

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.

Международные стажировки как средство повышения профессиональной  
компетентности линейных руководителей в филиале 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  
\_\_\_\_\_ / С. О Ганина  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

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

Челябинск 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	6
1 ТЕОРИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ЛИНЕЙНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ .....	8
1.1 Основные понятия и сущность процесса повышения профессиональной компетентности .....	8
1.2 Международные стажировки как элемент системы обучения персонала ....	13
1.3 Российский и зарубежный опыт проведения зарубежных стажировок для линейных руководителей .....	18
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО–ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ филиала ПАО «ОГК–2» ТРОИЦКАЯ ГРЭС .....	28
2.1 Общая характеристика филиала ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС .....	28
2.2 Анализ внешней и внутренней среды ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС .....	33
2.3 Организационно–кадровый аудит ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС .....	47
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВКЛЮЧЕНИЮ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАЖИРОВОК В ПРОГРАММУ ОБУЧЕНИЯ ЛИНЕЙНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В филила ПАО «ОГК – 2» ТРОИЦКАЯ ГРЭС .....	59
3.1 Анализ системы развития профессиональной компетентности у линейных руководителей в ПАО «ОГК – 2» Троицкая ГРЭС .....	59
3.2 Разработка проекта по повышению профессиональной компетентности у линейных руководителей при помощи международных стажировок .....	66
3.3 Расчет стоимости мероприятий по проекту внедрения новых технологий повышения профессиональных компетентности .....	84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	100
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	101
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	104
ПРИЛОЖЕНИЕ А .....	104
ПРИЛОЖЕНИЕ Б – Этап разработки .....	105
ПРИЛОЖЕНИЕ Б – Этап внедрение и завершение .....	105

## ВВЕДЕНИЕ

В последние годы вопрос о профессиональном обучении персонала организаций, а именно повышение профессиональной компетентности, является действительно важным. Обучение персонала является одним из условий успешного функционирования любой организации. Научно – технический прогресс, мировая конкуренция выдвигают новые требования по совершенствованию качества образования. Необходимость обучения персонала неоспорима в связи с непрерывным ростом коммуникационных и технических возможностей, постоянным совершенствованием технологий, внедрением современных инженерных систем, развитием информационных технологий. Воздействие профессионального обучения рабочих на экономический рост состоит в том, что рабочие, обладающие необходимым объемом знаний, умений и навыков, обеспечивают более высокую производительность и качество труда при рациональном использовании материальных ресурсов.

Чтобы сотрудники компании могли использовать новые методики для повышения эффективности труда, они должны постоянно учиться.

Благодаря непрерывному образованию можно получить штат высококвалифицированных сотрудников, которые смогут легко справляться с поставленными задачами. Обладая возможностью в полной мере использовать современные технологии, работник будет более продуктивно работать, стараясь поднять свою компанию на новый уровень.

Так же для того, что бы работник выполнял свою работу более эффективно, его необходимо мотивировать. Одним из способов мотивирования является обучение. Когда сотрудник видит, что в него вкладывают силы и средства (т.к. все обучающие программы стоят достаточно дорого), он начинает работать гораздо эффективнее.

Объект – предприятие ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС.

Предмет – профессиональная компетентность линейных руководителей в филиале ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС.

Целью курсовой работы внедрение международных стажировок как средство повышения профессиональной компетентности линейных руководителей в филиале ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС.

Чтобы достигнуть цели курсовой работы необходимо выполнить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты системы повышения профессиональной компетентности;
2. Проанализировать систему международных стажировок в российских и зарубежных компаниях;
3. Рассмотреть общую характеристику ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС;
4. Провести анализ внешней и внутренней среды, организационно–кадровый аудит, а также анализ основных функциональных подсистем управления персоналом;
5. Усовершенствовать систему повышения профессиональной компетентности линейных руководителей с помощью международных стажировок.

При анализе проблемной подсистемы в курсовой работе были рассмотрены материалы таких авторов как: Базаров Т.Ю, Батяев А.А, , Воротынцева Т.М, Глинский Б.О, Кибанов А.Я, Матрусова Т.Н, Одегова Ю.Г., Чуланова О.Л.

# 1 ТЕОРИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ЛИНЕЙНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

## 1.1 Основные понятия и сущность процесса повышения профессиональной компетентности

Сегодня условия жизни каждый день диктуют высокие требования к подготовке специалистов в любой сфере профессиональной деятельности, но в то же время формируется низкая конкурентоспособность из-за отсутствия у большинства людей необходимых для работы компетентности.

Современному, информационному обществу нужны специалисты, которые готовы к самостоятельному включению в производственные процессы, способны практически решать встающие перед ними профессиональные и жизненные задачи. Доказано, что это во многом зависит не только от полученных знаний, умений, навыков, но и от дополнительных качеств, которые сегодня называются «компетентность», более соответствующие требованиям, предъявляемым в реальных условиях работодателями.

В литературе нет единого понятия профессиональной компетентности. Поэтому дадим несколько определений в таблице 1.1

Таблица 1.1 – определения понятия «профессиональной компетентности»

Авторы	Определение
А.Н.Дорофеев	Профессиональная компетентность – характеризуется совокупностью интегрированных знаний, умений и опыта, а также личностных качеств, позволяющих человеку эффективно проектировать и осуществлять профессиональную деятельность во взаимодействии с окружающим миром [30]
Нижегородова Л. А.	Профессиональная компетентность – совокупность профессиональных знаний, умений, навыков приобретаемых в процессе трудовой деятельности персонала, которые способствуют выполнению функциональных обязанностей с высокой продуктивностью [17]
К.В.Шапошников	профессиональная компетентность – готовность и способность специалиста принимать эффективные решения при осуществлении профессиональной деятельности [30]

Исходя из предложенных значений в таблице 1 видно, что определение компетентности предполагает, что индивид обладает определенными знаниями и навыками для успешного выполнения своих должностных обязанностей.

В данной работе под понятием «профессиональной компетентности» будет использоваться определение данное Нижегородовой Л.А..

Компетентность отражает:

- владение системой знаний, навыков и умений, необходимых не только непосредственно для производительного труда, но и для всестороннего подхода к процессу и результатам труда;
- развитие профессионального, интеллектуального, физического потенциала квалифицированного труда, его профессиональных и личностных качеств, позволяющих в дальнейшем, в соответствии с возрастающими требованиями, оценить новое содержание профессиональной деятельности.

Т. Г. Озерникова, М.Портер, Т. В. Хлопова говорят, что конкурентоспособность – это комплексная характеристика работника, а компетентность входит в комплексные характеристики работника, из этого следует, что компетентность может выступать одним из факторов конкурентоспособности работника, что позволяет работнику удержаться на месте долгое время [12].

Рассмотрим виды компетентности в таблице 1. 2.

Таблица 1.2 – виды профессиональной компетентности

Виды	Описание
1	2
Специальная компетентность	владение собственно профессиональной деятельностью на достаточно высоком уровне, способность проектировать свое дальнейшее профессиональное развитие [10]
Социальная компетентность	владение совместной профессиональной деятельностью, сотрудничеством, а также принятыми в данной профессии приемами профессионального общения [10]

## Окончание таблицы 1.2

1	2
Личностная компетентность	владение приемами личностного самовыражения и саморазвития, средствами противостояния профессиональным деформациям личности[10]
Индивидуальная компетентность	владение приемами самореализации и развития индивидуальности в рамках профессии, готовность к профессиональному росту, способность к индивидуальному самосохранению, неподверженность профессиональному старению, умение организовать рационально свой труд без перегрузок времени и сил[10]

Мы рассмотрели 3 основных вида компетентности и можем сделать вывод, что все эти виды компетентности являются важными для человека при выполнении своей профессиональной деятельности.

