Два плюс два плюс два

Карьерные маршруты составляют для сотрудников, которых выделили их руководители в качестве перспективных и которые показывают хорошие результаты на своем месте, рассказывает Сергеев. Обычно в резерв попадают люди 30–45 лет, но в него могут войти и сотрудники постарше, если руководители докажут их высокий потенциал. Чтобы попасть в пул резервистов, человек должен, что называется, прыгнуть выше головы. Решать задачи сверх своих обязанностей, уметь работать в условиях ограниченных ресурсов, например в сжатые сроки, быть лояльным компании, перечисляет Сергеев. По его словам, этот список не зафиксирован в документах, но персонал «Сибура» знает об этих критериях. Резервистов выбирают на трех уровнях – на предприятиях, в дирекциях корпоративного центра и на уровне правления. Совещания по кадровому потенциалу собираются примерно раз в год.

Карьерные маршруты обычно рассчитывают на 2–3 года, но жестких алгоритмов для тех, кто может претендовать на руководящие должности, нет. Действует негласное правило: чтобы стать директором, нужно пройти путь «два-два-два» – поработать, например, на двух предприятиях в разных регионах, либо сменить две дирекции, либо дважды поменять профиль.

Подобный принцип подготовки преемников используют в крупнейшем химическом концерне BASF, отмечает Номоконов. Но в «Сибуре» нет строгих регламентов и каждый случай рассматривается отдельно: все зависит от того, как быстро человек осваивает новые обязанности и как себя проявляет на новой должности, уточняет Сергеев.

К примеру, Константин Югов за 16 лет прошел путь от аппаратчика до гендиректора завода «Сибур-химпром» в Перми. Он начинал с рабочей должности, потом возглавил производственный цех, затем сменил профиль – стал технологом на том же предприятии. Руководство разглядело в Югове управленческий потенциал, но ему не хватало стратегического опыта и знаний, поэтому его решили направить в головной офис в Москву, где он четыре года проработал на должности директора по эффективности производства дирекции пластиков. А в 2015 г. Югов вернулся в Пермь и возглавил завод.

Иногда производственников из регионов специально посылают поработать в Москву, чтобы будущий управленец наладил связи в головном офисе и ему потом проще было работать на своем заводе, ведь в центре его будут многие знать, говорит Алексей Григорьев, управляющий консультант отдела исследований и разработок SEB SHL (Россия и СНГ).

По горизонтали надежнее

Любому кандидату, чтобы адаптироваться на новом месте, нужно примерно 7–9 месяцев, а может, и дольше, что зависит от его личных качеств, знаний и навыков, поясняет Григорьев. Около половины назначенцев, которых выдвигают из кадрового резерва, терпят неудачу, говорит он, ссылаясь на исследование компании TalentStrategyGroup, проведенное в 2015 г. Кроме того, в 28% компаний не знают, что такое «высокий потенциал», отмечает Григорьев. Многие считают, что если сотрудник показывает высокий результат на своем нынешнем месте, то он будет хорош и на более высоком руководящем уровне.

При резких взлетах по карьерной лестнице руководители заметно теряют в эффективности в первое время после назначения, убеждены руководители «Сибура». Страховка от этого – горизонтальные ротации, когда менеджера или специалиста переводят в смежную область или командируют на аналогичную работу на другой завод либо из Москвы в регион. Такой подход помогает сотрудникам расширить круг компетенций, уточняет Сергеев.

Когда человек показывает хорошие результаты на своем месте и занимает должность более 3–5 лет, ротация ему просто необходима, иначе у него возникнет усталость и желание уйти из компании, предупреждает Григорьев. Если начальник цеха засиделся на должности более трех лет, а вакансий с повышением для него нет, стоит начальников цехов на одном заводе поменять местами. В «Сибуре», если человек не хочет быть руководителем, ему предлагают похожую должность на другом заводе – например, механика из Томска переводят на более крупный завод в Тобольск, где он решает новые задачи, которые позволяют развиваться, объясняет Сергеев.

Пример успешной горизонтальной карьеры в «Сибуре» – Денис Самохвалов, который за несколько лет сменил три управленческие области. Сначала был директором по финансам сегмента каучука в головном офисе, потом поехал за производственным опытом – стал гендиректором завода в Тольятти, а сейчас возглавляет управление по эффективности холдинга.

Между управленцами из головного офиса в Москве и руководителями заводов в регионах иногда возникает непонимание, поэтому им полезно поменяться местами, замечает Номоконов. Его самого руководство «Сибура» в 2008 г. направило из Москвы в Нижний Новгород, где тогда строился новый завод. Чтобы понять, чем живет производство, москвичу нужно поработать на нем как минимум два года, считает Номоконов. Расходы компании на переезд сотрудников из региона в регион в 2015 г. составили 360 млн руб.

Выбирать, как телевизор

Существует два подхода к программам преемственности: от должностей или от сотрудников, поясняет Григорьев. В первом случае надо сформировать набор критичных для бизнеса позиций и найти запасных, уточняет он. Во втором случае надо посмотреть, кто из сотрудников готов к повышению, и подобрать для таких людей подходящие позиции. Однако на практике программы преемственности и кадрового резерва зачастую не работают, знает Григорьев. Причин несколько. У многих российских компаний нет внятных критериев, как формировать кадровый резерв, говорит Григорьев. Резервистов надо отбирать по трем показателям – результативности, компетенциям и потенциалу, замечает он. Например, человека, у которого высокая результативность, но низкий потенциал, не стоит двигать вверх, зато ему подойдет горизонтальная ротация, замечает консультант. Григорьев не смог вспомнить ни одного примера успешно реализованной программы кадрового резерва в российских компаниях, но действия «Сибура» считает правильными.

С недавнего времени «Сибур» поддерживает кадровые перестановки с помощью информационных систем. В сентябре 2016 г. холдинг планирует запустить программу, которая позволит руководителям выбирать подходящего кандидата из кадрового резерва в автоматическом режиме, рассказывает Сергеев. Это будет похоже на выбор в «Яндекс.Маркете»: в системе можно будет сравнивать кандидатов по разным критериям – опыту, образованию, результативности, потенциалу, отмечает он.

Росатом (полное название - Государственная корпорация по атомной энергии "Росатом") – российская госкорпорация, один из лидеров глобального рынка ядерных технологий. Объединяет активы в области атомной энергетики, проектирования и сооружения АЭС, энергетического машиностроения. Госкорпорация «Росатом» является крупнейшей в России генерирующей компанией, которая обеспечила по итогам 2016 года 196,37 млрдкВт.ч электроэнергии (или 18,3% от общей выработки в стране).

Росатом занимает 1 место в мире по количеству одновременно сооружаемых АЭС за рубежом (34 энергоблока в 12 странах); 2 место в мире по запасам урана и 4 место по объему его добычи. Госкорпорация обеспечивает 36% мирового рынка услуг по обогащению урана и 17% рынка ядерного топлива.

Кадровая политика Госкорпорации «Росатом» направлена на максимальное использование внутреннего потенциала отрасли. Для этого была разработана трехуровневая система отбора и подготовки кадрового резерва: - «Достояние Росатома» – модульная программа развития руководителей высшего и старшего звена управления отрасли; - «Капитал Росатома» – модульная программа развития руководителей среднего звена; - «Таланты Росатома» – модульная программа развития перспективных специалистов и руководителей начального звена, обладающих высоким потенциалом. Принятие участие в отборе в «Таланты Росатома» можно только по принципу самовыдвижения.

Зачисление в кадровый резерв производится по итогам комплексной оценки эффективности и управленческого потенциала кандидатов, которых готовят для назначений на следующие должности. При отборе кандидатов используются комбинированные инструменты оценки: анкетирование, дистанционное тестирование, ассессмент-центры. Для каждого уровня резерва сформирована комплексная программа обучения и развития, реализуемая на базе Академии Росатома. Участники кадрового резерва получают приоритет при назначениях на ключевые должности в организациях отрасли.

«Кадровый резерв – это не только преимущество и признание заслуг, но и однозначная задача постоянно расти над собой, исправлять недостатки и соответствовать быстро изменяющимся условиям жизни и бизнеса. То, насколько быстро человек готов развиваться, меняться, переучиваться, является принципиально важным для принятия решения о его назначении на более высокую должность», - считает генеральный директор Госкорпорации «Росатом» Сергей Кириенко.

Система обучения и развития работников атомной отрасли выстроена по трем основным векторам: управленческому, экспертному и проектному. Управленческий вектор нацелен на развитие руководителей, способных выполнить стратегические цели Госкорпорации «Росатом»; экспертный и проектный - на повышение профессиональной квалификации работников в области их специализации или в сфере специальных интересов Госкорпорации. Каждый из векторов развития карьеры подразумевает создание индивидуального плана развития работника (ИПР). План развития включает в себя приоритетные цели развития и мероприятия, необходимые для достижения этих целей. Для обеспечения сохранения и передачи критически важных знаний в Росатоме также внедряется система наставничества, в рамках которой формируется команда опытных наставников, а группы учеников создаются на основании результатов карьерного планирования.

Основными корпоративными поставщиками знаний и программ обучения являются Академия Росатома (Москва) и Центральный институт повышения квалификации (ЦИПК, Обнинск, Калужская обл.).

АНО «Академия Росатома» – ведущий образовательный центр атомной отрасли, аккумулирующий и распространяющий передовые знания в области развития управленческих и бизнес-компетенций, реализующий крупные проекты, направленные на развитие кадрового потенциала отрасли и привлечение молодых специалистов. Обучение в Академии ведется более чем по 50 учебным программам, разработанным по заказу профильных подразделений Госкорпорации.

Рассмотрим основные направления деятельности Академии Росатома в работе с кадровым резервом.

Основные направления деятельности Академии Росатома:

- развитие управленческих компетенций (управленческие компетенции и навыки, развитие руководителей и кадрового резерва);

- развитие бизнес-компетенций (развитие компетенций и навыков руководителей и специалистов в области закупочной деятельности, финансов, информационных систем, управления персоналом, договорной работы, юридических вопросов, английского языка);
- работа с вузами и молодыми специалистами (привлечение, адаптация и развитие молодых специалистов, а также развития инновационных форм взаимодействия предприятий Росатома, студентов и вузов).

«Центральный институт повышения квалификации Госкорпорации «Росатом» (НОУ ДПО «ЦИПК Росатома», Обнинск, Калужская обл.) - негосударственное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования. Обучение в нем выстроено в соответствии с процессной моделью отрасли и осуществляется по следующим направлениям:

- обеспечение безопасного использования атомной энергии (начиная с ядерной и радиационной безопасности, специфичной не только для атомной отрасли, а также промышленную, экологическую безопасность, охрану труда);
- обеспечение специальной безопасности (включая информационные технологии, защиту информации, физическую защиту ядерных объектов и др.);
- обеспечение компетенций персонала по операционным процессам и прочие направления.

Обучение по любой программе управляется централизованно и может проводиться на любой площадке, при этом учебно-методическое руководство обучением по отдельным процессам закреплено за структурными подразделениями Центрами компетенций. В составе НОУ ДПО «ЦИПК Росатома» действует Международный центр подготовки персонала, тесно сотрудничающий с МАГАТЭ, EuropeanNuclearEducationNetwork и целым рядом зарубежных университетов и образовательных организаций. Институт имеет филиал в Санкт-Петербурге.



Рассмотрим опыт зарубежных фирм в формировании кадрового резерва

АЭС Уоттс-Бар (WattsBar NPP) – атомная электростанция в США штат Теннесси, расположенная на берегу реки Каунти. Станция Уоттс-Бар была заложена еще в 1972 году. Однако первый реактор был подключен к сети только в 1996 году и является на текущий момент последним запущенным реактором в Соединенных штатах Америки. Второй реактор до сих пор не достроен – планируемая дата запуска – начало 2016 года. Оба реактора АЭС Уоттс-Бар относятся к типу водяных PWR. Мощность первого составляет 1 202 МВт, второго должна была составить 1 218 МВт. Таким образом, общая мощность АЭС Уоттс-Бар на ноябрь 2015 года составляет 1 202 МВт, после запуска второго реактора – 2 420 МВт [33].

В современных системах управления персоналом особое значение придается планомерной подготовке руководителей на высшие посты, особо тщательному отбору претендентов на эти должности.

Корпорация выделила в своей организационной структуре штабные службы, обеспечивающие на строго индивидуальной основе проработку вопросов, касающихся планирования подготовки, продвижения, замещения управленческого персонала высшего уровня.

Менеджеры традиционно ориентированы на индивидуальные ценности и результаты. Вся управленческая деятельность в компании основывается на механизме индивидуальной ответственности, оценке индивидуальных результатов, разработке количественных выражений целей, какие имеют краткосрочный характер. Управленческие решения, как правило, принимают конкретные лица и несут ответственность за их реализацию [31].

Основное внимание уделяется индивидуалистичным ценностям американца — желанию стать богаче, умнее, значимее, чем все остальные. Управление персоналом подогревает амбиции сотрудников, и основной упор делается на развитие неформальной состязательности между создателями новой продукции, новых форм обслуживания и т.д.

Основные методы подготовки линейных менеджеров на вакантные должности линейных руководителей содержат :

- лекции;
- дискуссии;
- разработка линейных руководителей.

Ежегодно организуются курсы и семинары по проблемам управления.

Важным является то что в США хорошо разработана подготовка кадров в процессе их работы. Также в США распространён такой метод подготовки как ротация по службе. В результате кандидат узнаёт о проблемах различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязь между целями отдельных подразделений.

Вывод по параграфу 1.2: Рассмотрев опыт формирования кадрового резерва среди лидеров по выработке электроэнергии в России, это такие предприятия как : СИБУР, Росатом и Русгидро мы определили наиболее лучшие методы оценки кандидата, которые применяются в этих корпорациях[34].

Рассмотрев опыт зарубежных стран мы ознакомились с достаточно новым методом оценки кандидата как кейс-тейстинг. В России он практикуется относительно недавно, как показывается статистика, в Российских предприятиях только 10% применяют этот метод, но за рубежом он активно используется в формировании кадрового резерва.

Вывод по главе первой: в первой главе традиционно рассматривается теоретический подход к выбранной теме. Начиная изучать тему формирования кадрового резерва была поставлена задача : проанализировать разные подходы к определению кадрового резерва, изучить особенности формирования применительно к энергетической отрасли, рассмотреть опыт предприятий лидеров. Подводя итог можно сказать что все задачи выполнены. Опыт, как Российский так и зарубежный относительно формирования кадрового резерва будет применен к рассматриваемой организации.

## 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПАО «ОГК-2» ТРОИЦКАЯ ГРЭС

### 2.1. Характеристика предприятия ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

Троицкая ГРЭС - один из наиболее мощных базовых поставщиков электроэнергии Южного Урала. Станция выгодно расположена в промышленном треугольнике Екатеринбург-Челябинск-Магнитогорск, характеризующемся устойчивым ростом потребления и высокой волатильностью в условиях сетевых ограничений.

Объединенная Энергосистема Урала, в которую входит Троицкая ГРЭС, является наиболее динамичной по уровню роста электропотребления (порядка 4 % в год). Указанный фактор напрямую увеличивает спрос на электроэнергию, вырабатываемую электростанцией.

Троицкая ГРЭС является крупной конденсационной электростанцией общесистемного значения.

Общая установленная мощность — 2 059 МВт. Входит в состав компании «ОГК-2».

Станция построена с применением блочной компоновки, пуск первой очереди станции состоялся в 1960 году, строительство новых блоков станции продолжалось уже после пуска. В рамках реализации экологической программы ОГК-2 на 4-м, 5-м и 7-м блоках Троицкой ГРЭС установлено пылегазоочистное оборудование (электрофильтры).

Основными видами деятельности ПАО «ОГК-2» являются производство электрической и тепловой энергии, поставка (продажа) электрической и тепловой энергии потребителям. В рамках этой деятельности ПАО «ОГК-2» обеспечивает эксплуатацию энергетического оборудования в соответствии с действующими нормативными требованиями, проводит своевременный и качественный ремонт, техническое перевооружение и реконструкцию энергетических объектов.

Филиалы ОГК-2 расположены в Северо-Западном, Центральном, Южном, Северо-Кавказском, Уральском, Сибирском федеральных округах.

Общая численность сотрудников Компании составляет 1277 человек.

Инвестиционная программа предусматривает строительство 3356 МВт новой мощности (4100 МВт с учетом реконструируемой), подтвержденных договорами о предоставлении мощности (ДПМ) со сроками ввода в 2011 – 2016 годах. При выборе оборудования приоритет отдан современным высокоэффективным технологиям парогазового цикла. Общий объем инвестпрограммы составляет почти 165 млрд рублей.

В 2015 году компания выработала 64 млрд кВтч электроэнергии (около 6% общероссийского объема и свыше 9% выработки всей тепловой генерации).

Примерный топливный баланс: газ – 65,2%, уголь – около 34,7%.

Организационная структура и подчиненность. Одна из важнейших задач предприятия - выбор такой оптимальной структуры, которая лучше всего отвечала бы целям и задачам предприятия, а также воздействующим на него внешним и внутренним факторам в существующих и ожидаемых условиях функционирования предприятия. Структура ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС предоставлена в приложении А.

Оргструктура организации- линейно-функциональная структура, имеет некоторые недостатки : недостаточная гибкость и приспособляемость при возникновении новых задач, отсутствие координации между функциональными направлениями , замедление процесса управленческих решений, наличие ответственности за результаты своей организации только у отдельной категории руководящих работников, приверженность функционеров только своей сфере деятельности , медленная передача и переработка информации из-за множества согласований.

Проанализируем оргструктуру филиала ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС.

В оргструктуре филиала ОАО «ОГК-2» - Троицкая ГРЭС можно выделить пять уровней иерархии.

На высшем уровне находится директор филиала, который подчиняется Генеральному директору Общества. На втором уровне - заместители директора (главный инженер, по инвестиционной деятельности и капитальному строительству, по ресурсообеспечению и общим вопросам, по экономической безопасности и режиму), начальники управлений (по сбыту, по работе с персоналом, финансово-экономическое).

Следующий уровень - заместители главного инженера (по эксплуатации, по ремонту, по техническому обеспечению). Далее следует руководители служб, отделов, секторов внутри отделов и групп. В производственной блоке – это руководители цехов (лабораторий), начальники смен электростанции (цехов), старшие мастера и мастера.

При выборе оборудования приоритет отдан высокоэффективным технологиям парогазового цикла и современным технологиям сжигания угля.

Стратегическая цель компании – повышение эффективности бизнеса, формирование стабильного положительного тренда развития, повышение капитализации Общества.

Миссия компании:

Деятельность ПАО «ОГК-2» заключается в производстве энергии, улучшающей жизнь нынешних и будущих поколений. Мы внедряем инновационные решения для эффективного использования ресурсов, и обеспечения энергоснабжения регионов нашей страны.

1. Мы видим себя крупнейшей теплоэнергетической компанией и оказываем существенное экономическое влияние на общество.

2. Мы являемся надежным партнером на энергетических рынках, выстраиваем долгосрочное и взаимовыгодное сотрудничество.

3. Мы используем научно-технические разработки для внедрения новых технологий в производство энергии для дома, бизнеса и страны.

4.Мы развиваем профессиональный и творческий потенциал персонала, объединяя наши усилия и талант, чтобы обеспечить нам передовые позиции на рынке.

5.Мы заботимся об интересах акционеров, повышая рентабельность и капитализацию

Компании.

6.Мы обеспечиваем высочайшие стандарты охраны окружающей среды, минимизируем

негативное воздействие на природу.

Цели и задачи:

- реализация инвестиционной программы, направленной на ввод в эксплуатацию новых мощностей;
- обеспечение эффективности работы станций и надежности поставок электроэнергии и тепла;
- повышение инвестиционной привлекательности и капитализации Компании.

Выводы по параграфу 2.1: в данном параграфе была описана хозяйственная деятельность предприятия ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС. Главная ценность компании – сотрудники. Стратегические цели связаны с дальнейшим расширением бизнеса и завоеванием конкурентного преимущества. Стратегия компании звучит как : «повышение эффективности бизнеса, формирование стабильного положительного тренда развития, повышение капитализации Общества».

Составляющие факторы стратегии могут быть достигнуты благодаря эффективному использованию потенциала кадров, оборудования.

Цели и задачи , а также миссия и стратегия просты и понятны, находятся в свободном доступе для ознакомления с ними. Чтобы понять проблемную подсистему необходимо провести анализ внутренней и внешней среды предприятия.

## 2.2. Анализ внешней и внутренней среды предприятия ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

В рамках данного раздела проанализируем эффективность финансово-хозяйственной деятельности ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС, для чего проведем анализ основных экономических показателей в динамике за три года, организационного среза, SNWанализ, SWOT анализ.

Начнем анализ с основных экономических показателей.