В таблице 1.3 рассмотрим иерархию компетентностей.

Таблица 1.3 – Иерархия компетентностей

Компетентность	Содержание
1	2
Ключевые компетентности.	Ключевые компетентности проявляются прежде всего, в способности решать профессиональные задачи на основе использования информации и коммуникации [10]
Базовые компетентности	Для профессиональной деятельности базовыми являются компетентности, необходимые для “построения” профессиональной деятельности [10]
Специальные компетентности	отражают специфику конкретной предметной или над предметной сферы профессиональной деятельности [10]

Для эффективного использования, компетентности объединяют по общим признакам в группы и блоки, которые в свою очередь образуют так называемую модель компетентности.

Модель компетентности, разрабатываемая для каждой должности – это набор компетенций, который необходим организации для решения стоящих перед ней задач или работнику для выполнения определенной работы. Модели могут содержать детальное описание стандартов поведения персонала отдела или конкретных должностей, ведущих к достижению специальных целей.

Как правило, набор деталей, входящих в описание модели компетентности, зависит от предполагаемого практического применения конкретной модели.

При разработке этих моделей можно воспользоваться следующими подходами:

- анализ деятельности наиболее выдающихся работников, который позволяет раскрыть секреты их мастерства;
- сравнительный анализ многообразных образцов деятельности работников (облегчает обобщение опыта, однако является весьма трудоемким делом);
- опрос экспертов (дает быстрые и статистически надежные результаты, но область применения оказывается, как правило, ограниченной);
- комбинирование моделей заимствованных из других областей деятельности (позволяет аккумулировать самый передовой опыт, который не всегда применим в рамках данной организации).

Модели компетентности, описывающие интеллектуальные и деловые качества работника позволяют направлять развитие персонала в двух направлениях:

- приспособление к сложившейся в организации культуре (готовность всех работников организации демонстрировать ожидаемое от них эффективное поведение, что обеспечивается единством взглядов на профессиональную этику, механизмы принятия управленческих решений, ответственность за качество продукции и услуг);
- овладение знаниями, умениями и навыками, необходимыми для успешной работы в специализированной профессиональной сфере деятельности [16].

Однако основным способом использования компетентности сегодня является оценка персонала.

Важно отметить, что оценка на основе компетентности дает ряд преимуществ:

Для организации

- возможность разработки единых стандартов описания эффективности работы, которые будут способствовать установлению взаимопонимания между сотрудниками разных отделов и уровней;



- возможность проведения оценки компетенций сотрудников и выявления их соответствия требуемому уровню;
- согласованность при оценке работника: все эксперты смогут достичь согласия в понимании "ценных качеств" работника и иметь представление о том, что необходимо оценить, а что можно проигнорировать;
- возможность определить сильные и слабые стороны каждого сотрудника и использовать эту информацию для его развития;
- появляются основания для включения сотрудников в кадровый резерв предприятия, а также планирования их карьеры;
- возможность обоснования корректировки компенсационной политики в отношении квалифицированных сотрудников, (не управляющих людьми и ресурсами), но успешно прошедших оценку.

Для сотрудников

- лучшее понимание того, что они делают, какие требования к ним предъявляют и какие качества им необходимы для успешного выполнения работ;
- возможность получить обратную связь, узнать о своих сильных и слабых сторонах, общем потенциале и карьерных перспективах [23].

Необходимо понимать, что применяя компетентности очень важно понимать то, что они помогают эффективному управлению персоналом только при правильном их использовании. Эффективность применения модели компетенций зависит от совершенства организационной деятельности, от наличия в ней нужных инструментов управления персоналом и от искусства опытных людей.

Эффективная модель компетентности должна соответствовать следующим стандартам:

- быть легкой для понимания;
- иметь простую структуру и описываться понятным языком;
- быть актуальной для всех сотрудников, кто будет ее пользоваться;
- учитывать возможные изменения в организации;
- содержать индикаторы поведения, которые не пересекаются;

- быть справедливой ко всем участникам, которые будут по ней оцениваться.

## 1.2 Международные стажировки как элемент системы обучения персонала

Успех компании на рынке напрямую зависит от эффективности работы ее сотрудников. Поэтому обучение персонала остается важной составляющей для многих компаний. Организация должна быть заинтересована в развитии персонала, что предполагает его обучение. Работодатель определяет необходимость обучения работников для нужд организации. В процессе обучения работник получает знания, необходимые ему для выполнения новых функций на рабочем месте. Приобретаются умения, означающие способность выполнять обязанности, которые закреплены за работником на рабочем месте. Вырабатываются навыки применения полученного знания в практической деятельности работника.

Существует множество методов обучения персонала, и каждый из них имеет свои преимущества и недостатки. Это необходимо помнить при построении системы обучения персонала. Главным критерием при выборе того или иного метода должна являться его эффективность для достижения целей обучения каждого конкретного работника [16].

Рассмотрим существующие виды и методы обучения персонала.

Таблица 1.4 – Методы обучения персонала на рабочем месте

Методы обучения	Характерные особенности метода
1	2
Направленное приобретение опыта	Систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения [9]
Производственный инструктаж	Общая информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой [9]
Смена рабочего места (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов) [9]

## Окончание таблицы 1.4

1	2
Использование работников в качестве ассистентов, стажеров	Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности [9]
Наставничество	Сотрудничество наставника и обучающегося, когда наставник обеспечивает непрерывную, беспристрастную обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы наставляемых. Применение метода эффективно в тех случаях, когда что-то идет не так или кто-то неправильно что-то делает и возникает необходимость в исправлении такого положения вещей [9]
Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач [9]

Обучение без отрыва от производства осуществляется в обычной рабочей обстановке: обучаемый использует настоящие рабочие инструменты, оборудование, документацию или материалы. При этом обучаемый работник рассматривается как частично производительный работник [16].

Обучение с отрывом от производства проводится вне рабочего места, как правило, с использованием специально упрощенных учебных инструментов и оборудования. Обучаемый работник не считается производительной единицей с момента начала обучения, его работа начинается с выполнения упражнений. Обучение с отрывом от основной работы может осуществляться в производственных помещениях компании – работодателя, в центре обучения, который посещают работники нескольких различных компаний, или в колледже [4].

Таблица 1.5 – Методы обучения персонала вне рабочего места

Методы обучения	Характерные особенности метода
1	2
Чтение лекций	Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта [18]

Окончание таблицы 1.5

1	2
Программированные курсы обучения	Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний [18]
Конференции, семинары, беседы «за круглым столом», экскурсии, дискуссии, встречи с руководством	Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях [18]
Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики	Моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники (слушатели) группы. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно–критическое мышление, развитие творчества в процессах принятия решений [18]
Деловые игры	Обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения [18]
Тренинг	Ежедневное обучение, в ходе которого один инструктирует или тренирует другого относительно основ его деятельности путем интенсивного обучения, демонстрации и практической работы в целях повышения эффективности деятельности [18]
Самостоятельное обучение	Наиболее простой вид обучения, для которого не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время: обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно, но для этого нужна сознательность и желание самого обучающегося усваивать новые знания [18]
Методы решения производственно–экономических проблем с помощью моделей	Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой фиктивных организаций. С помощью исходных данных слушатели должны принять соответствующие решения для нескольких стадий производства продукции или услуг [18]
Кружок качества «вместо учебы», рабочая группа	Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организацией, объединившись в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений [18]
Зарубежные стажировки	Это длительный выезд на принимающее предприятие с целью учебы, работы и получения дополнительного опыта, а так же повышения профессиональных компетенций [18]

Названные методы обучения не исключают друг друга, так как обучение в стенах организации может вестись с отрывом или без отрыва от работы. Кроме того, они могут дополнять друг друга, так как обучение в процессе работы часто совмещается с обучением в других организациях или учебных заведениях.

Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями работника, предоставляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного.

Методы обучения вне рабочего места дают учащемуся возможность абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения. Такое обучение способствует формированию принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций. Обучение вне рабочего места связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей.

При этом сознательно меняется среда, работник отрывается от повседневных дел; обучение осуществляется в процессе чтения лекций, практических занятий тренинга (деловые игры, производственные ситуации).

Приведенная классификация методов обучения персонала обобщает несколько классификационных признаков, но она не является исчерпывающей.

Существует множество методов обучения персонала, и каждый из них имеет свои преимущества и недостатки. Это необходимо помнить при построении системы обучения персонала. Главным критерием при выборе того или иного метода должна являться его эффективность для достижения целей обучения каждого конкретного работника.

Так как в моем проекте будут использоваться международные стажировки как средство повышения профессиональной компетентности линейных руководителей, то остановимся на них подробнее.

Порой зарубежной стажировкой называют краткосрочный ознакомительный выезд на какое-либо предприятие или теоретическое обучение за границей.

И наиболее распространен первый вариант – ознакомительные поездки групп на одну–три недели, в ходе которых менеджеров в лучшем случае провозят по ряду предприятий. Цель таких стажировок – показать общую культуру производства, управления, применения тех или иных методик и инструментов.

Игорь Бакалинский говорит, что: «Эффективная стажировка – это выезд на срок от трех месяцев с отрывом от производства. Например, стажировка в TACIS MTP составляет три месяца, а в американской программе SABIT – четыре–шесть месяцев. Возможны и более долгосрочные проекты – все зависит от цели и направления бизнеса». Как отмечает г–н Бакалинский, стажировка обычно включает в себя две–три недели занятий и адаптации, после чего специалиста направляют на предприятие, где он исполняет какие–то функции (часто это аналитика, либо установление связей с российскими партнерами, либо какие–то креативные или технологические управленческие разработки).

При этом стажер имеет возможность наблюдать за тем, как реализуются современные управленческие решения.

Многие руководители считают, что зарубежные стажировки нужны работнику, претендующему на успех. Они дают уникальный опыт по применению на практике прогрессивных международных методик ведения бизнеса, повышают бизнес–уровень, формируют видение альтернатив.

Достоинствами международных стажировок является:

1. Возможность узнать и понять иностранный рынок и его культуру
2. Увидеть на практике реализацию новейших технологических процессов.
3. Возможность установить как внешних, так и внутренних контактов с партнерами.

Основным минусом получения подобного опыта за границей является необходимость длительного отрыва от работы. Особенно чувствительно это для руководителей или владельцев бизнеса.

По мнению экспертов, молодые управленцы, прошедшие хорошую зарубежную стажировку, будут востребованы на российском рынке труда.

Эксперты советуют: чтобы зарубежная стажировка была эффективной, к ней необходимо готовиться заранее и серьезно. При выборе важно учитывать особенности бизнеса, собственные цели, желаемый результат. Тематика стажировок, как и страна, может быть любой, это зависит от поставленных задач. Полезно связаться с теми, кто уже проходил подобную стажировку. Кроме того, нужно согласовать с принимающей стороной или организаторами ваши ожидания. Иначе в условиях нечеткости целей и огромного количества отвлекающих факторов (другая страна, другая культура, другой быт) вы можете остаться без необходимого результата.

Главная проблема любой стажировки – выбор и согласие принимающей стороны.

Стоимость стажировок зависит от договоренностей с принимающей стороной, от продолжительности проекта и его профиля.

В России существует ряд государственных программ, поддерживающих отечественный бизнес и финансирующих подобные мероприятия. Кроме того, иностранцы зачастую, преследуя свои интересы, вкладываются в обучение партнеров: при устойчивых связях погашение расходов часто достигает 100%.

Вывод по параграфу 1.2: во втором параграфе 1 главы мы рассмотрели международные стажировки как элемент системы обучения. Рассмотрели виды обучения (с отрывом и без отрыва от производства). Рассмотрели понятие стажировки, ее цель, а так же достоинства и недостатки.

### 1.3 Российский и зарубежный опыт проведения зарубежных стажировок для линейных руководителей

Для рассмотрения вопроса об опыте проведения международных стажировок необходимо рассмотреть: зарубежный и российский опыт проведения международных стажировок для линейных руководителей.

Повышение профессиональной компетентности персонала имеет цель повышение адекватности качеств рабочей силы требованиям рабочих мест, обеспечение развития работников и более эффективное использование их потенциала, расширение кругозора и повышение удовлетворенности трудом, обеспечение продвижения по службе, задействование факторов интереса к труду, обеспечение потребности предприятия в кадрах за счет внутреннего рынка труда. Формы и методы обучения достаточно многообразны, имеют различия для разных категорий работников; при их выборе должны учитываться личностные особенности работника и сложившаяся ситуация.

Рассмотрим российский опыт международных стажировок на примере ПАО «РусГидро». Эта 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. На 31 марта 2017 года установленная мощность группы РусГидро составила 38,9 ГВт. Суммарная тепловая мощность составляет 18 206 Гкал/час. В состав компании входит: 19 филиалов в 17 регионах России, включающих 47 ГЭС и ГАЭС, а также 3 ГеоЭС, плюс мощности ПАО «РАО Энергетические системы Востока». Всего Группа «РусГидро» контролирует более 90 объектов возобновляемой энергетики.

В компании ПАО «РусГидро» эффективно процветают международные стажировки. Их основными партнерами в настоящее время являются крупнейшие мировые генерирующие и инжиниринговые компании и производители энергетического оборудования, в том числе Mitsui, KOMAIHALTEC, Kawasaki Heavy Industries и Sojitz, General Electric, Voith Hydro [28].

РусГидро совместно с японскими компаниями Mitsui, KOMAIHALTEC, Kawasaki Heavy Industries и Sojitz изучает возможности совместной реализации проектов в области развития объектов ветровой, геотермальной и водородной энергетики. Продолжается взаимодействие с компанией Voith Hydro по проекту локализации производства, а также по модернизации оборудования гидроэлектростанций РусГидро.



В рамках осуществления комплексной модернизации активов РусГидро в области тепловой генерации на Дальнем Востоке России осуществляется сотрудничество с энергетическими компаниями и производителями энергетического оборудования Японии, Китая, США.

В части продвижения компетенций научно–проектного комплекса РусГидро в сфере гидроэнергетики и ВИЭ на зарубежные рынки, в 2016 году проектными организациями РусГидро успешно завершено исполнение контрактов на оказание услуг по проектированию на объектах в Турции и Вьетнаме.

Одновременно в 2016 году заключен ряд контрактов и договоров на оказание инжиниринговых услуг в рамках реализации энергетических проектов, в том числе в Таджикистане и Индии.

Предприятие ПАО «РусГидра» ежегодно проводит около 3 стажировок. Каждый год в них принимает участие более 15 % работников. Крайняя стажировка РусГидро проходила в Европе, где они посетили ряд гидроэлектростанций и смогли обменяться опытом с коллегами западных генерирующих компаний. В состав учебной группы вошли победители VI Всероссийских соревнований оперативного персонала ГЭС [28].