Таблица 2.1.1 - Основные экономические показатели ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

Наименование	Ед. изм.	2014	2015	2016	Прирост	
					2015	2016
Выручка от реализации продукции (услуг), всего	тыс. руб.	4034 937,24	5 344 289,93	6 461 901,40	32%	20%
Себестоимость продукции (услуг), всего	тыс. руб.	3 449 372,24	4 419 973,80	5 344 289,93	28%	20%
Валовая прибыль, всего	тыс. руб.	585 565,00	924 316,13	1 117 611,47	47%	20%
Прочие доходы, всего	тыс. руб.	30 198,91	96 126,19	159 900,83	18%	66%
Прочие расходы, всего	тыс. руб.	58 296,04	348 565,08	325 543,64	31%	6%
Прибыль от продаж	тыс. руб.	557 467,87	671 877,24	951 968,66	20,5%	41%
Численность персонала	чел.	1 292,00	1 277,00	1 273,00	2%	1%
Затраты на персонал	тыс. руб.	553 531,56	556 668,99	561 595,65	1,5%	1,8%
Затраты на обучение, повышение квалификации и проф. Переподготовку	тыс. руб.	2 400,29	2 486,33	3 062,60	3,6%	2,3%
Чистая прибыль	Тыс.руб.	557 467,87	671 877,24	951 968,66	20%	41%
Рентабельность продаж	%	13	12,5	14,7	4%	13%
Производительность труда	Тыс.руб.	3 123,02	4 185,04	4 198,19	34%	3%

Проанализируем основные экономические показатели деятельности филиала ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС.

В 2015 г. наблюдалось увеличение выручки от продажи электроэнергии по РД на 10%, что обусловлено, увеличением объемов продаж электроэнергии по РД на 15% при сохранении среднегодового тарифа РД на уровне 2014 г. Увеличение объемов продажи электроэнергии по РД вызвано увеличением планируемой

выработки электроэнергии электростанции филиала ПАО «ОГК-2» в прогнозном балансе ФАС России на 2016 г. по сравнению с 2014 г.

В 2015 году произошло снижение выручки от продажи электроэнергии на РСВ по сравнению с аналогичным показателем прошлого года на 6%, что обусловлено снижением объемов продажи электроэнергии на РСВ из-за падения выработки электроэнергии электростанциями ПАО «ОГК-2» вследствие снижения спроса на ОРЭМ, а также минимизации выработки на нерентабельном оборудовании.

Также, в 2015 г. произошло снижение выручки от продажи электроэнергии на БР по сравнению с 2014 г. на 6%, что обусловлено уменьшением объема продажи электроэнергии на БР в 2015 г. относительно 2014 г. на 10% при увеличении среднегодовой цены продажи на БР в 2015 г. по сравнению с 2014 г. на 3,8%.

#### Рынок мощности

Торговля мощностью на оптовом рынке осуществляется с использованием следующих механизмов:

##### Свободное ценообразование:

- Конкурентный отбор мощности (КОМ) – торговля мощностью по свободным (нерегулируемым) ценам, определяемым по результатам конкурентного отбора ценовых заявок на продажу мощности. Участники рынка подают ценовые заявки на продажу мощности для участия в КОМ.

В 2015 г. впервые прошел КОМ по модели с «эластичным спросом», которая предполагает отбор по ценовым зонам, а не по зонам свободного перетока. Новая модель предусматривает зависимость объема мощности, который будет отобран по результатам КОМ, от сложившейся цены.

##### Регулируемое ценообразование:

- Договоры о предоставлении мощности (ДПМ) заключаются поставщиками в отношении генерирующих объектов, включенных в утвержденный Правительством Российской Федерации перечень генерирующих объектов для ДПМ. ДПМ обеспечивают с одной стороны обязательства поставщиков по выполнению утвержденной инвестиционной программы, а с другой - дают



гарантию оплаты мощности новых (модернизированных) генерирующих объектов. Срок поставки мощности по ДПМ – 10 лет. Цена мощности по ДПМ определяется в договоре, исходя из утвержденных Постановлением Правительства Российской Федерации параметров.

- Договоры купли-продажи мощности, производимой с использованием генерирующих объектов, поставляющих мощность в вынужденном режиме (ВР) заключаются поставщиками, отнесенными решением Правительства Российской Федерации на основании предложений Правительственной комиссии по вопросам развития электроэнергетики к генерирующим объектам, мощность которых поставляется в вынужденном режиме, или в отношении которых выставлено требование уполномоченного органа о приостановлении вывода из эксплуатации в соответствии с Правилами вывода объектов электроэнергетики в ремонт и из эксплуатации.

Цены на мощность, производимую с использованием генерирующих объектов, поставляющих мощность в вынужденном режиме, устанавливаются ФАС Российской Федерации.

Тепловая энергия реализуется ПАО «ОГК-2» по трем типам договоров:

- договор теплоснабжения тепловой энергией в горячей воде для закрытой системы горячего водоснабжения;

- договор теплоснабжения тепловой энергией в горячей воде для открытой системы горячего водоснабжения;

- поставка тепловой энергии в паре для технологических нужд предприятий. В течение 2015 г. ПАО «ОГК-2» по договорам теплоснабжения было отпущено 6 187,6 тыс. Гкал тепловой энергии в горячей воде и паре

Цены на мощность, производимую с использованием генерирующих объектов, поставляющих мощность в вынужденном режиме, устанавливаются ФАС России.

Начнем наши анализы с описания факторов внешней среды филиала, которые оказывают непосредственное влияние на деятельность предприятия.

## Рассмотрим факторы внешней среды предприятия

Таблица 2.1.2 - Факторы внешней среды ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

Фактор	Описание
1	2
Социальные факторы	
Культура энергопотребления	Сбережение энергии не является частью культуры россиян, имеется повышенный спрос на электроэнергию
Географическое положение	Россия расположена в географической зоне с очень суровым климатом, и, как следствие, имеет длительный отопительный сезон, низкие зимние и среднегодовые температуры, высокие сезонные колебания температур, что требует расхода энергии. Рассматриваемое предприятие филиал ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС находится в промышленном треугольнике Екатеринбург-Челябинск-Магнитогорск, характеризующемся устойчивым ростом потребления и высокой волатильностью в условиях сетевых ограничений.
Технологические факторы	
Новые технологии	Появление нового повысит КПД, снизит расход топлива, значительно улучшит экологические показатели работы.
Совершенствование сбыта	Возможность экспортных поставок
Экономические факторы	
Экономическая ситуация и тенденции	Экономическая ситуация коренным образом влияет на развитие электроэнергетики и успешность ее реформирования
Инвестиционный климат	Недостаточность инвестиционного климата ведет к снижению технологического уровня и старению основных фондов
Повышение курса доллара	Повышение курса доллара непосредственно увеличивает цену закупа нового оборудования
Экологические факторы	
Ужесточение киотского протокола	Ужесточение киотского договора ведет к тому, что снижаются допустимые нормы спуска газа в атмосферу
Ухудшение экологической обстановки в городе	От предприятия зимой вместе с дымом из труб выходит зола, которая оседает на землю, и затрудняет дыхание
Технологические факторы	
Новые технологии	Появление нового повысит КПД, снизит расход топлива, значительно улучшит экологические показатели работы.
Совершенствование сбыта	Возможность экспортных поставок
Политические факторы	
Изменение законодательства в области электроэнергии, мощности и тепла	Глобальная реструктуризация электроэнергетики привели к исчезновению ее прежней монопольной вертикально интегрированной структуры. Основным итогом многолетних преобразований стало появление конкурентного оптового рынка электроэнергии и привлечение инвестиций в строительство генерирующих мощностей

Окончание таблицы 2.1.2

<p>Государственное влияние на отрасль электроэнергетики, мощности и тепла</p>	<p>В электроэнергетике совершенствуется система государственного регулирования естественных монополий отрасли. Целью регулирования является установление разумного, оправданного для развития экономики страны уровня цен (тарифов) на услуги естественных монополий. Это является мощным инструментом экономической политики государства, позволяющим влиять на хозяйственную деятельность различных отраслей и сглаживать сезонные колебания экономики. Иными словами, механизм воздействия на экономику через систему регулируемых цен (тарифов) является эффективным дополнением к фискальной макроэкономической политике.</p>
---	--

Начнем анализ внешней среды с STEEP-анализа, оценивающего существующие и будущие ключевые тенденции с точки зрения их вероятностных воздействий на деятельность компании. Он помогает увидеть картину внешнего окружения компании, выделить наиболее важные влияющие факторы. Согласно методике проведения STEEP-анализа выделяются пять основных группы факторов влияния внешней среды: политические, экономические, экологические, социально-культурные, технологические.

STEER является аббревиатурой названия таких факторов:

социальных (S – social), технологических (T – technological), экономических (E – economic), экологических (E- environmental) политических (P – political).

Основные положения STEEP-анализа:

Для анализа макрофакторов, оказывающие на ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС влияние проведем STEEP-анализ.

Таблица 2.1.3 – STEEP-анализ филиала ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

	Наименование фактора	Важность/весомость фактора ( $\Sigma=1$ )	Сила влияния на организацию (по 10-бальной шкале)	Направленность влияния («+»/«-»)	Взвешенная оценка (3*4*5)
1	2	3	4	5	6
S	1. Культура энергопотребления	0,11	4	+	0,44

## Окончание таблицы 2.1.3

	2.Географическое положение	0,10	6	+	0,6
Т	3.Новые технологии	0,10	6	+	0,6
	4.Совершенствование сбыта	0,09	7	+	0,33
Е	5.Экономическая ситуация и тенденции	0,04	4	-	0,16
	6.Инвестиционный климат	0,07	7	+	0,19
	7.Повышение курса доллара	0,09	8	-	-0,49
Е	8.Ужесточение киотского протокола	0,07	7	-	-0,32
	9.Ухудшение экологической обстановки в городе	0,03	4	-	-0,72
Р	10.Изменение законодательства в области электроэнергетики, мощности и тепла	0,10	5	-	-0,63
	11.Государственное влияние на отрасль электроэнергетики, мощности и тепла	0,10	7	-	-0,5
		$\Sigma=1$			

Делаем вывод, что политические факторы оказывают негативное влияние на компанию, так как при малейшем их изменении, компания вынуждена реагировать, как правильно, все эти изменения подразумевают под собой дополнительные расходы: выплата нововведенных налогов, соблюдение нормативно-правовых актов. Экономические факторы также оказывают влияние, обусловлено тем, что они имеют высокую значимость и влияние на деятельности компании. Социокультурные факторы положительно влияют на деятельность предприятия, за исключением роста безработицы. Экологические факторы имеют отрицательную оценку, и оказывает влияние на предприятие не с лучшей стороны, постоянные жалобы населения на ухудшение здоровья негативным образом могут сказаться на предприятии.

Графическая интерпретация результатов анализа макросреды представлена на рисунке 2.1.1

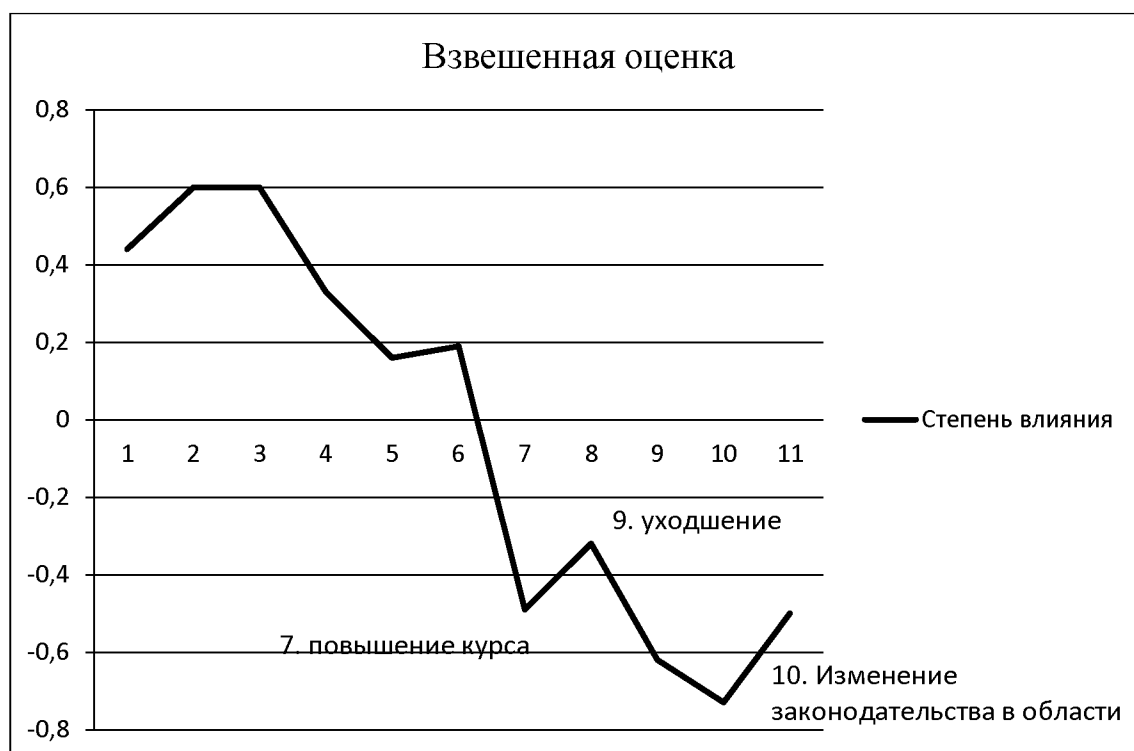


Рисунок 2.1.1 – Профиль макросреды ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

Для оценки микроокружения организации предлагается использовать модель анализа пяти конкурентных сил.

Модель пяти сил конкуренции Портера, получившая популярность в предпринимательских кругах, была разработана М. Портером в 1979 году. С помощью этой модели проводится анализ отрасли, по результатам которого разрабатывается бизнес-стратегия предприятия.

Модель конкуренции по Портеру – один из инструментов, который позволяет аккуратно и систематично разобраться в том, что и каким образом влияет на рыночную ситуацию. Кроме того, модель Портера может помочь найти конкурентное преимущество, позволяющее компании занять более выгодную позицию.

Для последующего практического использования модели Портера, необходимо более подробно рассмотреть каждую из пяти движущих сил конкуренции.

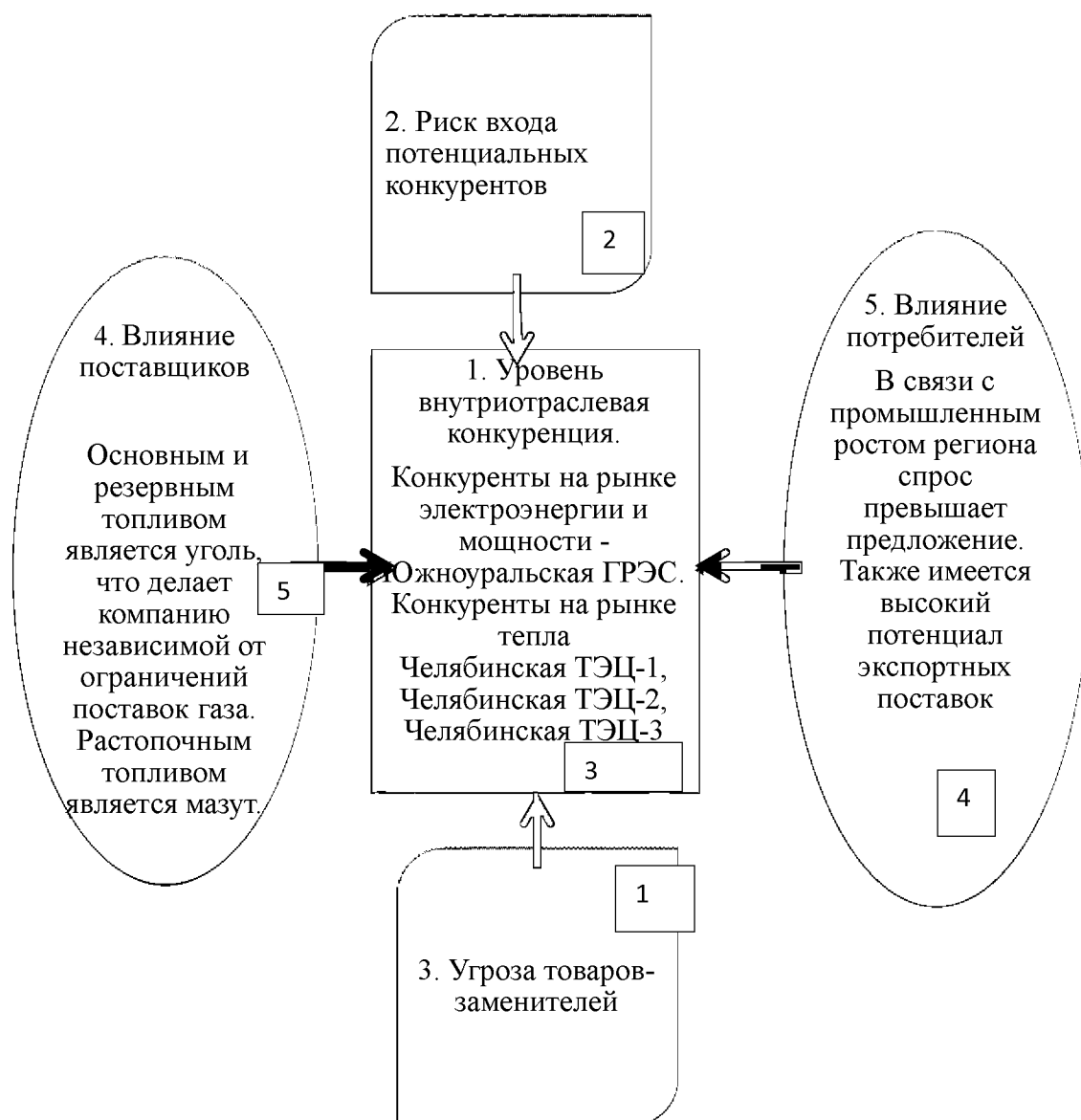


Рисунок 2.1.2 – Модель 5 сил М. Портера для компании ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

Проанализируем факторы, определяющие конкурентные силы, начнем анализ с новых конкурентов или новых игроков на рынке

Новые конкуренты:

Чтобы начать бизнес в данной сфере, необходимо создать инвестиционный проект, в котором на основе перспективного плана развития энергетики будут составлены схемы развития энергосистем и межсистемных связей в увязке с перспективами развития топливных ресурсов, балансами энергосистем, размещением и энергоемкостью потребителей. Таким образом, угрозы появления новых игроков являются минимальными.

Товары-заменители:

Таковыми предприятиями являются предприятия газовой отрасли – поставщики газа. Но это является минимальным риском, так как газовые предприятия являются более затратными. Если сравнивать Троицкую ГРЭС и Адлеровскую ТЭС, которая является газовой электростанцией, то 1г/кал теплоэнергии в 1.5 раза дороже 1г/кал Троицкой ГРЭС.

Поставщики:

Основными поставщиками угля являются Республика Казахстан и Новокузнецк. Только это топливо подходит для работы оборудования Троицкой ГРЭС, поэтому поставщики имеют максимальную рыночную власть.

Потребители:

Рыночная власть потребителей является минимальной, так как потребление тепло - и электроэнергии является необходимым фактором для жизни людей.

Выводы по анализу пятифакторной модели Майкла Портера:

Модель пяти факторов конкуренции позволяет всесторонне проанализировать характер конкуренции в отрасли, оценить степень влияния каждого фактора, природу создаваемого ими конкурентного давления и общую структуру конкуренции.

Для того, чтобы рассмотреть непосредственную деятельность организации на рынке и наиболее полно проследить из каких частей складывается прибыль ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС представим предоставляемые организацией продукты в матрице БКГ. БКГ матрица ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС. С помощью данного анализа мы сможем наглядно представить, какую долю в создании прибыли организации занимает каждый из предоставляемых компанией продуктов

Рассмотрим структуру выручки и показатели за последний год.

Таблица 2.1.4 – Структура выручки ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

Показатели	2016	Доля в выручке
Электроэнергия	77 864 745	69,8
Мощность	28 729 825	25,7
Тепловая энергия	4 203 755	3,8
Отопление	787 618	0,7



Рисунок 2.1.3 – Матрица ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

К крупнейшим генерирующим станциям Челябинской области относятся:

- Троицкая ГРЭС мощностью 2 234.00 МВт.;
- Южноуральская ГРЭС-2 мощностью 824.60 МВт.;
- Южноуральская ГРЭС мощностью 782.00 МВт.;
- Челябинская ТЭЦ-3 мощностью 576.30 МВт.;
- ТЭЦ ММК мощностью 330.00 МВт.;
- Челябинская ТЭЦ-2 мощностью 320.00 МВт.;
- Челябинская ТЭЦ-1 мощностью 232.80 МВт.;
- Аргаяшская ТЭЦ мощностью 195.00 МВт.

Таким образом, видно, что ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС занимает лидирующие позиции на рынках электроэнергии и тепловой энергии.

Модель 7SMcKinsey представляет собой удобный инструмент анализа внутренней организационной структуры и принципов работы компании. Она анализирует 7 ключевых элементов микросреды: стратегия, структура, системы, совместные ценности, сумма навыков, состав работников, стиль.



Данная модель позволяет сделать выводы о том, насколько правильно выстроены и налажены бизнес-процессы внутри компании, насколько эффективно используются имеющиеся ресурсы.

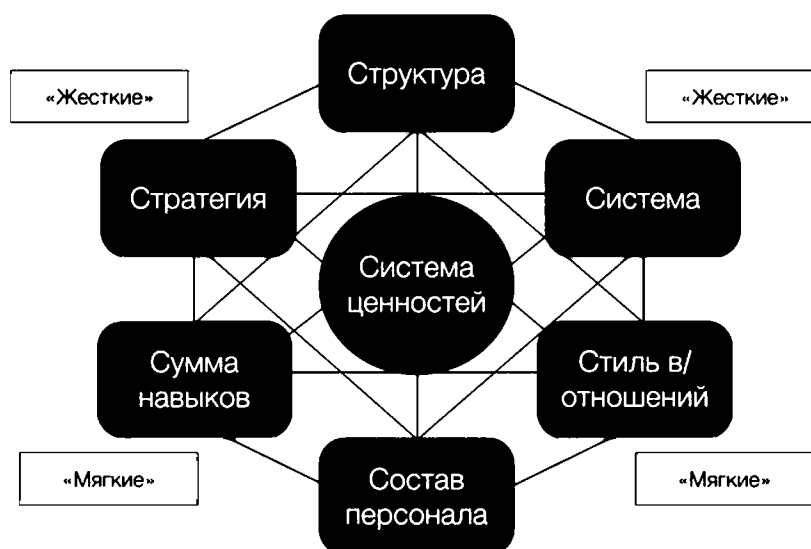


Рисунок 2.1.4- Модель «7S» Мак-Кинси филиала ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

- strategy – стратегия,

Стратегия ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС – повышение эффективности бизнеса, формирование стабильного положительного тренда развития.

Повышение эффективности работы предприятия должно быть направлено на формирование ее экономического потенциала, обеспечивающего возможность обновления генерирующих мощностей.

- skills – навыки,

На предприятия требуется глубокое знание своей специальности, своевременное и качественное выполнение поставленных задач, постоянное совершенствование профессиональных знаний и навыков.

- sharedvalue – общепризнанные ценности,

Ценностями ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС являются: профессионализм; инициативность; бережливость; взаимное уважение; открытость к диалогу; преемственность; имидж.

- structure – структура,

Организационная структура ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС имеет линейно-функциональный тип, что способствует стабильности. Однако она, усложнённая матричной структурой маркетинга и направленная на внедрение инноваций, менее подвержена недостаткам подобной организации структуры и обладает гибкостью и адаптивностью к внешней среде, а также помогает быстрому внедрению передовых технологий и новых качественных продуктов в производство. Всё это соответствует стратегии, направленной на стабильный рост, улучшение качества, развитие и инновации.

- systems – системы,

К системам относятся первичные и вторичные процессы, которыми компания пользуется для решения своих задач. Основными процессами являются производство электроэнергии и выдача ее по линиям электропередачи и производство тепловой энергии. Развитая логистическая инфраструктура включает железнодорожные пути, погрузочно-разгрузочные площадки с кранами грузоподъемностью до 50 тонн, холодные и отапливаемые склады. В непосредственной близости от площадки размещен современный бытовой городок. Станция может обеспечить технологическое подключение для поставок питьевой, технической и химически очищенной воды. На площадке имеются современные очистные сооружения для приема сточных вод.

- staff – кадры,

Политика в сфере управления персоналом построена в соответствии с ее основной задачей – формирование и поддержание стабильного статуса «предпочтительного работодателя» в глазах людей, способных принести предприятию максимальную пользу. Кадры предприятия являются высококвалифицированными специалистами.

- style – стиль.

Предприятие понимает, что соблюдение норм трудового законодательства и конкурентоспособная заработная плата являются необходимыми.

Но не является единственными условиями для сохранения высококвалифицированных кадров и привлечения новых специалистов. Поэтому большое внимание уделяется созданию безопасных и комфортных условий труда, предоставлению возможностей для повышения квалификации и профессионального развития работников, конкурсам профессионального мастерства, спортивным, оздоровительным и другим мероприятиям и программам. Также предприятие заботится об обеспечении социальной защищенности своих работников.

После того как была продиагностирована внешняя среда компании, для комплексности и полноты анализа необходимо уделить внимание и внутренней среде. SNW-анализ внутренней среды предприятия способен определить конкурентоспособность организации. Для эффективности данного инструмента сравним ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС с «Серовской ГРЭС КИУМ».

Таблица 2.1.5 – SNW анализ организации ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

Система	Подсистема	Strong					Neutral	Weak					
		5	4	3	2	1	0	-5	-4	-3	-2	-1	
Маркетинг	Репутация на рынке			☆	○								
	Объем продаж				☆	○							
Финансы	Ценовая политика			○	←☆								
	Финансовая устойчивость компании				☆	○							
	Уровень зарплат				○	☆							
Человеческие ресурсы	Численность персонала			○	←	☆							
	Квалификация персонала				○	←	☆						
	Текучесть кадров			○	←								☆

Продолжение таблицы 2.1.5

	Отсутствие карьерного роста						○ ←					☆
	Программа мотивации персонала				○		☆					
	Зарплата и социальный пакет					○ ←						☆
	Корпоративная культура и соц.-псих. климат в коллективе					○ ← ☆						
Стратегия	Стратегия развития предприятия			☆	○							

☆ - профиль ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

○ - профиль ПАО «Серовская ГРЭС КИУМ».

Проведя анализ можно выделить слабые стороны ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС:

1. Квалификация персонала
2. Текучесть кадров
3. Заработная плата и социальный пакет
4. Численность персонала
5. Отсутствие карьерного роста

Из таблицы видно, что профиль рассматриваемой компании отличается от профиля компании-конкурента. В ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС Это говорит о том, что компании следуют усовершенствовать некоторые подсистемы.

Таким образом, несмотря на большой потенциал развития ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС данное предприятие имеет как сильные, так и слабые стороны, устранение которых позволит достичь состояния экономической устойчивости.

Далее выявим наиболее сильные и слабые стороны ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС которые могут являться, соответственно, его возможностями или угрозами. Сделать это возможно, проведя SWOT- анализ.

Таблица 2.1.6 – SWOT-анализ ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

Внешняя среда	Возможности «О» — OPPORTUNITIES	Угрозы «Т» — THREATS
Внутренняя среда	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Появление технического перевооружения оборудования, которое закупается за границей</li> <li>• Наличие спроса экспортных поставок (Казахстан, Белоруссия и страны Балтии, Азербайджан)</li> <li>• отсутствие прямых конкурентов на рынке электроэнергетики и мощности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение курса доллара</li> <li>• Рост безработицы</li> <li>• Ужесточение налогового законодательства в сфере энергетики</li> </ul>
Сильные стороны «S» - (Strengths)	II Сила + возможности	I Сила + Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>• высокие показатели загруженности мощностей</li> <li>• выгодное географическое положение</li> <li>• использование золошлаковых материалов, образующихся в процессе сжигания угля (привлечения инвесторов для создания производств)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Повышение технико-экономических показателей</li> <li>○ Расширение рынка сбыта</li> <li>○ Строительство новых энергоблоков</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Своевременное реагирование на изменение оплаты налогов</li> <li>○ Реализация больших объемов золы и шлака – дешевого и качественного сырья для производства строительных материалов.</li> </ul>
Слабые стороны «W» - (Weaknesses)	III Слабость + возможности	IV Слабость + угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение технико-экономических показателей (за последние 3 года)</li> <li>• Имеются недостатки в формировании кадрового резерва</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Модернизация оборудования</li> <li>○ Проведение маркетинговых исследований относительно поиска новых клиентов для сбыта золы и золошлаковых отходов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Снижение производимых мощностей</li> <li>○ Ориентация на удержание потребителей</li> </ul>

Сильные стороны – то, в чем фирма преуспела, или какие-то особенности, предоставляющие ей дополнительные возможности. Они могут быть использованы как основа для формирования стратегии и конкурентного преимущества. Слабые стороны – отсутствие чего-либо важного для функционирования фирмы или то, что ей не удастся, или нечто, ставящее её в

неблагоприятные условия. Возможности и угрозы находятся вне зоны контроля организации. Таким образом, они могут рассматриваться как внешние, относящиеся к элементам окружающей среды.

Возможности – положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к расширению объемов производства и увеличению прибыли. Угрозы – отрицательные тенденции и явления, которые могут привести при отсутствии соответствующей реакции предприятия к значительному снижению прибыли.

Основным конкурентным преимуществом ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС является то, что репутация на рынке у ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС сравнительно хорошая, она входит в состав Газпрома, является одной из наиболее мощных базовых поставщиков электроэнергии Южного Урала. Так же к конкурентным силам относится финансовая устойчивость, предприятие функционирует с 1960 года, проходили три модернизации техники, много подрядных организаций вложило свой вклад в работу электростанции.

Если рассматривать способы преобразования слабых сторон в сильные, то возможно усовершенствование системы найма и мотивации в компании, чтобы повысить заинтересованность рядовых сотрудников и основных рабочих в развитии предприятия, а также усовершенствовать систему развития персонала, чтобы повысить уровень квалифицированности для повышения эффективности трудового процесса и выполнения объёмов в поставленные сроки.

Если же рассматривать способы преобразования угроз в возможности, то необходимо рассмотреть возможность поиска новых инвесторов для строительства нового блока, а также разработать стратегию удержания и привлечения новых клиентов.

Чтобы в короткий срок нейтрализовать угрозы, необходимо тщательно изучать рынок, чтобы вовремя обнаружить конкурентов, также нужно обратить внимание на эффективное функционирование персонала, а также как уже говорилось выше, заключать договора с новыми инвесторами.

Таким образом, можно сделать вывод, что в настоящее время предприятие нацелено на усиление своей финансовой устойчивости и поиск инвестиций, а в долгосрочной перспективе постройка нового энергоблока. Однако успех развития предприятия во многом зависит от его работников и системы найма на предприятии.

Вывод по параграфу 2.2 : в данном параграфе была описана хозяйственная деятельность предприятия ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС. Главная ценность компании – сотрудники. Стратегические цели связаны с дальнейшим расширением бизнеса и завоеванием конкурентного преимущества. На основе описания и диагностирования внешних и внутренних факторов среды можно сделать вывод о том, что компания в хоть и занимает относительно лидирующие позиции, но для стабильной и успешной деятельности необходима, прежде всего, качественная и эффективная работа персонала. По данным SNW-анализа видно, что своему конкуренту ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС уступает по показателям, связанным с эффективностью деятельности персонала: найм, квалификацией, обучением и развитием персонала. Чтобы подробнее разобрать корневые проблемы, связанные с персоналом, необходимо провести анализ системы управления персоналом.

### 2.3. Кадровый аудит организации «ПАО ОГК-2» Троицкая ГРЭС

Оценку трудового потенциала начнем с количественной характеристики. На сегодня общая численность персонала ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС составляет 1273 человека.

Таблица 2.3.1 – Численность персонала ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

	Численность 01.01.2014	Численность 01.01.2015	Численность 01.01.2016
Общая численность	1292	1277	1273
Руководитель	164	164	167
Специалисты	250	239	237
Служащие	14	14	13
Рабочие	864	860	856
Средне спис.	1241	1248	1247

Анализ структуры численности персонала выявил, что в 2014 году произошло уменьшение численности персонала на 15 человек по сравнению с 2015 годом на 4 человека.

Далее представим диаграмму численности персонала на филиале ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС для более наглядного понимания.

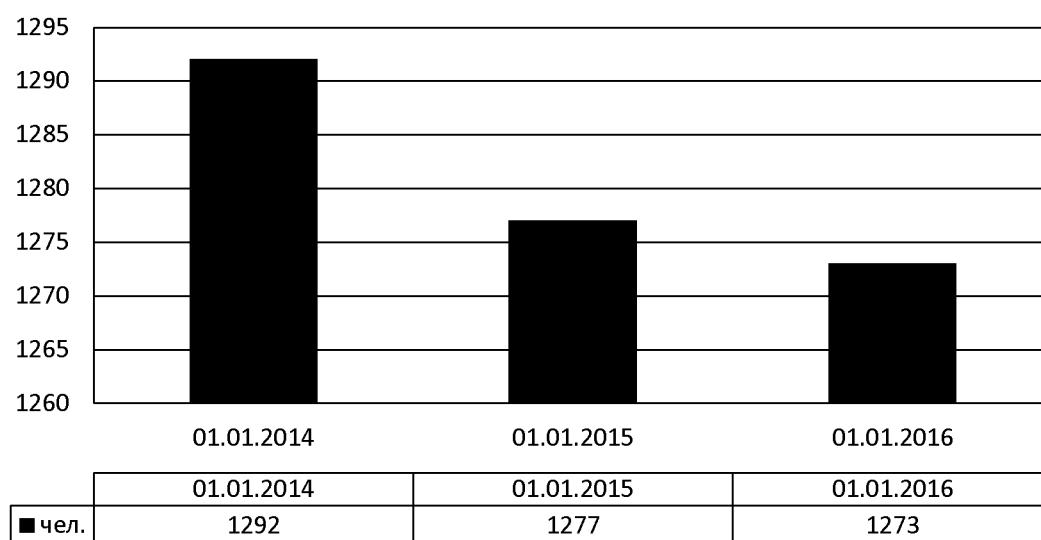


Рисунок 2.3.1 – Численность персонала ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

Данный показатель характеризует персонал организации как приверженный к своей работе и вовлеченный в процесс производства. Предприятие до сих пор не восстановило финансовое состояние до кризиса поэтому массового набора обратно не производится, людям нечем платить и вся работа сводится только к ремонтным.

Основная часть персонала 75% это рабочие, которые занимаются поддержанием работы цехов. Руководители и служащие составляют 25% от общего числа.

Далее рассмотрим половозрастную статистику персонала ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

Таблица 2.3.2 - Половозрастная структура персонала филиала ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

На 01.01.2014	Женщины		Мужчины	
Общее количество – чел	419	32,4%	873	67,6%



Специалисты	126	50,4%	124	49,6%
Руководители	28	17,1%	136	82,9%
Рабочие, служащие	241	29,6%	573	70,4%
Пенсионный возраст	24	37,5%	40	62,5%
На 01.01.2015				
Общее количество – чел	430	33,7%	847	66,3%
Специалисты	126	52,7%	113	47,3%
Руководители	30	18,3%	20	12,2%
Рабочие, служащие	248	30,7%	674	83,4%
Пенсионный возраст	26	39,4%	40	60,6%
На 01.01.2016				
Общее количество – чел	430	33,8%	843	66,2%
Специалисты	126	75,4%	130	77,8%
Руководители	30	12,7%	40	16,9%
Рабочие, служащие	248	30,7%	637	78,9%
Пенсионный возраст	26	41,9%	36	58,1%

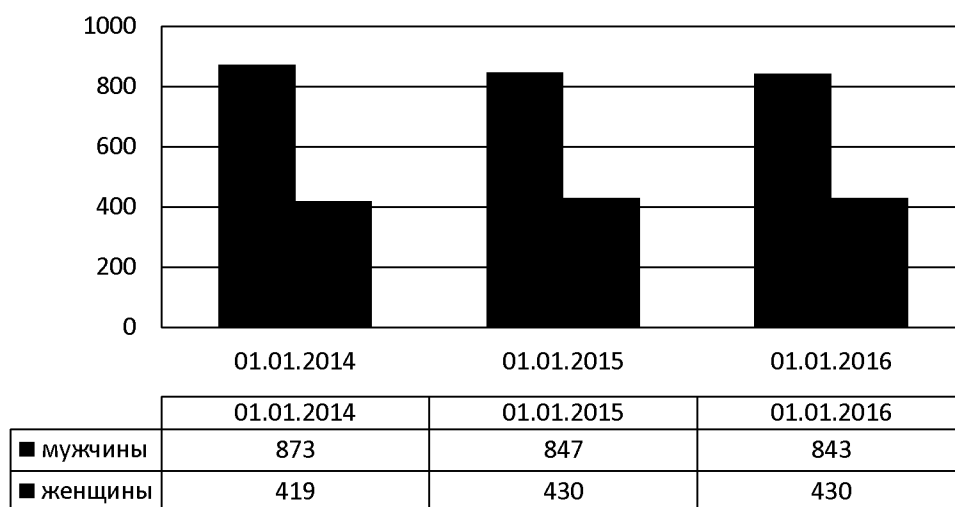


Рисунок 2.3.2 – Численность персонала по половому признаку

Основную часть коллектива составляют мужчины, это объясняется спецификой деятельности предприятия и наибольшей численностью рабочего персонала. За три года их численность снизилась, по сравнению с численностью женщин. Женщины же заняты в непроизводственных подразделениях.

Рассмотрим структуру работников на предприятии, структура персонала организации, показывающая соотношение абсолютное и в % рабочих, руководителей, специалистов и служащих.

Таблица 2.3.3- структура персонала филиала ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

Года/ наименова ния	Весь персонал			Руководители		
	18-30	30-65	Работающи е пенсионер ы	18-30	30-65	Работающ ие пенсионер ы
2014г	292	879	121	52	107	8
2015г	415	792	70	50	115	7
2016г	410	785	78	46	111	10

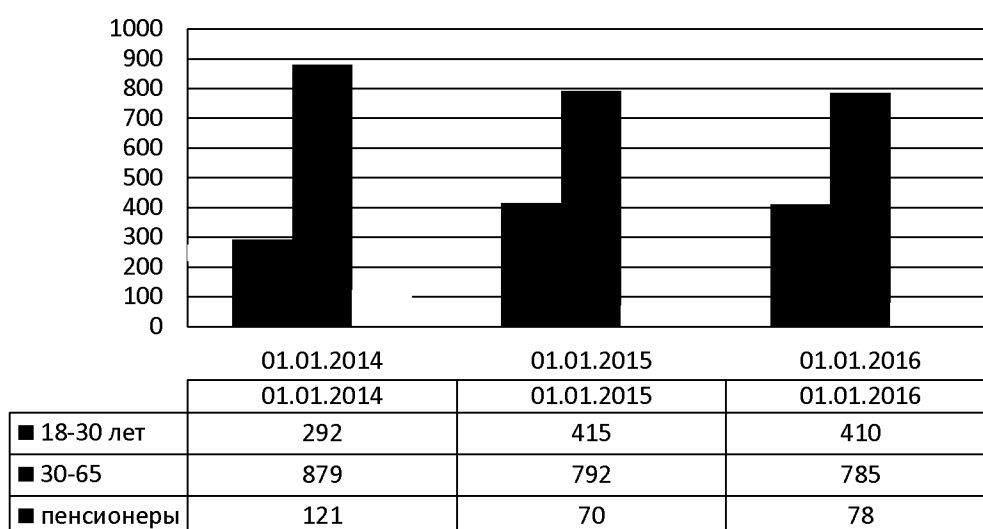


Рисунок 2.3.3- Структура персонала филиала ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

Делая вывод по возрастной структуре персонала можно отметить что в руководящем аппарате работающие пенсионеры преуспевают над количеством работающей молодежи до 30 лет.

Соотношение промышленного и непромышленного персонала, определяемое делением численности ППП к численности НП. Данный показатель косвенно характеризует профильность производственно - хозяйственной деятельности организации.

Половозрастная структура промышленно-производственного персонала, характеризующая социально-демографическую компоненту трудового потенциала организации.

Безусловно, половозрастная структура ППП predetermined спецификой работы и особенностями производственного процесса организации. Однако преобладание в структуре численности ППП работников предпенсионного и пенсионного возраста свидетельствует о «старении персонала», преобладание работников младше 25 лет – об отсутствии или невысокой доле опытных работников.

Существенное преобладание в структуре ППП мужчин или женщин должно быть обосновано спецификой работы, условиями труда.

Специфика работы на предприятии предполагает наличие таких специалистов как : сварщик, электрик, монтажник, крановщик. Что отражает наличие большего количества мужчин на предприятии.

Уровень текучести кадров, характеризуемый показателями: оборот по приему персонала, оборот по увольнению персонала, коэффициент текучести кадров.

Оборот по приему персонала рассчитывается делением численности принятых работников в течение рассматриваемого периода времени к средней списочной численности занятых в организации. Например, при значении оборота персонала по приему 1,25 - каждый пятый работник является вновь пришедшим в организацию в рассматриваемом периоде. Увеличивающееся значение оборота персонала по приему может быть связано, с одной стороны, с ростом объема выпуска продукции, а с другой, с неудовлетворенностью работников условиями труда в организации и высоким уровнем увольнений по инициативе работника. В обоих случаях рост оборота персонала по приему свидетельствует о существенной доле новых работников, не имеющих навыков и умений высокопроизводительного труда в данной организации.

Таблица 2.3.4 – Оценка уровня текучести кадров ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

Год	%
01.01.2014	5
01.01.2015	4,55
01.01.2016	3,5

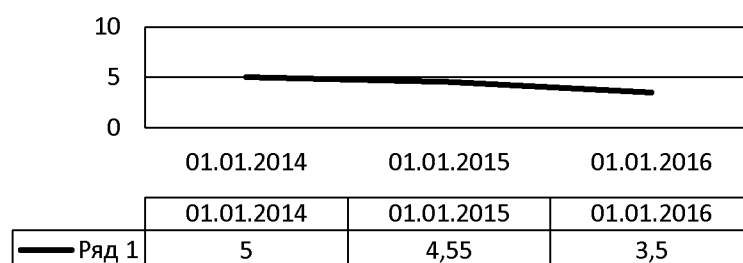


Рисунок 2.3.5- Оценка уровня текучести кадров филиала ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

Из графика мы можем видеть, что идет снижения процента текучести кадров, если сравнить 2014 год и 2016, то процент текучести снизился на 1,5%.