Главной целью недельной стажировки, по теме «Гидроэнергетика и возобновляемая энергетика. Опыт Германии и Швейцарии» стало знакомство с лучшими мировыми практиками использования гидроэнергетики и ВИЭ.

Такая образовательные поездки стала уже традиционным поощрением для победителей соревнований.

Стажировка проходила в несколько этапов:

Первым этапом была вводная лекция, на которой представители компании узнали о развитии энергетических рынков, структуре генерации, принципах технологического управления и особенностях ведения энергетических режимов, основных принципах охраны и безопасности труда, являющихся одной из главных составляющих производства, итогах реструктуризации и либерализации энергетического сектора в странах ЕС. Также европейские эксперты рассказали о реализуемой дуальной системе обучения в Германии.

Вторым этапом стало посещение объектов гидроэнергетики и ВИЭ. Маршрут состоял из экскурсий на 9 энергообъектов, находящихся на территории Германии, Франции и Швейцарии.

Специалисты осмотрели комплекс ГЭС и ГАЭС немецкой компании «EnBW Kraftwerke AG»; завод по производству оборудования для малых и средних гидроэлектростанций «Wasserkraft Volk AG» в Гутахе.

Помимо этого, участники стажировки увидели каскад малогабаритных гидроэлектростанций «Мельничный маршрут», новую ГЭС в Райнфельдене, Впечатление на специалистов компании произвела гидроэлектростанция, функционирующая с 19 века.

Для победителей Соревнований важно было познакомиться с европейским опытом работы в сфере возобновляемых источников энергии. В рамках программы стажировки они посетили пилотную геотермальную электростанцию «EnBW Kraftwerke AG» во Франции, и ветроэлектрический парк из пяти ветросиловых установок в Шварцвальде [28].

В завершении участникам образовательной программы вручили сертификаты Немецкой Академии Менеджмента Нижней Саксонии – организатора стажировки с немецкой стороны.

Следующий опыт международных стажировок рассмотрим на предприятии «Росатом».

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 млрд кВт.ч электроэнергии (или 18,3% от общей выработки в стране).

Росатом занимает первое место в мире по количеству одновременно сооружаемых АЭС за рубежом (34 энергоблока в 12 странах).

Второе 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 [27].

Участие линейных руководителей в международных стажировках уже стало традицией. В этом десять лучших линейных руководителей направились на строительство двух зарубежных объектов – АЭС «Куданкулам» в Индии и АЭС «Тяньвань» в Китае.

Среди основных критериев отбора для претендентов были: уровень владения английским языком, положительные рекомендации от руководителя, активная позиция в общественной и спортивной деятельности.

Персонал работал не просто на режимных объектах, а на крупнейших стройках двух великих восточных стран, имеющих свои кросс-культурные особенности.

7 представителей инженерных специальностей «Росатом» прошли стажировку непосредственно на рабочих местах Тяньваньской АЭС. Такой предметный подход в обучении был призван повысить профессиональные компетентности линейных руководителей и углубить их знания в области надежной и безопасной эксплуатации ВВЭР–1000.

Стажировка атомщиков в Китае прошла на базе учебно–тренировочного центра, а также производственных помещений энергоблока №4 Тяньваньской АЭС: машинного зала, блочного щита управления, реакторного, турбинного, электрического цехов, а также цеха тепловой автоматики и измерений и цеха централизованного ремонта. Стажеров также познакомят с работой нового полномасштабного тренажера – прототипа энергоблока №1 [27].

Всего в обучении иностранных коллег были задействованы более 30 высококвалифицированных специалистов «Тяньвань» АЭС, которые делились опытом эксплуатации энергоблоков, аналогичных действующим на АЭС. Стажировка проводилась в течение 1 месяца.

Для использования российского опыта в нашем проекте рассмотрим еще один пример международных стажировок на предприятии «Сургутская ГРЭС–2»

Сургутская ГРЭС–2, полное официальное название которой с 2006–го года звучит как Филиал «Сургутская ГРЭС–2» ОАО «Э.ОН Россия», является самой крупной тепловой электростанцией в России. Станция расположена в городе Сургут Ханты–Мансийского автономного округа на водохранилище ГРЭС–2 (река Черная). По состоянию на прошлый год Сургутская ГРЭС–2 является второй тепловой электростанцией в мире по установленной мощности и годовому производству, а также лидером среди производителей электричества в России.

Установленная электрическая мощность Сургутской ГРЭС–2 равна 5597,1 МВт, а установленная тепловая мощность – 840 Гкал/ч. Работает ГРЭС на попутном нефтяном газе (блоки № 1–6) и природном газе (блоки № 7–8).

Сургутская ГРЭС–2 является одной из самых высокоэффективных тепловых электростанций России, поскольку удельный расход условного топлива на блоках № 1–6 составляет 306 грамм на кВт·ч, на блоках № 7–8 – 225 г/ кВт·ч, в то время как на собственные нужды станция потребляет менее 2.5% производимой энергии [27].

E.ON SE– крупный международный концерн, сотрудники которого из разных стран имеют возможность обмениваться производственным и менеджерским опытом. Возможность приобрести такой опыт, изучить передовые технологии, приемы работы – неоценимое преимущество для молодых, и не только молодых специалистов, и этим преимуществом компания, конечно, пользуется.

В настоящее время в Англии проходят стажировку по работе на парогазотурбинных установках два молодых работника компании: ведущий инженер–технолог парогазотурбинного цеха и старший электромонтер по обслуживанию электрооборудования филиала «Сургутская ГРЭС–2».

Стажировка проходит на действующем оборудовании, предусматривает работу с инженерами по различным направлениям оборудования для понимания технического обслуживания, рассчитана на 6 месяцев [29].

В 2012 году концерн начал внедрение новой программы развития инженерных кадров для развития карьеры молодых инженеров до руководящего уровня. От ОАО «Э.ОН Россия» в предварительном отборе кандидатов участвовали четыре молодых сотрудника. Один из них специалист производственно–технического управления, – успешно прошёл все этапы, и в настоящее время ожидает окончательного решения от членов Группы по работе с инженерным персоналом Engineering Talent Board.

В планах компании – направление на стажировку не только инженеров – производственников и линейных руководителей, но и специалистов других направлений деятельности: экономистов, специалистов HR, юристов и т.д.

После рассмотрения российского опыта, рассмотрим зарубежный опыт международных стажировок линейных руководителей.

Первое предприятие это Бушерская АЭС.

Бушерская АЭС – атомная электростанция, строящаяся в Иране вблизи города Бушер. Первая АЭС в Иране и на всём Ближнем Востоке. Строительство было начато в 1975 году и возобновлено после длительной консервации в 1995 году. В 2010 году планировалось включить электростанцию в сеть.

Год начала строительства 1 мая 1975 года. Ввод в эксплуатацию 2010 год. Электрическая мощность 1000 МВт. Количество энергоблоков – 1. Строится энергоблоков – 2. Тип реакторов ВВЭР–1000/446

Представители руководства АЭС «Бушер» во главе с главным инженером М. Ширази совершили двухнедельную стажировку на площадке Калининской АЭС организованную в рамках развития бизнеса по направлению «Сервис АЭС за рубежом» по инициативе единого отраслевого интегратора АО «Русатом Сервис» [23].