Уровень теоретических знаний работников, являющийся одним из составляющих компетентности персонала. Данный показатель может быть косвенно оценен .

Таблица 2.3.5 - Качественная характеристика образовательного уровня работников филиала ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

Показатель	Численность работников в динамике лет, чел.		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Высшее	546	516	529
Средне-специальным	595	472	462
Начальное профессиональное	201	167	175

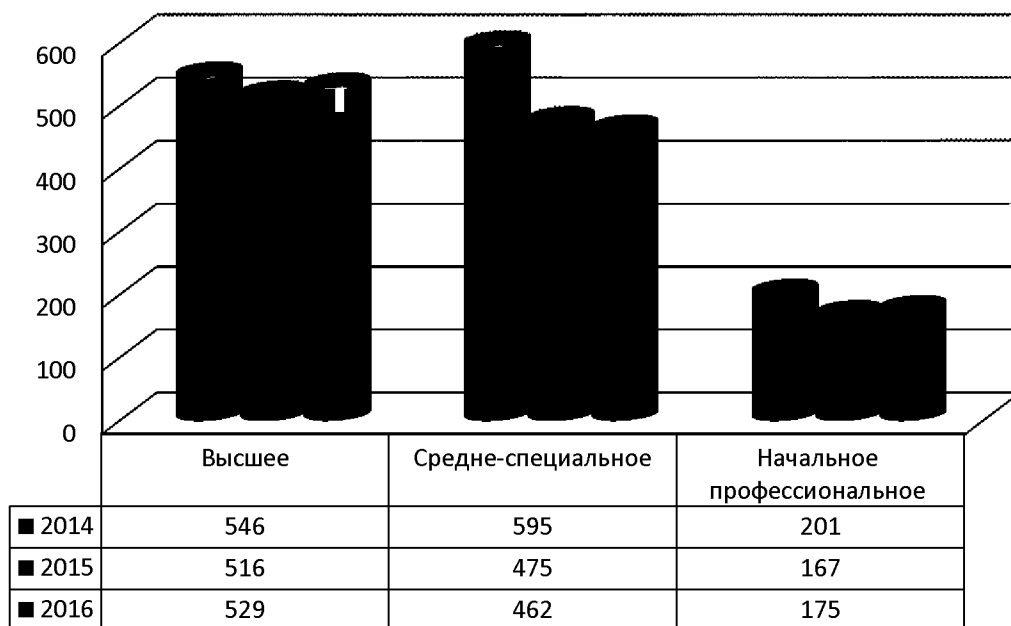


Рисунок 2.3.6 - Качественная характеристика образовательного уровня работников

Исходя из данных по качественной характеристике образовательного уровня персонала можно сделать вывод, что сама специфики работы предполагает наличие начального профессионального образования для того, чтобы трудоустроиться на предприятии.

Без наличия образования, средне-специального или начального профессионального таких работников нет. Большинство работников с высшими образованиями занимают аппаратура управления, это линейные руководители, структурные руководители, планово-экономический отдел, бухгалтерия и т.д. Производственный персонал в основном обладает средним профессиональным образованием. Также в организации предусмотрено повышение квалификации в период обучения.

Уровень трудовых навыков и умений, являющихся вторым составляющим компонентом компетентности персонала. Величина данного показателя может быть косвенно оценена по стажу работы ППП.

Рассмотрим распределение ППП по стажу работы в филиале ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС в динамике за последние три года.

Таблица 2.3.6- Распределение ППП по стажу работы в филиале ПАО «ОГК-2»  
Троицкая ГРЭС

Показатель	Число работников в динамике лет, чел.		
	01.01.2014	01.01.2015	01.01.2016
Промышленно-производственный персонал, имеющий аж работы в организации	90	79	50
- до 1 года			
-1-2 года	170	140	105
-2,1-5 лет	350	260	295
-5,1-10 лет	300	335	355
- более 10 лет	120	40	70

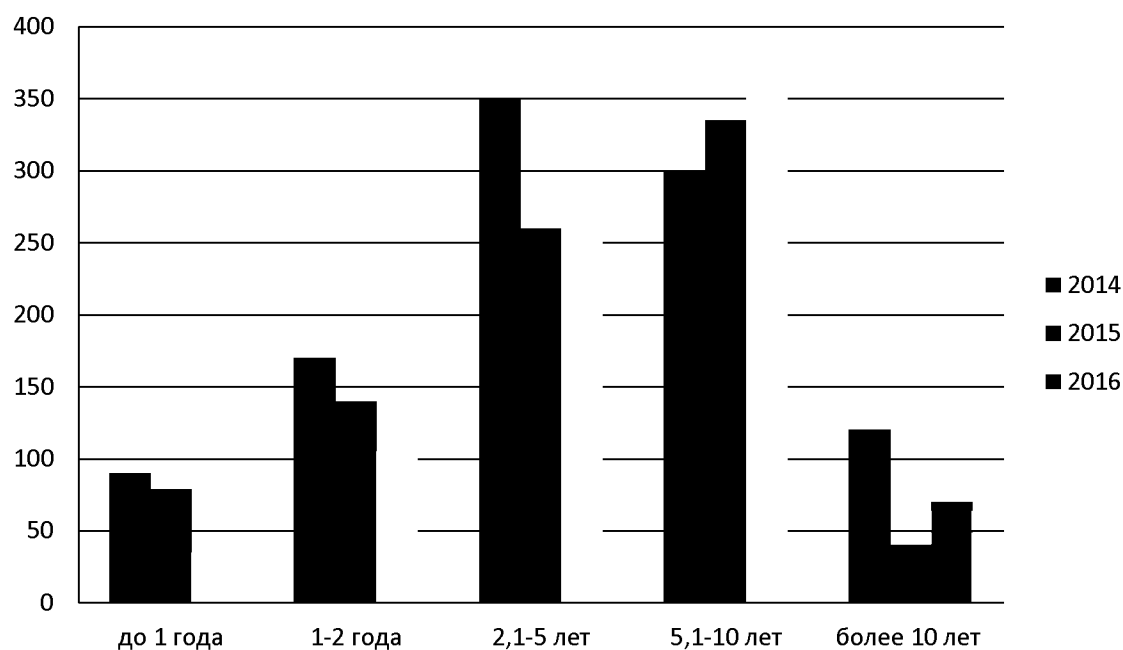


Рисунок 2.3.7 - Распределение ППП по стажу работы персонала ПАО «ОГК-2»  
Троицкая ГРЭС

Опыт работы в организации от 5 до 10 лет имеет наиболее высокую динамику по годам, выше мы рассматривали численность персонала, а точнее раздел работающие пенсионеры, как правило эта категория работников занимается аппаратом управления или высшее руководство, поэтому и стаж работы у них соответственно выше, чем у рабочих.

Стаж работы до года в основном относится к категории служащие: охрана, уборщицы, работники кухни. Как правило персонал там меняется достаточно часто.

Оценка квалификационного состава работников проводится по численности занятых, работающих по тому или иному разряду по единой тарифной сетке, а также по среднему разряду, рассчитываемому как средневзвешенный (таблица 2.3.7).

Рассмотрим квалификационный состав работников филиала ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС в динамике лет с 2014-2016 и проанализируем полученные результаты.

Таблица 2.3.7- Квалификационный состав работников ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

Показатель	Единица измерения	Значение показателя в динамике лет		
		2013г.	2014г.	2015г.
ППП работающий по разряду :	Чел.	100	120	110
- первому				
- второму				
- третьему				
- четвертому	Чел.	120	100	130

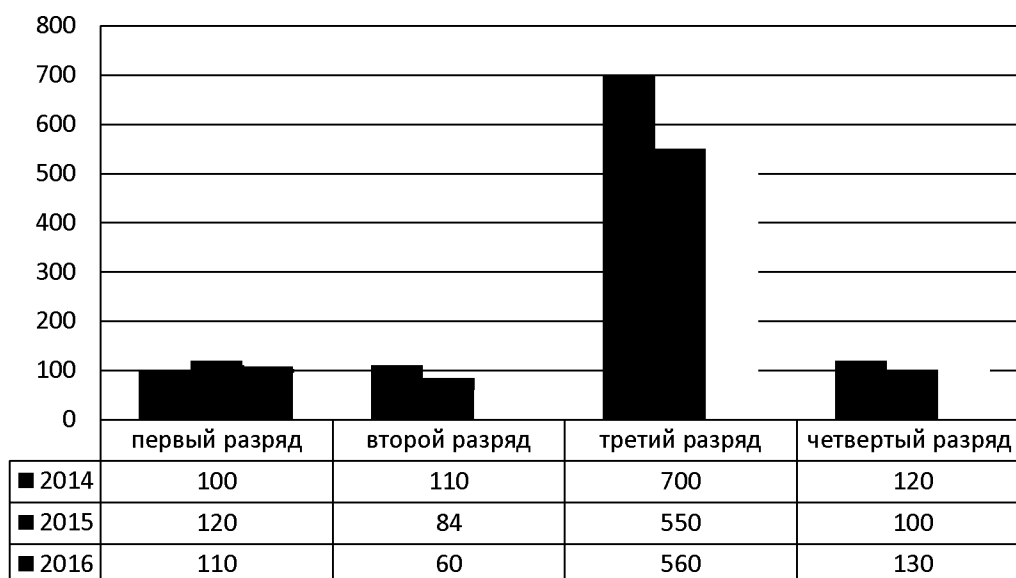


Рисунок 2.3.8 - Квалификационный состав работников филиала ПАО «ОГК-2»  
Троицкая ГРЭС

Специфика промышленно производственного персонала предполагает обладание такими профессиями как сварщик, слесарь, монтажник и т.д. Работа таких специалистов предполагает присвоение разряда, который повышается при прохождении обучения и выработке определенного времени. Наиболее распространенный разряд это третий, так как большинство работников приходят с опытом.

И как минимум уже со вторым разрядом, то после повышения квалификации получают третий разряд. Разряд влияет на размер заработной платы и перечень выполняемых работ.

Профессиональная подготовка рабочих в курсовой работе оценивается по числу и продолжительности курсов обучения работников (таблица 18). В числе курсов обучения должны быть учтены все виды профессиональной подготовки (обучение, переобучение, повышение квалификации и др.), а также методы: обучение с отрывом от производства (деловые игры, учебные ситуации, моделирование, ролевые игры и др.) и без отрыва от производства («копирование», наставничество, делегирование, ротация и др).



Таблица 2.3.8 – Уровень профессионально подготовки работников филиала ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

Период	Планировалось обучить, чел.	Фактически прошли обучение	
		чел.	%
На 01.01.2014	166	374	225
На 01.01.2015	159	298	187,42
На 01.01.2016	216	247	114,35

У руководителей формой обучения на рабочем месте является стажировка для работы в новой должности, при которой сохраняются старые обязанности и частично выполняются новые. Она осуществляется в форме ассистирования, дублирования, объединенного руководства и дает некоторый предварительный опыт.



Рисунок 2.3.9 – Уровень профессиональной подготовки

Просмотрев динамику трех лет можно сделать вывод, что обучение проводится не хорошо организовано, с каждым годом ошибки минимизируются специалистом по обучению. Фактическое обучение проходит большее количество персонала, чем планировалось. Это влечет за собой большие затраты на обучение.

Кадровый резерв— подход в управлении персоналом, состоящий в специальном отборе части сотрудников организации для дальнейшего продвижения.

На предприятии ПАО «ОГК-2» функционирует кадровый резерв на основании самовыдвижения.

Информирование о заключении в кадровый резерв организации проводится ежеквартально.

Все методы, имеющиеся в распоряжении кадрового аудита, разделяют на три группы: экономические, организационно-аналитические, социально-психологические [3, С. 283].

Увольнение или прекращение трудовой деятельности ведет к повышению коэффициента текучести кадров.

Рассмотрим основные причины увольнения работников , чтобы определиться в какой подсистеме существуют проблемы.

Таблица 2.3.9 – основные причины увольнения работников филиала ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

№	Причина	Год		
		2014	2015	2016
1	Неудовлетворенность заработной платой	28	30	31
2	За нарушение трудовой дисциплины	8	12	14
3	Семейные обстоятельства	4	8	6
4	Отсутствие карьерного роста	29	28	30

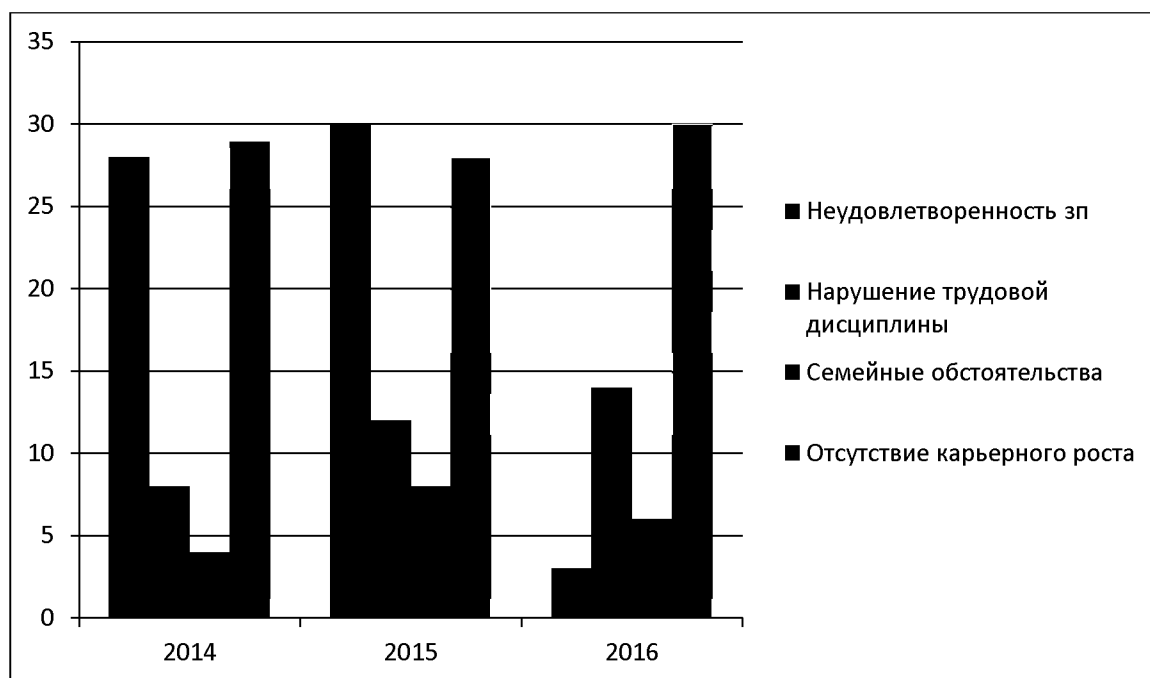


Рисунок 2.3.10 основные причины увольнения работников филиала ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

Как видно из таблицы наибольшее количество уволенных сотрудников по причине неудовлетворенности уровне заработной платы и отсутствием карьерного роста. Это подтверждает проблему формирования кадрового резерва на предприятии.

Целесообразно, для начала проведения аудиторской работы, использовать организационно-аналитическую группу методов. Применение относящихся к ней методик предполагает исследование различной документации, отражающей функционирование кадрового резерва.

Экономический метод аудита персонала может стать вторым шагом исследования, он подразумевает расчет количественных характеристик состояния кадрового резерва предприятия, которые определяются при помощи следующих показателей

1. Эффективность подготовки руководителей внутри организации:

$$Э_{под} = \frac{\text{Число должностей за период, занятых представителями резерва}}{\text{Число освободившихся должностей за период}}$$

Данный показатель сравнивают с показателем приема руководителей со стороны, который рассчитывается как:

$$Pr_{жк} = \frac{\text{Число должностей, занятых приглашенными специалистами}}{\text{Число должностей, освободившихся в течении периода}} \cdot 100\%$$

2. Текучесть резерва:

$$Грез = \frac{\text{Число резервистов, покинувших организацию в течении периода}}{\text{Число резервистов за период}}$$

3. Средний срок пребывания в резерве:

$$грез = \frac{\text{Число лет пребывания в резерве до занятия должности}}{2 \cdot \text{Число лиц состава резерва, занявших должность}}$$

4. Готовность резерва:

$$Грез = \frac{\text{Число должностей, имеющих приемников}}{\text{Общее число должностей}}$$

Проанализируем работу кадрового резерва на предприятии филиала ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

Таблица 2.3.10 - Данные для расчета качественных характеристик кадрового резерва в филиале ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС на 01.01.2016 гг.

Наименование показателя	Значение
1. Число должностей за период, занятых представителями резерва	2
2. Число освободившихся должностей за период	3
3. Число должностей занятых приглашенными специалистами	1
4. Число резервистов покинувших организацию	3
5. Число резервистов за период	34
6. Число лиц в составе резерва, занявших должность	2
7. Число должностей имеющих приемников	25

Первым рассчитанным показателем стала эффективность подготовки руководителей внутри организации:

$$Экод = \frac{2}{3} = 0,67$$

67% должностей, которые освободились, были заняты сотрудниками из кадрового резерва.

Данный показатель коррелирует с показателем приема руководителей со стороны, который рассчитывается:

$$Пруж = \frac{1}{3} = 0,33$$

Результаты данных расчетов свидетельствуют о том, что в учреждении 33% освободившихся должностей занимают сотрудники не находящиеся в резерве.

Заключительным этапом аудита резерва руководящих кадров в филиале ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС стало интервьюирование 10 сотрудников, которые уже заняли должности, на замещение которых находились в резерве. Результаты интервьюирования использовались в качестве аудиторского доказательства наличия проблем, выявленных предыдущими методиками исследования.

По итогам интервью, в системе функционирования кадрового резерва филиала ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС были выявлены проблемы:

1. В формировании кадрового резерва не используются полные оценки кандидата на зачисление в кадровый резерв
2. Еще одной проблемой, которая имеет место быть в данном учреждении, становится протекционизм. Сотрудников со стороны берут на руководящие должности, игнорируя специалистов, находящихся в резерве.
3. Средний срок пребывания в резерве 6,5 лет, вместо 5 рекомендуемых.

4. Выполнение плановой подготовки к замещению резервируемой должности является сложным процессом, в том случае, если должность является номенклатурой другого подразделения по отношению к резервисту.

Таким образом, выявленные недостатки препятствуют эффективному функционированию кадрового резерва ГУФСИН, что сказывается на работе всего учреждения в целом. Именно поэтому необходимо разработать проект рекомендаций, которые позволят решить проблемы кадрового резерва и повысить его эффективность.

Вывод: в данном параграфе была описана и проанализирована система управления персоналом в ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС.

В целом, можно сказать, что отдел управления персоналом старается осуществлять свою деятельность на высшем уровне, однако существуют некоторые проблемы, связанные с подсистемой формирования кадрового резерва.

### 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

#### 3.1 Анализ формирования кадрового резерва линейных менеджеров на предприятии ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

Проанализировав внутреннюю и внешнюю среду предприятия ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС мы выявили что экономической проблемы на предприятии нет, поэтому мы рассмотрели основные причины увольнения сотрудников и в соотношении с интервью выявили проблему в формировании кадрового резерва организации.

Работа со специалистами, включенными в состав резерва, обычно проводится по плану, в котором предусматриваются конкретные мероприятия по приобретению необходимых политических, экономических и управленческих знаний, глубокому освоению характера будущей работы, по выработке у специалистов умения и навыков руководства на уровне современных требований. В эту систему входят теоретическое обучение, практическая и социально-психологическая подготовка резерва.

На предприятии ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС формирование кадрового резерва имеет проблему в развитии потенциала сотрудников. Что несет в себе главную проблему : сотрудники не заинтересованы попадать в кадровый резерв и проходить обучение по программе развития.

Далее мы рассмотрим формирование кадрового резерва как систему и как процесс.

Необходимо рассматривать формирование и как систему и как процесс потому что рассмотрев только как одно из, велика вероятность не полно оценить работу функционирования кадрового резерва.

Любая система включает в себя цель, задачу, субъекты, объекты, технологии и критерии оценки эффективности.

На рисунке 3.1.1 построена существующая модель формирования кадрового резерва на вакантные должности линейных менеджеров ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

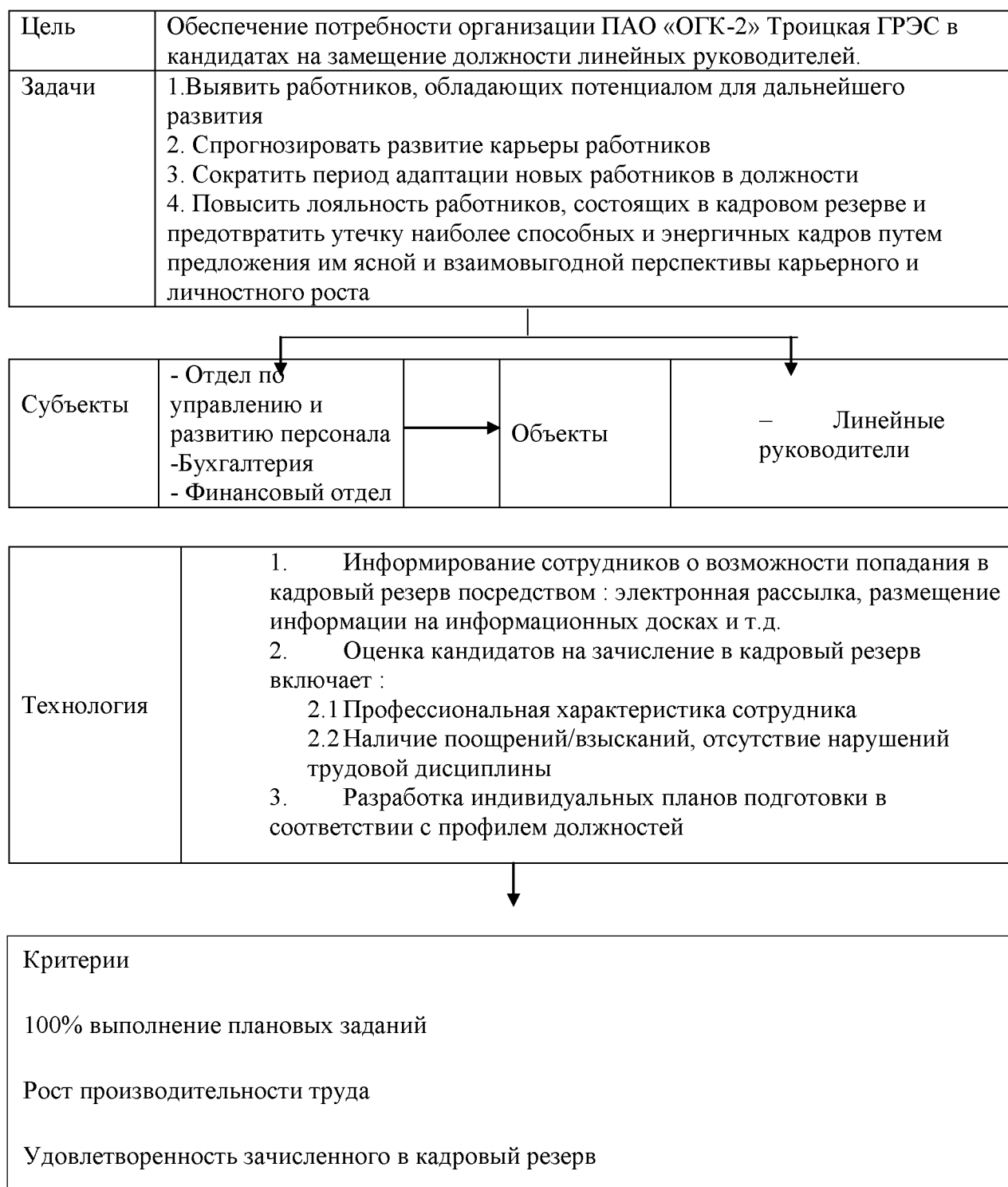


Рисунок 3.1.1 - существующая модель формирования кадрового резерва ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС



На предприятии установлена процедура формирования кадрового резерва на основе самовыдвижения. Что не всегда влечет за собой выдвижения лучших из лучших сотрудников.

Рассмотрим задачи кадрового резерва ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС :

1. Выявить работников, обладающих потенциалом для дальнейшего развития. На начальном этапе определяется степень укомплектованности кадрами структурных подразделений, определяются позиции, замещение которых является срочными и критически важными в коротком периоде.

2. Спрогнозировать развитие карьеры работников, составляется план развития карьеры работников зачисленных в кадровый резерв, определяется наличие необходимых навыков для продвижения по карьерной лестнице, устанавливаются сроки продвижения, критерии успеха.

3. Сократить период адаптации новых работников в должности, зачисляя работников из кадрового резерва организация минимизирует расходы на адаптацию новых работников. Работник уже ознакомлен с большей частью информации, и придерживается к ней, нежели для нового работника это все в новизну.

4. Повысить лояльность работников, состоящих в кадровом резерве и предотвратить утечку наиболее способных и энергичных кадров путем предложения им ясной и взаимовыгодной перспективы карьерного и личностного роста – при зачислении работника из кадрового резерва подразумевается то, что зачисляются как правило дисциплинированные и исполнительные сотрудники, инициативные и целеустремленные, признающие и принимающие стратегию, цели и миссию организации, готовы и способны развиваться вместе с организацией, тем самым повышая лояльность и вовлеченность в трудовой процесс.

Эффективный персонал – важнейший стратегический ресурс и одно из главных конкурентных преимуществ любой организации.

Однако из-за ситуации на кадровом рынке компании сегодня испытывают острую нехватку профессиональных, хорошо подготовленных сотрудников. Выход один: инвестировать в обучение и развитие персонала, развивать кадровый резерв.

Технологии используемые на предприятии ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС состоят из

1. Информирование сотрудников о возможности попадания в кадровый резерв посредством : размещение информации на информационных досках и т.д.

Высшие руководители получают информацию о возможности зачисления в кадровый резерв, далее непосредственные руководители доносят информацию до сотрудников и участвуют в зачислении в кадровый резерв своих подопечных.

Так как на предприятии предусмотрена система самовыдвижения для зачисления в кадровый резерв, то при изъявлении желания работнику выдается заявка кандидата, которую работник заполняет самостоятельно. Там прописывается :

- ФИО кандидата, дата рождения, образование
- Подразделение, должность, в которой на данный момент работает кандидат, стаж (на предприятии общий), стаж (стаж по последней должности/профессии)
- Наличие поощрений, взысканий, нарушений трудовой дисциплины
- Должность на которую претендует.

2. Далее непосредственный руководитель заполняет результаты оценки работы. Заполняется по трехбалльной шкале, где 1 – низкий уровень, 2 – средний уровень, 3 – высокий уровень.

Критерии оценки включают :

- Выполнение должностных обязанностей, соответствие должностным критериям;
- Отношение к работе ( ориентация на результат, готовность работать с большой нагрузкой и т.д) ;

- Профессиональный потенциал для замещения вышестоящей должности;
- Повышение квалификации;
- Управленческие компетенции;
- Лояльность к организации.

3. Разработка индивидуальных планов подготовки в соответствии с профилем должностей.

Чтобы наилучшим образом понять структуру резерва кадров филиала ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

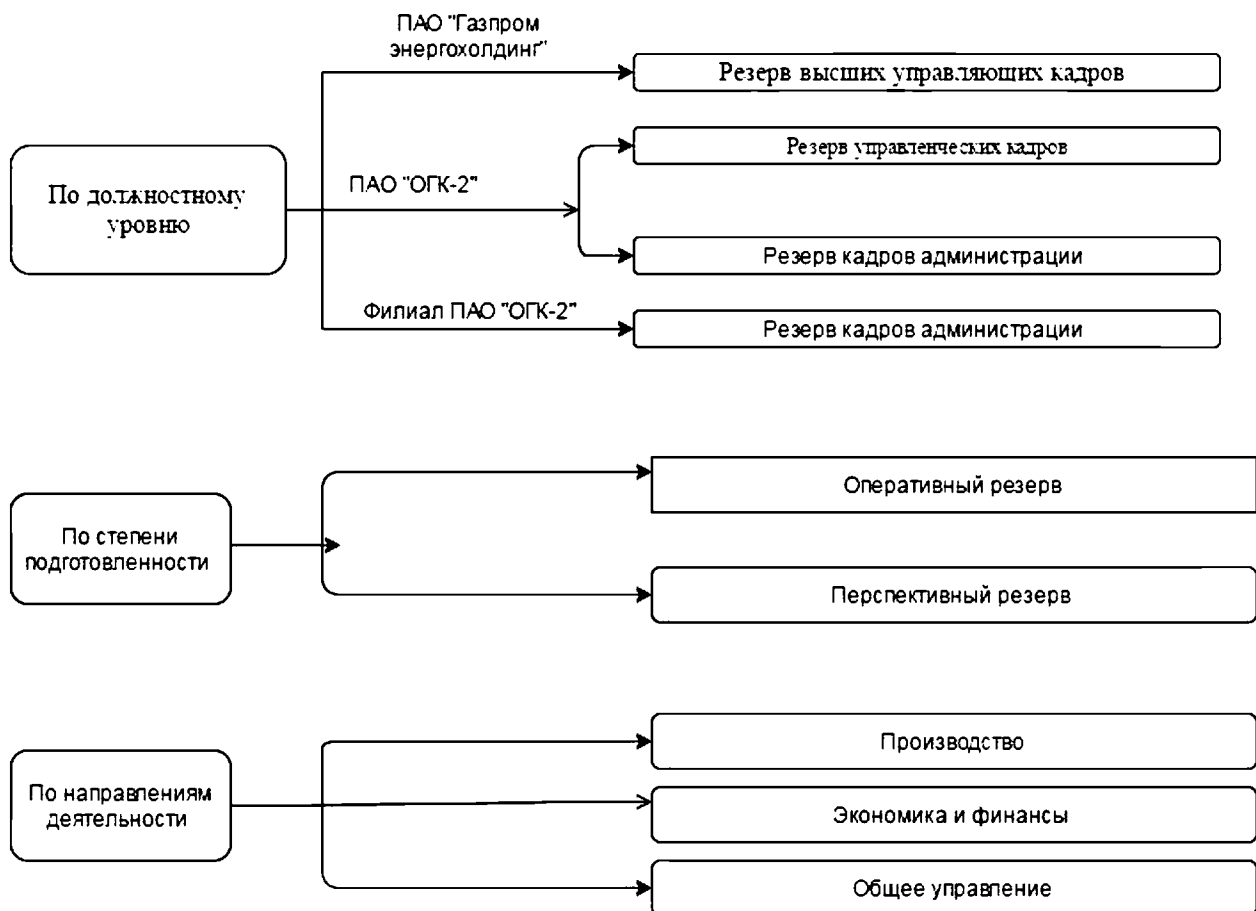


Рисунок 3.1.1 - структура резерва кадров филиала ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

В зависимости от уровней должностей работников резерв кадров подразделяется на :

1.1 Резерв высших управленческих кадров : на замещение должности генерального директора общества;

1.2 Резерв управленческих кадров: на замещение должностей заместителей генерального директора по направлениям деятельности и главного бухгалтера Общества (утверждается генеральным директором Общества);

1.3 Резерв кадров администраций: на замещение должностей руководителей структурных подразделений исполнительного аппарата, директоров филиалов, заместителей директоров филиалов по направлениям деятельности (утверждается генеральным директором Общества);

1.4 Резерв кадров филиалов: на замещение руководителей структурных подразделений и ключевых должностей работников филиала (утверждается директором филиала).

По степени подготовленности работников к осуществлению управленческой деятельности резерв кадров делится на оперативный и перспективный резервы кадров:

1.1 Оперативный резерв кадров формируется из числа руководителей и специалистов, имеющих необходимый опыт практической работы, прошедших целевое обучение и практическую подготовку, готовых к успешному осуществлению управленческой деятельности на планируемом уровне руководства. Не допускается перевод руководителей и специалистов, состоящих в оперативном резерве кадров в перспективный резерв кадров в рамках одной резервируемой должности;

1.2 Перспективный резерв кадров формируется из числа руководителей и специалистов, имеющих необходимый опыт практической работы, которым требуется целевое обучение и практическая подготовка для успешного осуществления управленческой деятельности на планируемом уровне руководства. После прохождения необходимого обучения и практической подготовки руководители и специалисты, состоящие в перспективном резерве кадров, могут быть переведены в оперативный резерв кадров.

Резерв формируется по следующим направлениям :

1.1 Производственная деятельность. Резерв кадров формируется из числа кандидатов на должности руководящих/ключевых должностей в области энергетики, инвестиционной и проектной деятельности, иным направлениям, имеющим важное значение;

1.2 Экономика и финансы. Резерв кадров формируется из числа кандидатов на должности руководящих/ключевых работников в области бухгалтерской, финансовой и планово-экономической деятельности, а также деятельности по реализации электрической и тепловой энергии;

1.3 Общее управление. Резерв кадров формируется из числа кандидатов на должности руководящих/ключевых работников по обслуживанию основного производства (материально-техническое снабжение, спецтранспорт, автоматизация производства, ремонт оборудования, технологическая связь, служба безопасности, управление персоналом, юридическое обеспечение деятельности) .

Формирование эффективной команды управленцев на всех уровнях управления организации выступает важнейшей задачей современных предприятий, ориентированных на устойчивый рост и развитие [9; 11; 12], поэтому качественная и своевременная подготовка кадрового резерва становится стратегически значимой функцией службы управления персоналом.

Рассмотрим бизнес-процесс формирования кадрового резерва на вакантные должности ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС  
Владельцем процесса «Формирование кадрового резерва» в филиале ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС является начальник управления по персоналу, ответственность за успешное функционирование процесса несет начальник отдела кадров.

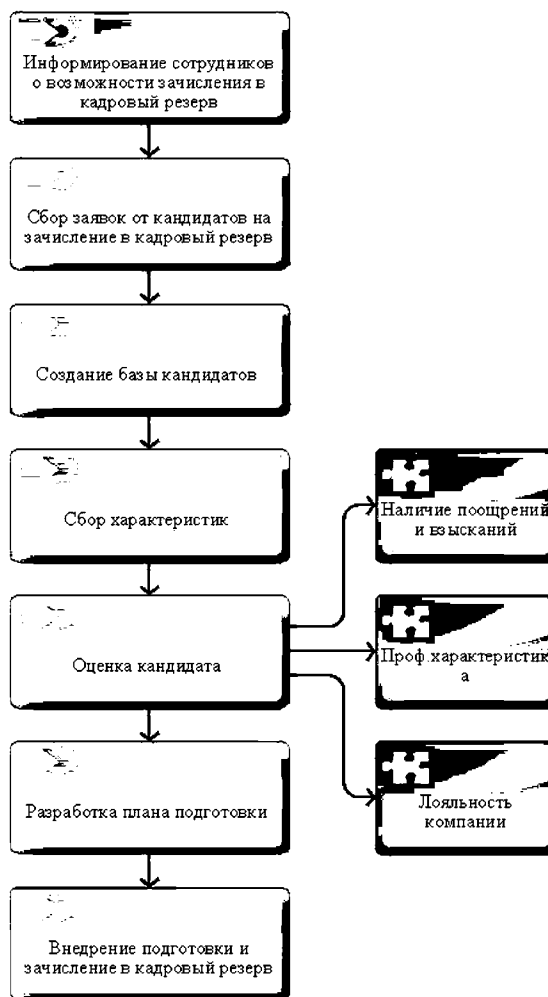


Рисунок 3.1.2 – существующий бизнес- процесс формирования кадрового резерва в филиале ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

Один из главных недостатков в процессе формирования кадрового резерва ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС это то, что обсуждение проведенной оценки проводится не коллегиально. Чаще всего это выполняется специалистом отдела управления персоналом, хотя на этапах информирования, работы с заявками, оценки кандидатов взаимодействуют и непосредственные руководители и специалисты отдела, но конечное слово принимается не коллегиально.

Рассмотрев формирование кадрового резерва как систему и как процесс мы определили, что в оценке кандидата используются не эффективные методы в оценки кандидата.

Методы которые использует ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС для оценки кандидата для зачисления его в кадровый резерв :

- Анкетирование (Оценочная анкета представляет собой набор вопросов или утверждений относительно личностных характеристик, особенностей поведения и взаимодействия с другими людьми и т. п.);

- Интервью у непосредственного руководителя, в некоторых случаях у сотрудников (Выделяют два типа интервью: структурированные и неструктурированные). При проведении интервью важно получить информацию о различных аспектах жизни и характеристиках личности сотрудника. В частности, исследуются: интеллектуальная сфера, мотивационная сфера, темперамент, характер, профессиональный и жизненный опыт, здоровье, отношение к своей профессии, образование.

Методы составления индивидуального плана развития включают следующее:

- Наставничество. Для зачисления работника из кадрового резерва на новую должность к нему прикрепляется линейный руководитель, который в данный момент занимает эту должность;

- Дистанционное обучение. На предприятии руководители активно пользуются ящиками mail почты, куда непосредственно начальник УРП может выслать лекции в электронном варианте.

На сегодняшний день список показателей для оценки характеристики сотрудника велик и возможность оценить наиболее точно высока, но на предприятии новые методики не используются, так же не учитываются психологическая составляющая в оценке сотрудника для заключения в кадровый резерв.

Методы, которые мы предлагаем в качестве совершенствование формирования кадрового резерва относятся к блоку оценки кандидата и позволят наиболее полно оценить потенциального кандидата для зачисления в кадровый резерв.

И включают следующие данные:

- метод оценки 360° позволяет нам оценить работника со всех сторон.

Дает возможность выявить слабые места и «точки роста» для сотрудников и команды в целом, не требует серьезных финансовых затрат, можно провести силами HR-отдела.

- интервью по компетенциям позволяет глубоко и всесторонне оценить кандидата, интервью дает глубокую и верную оценку, высокая стандартизированность .

- кейс-тейстинг гарантирует высокую достоверность так как для составления вопросов-кейсов используются реальные ситуации.

Учитывая то, что на предприятии ввели в работу новый эксплуатационный блок, с новым оборудованием и для того, что бы его правильно эксплуатировать необходимо, чтобы линейные руководители умели правильно владеть профессиональным языком, а так же объяснять систему работы оборудования своим подчиненным.

Исходя из этого можно сделать вывод что совершенствование процедуры формирования кадрового резерва актуально для организации.

Выводы по параграфу 3.1 : : В результате проведенного анализа системы развития профессиональных компетенций было выявлено, что:

1. Используются устаревшие методы разработки индивидуального плана развития
2. Решение о зачислении в кадровый резерв принимается не коллегиально.
3. Для оценки характеристики кандидата на зачисление в кадровый резерв используются методы, которые можно дополнить новыми для получения более точной информации.
4. Отсутствие заинтересовать работника в зачислении в кадровый резерв.
5. Незаинтересованность руководства в удовлетворении работников в повышении их профессиональных компетенций.



### 3.2 Разработка проекта по совершенствованию формирования кадрового резерва в филиале ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

Проанализировав недостатки существующей системы формирования кадрового резерва на вакантные должности линейных менеджеров, а также структурировав их, представим новую модель совершенствования формирования кадрового резерва на вакантные должности линейных менеджеров филиала ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС на рисунке 3.2.1.

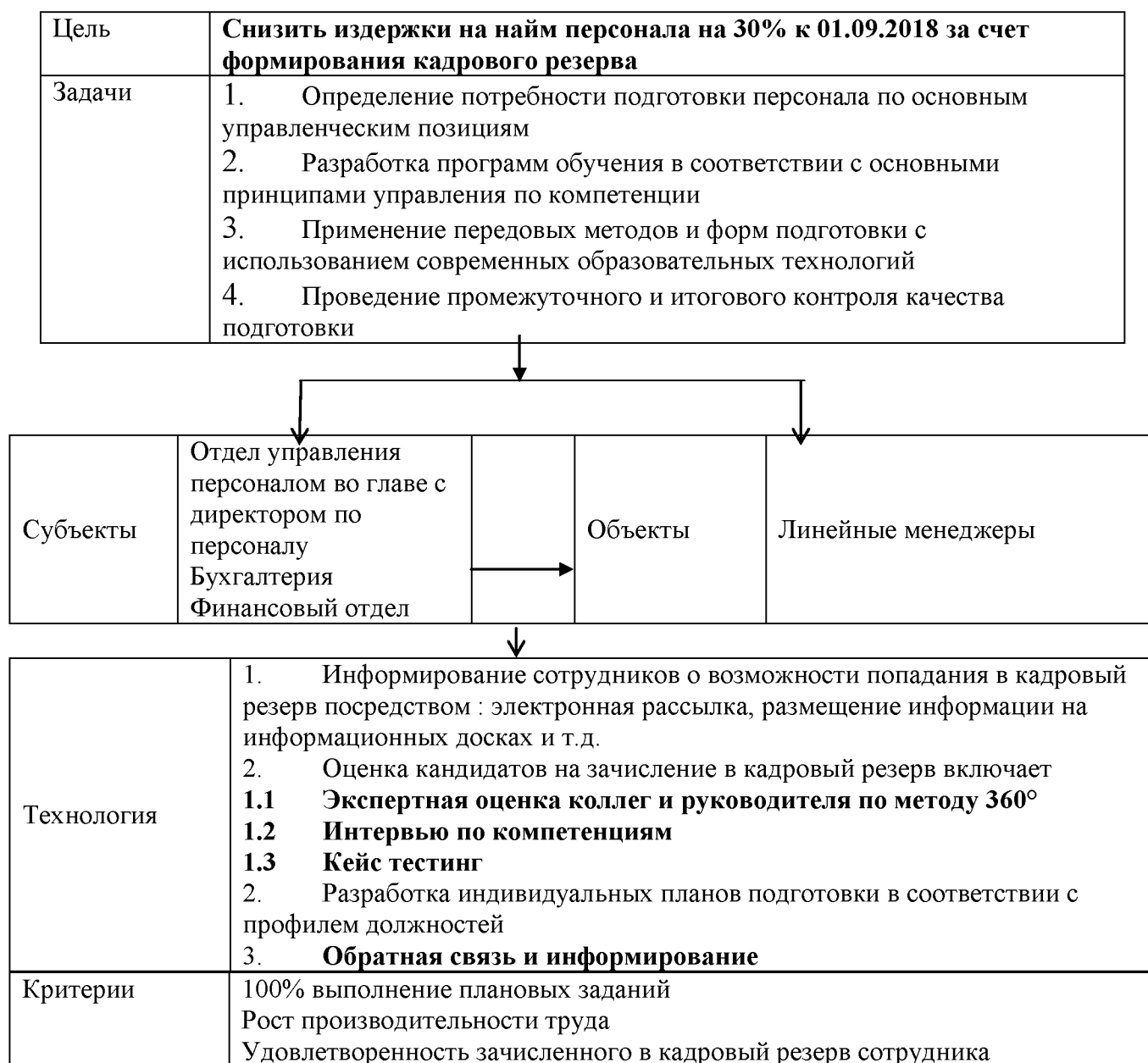


Рисунок 3.2.1 – Усовершенствованная система формирования кадрового резерва на предприятии филиала ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

Проанализировав недостатки существующей системы мы разработали новую систему формирования кадрового резерва. Предлагаемые изменения начинаются с новой цели. Новая цель звучит так: «Снизить издержки на найм персонала на 30% к 01.09.2018 за счет формирования кадрового резерва». Новая цель соответствует стратегии предприятия, которая предусматривает повышение эффективности бизнеса, формирование стабильного положительного тренда развития, повышение капитализации Общества. Основным ресурс предприятия – люди, эффективность работы зависит напрямую от них. Повышение эффективности бизнеса и формирования положительного тренда имеют прямую зависимость от производительности предприятия и финансовой устойчивости. Можно сделать вывод что наша новая цель и стратегия предприятия увязаны между собой.