В рамках визита иранские атомщики изучили российский опыт, познакомились с организационной структурой и эксплуатацией Калининской АЭС, системой организации технического обслуживания и ремонта (ТОиР), с основными функциями подразделений, осуществляющих инженерную поддержку подготовки и проведения плановых ремонтов, поучаствовали во многих мероприятиях.

Они познакомились с практикой организации планово–предупредительных ремонтов и сервисного обслуживания оборудования АЭС на примере Калининской атомной станции, увидели, как налажена работа между разными цехами и подразделениями. Взаимодействие проходило не только с руководителями высшего звена, но и со специалистами разных уровней.

Готовность к дальнейшему сотрудничеству с российскими коллегами выразил заместитель главного инженера по техническому обслуживанию и ремонту АЭС «Бушер» Аббасали Рошанкар: «Специалисты цеха централизованного ремонта Калининской АЭС выполняли на АЭС «Бушер» разборку и сборку реактора. Это пример успешного взаимодействия и совместной работы. Мы и раньше сотрудничали с Калининской станцией, надеюсь, что эта практика будет продолжена и в будущем» [23].

Второе предприятие, чей опыт зарубежных стажировок мы рассмотрим это «Aksa Power Generation Inc». Турецкая электрическая компания была введена в эксплуатацию в 1997 году как дочерняя компании Gain Holding, Aksa Energy.

Aksa Energy стремится расти за границей после того, как ТРСК, сделал первый шаг на пути к глобализации в 2015 году. Установленная мощность компании по состоянию на январь 2017 года 2.198 МВт [21].

5 линейных руководители компании «Aksa Power Generation Inc» прошли производственную стажировку на Нововоронежской АЭС.

Стажировка была рассчитана на две недели, и состояла из теоретических и практических занятий, в ходе которых линейные руководители познакомились с передовыми российскими технологиями и решениями в области атомной энергетики, реализованными на Нововоронежской АЭС.

Темы занятий охватывали принципы эксплуатации атомного реактора, основные системы управления АЭС, современные технологии безопасности.

В частности, турецкие руководители изучили технологические особенности новейшего и самого мощного в России энергоблока №1 Нововоронежской АЭС–2 – первого в мире энергоблока поколения «3+» с реактором ВВЭР–1200, который был сдан в промышленную эксплуатацию 27 февраля 2017 года и соответствует всем «постфукусимским» требованиям.

По словам начальника отдела по международному и внешнеэкономическому сотрудничеству Нововоронежской АЭС Сергея Нистратова, полученные знания линейных руководителей смогут применять для активного развития атомной отрасли Турции или других государств.

Третий опыт международных стажировок – это Вьетнамское предприятие «Vietnam Electricity (EVN)» – крупнейшая энергетическая компания Вьетнама, под управлением которой находятся электростанции установленной мощностью 8860 МВт и распределительная сеть длиной около 20 тыс. км. Входит в пятёрку крупнейших компаний страны. Штаб–квартира расположена в Ханое. [24].

На Балаковской АЭС прошли производственную стажировку 6 линейных руководителей из Вьетнама. Обучение, рассчитанное на три с половиной недели, включает ряд теоретических и практических занятий, в ходе которых стажеры познакомились с передовыми российскими технологиями и решениями в области атомной энергетики, реализованными на Балаковской АЭС.

Для них были организованы занятия по принципам эксплуатации атомного реактора, основным системам управления АЭС, современным технологиям безопасности. В частности, вьетнамские студенты изучат технологические особенности новейшего и самого мощного в России энергоблока №1 Балаковской АЭС –2 – первого в мире энергоблока поколения «3+» с реактором ВВЭР–1200, который был сдан в промышленную эксплуатацию 27 февраля 2017 года и соответствует всем «постфукусимским» требованиям.

«Я был очень рад, что в качестве места прохождения практики выбрана Балаковская АЭС. То, что прежде мы видели только на чертежах, теперь наконец удалось увидеть вживую и оценить габариты и масштабы такого грандиозного объекта. В ходе стажировки мы сможем поработать на одной из самых современных атомных станций, – поделился впечатлениями один из стажеров – руководителей Нгуен До Иен Нь. – По моему мнению, атомная энергетика – очень перспективное направление, тем более что атомные технологии применяются в науке, медицине, геологии и многих других сферах нашей жизни.

Россию и Вьетнам связывают долгие годы успешного сотрудничества в области использования мирного атома. В Далате успешно функционирует научно–исследовательский ядерный реактор, который в 1980–х годах был модернизирован российскими специалистами. Программу по подготовке квалифицированных кадров для атомной энергетики Россия реализует совместно с Вьетнамом с 2010 года. В период с 2010 по 2016 годы получать образование по атомным специальностям в Россию прибыло более 400 студентов из Вьетнама.

Вывод по параграфу 1.3: В параграфе 1.3 были рассмотрены российский и зарубежный опыт международных стажировок. Опыт был рассмотрен как из России в другую страну, так и опыт зарубежных стран в нашей [27].

Вывод по главе 1: в первой главе мы рассмотрели основные понятия и теории процесса повышения профессиональных компетенций, были рассмотрены стажировки как элемент обучения персонала, а так же российский и зарубежный опыт проведения международных стажировок для линейных руководителей. Благодаря этому анализу мы узнали, как много существует различных электростанций, которые давно уже сотрудничают и проводят международные стажировки.

На основе изучения теоретических особенностей и различного опыта были разработаны основные практические направления, которые возможно внедрить на нашем предприятии.



## 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО–ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ филиала ПАО «ОГК–2» ТРОИЦКАЯ ГРЭС

### 2.1 Общая характеристика филиала ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС

Троицкая ГРЭС является одним из наиболее мощных базовых поставщиков электроэнергии Южного Урала. Общая установленная мощность – 2 059 МВт. Состоит в компании «ОГК–2». Станция выгодно расположена в промышленном треугольнике Екатеринбург – Челябинск – Магнитогорск, и поэтому характеризуется устойчивым ростом потребления и высокой волатильностью в условиях сетевых ограничений. Троицкая ГРЭС 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) производства ЗАО «ФИНГО ИНЖИНИРИНГ» и ALSTOM [26].

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.

Основным и резервным топливом является уголь, что делает компанию независимой от ограничений поставок газа. Растопочным топливом является мазут.

В 2008 году произвели замену газоочистного оборудования на энергоблоке № 8 мощностью 500 МВт. Были заменены электрофильтры на энергоблоках № 4, 5, и 7; установлено современное газоочистное оборудование на шести котлах первой очереди. По итогам 2012 года выбросы золы составляют 19,5 тысячи тонн.

Получен сертификат на соответствие системы экологического менеджмента требованиям международного стандарта ISO 14001 [26].

В январе 2013 выведен из эксплуатации энергоблок № 9 мощностью 485 МВт. Схема выдачи мощности этого блока будет использована для построенного нового энергоблока № 10 (мощностью 660 МВт). Установленная мощность станции после отключения девятого энергоблока сократилась почти на 25 % до 1574 МВт.

В 2014 году на энергоблоке № 8 была произведена замена турбогенератора ТГВ–500 мощностью 500 МВт на новый, марки ТВВ–500–2ЕУЗ производства ОАО «Силовые машины» [26].

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

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

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

В июне 2016 года был открыт новый энергоблок №10 мощностью 660 МВт. Его строительство было начато еще в 2011 году.

Ввод нового энергоблока кардинально улучшил технико–экономические показатели Троицкой ГРЭС: повысил КПД, снизил расход топлива, значительно улучшил экологические характеристики.