Также при помощи новой системы формирования кадрового резерва мы снизим издержки на найм персонала.

Найм персонала сейчас будет актуален для предприятия потому что завершилось строительство нового энергоблока. В рамках договора о предоставлении мощности (ДПМ) завершено строительствапылеугольного энергоблока мощность 660 МВт . Этот крупнейший в Уральском регионе инвестиционный проект призван решить ряд важнейших региональных проблем : сократить энергодефицит в челябинской области, повысить надежность энергоснабжения промышленных предприятий и населения. Штат вновь построенного энергоблока составляет 150 человек, то есть создано 151 рабочее место.

Далее рассмотрим затраты на найм персонала

Таблица 3.2.1 – затраты на наем персонала в филиале ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

Наем нового работника		
Подача объявления	одно в местной газете	110
Брошюры (для ознакомления с организацией)	комплект	5
Комиссионное вознаграждение фирме по подбору персонала	22% от годового оклада одного работника (за каждых 5 нанятых)	998

## Окончание таблицы 3.2.2

Проверка рекомендаций	3/4 часа	7
Собеседование	12 час. 45 мин. по средней ставке и 45 мин. по ставке руководителя	135
Оформление личного дела	3 часа	29
Оформление (внесение в платежную ведомость и другие документы, в память ЭВМ)	1/4 часа	2
Расходы отдела "человеческих ресурсов"	17 час.	163
ИТОГО		1449
Обучение		
Формальное обучение		
время руководителя	15-часовой семинар с 5 слушателями по ставке 50 долл./час (15x50x1/5)	150
время работника	15 час.	164
Обучение на рабочем месте		
время руководителя	1/3 часа в день, 60 дней	
время помощника, из числа сослуживцев	230 рублей в час	433
Дополнительная нагрузка сослуживцам	20 час. по 230 рублей в час	218
Снижение производительности труда	в среднем на уровне 30% от нормативной в течение двух месяцев	735
Исправление дополнительных ошибок	20 час. на исправление финансовых документов, 4 часа машинного времени	578
ИТОГО		2517
ВСЕГО		6008
Итого по всем системам		9974

Зачисляя персонал в резерв, мы при возможности будем их переводить на более высшую должность. Переводя на другую должность мы отказываемся от растрат на найм, подбор и отбор персонала.

Субъектами нашей новой системы формирования кадрового резерва будут:

- Отдел управления во главе с директором по персоналу, которые будут непосредственно издавать приказ о зачислении в кадровый резерв, оценивать кандидата, содействовать в составлении индивидуального плана развития;

- Бухгалтерия;

- Финансовый отдел.

Объектами новой системы формирования кадрового резерва служат линейные менеджеры, так как кадровый резерв формируется из основного рабочего персонала на высшие должности.

Рассмотрим технологии формирования кадрового резерва новой системы:

1. От предыдущей системы формирования кадрового резерва мы оставляем технологию информирования. Информирование сотрудников о возможности попадания в кадровый резерв посредством : электронная рассылка, размещение информации на информационных досках и т.д.

2. Так как система формирования резерва у нас основа на самовыдвижении, после заполнения заявок на зачисление в кадровый резерв, оцениваются кандидаты. Оценка проводится для того, чтобы выявить лучших из кандидатов, отражает : профессиональную пригодность, мотивированность, вовлеченность в трудовой процесс, лояльность к компании, личные предпочтения, психофизическую принадлежность.

Итак в оценке кандидата мы предлагаем новые технологии:

- Интервью по компетенциям предполагает разработанную модель компетенций, которая отображает определенные компетенции, необходимые работнику и оцениваемые в рамках зачисления в кадровый резерв.

Мы выделили следующие компетенции оценки кандидата с целью совершенствования формирования кадрового резерва филиала ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС :

Таблица 3.2.2 - модель компетенций для оценки кандидата с целью зачисления его в кадровый резерв

Вид компетенции и ее определение	Примеры компетенций
Когнитивные компетенции (знания) – это компетенции, предполагающие практическое использование теории и понятий, а также скрытые знания приобретенные в опыте	<ul style="list-style-type: none"><li>• Понимание особенностей стратегического и оперативного управления</li><li>• Знание административных функций управления и функциональных обязанностей</li><li>• Знание законов, нормативно-правовой базы в энергетической отрасли</li></ul>

Окончание таблицы 3.2.2

Функциональные компетенции (умения и навыки) – то, что человек должен уметь делать в трудовой сфере, в сфере дальнейшего обучения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Навык постановки задач</li> <li>• Умение правильно разрабатывать алгоритмы действий в рамках линейного менеджера</li> <li>• Способность обосновать управленческое решение</li> </ul>
Личностные компетенции – поведенческие умения специалиста, востребованы на переводящую должность	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умение работать в команде</li> <li>• Ответственность</li> <li>• Ориентация на развитие</li> <li>• Инициативность</li> <li>• Системное мышление</li> </ul>
Этические компетенции – компетенции, предполагающие наличие определенных личностных и профессиональных ценностей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Позитивное и толерантное отношение к людям</li> <li>• Преданность организационным интересам</li> <li>• Добросовестность</li> </ul>

Для разработки перечня оцениваемых компетенций требуется провести тщательный анализ должности, на замещение которой требуется кадровый резерв. Для этого требуется опираться на должностной регламент оцениваемой должности линейного менеджера, учитывать характер работы, что позволит определить более востребованные компетенции.

Следующий этап описание каждой компетенции по уровням развития или разработка «школы компетенций». Наличие этой шкалы позволит сопоставить кандидатов друг с другом (определить индивидуальный уровень каждого претендента на включение в резерв), а также оценить соответствие каждого кандидата требованиям должности, на замещение которой мы совершенствуем резерв.

Таблица 3.2.3 - Шкалирование уровней компетенций в формировании кадрового резерва филиала ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

Уровень	Шкала компетенций
Уровень 1	Компетенция не проявлена или не выявлена(оцениваемый не знает как применить ее в работе)
Уровень 2	Оцениваемый знает, как применить компетенцию в типовых , знакомых рабочих ситуациях. При возникновении новых, не типовых ситуаций эффективность компетенций снижается.

Окончание таблицы 3.2.3

Уровень 3	Уровень оцениваемой компетенции позволяет оцениваемому достигать цели в большинстве не типовых ситуациях и во всех базовых, типовых рабочих ситуациях. Не допускает ошибок в алгоритме поведения, знания системны, актуальны, не путается в терминологии.
Уровень 4 (в дополнении к третьему)	Уровень владения компетенцией позволяет оцениваемому достигать цели в кризисных ситуациях, во всех не типовых, новых рабочих ситуациях. Знает и правильно определяет последовательность действий при возникновении не стандартных ситуаций. Способен выступать в роли методолога – вырабатывать новые подходы в работе.

С целью обеспечения качества конкурсных мероприятий рекомендуем по каждой компетенции определить минимальный уровень ее развития (не ниже 3-го уровня по компетенциям, высокий уровень развития которых особенно необходим для выполнения всего спектра должностных функций).

### 3. Экспертная оценка руководителей и коллег посредством метода 360°

Метод 360 – заключается в сборе информации о работнике от взаимодействующих с ним лиц. В ее основе «круговая» поэтому и 360° оценка сотрудника по компетенциям. Список оценивающих выглядит в идеале следующим образом:

- сам сотрудник, который ставит себе оценки по заданным критериям. Этот этап наш кандидат будет проходить на этапе интервью по компетенциям

- его непосредственно руководитель, опрос будет проводиться по компетенциям описанным выше

- коллеги и сотрудники будут проходить опрос по тем же вопросам как и руководитель, как и собственно кандидат.

### 4. Кейс-тейстинг

Кейс – тейстинг это современная технология оценки компетенций сотрудников с помощью специализированных аналитических заданий. По своему содержанию представляет собой сокращенный ассесмент – центр, так как с его помощью оцениваются ключевые навыки и знания.

Суть кейс – кейстинга в нашем проекте будет в разработке конкретной ситуации – задачи, на примере филиала ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС или на примере организаций-конкурентов. Задача будет содержать вопросы по конкретным ситуациям и нести в себе полный, развернутый ответ по реально возникшим проблемам касаясь должности кандидата, в нашем случае касаясь должности линейного менеджера.[21]

Плюсы нашего метода в том что :

- не требуется отдельного помещения, инструментария или оборудования, что бюджетным для организации
- составляется на основе ситуации конкретной компании, сферы в которой формируется кадровый резерв
- не отвлекает сотрудников, т.е его можно провести в течении часа
- небольшая стоимость процедуры разработки и проведения так как не требуются специальные наблюдатели, услуги которых всегда оплачиваются.

Схема бизнес процесса отражает его суть и механизм работы. Создать схему, само по себе не очень сложно. Достаточно понимать на какие вопросы должна отвечать схема и придерживаться алгоритма создания.

Определение границ бизнес-процесса, а также поставщиков и потребителей, позволило обеспечить лучшее взаимодействие и понимание требований всех заинтересованных сторон, которые следует удовлетворить;

При управлении целостным процессом, который проходит сквозь множество отделов, снижается риск субоптимизации;

При назначении владельцев процессов, ответственных за весь процесс, удается избежать распределения ответственности по фрагментам;

Управление процессами позволяет создать лучшие основания для контроля времени выполнения работ и ресурсов.

Рассмотрим алгоритм формирования кадрового резерва ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

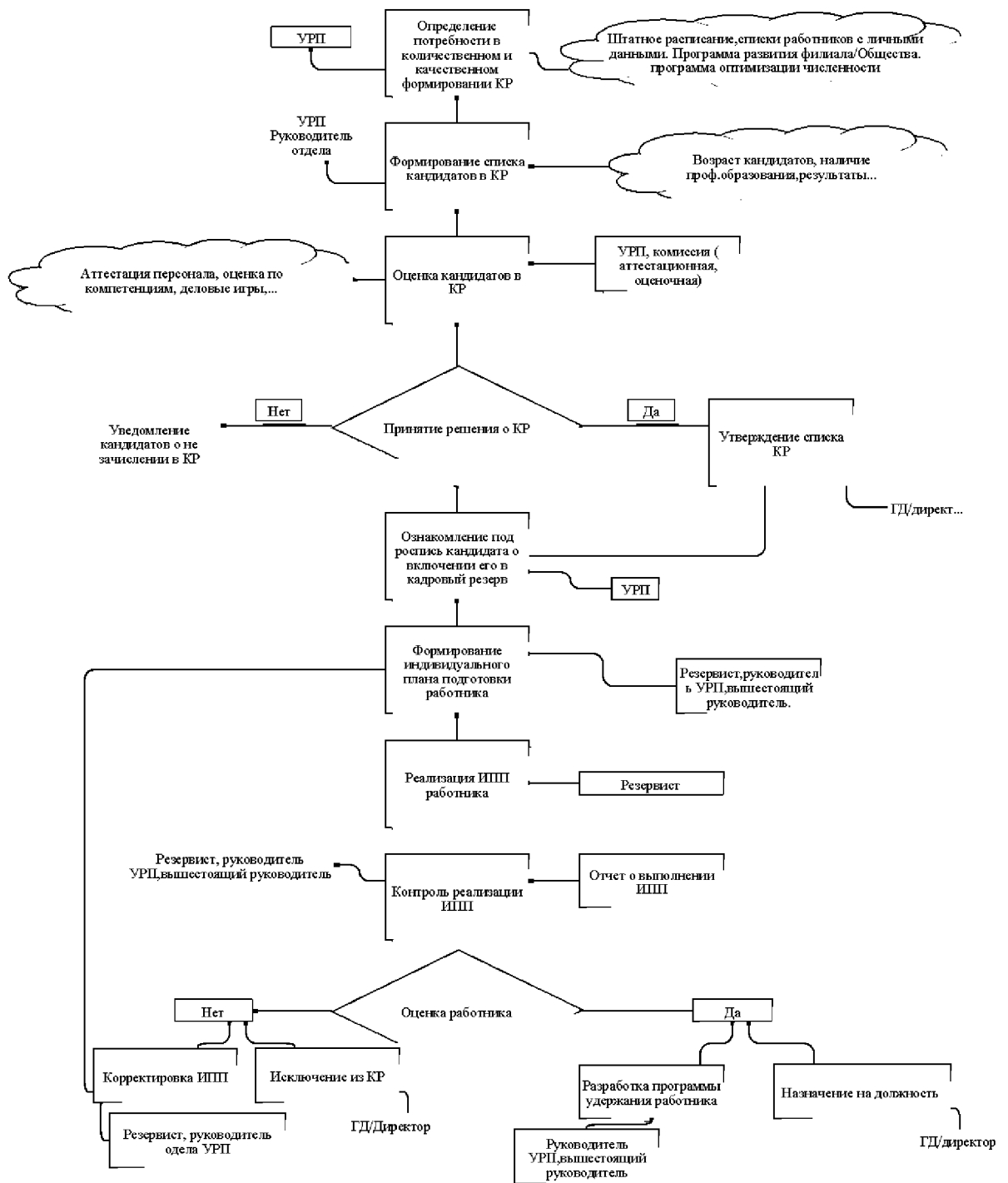


Рисунок 3.2.2 – алгоритм формирования кадрового резерва ПАО «ОГК-2»

### Троицкая ГРЭС

На рисунке 3.2.2 изображен алгоритм процесса формирования кадрового резерва, в котором отражены ответственные, информация, которая будет использована, последовательность этапов.



Далее представим бизнес-процесс совершенствования формирования кадрового резерва ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС.



Рисунок 3.2.3 – Бизнес-процесс усовершенствованного процесса формирования кадрового резерва филиала ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

Проект по совершенствованию формирования кадрового резерва на вакантные должности линейных менеджеров будет внедряться с 03.07.2017 по 22.02.2018, то есть в течение 8 месяцев.

Основными конкурентными преимуществами сегодня становятся грамотное стратегическое управление, эффективность бизнес - процессов, нематериальный капитал компании, воплощенный в знаниях и квалификации сотрудников, способность компании удерживать клиентов и привлекать новых, корпоративная культура, поощряющая инновации и организационные улучшения. Первостепенное значение приобретают способности компании адекватно реагировать на изменения (реактивные способности), прогнозировать изменения и работать на опережение (проактивные способности)

Каждый проект имеет стратегические цели, достижение которых является определяющим для организации [24].

Цели формируются в блоки: развитие персонала, бизнес-процессы, клиенты, финансы.

Цели определены повышением показателей.

Проект предусматривает достижение стратегических целей предприятия, чтобы отразить эту связь используется такой метод, как сбалансированная система показателей (BSC). Также на основе этого разрабатывается стратегическая карта компании и контрольные показатели целевых значений, то есть счетная карта.

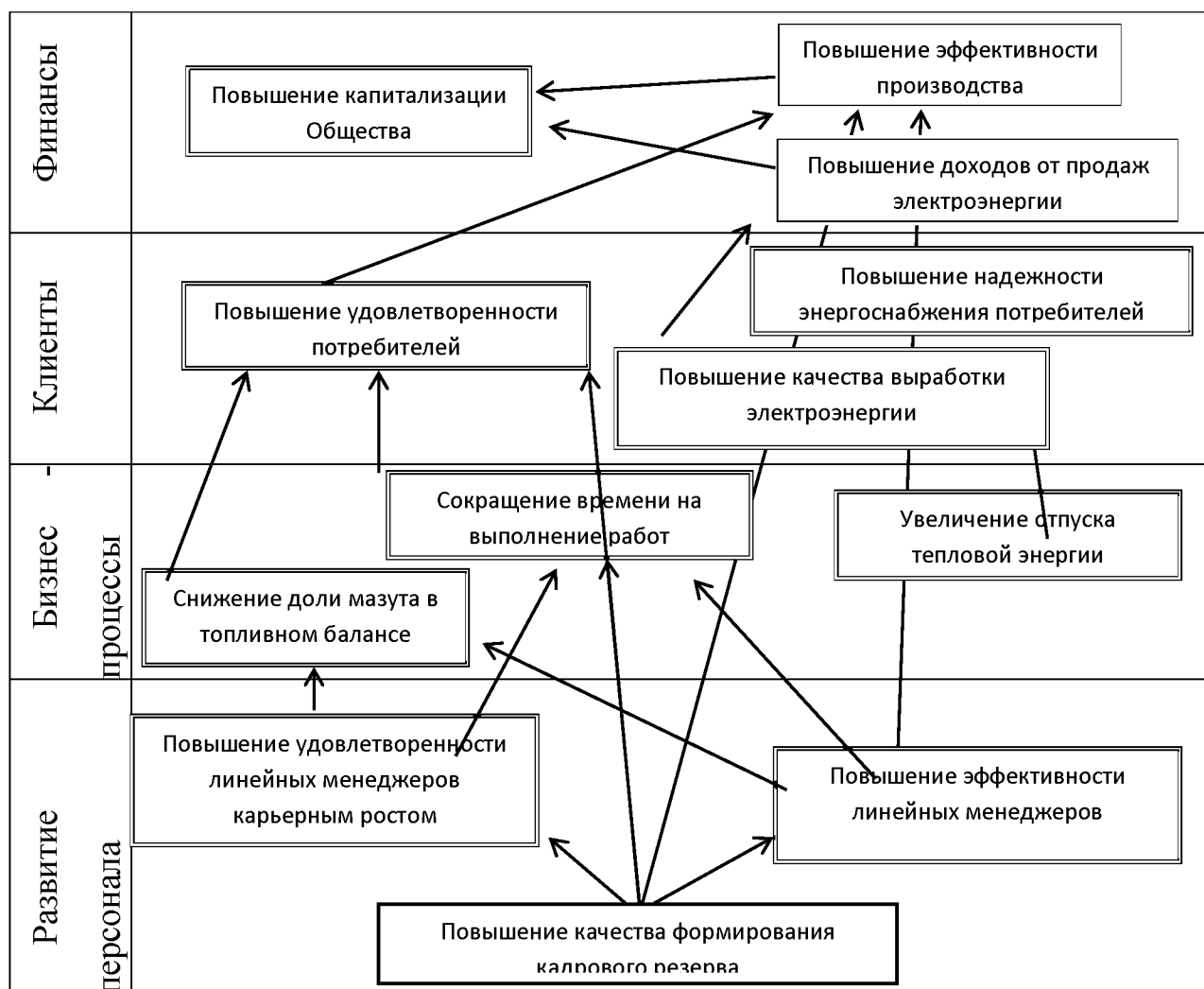


Рисунок 3.2.4 – Сбалансированная система показателей филиала ПАО «ОГК-2»  
Троицкая ГРЭС

Таблица 3.2.4 – Счетная карта филиала ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

	Цель	Целевая дата/период	КРІ	Целевое значение	
				Текущее	Целевое
Финансы	1. Повышение капитализации Общества	10.07.2018	Уровень производительности труда Уровень прибыли предприятия		
	2. Повышение эффективности производства на 3%	2.08.2018	Уровень производительности Уровень снижения затрат	14,7%	17%
	3. Повышение доходов от продаж электроэнергии	24.10.2018	Уровень рентабельности	30%	50%

Окончание таблицы 3.2.4

Клиенты	1. Повышение уровня удовлетворенности потребителей электроэнергии на 5%	11.12.2018	Уровень удовлетворенности клиентов	70%	90%
	2. Повышение качества выработки электроэнергии на 3%	03.03.2019	Уровень энергоснабжения потребителей	1650МВт	1705%
	3. Повышение надежности энергоснабжения потребителей	15.05.2019	Уровень надежности энергоснабжения	80%	90%
Бизнес - процессы	1. Сокращение времени на выполнение работ по обслуживанию и эксплуатации оборудования на 1,5%	07.06.2018	Уровень времени на выполнение работы	60%	70%
	2. Увеличение отпуска тепловой энергии на 3%	09.04.2019	Уровень выработки Уровень трудоемкости	1400 МВт	1700 МВт
	3. Снижение доли мазута в топливном балансе на 2,5%	23.10.2018	Уровень производительности Уровень мазута в топливном балансе	35%	31%
Развитие персонала	1. Повышение удовлетворенности линейных менеджеров карьерным ростом	1.06.2018	Уровень удовлетворенности линейных менеджеров	60%	80%
	2. Повышение эффективности линейных менеджеров	9.06.2018	Уровень эффективности линейных менеджеров	63%	80%
	3. Повышение качества	1.03.2018	Уровень эффективности		
	4. формирования кадрового резерва		кадрового резерва	63%	82%

Проанализировав систему сбалансированных показателей<sup>3</sup> можно делать вывод, что поставленные цели не противоречат стратегии филиалу ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС.