Этот инвестиционный проект был создан, чтобы решить основные региональные проблемы:

1. сократить энергодефицит в Челябинской области
2. повысить надежность энергоснабжения промышленных предприятий и населения.

Новый энергоблок оснащен системой сухого золоудаления и современным газоочистным оборудованием с улавливающей способностью свыше 99%, и это является очень важным, так как одним из приоритетов в деятельность предприятия является забота об окружающей среде.

Проектом строительства предусмотрена установка очистки дымовых газов от серы, что позволит получить побочный продукт производства в виде строительного гипса в количестве более 20 тыс/год. Штат вновь построенного энергоблока ПСУ 660 МВт ст.№10 составляет 151 чел., т.е. создано 151 рабочее место.

Цели ОГК–2:

- Увеличение доли компании на рынке инжиниринговых услуг;
- Соответствие самым высоким стандартам качества и технологий;
- Обеспечение широкой специализации компании за счет удовлетворения в равной степени промышленных и энергетических клиентов и партнеров;
- Постоянное повышение эффективности системы управления;
- Обеспечение и соответствие самым высоким стандартам квалификации персонала;
- Постоянная модернизация и обновление производственной базы.

Миссия компании – лидерство в области производства и сбыта электроэнергии среди тепловых генерирующих компаний. Применение передовых технологий производства и управления.

Стратегическая цель компании – повышение эффективности бизнеса, формирование стабильного положительного тренда развития, повышение капитализации Общества [26].

На ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС линейно – функциональная структура управления (см. Приложение А).

В организационной структуре филиала можно выделить пять уровней иерархии.

На высшем уровне находится директор филиала, который подчиняется главному директору Общества;

На втором уровне – заместители директора, начальники управлений;

Следующий уровень – заместители главного инженера (по эксплуатации, по ремонту, по техническому обеспечению);

Далее следуют руководители служб, отделов, секторов внутри отделов и групп;

Производственный блок – это руководители цехов (лабораторий), начальники смен электростанции, старшие мастера и мастера.

Служба управления персоналом на ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС –это специализированная подсистема по управлению кадровыми вопросами, которая выполняет следующие задачи:

- Планирование;
- Поиск, привлечение и найм персонала;
- Адаптация персонала;
- Развитие и обучение персонала;
- Сопровождение кадровых процессов;
- Организация труда и заработной платы;
- Мотивация персонала;
- Контроль за соблюдение штатной дисциплины;
- Внесение изменений в штатное расписание;
- Обеспечение эффективного использования ФОТ и прочих затрат на персонал.

Численный состав службы управления персоналом 11 человек. Из них:

Начальник управления – 1 сотрудник.

Отдел подбора и развития персонала:

- начальник отдела – 1 сотрудник
- ведущий специалист по кадрам – 1 сотрудник
- специалист по кадрам – 1 сотрудник
- ведущий специалист – 1 сотрудник
- специалист – 2 сотрудника

Отдел мотивации и оплаты труда:

- ведущий специалист – 2 сотрудника
- специалист – 1 сотрудник

Рассмотрим экономические показатели предприятия в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Экономические показатели предприятия в ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС

Наименование	Ед. изм.	2014	2015	2016	Прирост	
					2015%	2016%
Выручка от реализации продукции (услуг), всего	тыс. руб.	4 034 937,24	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%
Чистая прибыль	тыс. руб.	557 494,87	671 877,24	951 968,66	20%	41%
Рентабельность продаж	%	12,5	13	14,7	4%	13%
Производительность труда	тыс. руб.	3 123,02	4 185,04	4 198,19	34%	3%
Прочие доходы, всего	тыс. руб.	30 198,91	96 126,19	159 900,83	18%	60%
Прочие расходы, всего	тыс. руб.	58 296,04	348 565,08	325 543,64	30%	6%
Прибыль от продаж	тыс. руб.	557 467,87	671 877,24	951 968,66	20%	40%
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%

Проанализируем экономические показатели деятельности компании и опишем ключевые особенности:

- общая выручка от реализации с каждым годом возрастает, это говорит о положительной динамике предприятия;
- так же валовая прибыль и прибыль от продаж с каждым годом увеличивается;
- численность персонала с каждым годом уменьшается;
- хоть численность персонала и стала меньше, затраты на персонал выросли, в связи с тем, что растут затраты на обучение, повышение профессиональной квалификации и т. д;
- прирост чистой прибыли растет;
- все доходы покрывают расходы, это может говорить нам о том, что предприятие является рентабельным.

Вывод по параграфу 2.1: в этом параграфе мы рассмотрели краткую характеристику филиала ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС, миссию и ценности компании, организационную структуру, существующую службу управления персоналом в компании и ее экономические показатели.

## 2.2 Анализ внешней и внутренней среды ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС

Для оценки деятельности компании рассмотрим экономические показатели в динамике за последние 3 года в таблице 2.1, а также внешнюю и внутреннюю среды.

Для более подробного понимания положения компании на рынке проведем анализ внешней и внутренней среды.

Организации следят за внешней обстановкой с целью выявить и использовать ее благоприятные возможности для достижения корпоративных целей, избежать при этом угрозы препятствий. Этому добиваются пристальным изучением внешней среды на перспективу, составлением перечня возможностей и угроз, которые в дальнейшем позволят как использовать благоприятные возможности, так и найти действенные ответы на вызовы среды.

Внешняя среда компании – это все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на её функционирование и поэтому требующие принятия управленческих решений. Способность организации реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды является одной из наиболее важных составляющих ее успеха и способности выжить.

Внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики и их технологии, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, социально–культурная среда.

Анализ внешней среды служит инструментом, при помощи которого разработчики стратегии контролируют внешние по отношению к организации факторы с целью предвидеть потенциальные угрозы и вновь открывающиеся возможности

Анализ внешней среды позволяет организации своевременно спрогнозировать появление угроз и возможностей, разработать ситуационные планы на случаи возникновения непредвиденных обстоятельств, а также стратегию достижения целей и превращения потенциальных угроз в выгодные возможности.

STEEP–анализ позволяет проанализировать внешнюю среду предприятия и выявить внешние возможности и угрозы:

1. S – социальные факторы.
2. T – технологические факторы.
3. E – экономические факторы.
4. E – экологические факторы.
5. P – политические факторы.

Проанализируем влияние каждого из факторов дальнего окружения и заполним таблицу 2.1.

Таблица 2.1 – STEEP – анализ ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС

Факторы	Знак влияния	Количественная оценка	Весовой фактор	Взвешенная оценка
1	2	3	4	5
Социальные				
1. Географическое положение предприятия	+	2	0,3	0,6
2. Улучшение демографической ситуации	+	3	0,1	0,3
Итог			1	0,9
Технологические				
3. Появление значимых для отрасли тенденции в научно-техническом прогрессе	+	2	0,5	1
4. Появление новых технологий стандартизации золошлаковых отходов	+	2	0,5	1
Итог			1	2

Окончание таблицы 2.1

1	2	3	4	5
Экономические				
5. Повышение курса валют	–	3	0,3	–0,9
6. Рост инфляции	–	3	0,2	–0,6
7. Промышленное развитие региона	+	3	0,2	0,6
8. Уровень дохода населения	–	2	0,1	–0,2
9. Рост стоимости ресурсов	–	2	0,2	–0,4
Итого			1	–1,5
Экологические				
10. Ухудшение экологической обстановки в городе и увеличение числа заболеваний населения	–	2	0,7	–1,4
11. Ужесточение Киотского протокола	–	2	0,3	–0,6
Итого			1	–2
Политические				
12. Изменение в налоговом и ином законодательстве	–	3	0,5	–1,5
13. Внесения изменений в государственную политику в области электроэнергетики	–	3	0,3	–0,9
Итого			1	–2,4

Проанализировав STEEP – анализ мы выявили показатели, которые в большей степени влияют на предприятие. Это такие показатели как:

1. Повышение роста валют оказывает наибольшее влияние, так как наше предприятие закупает уголь в Казахстане, а при изменении курса в большую сторону, увеличивается стоимость.