Не смотря на то, что система сбалансированных показателей позволяет судить об очевидной пользе реализуемого проекта, есть силы, которые могут сдерживать его реализацию. Анализ поля сил Курта Левина подразумевает рассмотрение проекта находящегося между движущими и сдерживающими силами (рисунок ).

Каждая из сил оценивается по 10-бальной шкале, где 10 баллов – сильное влияние; 1 балл – несущественное влияние.

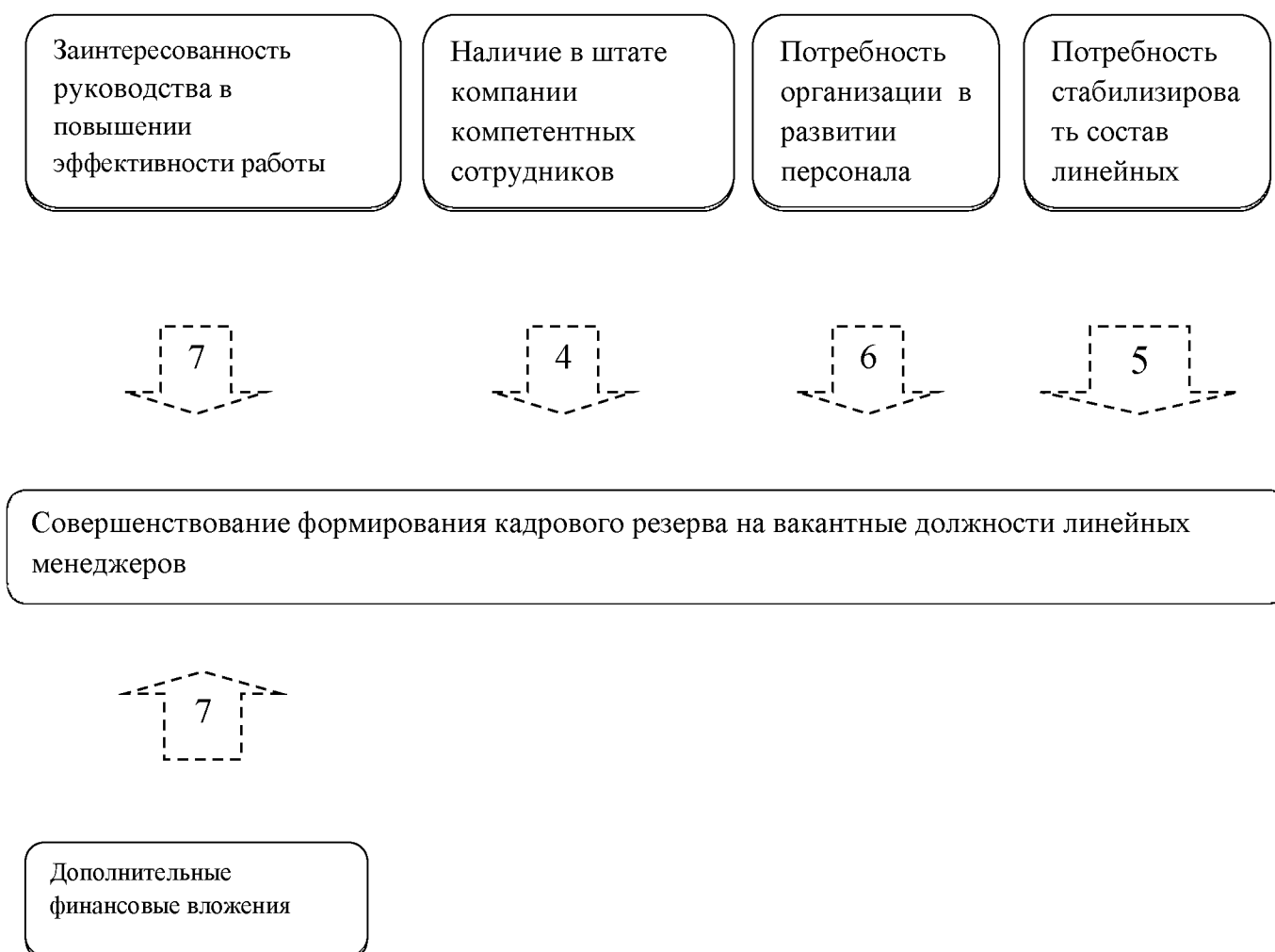


Рисунок 3.2.5 – анализ поля сил К.Левина филиала ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

Совокупность движущих сил составило 31 балл, сдерживающих – 7 баллов. По итогам проведенного анализа поля сил можно судить о том, что движущие силы проекта превосходят сдерживающие как количественно, так и качественно. Исходя из этого, можно сделать вывод о перспективности внедрения проекта по совершенствованию формирования кадрового резерва на вакантные должности линейных менеджеров.

Разработка и реализации проекта протекает в условиях неоднозначности и неопределенности.

Неопределенность возникает при возможности появления неблагоприятных событий по ходу выполнения проекта, что и является риском проекта. Поэтому необходимо проанализировать существующие риски проекта. Для начала определим способ оценки рисков.

Таблица 3.2.5 - Оценки риска внедрения проекта по совершенствованию формирования кадрового резерва филиала ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

Критерий	Оценка
Вероятность наступления риска	очень высокие – 0,9; высокие – 0,7; средние – 0,5; низкие – 0,3; очень низкие – 0,1
Степень влияния	очень высокая – 0,9 высокая – 0,7 средняя – 0,5 низкая – 0,3 очень низкая – 0,1

На основании таблицы оценки рисков оценим риски нашего проекта.

Таблица 3.2.6 – Риски проекта совершенствование формирования кадрового резерва

№	Риск	Описание	Вероятность наступления	Степень влияния	Коэффициент влияния
1	Несоблюдение сроков проекта	Время отведенное на выполнение этапов проекта может быть не соблюдено что приведет к увеличению затрат на проект	0,5	0,7	0,35

Окончание таблицы 3.2.6

2	Появление непредусмотренных дополнительных затрат	Возможно увеличение стоимости проекта в связи с нестабильным курсом валют, поскольку оборудование импортное и топливо закупается в другой стране	0,3	0,5	0,15
3	Ошибка в разработке проекта	Возможны погрешности в расчетах и ошибки при разработке новых элементов системы повышения профессиональных компетенций	0,1	0,7	0,07
4	Сложность при формировании кадрового резерва на вакантные должности линейных руководителей	Персонал организации может тяжело адаптироваться к новым технологиям оценки кандидата	0,8	0,7	0,56

Обозначив основные риски и оценив их по вероятности наступления и степени влияния, заполним карту рисков для более наглядного анализа таблица

Таблица 3.2.7 – Карта рисков проекта по совершенствованию кадрового резерва

Вероятность	Степень влияния			
	0,7	0,5	0,3	0,1
0,5	0,35 <b>R2</b>	0,25	0,21	0,35
0,3	0,21	0,15 <b>R3</b>	0,21	0,21
0,1	0,07 <b>R4</b>	0,05	0,07	0,07
0,8	0,56	0,40	0,56	0,56 <b>R1</b>

По анализу карты рисков можно отметить, что наиболее опасным риском является сложность при адаптации в другой стране.

Рассмотрим мероприятия по управлению рисками.

R1: Необходимо подготовить персонал к новым технологиям оценки кандидата для зачисления в кадровый резерв, а именно составить анкету кандидата на заключение в кадровый резерв более подробную, близкую к тем вопросам, которые будут рассматриваться в интервью и в оценке 360°. А также проверить качественный состав сотрудников для того, чтобы формировать кадровый резерв.

R2: Для того чтобы минимизации риска несоблюдения сроков проекта, необходимо внимательно разработать подробный план мероприятий, в котором будут обозначены отведенные сроки и трудоемкость работ, назначены ответственные лица и предусмотрен предполагаемый результат каждого из этапов проекта. Так же нужно постоянно контролировать и оценивать исполнение мероприятий, что позволит наилучшим образом управлять установленными сроками проекта.

R3: Чтобы минимизировать риск наступления непредусмотренных денежных затрат, необходимо подробно составить бюджет, в котором будут учтены всевозможные статьи расходов. Так же необходимо выделить резерв средств на дополнительные нужды, а так же установить максимальную сумму, за предел которой в рамках данного проекта нельзя будет выходить.

R4: Для того, что бы снизить риск ошибки при разработке проекта необходимо тщательно проверять документы лицензирования и сертификации.

3.3 Расчет стоимости мероприятий по проекту совершенствование формирования кадрового резерва линейных менеджеров филиала ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

Для успешной реализации проекта и минимизации рисков необходимо составить детальный план мероприятий внедряемого проекта, который позволит рассчитать необходимые человеческие и финансовые затраты на достижения поставленной цели.

Таблица 3.3.1 – План мероприятий по внедрению проекта совершенствование кадрового резерва филиала ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС

№	Наименование	Сроки	Длительность работ	Предшествующие работы	Ответственный
1	Анализ экономических показателей	3.07.2017-5.07.2017	3	-	HR-специалист 1
2	Анализ внешней и внутренней среды, кадровый аудит	6.07.2017-11.07.2017	4	-	HR-специалист 1
3	Анализ подсистемы управления персоналом	12.07.2017-14.07.2018	3	2	HR-специалист 1
4	Анализ существующей системы формирования кадрового резерва	17.07.2017-19.07.2017	3	3	HR-специалист 1
5	Выявление необходимости совершенствования кадрового резерва	20.07.2017-25.07.2017	4	4	HR-специалист 1,2
6	Выявление проблем в формировании кадрового резерва	26.07.2017-31.07.2017	4	5	HR-специалист 1,2
7	Определение основных направлений совершенствования кадрового резерва	01.08.2017-07.08.2017	5	6	HR-специалист 1,2
8	Формирование рабочей группы, резервистов	8.08.2017-15.08.2017	6	7	Начальник отдела HR
9	Определение целей совершенствования формирования кадрового резерва	16.08.2017-21.08.2017	4	8	Начальник отдела HR
10	Выявление должностей для формирования кадрового резерва	22.08.2017-25.08.2017	4	9	HR-специалист 1
11	Определение оптимальной численности рабочих для зачисления в кадровый резерв на вакантные должности линейных руководителей	28.08.2017-31.08.2017	4	10	HR-специалист 1



Продолжение таблицы 3.3.1

12	Установление основных критериев для оценки кандидатов	1.09.2017-08.09.2017	6	9	HR-специалист 1,2
13	Формирование правил и порядка подбора в резерв	11.09.2017-22.09.2017	10	12	HR-специалист 1,2
14	Объявление о конкурсе для зачисление в кадровый резерв	25.09.2017-26.09.2017	2	13	HR-специалист 1
15	Сбор заявок на включение в кадровый резерв	27.09.2017-10.10.2017	10	14	HR-специалист 2
16	Подготовка оценочных мероприятий	11.10.2017-20.10.2017	8	15	HR-специалист 1,2
17	Составление модели компетенций	23.10.2017-31.10.2017	7	16	HR-специалист 1,2
18	Составление шкалы компетенций	01.11.2017-03.11.2017	3	17	HR-специалист 1,2
19	Проведение интервью по компетенциям	06.11.2017-08.11.2017	3	18	HR-специалист 2
20	Анализ проведенного интервью	09.11.2017-13.11.2017	3	19	HR-специалист 2
21	Подготовка к интервью с коллегами и руководителем	14.11.2017-20.11.2017	5	17	HR-специалист 2
22	Проведение экспертной оценки с коллегами посредством метода 360 °	21.11.2017-27.11.2017	5	21	HR-специалист 2
23	Проведение экспертной оценки с руководителем посредством метода 360°	28.11.2017-01.12.2017	4	21	HR-специалист 2
24	Анализ полученных данных	04.12.2017-11.12.2017	6	23	HR-специалист 1,2
25	Разработка кейс-тестингов	12.12.2017-25.12.2017	10	24	HR-специалист 1
26	Проведение кейс-тейстинга и анализ результатов	26.12.2017-09.01.2018	6	25	HR-специалист 1
27	Анализирование всех результатов кандидатов и выбор лучшего	10.01.2018-23.01.2018	10	26	HR-специалист 1,2

### Окончание таблицы 3.3.1

28	Разработка индивидуального плана развития кандидата	24.01.2018-06.02.2018	10	27	HR-специалист, начальник отдела
29	Оценка эффективности мероприятий по индивидуальному развитию	07.02.2018-15.02.2018	7	28	HR-специалист 1,2 Начальник отдела
30	Обратная связь кандидатам и информирование линейных менеджеров	16.02.2018-19.02.2018	2	29	HR-специалист 1,2 Начальник отдела
31	Анализ эффективности проделанной работы совершенствования формирования кадрового резерва на вакантные должности линейных руководителей	20.02.2018-22.02.2018	3	30	HR-специалист 1,2 Начальник отдела

План мероприятий рассчитан на 8 месяцев в период с 3 июля 2017г. по 22 февраля 2018г. За этот период запланировано 31 основное мероприятие, по окончании которых должны быть достигнуты цели, которые отражаются в стратегической карте. Более наглядно план мероприятий представлен на диаграмме Ганта (Приложение Б).

Расчет стоимости мероприятий по проекту совершенствования формирования кадрового резерва [25].

В расчет стоимости проекта будут включены смета и бюджет по инвестиционным и эксплуатационным затратам. В итоге всех расчета составим генеральный бюджет проекта.

Далее рассмотрим смету инвестиционных затрат в проекте по совершенствованию формирования кадрового резерва на вакантные должности линейных руководителей.

Таблица 3.3.2 - Смета инвестиционных затрат

№	Мероприятия	Содержания затрат	Месяц проведения	Сумма руб.
1	Анализ экономических показателей за 2014, 2015, 2016	Оплата экономисту за 6 часов: $268 * 6 * 2 = 3216$ руб. С учетом 4663,2 руб. Оплата HR1-специалисту за 8 часов: $230 * 8 * 2 = 3840$ руб. С учетом 5568	Июль 2017	10 231,2
2	Анализ внутренней и внешней среды	Оплата HR1-специалисту за 8 часов: $230 * 8 * 4 = 7680$ руб. С учетом 3456	Июль 2017	11136
3	Анализ подсистемы управления персоналом	Оплата HR1-специалисту за 8 часов: $230 * 8 * 3 = 5760$ руб. С учетом 2592	Июль 2017	8352
4	Анализ существующей системы формирования кадрового резерва	Оплата HR1-специалисту за 3 часов: $230 * 3 * 3 = 2160$ руб. С учетом 972	Июль 2017	31332
5	Выявление необходимости совершенствования кадрового резерва	Оплата HR1-специалисту за 4 часов: $230 * 4 * 4 = 3840$ руб. С учетом 1728 Оплата HR2 – специалисту за 6 часов: $230 * 4 * 4 = 3840$ руб. С учетом 1728	Июль 2017	11136
6	Выявление проблем в формировании кадрового резерва	Оплата HR1-специалисту за 2 часов: $230 * 2 * 4 = 1920$ руб. С учетом 864 Оплата HR2-специалисту за 2 часов: $230 * 2 * 4 = 1920$ руб. С учетом 864	Июль 2017	5568
7	Определение основных направлений совершенствования кадрового резерва	Оплата HR1-специалисту за 3 часов: $230 * 3 * 5 = 3600$ руб. С учетом 1620 Оплата HR2-специалисту за 3 часов: $230 * 3 * 5 = 3600$ руб. С учетом 1620	Август 2017	10440

## Окончание таблицы 3.3.2

8	Определение целей совершенствования формирования кадрового резерва	Оплата начальнику отдела HR- за 4 часа: $453 * 4 * 4 = 7360$ руб. С учетом 3312 Оплата Ген.директору за 4 часа $2500 * 4 * 4 = 43200$ руб. С учетом 19440	Август 2017	73 312
9	Формирование правил и порядка подбора в резерв	Оплата HR1-специалисту за 2 часа: $230 * 2 * 10 = 4800$ руб. С учетом 2160 Оплата HR2-специалисту за 2 часа : $230 * 2 * 10 = 4800$ руб. С учетом 2160 Оплата Ген.директору за 2 часа : $2500 * 2 * 10 = 44 000$ руб. С учетом 19800	Сентябрь 2017	77 720
10	Составление модели компетенции	Оплата HR1-специалисту за 2 часа: $230 * 2 * 7 = 3360$ руб. С учетом 1512 Оплата HR2-специалисту за 2 часа: $240 * 2 * 7 = 3360$ руб. С учетом 1512	Октябрь 2017	9744
11	Составление шкалы компетенций	Оплата HR1-специалисту за 2 часов: $230 * 2 * 3 = 3600$ руб. Налоговые выплаты - 1512	Октябрь 2017	5112
<b>Итого 254083,2</b>				

При расчете содержания затрат учитывались: НДФЛ 13 % и остальные налоги из з/п (в ПФР, ФФОМС, ФСС, за НС (2%) ), средняя заработная плата по округу: у начальника экономического отдела 42 880 рублей, специалисты HR-отдела 36 800 рублей, начальник HR-отдела 72 480 рублей, генеральный директор предприятия 400 000 рублей, главный инженер 67 200 рублей.

Стоимость часа задействованных сотрудников:

- Генеральный директор – 2500 руб/ч,
- начальник HR-отдела – 453 руб/ч,
- специалисты HR-отдела – 230 руб/ч,
- главный инженер – 420 руб/ч,
- экономист отдела –268 руб/ч,
- линейный руководитель – 550 руб/ч.

Инвестиционный бюджет — определяет инвестиционные потребности предприятия для обеспечения производственной деятельности и ее расширения на краткосрочную и долгосрочную перспективу.

По сути своей состав инвестиционных расходов состоит из:

- основного капитала (траты, направленные на создание производственной инфраструктуры, основных фондов предприятия)
- чистого оборотного капитал (затраты, связанные с поддержанием стабильного функционирования производства, другими словами это эксплуатационные расходы)
- расходов, связанных с организационными процедурами (регистрация товарного знака, получение всех необходимых разрешений, процедуры лицензирования деятельности и
- расходы, направляемые на развитие проекта (речь идет об инвестициях в инновации и т.п.)
- расходы, направленные на увеличение запасов проекта.

С точки зрения долгосрочного развития бизнеса значение стратегического бюджетного планирования инвестиционной деятельности сложно переоценить.методом «от достигнутого на начало отчетного периода» в сопоставлении с утвержденным годовым объемом инвестиций[28].

Таблица 3.3.3 – бюджет инвестиционных затрат

№	07.17	08.17	09.17	10.17	Итого руб.
1	10 231,2				10 231,2
2	11 136				11 136
3	8 352				8 352
4	31 332				31 332
5	11 136				11 136
6	5 568				5 568
7		10 440			10 440
8		73 312			73 312
9			77 720		77 720
10				9 744	9 744
11				5 112	5 112
	77 755,2	83752	77 720	14 856	254083,2

Итак, инвестиционные затраты составили 25 4083,2 . Далее необходимо составить смету и бюджет по эксплуатационным затратам проекта. Это позволит эффективно управлять денежными средствами во время реализации проекта.