2. Влияние экологического фактора является важным, в связи с тем, что ухудшение экологической обстановки в городе обязывает предприятия устанавливать очистные промышленные фильтры, которые требуют больших затрат, а не установка этих фильтров влечет за собой штраф, что тоже является затратным.

3. Изменение в налоговом и ином законодательстве:

- рост ставок налогообложения на страховые взносы в 1,15 раза;



- изменение арендной платы за землю и земельного налога в связи с увеличением кадастровой стоимости земельных участков;
- изменения в водном законодательстве – рост ставок водного налога.

Графическая интерпретация результатов анализа макросреды представлена на рисунке 2.1.

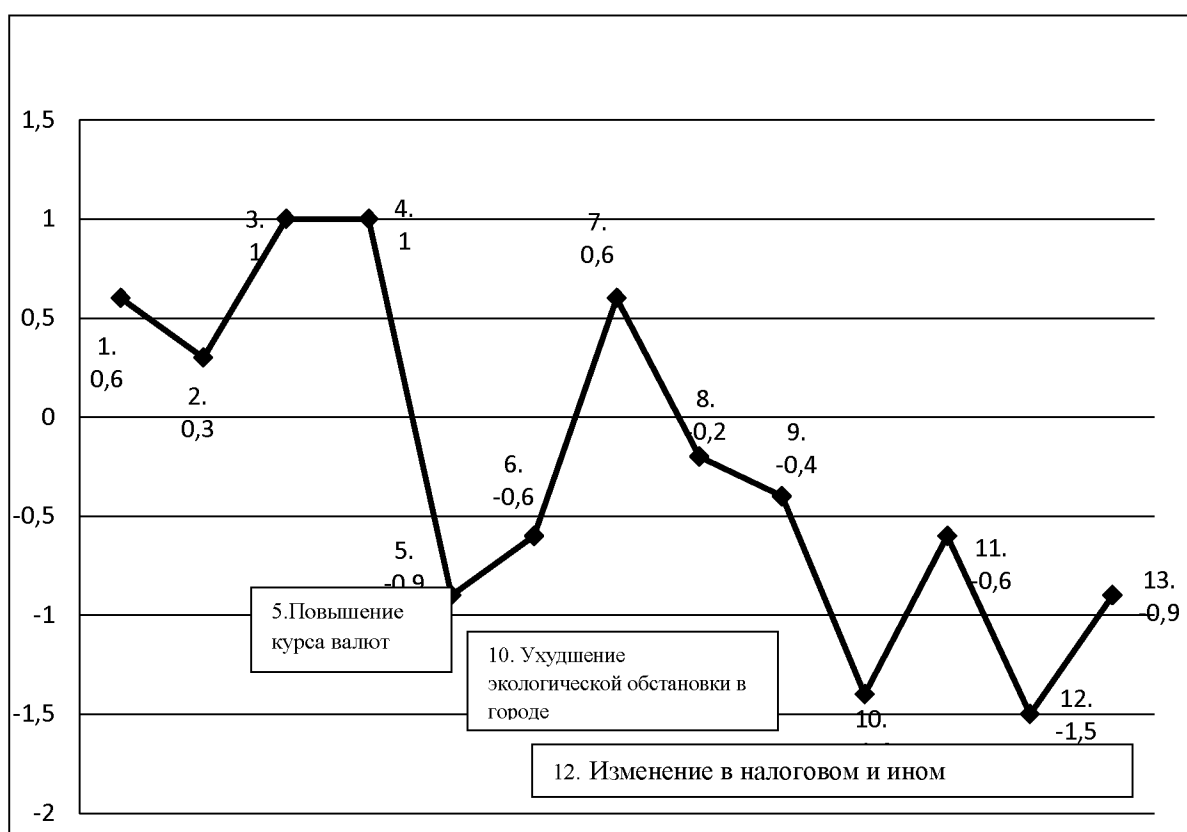


Рисунок 2.1 – Профиль внешней среды ПАО» ОГК–2» Троицкая ГРЭС

В результате проведенного STEEP – анализа можно сделать вывод о том, каждое изменение отдельного фактора может оказать определенное влияние на предприятие. STEEP – анализ позволяет отследить такие изменения, чтобы предприятие смогло адекватно на них отреагировать. Наиболее негативное влияние на организацию оказывают экономические, политические и экологические факторы. Наиболее значимыми факторами являются политический и экономический. Данные факторы затрудняют деятельности фирмы, т.к. все они имеют большое влияние на рентабельность компании.

Наименьшее влияние на компанию оказывают технологические факторы. Они представляют наименьшую угрозу для организации, но имеют достаточно высокое влияние, так как внедрение новых передовых технологий в обработке отходов будет способствовать увеличению прибыли предприятия.

Теперь рассмотрим модель 5 сил Портера на рисунке 2.2



Рисунок 2.2 – Модель 5 сил Портера по проекту ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС

Проанализировав модель 5 сил Портера можно сделать следующие выводы:

#### 1. Рыночная власть поставщиков:

Рыночная власть поставщиков в сфере энергетики имеет большое влияние, так как главным топливом для электростанции является уголь и мазут.

В электроэнергетике электростанции имеют очень большую зависимость от поставщиков топлива, т.к. в себестоимости электрической и тепловой энергии доля стоимости топлива составляет от 60 до 80 %.

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

#### 2. Рыночная власть потребителей:

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

#### 3. Угроза появления товаров–заменителей:

Конкуренцию предприятиям электроэнергетики составляют предприятия тех отраслей, которые предлагают потребителям вместо электрической и тепловой энергии другие энергоресурсы или энергоносители. Такими предприятиями являются предприятия газовой отрасли – поставщики газа. Но это является минимальным риском, так как газовые предприятия являются более затратными. Если сравнивать Троицкую ГРЭС и Адлерскую ТЭС, которая является газовой электростанцией, то 1г/кал теплоэнергии в 1.5 раза дороже 1г/кал Троицкой ГРЭС.

#### 4. Угроза выхода новых игроков:

Оценить этот пункт можно с помощью оценки высоты барьеров входа или иначе с точки зрения сложности попадания на рынок электроэнергии. 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 и т. д. Таким образом угрозы появления новых игроков являются минимальными.

## 5. Внутриотраслевая угроза:

В настоящее время прямых конкурентов в электроэнергетике по производству электроэнергии являются предприятия находящиеся вблизи ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС, такими станциями являются – Южноуральская ГРЭС, а конкурентами на рынке тепла – Челябинская ТЭЦ – 1, Челябинская ТЭЦ – 2.

По производству тепловой энергии конкурентами Троицкой ГРЭС могут являться коммунальные и промышленные котельные.

По производству электроэнергии в электроэнергетике существует внутриотраслевая конкуренция между электростанциями. По мере реформирования и создания генерирующих компаний в электроэнергетике возникнет прямая конкуренция между генерирующими компаниями. Такими компаниями на данный момент являются ПАО «Мосэнерго», ОАО «ТГК-1», ОАО «МОЭК», которые входят в группу «Газпром».