Таблица 3.3.4 – Смета по эксплуатационным затратам

№	Мероприятия	Содержание затрат	Месяц проведения	Сумма руб.
1	Определение основных направлений совершенствования кадрового резерва	Доплата HR1-специалисту за 3 часов: 230 * 3 * 5 = 3600 руб. Налоговые выплаты 1620 Доплата HR2-специалисту за 3 часов: 230 * 3 * 5 = 3600 руб. Налоговые выплаты 1620	Август 2017	10 440
2	Формирование рабочей группы резервистов	Доплата начальнику отдела HR- за 2 часа: 453 * 2 * 6 = 5520 руб. Налоговые выплаты 2484	Август 2017	8004
3	Выявление должностей для формирования кадрового резерва	Доплата HR1-специалисту за 2 часов: 230 * 2 * 4 = 1920 руб. Налоговые выплаты 864 Анализ организационной структуры, штатного расписания : Блокноты 1 * 250=250 Канцелярия 1* 100=100	Август 2017	3134
4	Определение оптимальной численности рабочих для зачисления в кадровый резерв на вакантные должности линейных менеджеров	Доплата HR1-специалисту за 3 часа: 240 * 3 * 4 = 2880 руб. Налоговые выплаты 1296 руб. Аудит персонала : Программное обеспечение 1500 руб. Канцелярия 300руб.	Август 2017	5974

Продолжение таблицы 3.3.4

5	Установление основных критериев оценки кандидатов	<p>Доплата HR1-специалисту за 2 часа:  <math>230 * 2 * 6 = 2880</math> руб.                      Налоговые выплаты 1296 руб.</p> <p>Доплата линейному менеджеру за 2 часа:  <math>550 * 2 * 6 = 6600</math> руб.                      Налоговые выплаты 2970руб.</p> <p>Доплата за HR2-специалисту 2 часа:  <math>230 * 2 * 6 = 2880</math>                      Налоговые выплаты 1296 руб.</p>	Сентябрь 2017	17 922
6	Объявление о конкурсе для зачисления в кадровый резерв	<p>Доплата HR1-специалисту за 2 часа:  <math>230 * 2 * 2 = 960</math> руб.                      Налоговые выплаты 432 руб.</p> <p>Доплата Ген.директору за 2 часа :  <math>200 * 2 * 2 = 10800</math> руб.                      Налоговые выплаты 4860 руб.</p> <p>Распространение брошюр  <math>100шт*50=5000</math>руб.                      Составление и печать заявок  <math>300шт*90=27000</math>руб.</p>	Сентябрь 2017	24 752
7	Сбор заявок на включение в кадровый резерв	<p>Доплата HR2-специалисту за 2 часа:  <math>230 * 2 * 10 = 7200</math> руб.                      Налоговые выплаты 3240 руб.</p>	Октябрь 2017	10440
8	Подготовка оценочных мероприятий	<p>Доплата HR1-специалисту за 2 часа:  <math>230 * 2 * 8 = 3840</math> руб.                      Налоговые выплаты 1728 руб.</p> <p>Доплата HR2 – специалисту за 2 часа :  <math>230 * 2 * 8 = 3480</math> руб.                      Налоговые выплаты 1566 руб.</p> <p>Разработка описания методик оценки=<math>1*5000=5000</math></p>	Октябрь 2017	15 614



Продолжение таблицы 3.3.4

9	Проведение интервью по компетенциям	Доплата HR2-специалисту за 2 часов: 230 * 2 * 3 = 1440 руб. Налоговые выплаты 648 руб. Раздаточный материал с вопросами 300*15=4500 руб. Ручки 100*10=1000 руб. Листы = 500 руб.	Ноябрь 2017	8088
10	Анализ проведенного интервью	Доплата HR2-специалисту за 2 часа: 230 * 2 * 3 = 1440 руб. Налоговые выплаты 648 руб. Канцелярия 100 руб.	Ноябрь 2017	2188
11	Подготовка к интервью с коллегами и руководителем	Доплата HR2-специалисту за 2 часа: 230 * 2 * 5 = 2400 руб. Налоговые выплаты 1080 руб. Блокнот 100*15=1500 Ручки 100*15=1500	Ноябрь 2017	6480
12	Проведение экспертной оценки с коллегами посредством метода 360°	Доплата HR2-специалисту за 2 часа: 230 * 2 * 5 = 2400 руб. Налоговые выплаты 1080 руб.	Ноябрь 2017	3480
13	Проведение экспертной оценки с руководителем посредством метода 360°	Доплата HR2-специалисту за 2 часа: 230 * 2 * 4 = 1920 руб. Налоговые выплаты 864 руб. Доплата руководителю за 2 часа : 550 * 2 * 4 = 4400 руб. Налоговые выплаты 1980 руб.	Ноябрь 2017	9 164
14	Анализ полученных данных	Доплата HR1-специалисту за 2 часа: 230 * 2 * 6 = 2880 руб. Налоговые выплаты 1296 руб.	Декабрь 2017	4 176

Продолжение таблицы 3.3.4

15	Разработка кейс-тейстингов	<p>Оплата HR1- специалисту за 2 часа:  <math>230 * 2 * 10 = 4800</math> руб.                  Налоговые выплаты 2196 руб.                  Оплата HR2- специалисту за 2 часа :  <math>230 * 2 * 10 = 4800</math> руб.                  Налоговые выплаты 2196 руб.                  Печать кейс-тейстингов <math>300 * 50 = 15000</math> руб.                  Канцелярия <math>10 * 15 = 150</math> руб.                  Бумага 500 руб.</p>	Декабрь 2017	29 642
16	Проведение кейс-тейстинга и анализ результатов	<p>Оплата HR1- специалисту за 2 часа:  <math>230 * 2 * 6 = 2880</math> руб.                  Налоговые выплаты 1296 руб.                  Бумага 500 руб.                  Канцелярия 500 руб.</p>	Январь 2017	5 176
17	Анализирование всех результатов кандидатов и выбор лучшего	<p>Доплата HR1- специалисту за 2 часа:  <math>230 * 2 * 10 = 4800</math> руб.                  Налоговые выплаты - 2160 руб.                  Канцелярия 1000 руб</p>	Январь 2017	7 960
18	Разработка индивидуального плана развития кандидата	<p>Оплата начальнику отдела HR за 2 часа:  <math>550 * 2 * 10 = 11000</math> руб.                  Налоговые выплаты 4950 руб.                  Оплата HR1- специалисту за 2 часа:  <math>230 * 2 * 10 = 4800</math> руб.                  Налоговые выплаты 2160 руб.                  Оплата Ген.директору за 2 часа:  <math>2500 * 2 * 10 = 50000</math> руб.                  Налоговые выплаты 22500 руб.                  Кофе брейк 4500</p>	Январь 2017	99 910
19	Оценка эффективности мероприятий по индивидуальному развитию кандидата	<p>Доплата начальнику отдела HR за 2 часа:  <math>430 * 2 * 7 = 6440</math> руб.</p>	Февраль 2018	9 338

## Окончание таблицы 3.3.4

20	Обратная связь кандидатам и информирование линейных менеджеров	Доплата HR1-специалисту за 4 часа: $230 * 4 * 2 = 1920$ руб. Налоговые выплаты 864руб.	Февраль 2018	2 784
21	Анализ эффективности проделанной работы совершенствования формирования кадрового резерва на вакантные должности линейных руководителей	Доплата HR1-специалисту за 2 часа: $230 * 2 * 3 = 1440$ руб. Налоговые выплаты - 648 Доплата руководителю отдела HR за 2 часа: $550 * 2 * 3 = 3300$ Налоговые выплаты – 1485 руб.	Февраль 2018	6 873
<b>Итого 291 539</b>				

Эксплуатационные расходы составили 291 539 тысяч рублей. Что в 1,1 раза больше инвестиционных затрат. Далее составим бюджет данного вида затрат.

Эксплуатационные затраты — затраты, связанные с эксплуатацией строит, машин и оборудования и с эксплуатацией зданий и сооружений. Издержки при эксплуатации объектов направляются на выполнение технологических процессов, обеспечение действия инженерного оборудования, поддержание в зданиях нормативных санитарно-гигиенических условий и на содержание строит, конструкций в технически исправном состоянии.

Производственная мощность (производительность) проектируемого объекта — исходный показатель при выборе его оптимальных параметров (типы, мощность, количество оборудования и т. п.). Этот показатель в значительной степени влияет как на объемы капитальных вложений и эксплуатационных затрат, так и на эффективность принятого решения.

При выборе различных проектных решений, определении ориентировочных эксплуатационных затрат и себестоимости продукции, а также при других предварительных операциях как на предпроектном этапе, так и на стадии проектирования общая сумма эксплуатационных расходов может определяться на основе удельных нормативных показателей себестоимости, рассчитанных соответствующими проектными организациями[с.338].

Таблица 3.3.5 - Бюджет эксплуатационных затрат

№	08.17	09.17	10.17	11.17	12.17	01.18	02.18	Итого
1.	10 440							10 440
2.	8 004							8 004
3.	3 134							3 134
4.	5 974							5 974
5.		17 922						17 922
6.		24 752						24 752
7.			10 440					10 440
8.			15 614					15 614
9.				8 088				8 088
10.				2 188				2 188
11.				6 480				6 480
12.				3 480				3 480
13.				9 164				9 164
14.					4 176			4 176
15.					29 642			29 642
16.						5 176		5 176
17.						7 960		7 960
18.						99 910		99 910
19.							9 338	9 338
20.							2 784	2 784
21.							6 873	6 873
	27 552	42 674	26 054	29 400	33 818	113 046	18 995	291 539

Итак, после того как два основных бюджета затрат составлены, следует прописать генеральный бюджет проекта. Это следует сделать для общего представления всех затрат по месяцам и возможности управления ими.

Таблица 3.3.6- Генеральный бюджет проекта

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат	Сумма эксплуатационных затрат	Итоговая сумма
Июль 2017	77 755,2	-	77 755,2
Август 2017	83 752	27 552	111 304
Сентябрь 2017	77 720	42 674	120 394
Октябрь 2017	14 856	26 054	40 910
Ноябрь 2017		29 400	29 400
Декабрь 2017		33 818	33 818
Январь 2018		113 046	113 046
Февраль 2018		18 992	18 992
<b>Итого руб.</b>	<b>254 083,2</b>	<b>291 539</b>	<b>545 622,2</b>

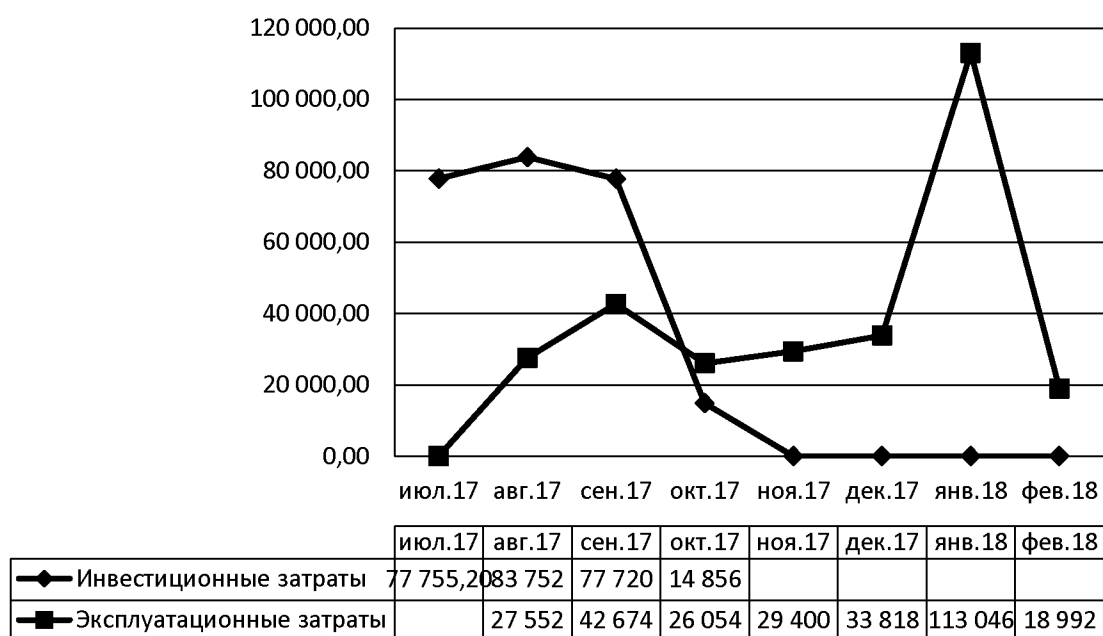


Рисунок 3.3.1 Генеральный бюджет проекта по совершенствованию формирования кадрового резерва на вакантные должности линейных руководителей ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС.

Итак, мы видим, что эксплуатационные затраты превышают инвестиционные в 1,1 раза. Это связано в первую очередь с тем, что по завершению основных этапов проведения мероприятий определенный специалист получает премию за свою работу. Меньшую долю эксплуатационных затрат составляют канцелярия и затраты на чаепитие и кофе – брейк. Общая сумма проекта составила 545 622.2 руб.

Рассмотрим долю инвестиционных и эксплуатационных затрат проекта в бюджете

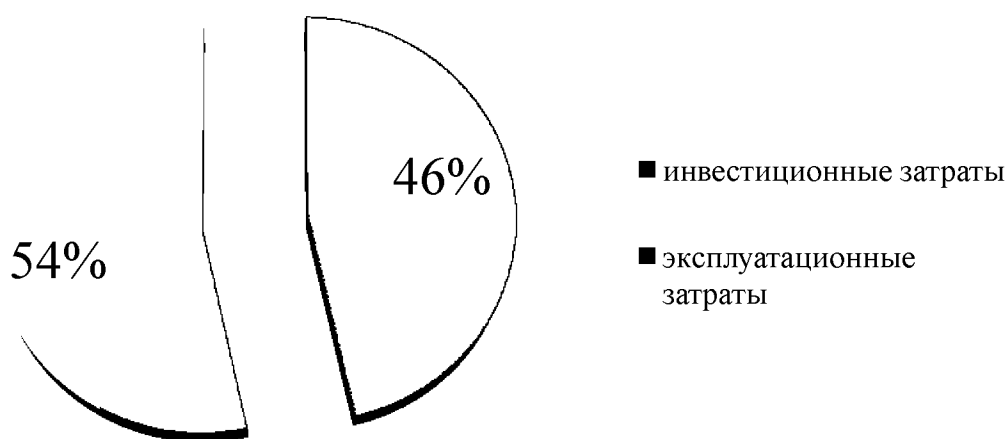


Рисунок 3.3.2 – Доля инвестиционных и эксплуатационных затрат в бюджете проекта по совершенствованию формирования кадрового резерва на вакантные должности линейных руководителей ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС.

Исходя из рисунка можно сделать вывод что доля эксплуатационных затрат в бюджете проекта превышает инвестиционные в 1,1 раз.

Общая длительность проекта рассчитана на 8 месяцев до февраля 2018 года. Экономический эффект от мероприятий ожидается позже к 07.2018. По завершении мероприятий проекта необходимо время для полного анализа всех достигнутых результатов. После того как проект реализуется, мероприятия переходят в текущую деятельность.

Социальный эффект от мероприятий проекта будет состоять из:

-Будут использованы разнообразные методы формирования кадрового резерва, которые способствуют развитию и реализации целей предприятия;

-Несомненно, возрастет мотивация сотрудников и их лояльность к филиалу ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС.

-Для самой организации повысится значимость каждого специалиста.

Экономический эффект от мероприятий проекта будет состоять из :

- повысить прибыльность компании за счет более эффективной работы каждого сотрудника;

- снизить расходы на привлечение новых сотрудников в связи со снижением текучести кадров

Таким образом, данный проект позволит сформировать позитивную динамику не только экономических показателей филиала ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС, но и значительно улучшить атмосферу в социальной среде компании. Данный проект является обоснованным и приемлемым к реализации.

Выводы по главе три: На основе анализа экономических показателей, внешней и внутренней среды, а так же кадрового аудита, проведенного во второй главе, была выявлена проблема, связанная с формированием кадрового резерва на замещение вакантных должностей линейных руководителей. Более подробное рассмотрение и оценка подсистемы позволила выявить ключевые недостатки в существующей системе формирования резерва. Разработаны новые элементы, позволяющие кардинальным образом изменить формирование кадрового резерва. Анализ поля сил К. Левина и оценка рисков позволили оценить факторы, которые смогли бы тем или иным образом повлиять на реализацию проекта. Разработаны мероприятия, позволяющие исключить или минимизировать негативные факторы. Рассчитаны все затраты, связанные с разработкой и внедрением проекта, а так же составлен месячный бюджет инвестиционных и эксплуатационных затрат.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью дипломной работы являлось совершенствование формирования кадрового резерва на замещение должности линейных менеджеров в филиале ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС.

Для достижения цели дипломной работы были решены следующие задачи:

1. Рассмотрены понятия кадрового резерва, основные теории и подходы к формированию кадрового резерва;
2. Проанализирован процесс формирования и функционирования кадрового резерва в российских и зарубежных компаниях;
3. Рассмотрена общая характеристика филиала ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС, проанализированы основные экономические показатели деятельности предприятия;
4. Проведен анализ внешней и внутренней среды, организационно-кадровый аудит, анализ основных функциональных подсистем управления персоналом, а также выявлена проблема в формировании кадрового резерва.

После проведения кадрового аудита были выявлены следующие проблемы:

- Не полная оценка кандидата введет к тому, что в кадровый резерв - заключаются люди не обладающие определенными навыками;
  - Из-за не точной оценки кандидата идет не верное составление индивидуального плана развития кандидата;
5. Разработан план мероприятий по совершенствованию формирования кадрового резерва. Бюджет затрат составил 545 622,2руб.

Таким образом, цель дипломной работы была достигнута.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – 10-е изд. – Питер Пресс: Классика МВА, 2005. – 848 с.
2. Бабанова, Ю.В Стратегический менеджмент: учеб.пособие / Ю.В. Бабанова. Челябинск: Челяб. Гос. Ун-т, 2007. – 207 с.
3. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е издание – М.: Экономистъ, 2003. – 528 с.
4. Еникеев, М.И. Общая и социальная психология / М.И. Еникеев.– М.:Норма, Инфра М, 1999. – 330 с.
5. Иванов, В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание / В.Ю.Иванов Менеджмент в России и за рубежом. - 2006. - № 5. - С.28
6. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация оплаты труда персонала: учебно-практическое пособие. – Изд-во М.:«Проспект», 2014. – 61 с.
7. Каштанова, Е. Положение о деловой карьере / Е.Каштанова // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2010. - №7. - С.20
8. Костицын Н.А. Интеграция оценки, обучения и мотивирования в развитии руководителей среднего звена / Н.А.Костицын // Управление персоналом. - 2005. - №1 (109). - С.81-83
9. Магура, М.И. Организация обучения персонала компании / М.И.Магура, М.Б.Курбатова. - М.: Интел-Синтез, 2002. - 192 с.Мордовин, С.К.
- 10.Мякушкин, Д.Е. Комплексная оценка управленческого персонала. AssessmentCenter. Формирование группы резерва руководителей / Д.Е. 11.
- 11.Опарина, Н.Н. Основные стратегии управления кадровым резервом / Н.Н.Опарина Управление персоналом. - 2009. - №7 (209). - С.44-46
- 12.Подольский, Д. А. Выжми из персонала всё! / Д. А. Подольский, Д. Н. Колодник. – Спб: Питер, 2013. – 160 с.
- 13.Лифинец, А.С. Основы управления персоналом: Учебник. – Иваново: Дом книги, 2006. – 256 с.

14. Лукашевич В.В, Менеджмент : Учебник. – М: ЮНИТИ, 2006.– 254 с.
- 15.Лукашевич В.В.- Основы управления персоналом : Учебное пособие. - М.: КНОРУС, . – 232 с.
- 16.Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии: Учебное пособие. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2001. – 376 с.
- 17.Маусов Н. Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного управления : Учебное пособие.– 2001. – 204 с.
- 18.Мескон Н., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Дело, 2002. – 426 с.
- 19.Николсон Н. Развитие карьеры в организации: проблемы и опыт передовых компаний Запада // Проблемы теории и практики управления. — 2006. — № 1.
20. Озерникова Т. Управление персоналом: Учебник. - 2002г.- 259 с.
- 21.Оллок Д. Управление временем и рабочей нагрузкой: Учебник.– М.: Зерцало, 2000. – 198 с.
- 22.Саулин А. Браверман А., Интегральная оценка результативности предприятий. // Вопросы экономики, №6, 2003, с. 108.
- 23.Теория и практика управления персоналом: Учеб.-метод. пособ. / Авт.-сост. Г. В. Щёкин. — 2-е изд., стереотип. — Спб., 2007. — 280 с.
24. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – М.: Высшая школа, 2006. – 362 с.
- 25.Травин В.В., Менеджмент персонала предприятия. 2-е изд.: Учебное пособие. – М.: Финпресс, 2007. – 203 с.
- 26.Цветаев, В.М. Управление персоналом: учебное пособие./ – СПб: Питер, 2005. – 301 с.
27. Чернышев В.Н., Человек и персонал в управлении: учебное пособие./ – СПб: Изд-во АЛЬФА, 2000. – 250 с.
- 28.Шекшня, С.В. Управление персоналом в современных организациях: Учебное пособие. – М.: ЮристЪ, 2000. – 268 с.

- 29.Шкатулла, В.И. Структура кадровой службы в современных условиях: учебное пособие. – М.: Зерцало, 2000. – 348 с.
30. Щекин, Г. Профессия – менеджер по кадрам: учебное пособие. – М.: Дело, 2002. – 213 с.
- 31.Щёкин, Г. В. Теория кадровой политики. — Спб., 2004.
- 32.Электронный ресурс <http://dom3d.livejournal.com/315875.html>
- 33.Электронный ресурс <http://ogk2.ru>
34. Электронный ресурс <http://www.rosatom.ru>
- 35.Электронный ресурс <https://www.sibur.ru>

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура  
филиала ОАО «ОГК-2» -  
Троицкая ГРЭС

Генеральный директор ОАО «ОГК-2»

Директор филиала ОАО «ОГК-2» -  
Троицкая ГРЭС

Утверждено  
решением Совета директоров ОАО «ОГК-2»  
от 28.12.2012  
(протокол №64)