Перейдем к анализу внешней среды организации. Для этого используем такие инструменты как Матрица BCG, 7 S Маккинси и SNW – анализ.

Сначала рассмотрим матрицу BCG, в ее основе лежит модель жизненного цикла товара. Каждый товар или бизнес–единица проходят в своем развитии четыре стадии, такие как:

- выход товара на рынок – товар «вопросительный знак»
- стадия роста – товар «звезда»;
- стадия зрелости – товар «дойная корова»;
- стадия спада – товар «собака».

Охарактеризуем каждую стадию.

### 1. Товар – «трудные дети»

На этапе выхода на рынок товар в большей степени является очень перспективным, хотя для его продвижения необходимы существенные финансовые вложения. Очень важно понимать, до какого периода стоит продолжать финансирование, а когда его нужно остановить.

При раннем прекращении финансирования можно упустить потенциальный товар – «звезду». К тому же риск финансирования в эту группу наиболее велик [33].

## 2. Товар – «звезда»

Данный товар находится на вершине своего продуктового цикла. Сам по себе он приносит высокую прибыль компании, но так же предполагает существенных вложений для поддержания или расширения доли динамично развивающегося рынка. Однако, вопреки стратегически привлекательной позиции такого товара, чистый доход довольно низок [33].

## 3. Товар – «дойная корова»

Товар занимает лидирующую позицию на рынке, однако темп роста невелик. Продукт не нуждается в значительных инвестициях и может обеспечить высокие положительные денежные потоки. Положительной стороной данного товара является то, что он не только сам окупает себя, но так же и обеспечивает фонды для инвестирования в новые проекты, а от них уже будет зависеть и бедующее развитие компании [33].

## 4. Товар – «собака»

Текущий продукт имеет низкую долю рынка, а так же не располагает к росту. Чистые денежные потоки у таких продуктов или отрицательные, или равны нулю. При условии отсутствия особых условий (продукт может являть дополняющим товаров – «звезда» или «дойная корова»), необходимо избавляться от этих продуктов [33].

Товары, согласно своему положению на координатах матрицы, делятся на категории следующим образом:

- «Собаки» – нижняя левая четверть;
- «Трудные дети» – верхняя левая четверть;
- «Дойные коровы» – нижняя правая четверть;
- «Звезды» - верхняя права четверть.

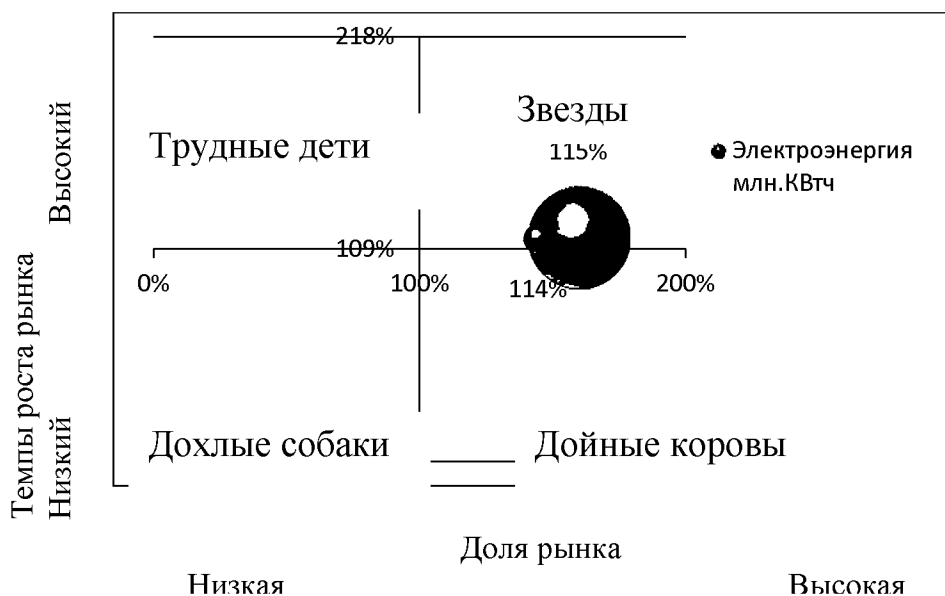


Рисунок 2.3 – Матрица BCG по проекту ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС

Проанализировав матрицу BCG, мы видим, что оба товара находятся на пересечении «звезд» и «дойных коров». Но все же больше склоняются к «звездам», а это означает, что товар «Электроэнергия» и товар «Тепловая энергия» уже приносят прибыль, но дополнительные вложения денежных средств способны увеличить размер дохода.

Теперь проанализируем предприятие с помощью Модели «7S» Мак–Кинси, которая необходима для изучения и осмысления основных внутренних факторов.

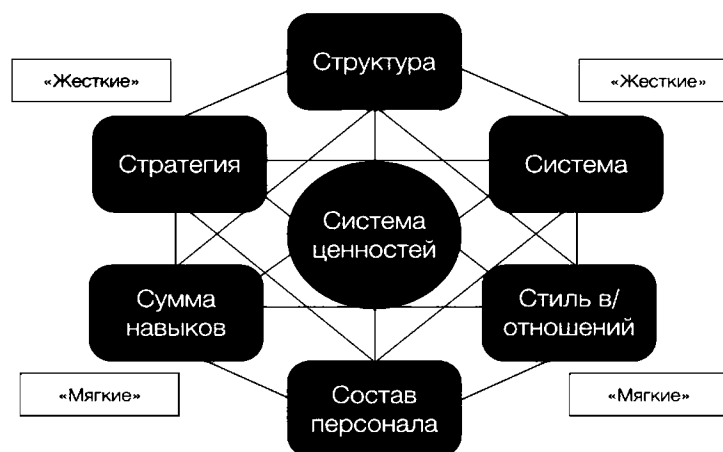


Рисунок 2.4 – Модель «7S» Мак–Кинси по проекту ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС

1. Структура управления организацией является линейно – функциональной (Приложение А). Отличительной чертой такой структуры является построение по иерархическому принципу. Однако это не позволяет компании быстро и своевременно принимать решения из – за необходимости согласования с многими подразделениями.

2. Стратегия организации направлена на поддержание высокого уровня конкурентоспособности, обеспечение требуемого объема доступных мощностей с высоким уровнем эффективности и надежности, увеличение стоимости Общества. Стратегия организации основана на анализе ее сильных и слабых сторон, политика организации охватывает все ее функциональные области.

3. Информационная система организации, обеспечивает эффективную коммуникационную связь между сотрудниками и подразделениями.

Системы делятся на:

- формальные, связанные с процессом взаимодействия с клиентами;
- системы стратегического планирования, управления персоналом и развития новых направлений.

4. Накопленные навыки, необходимые для эффективной профессиональной деятельности работника, повышаются с помощью системы постоянного повышения квалификации и повышения профессиональной компетентности на основе обучения.

5. На предприятии применяется наиболее эффективные методы подбора персонала, его оценки, производится формирование работоспособного, совместимого состава работников, создается максимально благоприятный социально–психологический климат.

6. Стиль управления на предприятии:

- преобладает авторитарный, и в тоже время в некоторых подразделениях действует демократический стиль управления;
- дистанция власти является умеренной.

7. Систему корпоративных ценностей компании принимают и разделяют все члены организации, это правила и принципы, которые определяют взаимоотношения сотрудников организации как между собой, так и со внешней средой. Корпоративные ценности создаются на основе Стратегического Видения организации, и предназначены для того, чтобы помочь компании и ее персоналу сконцентрировать все усилия на реализации своего предназначения и на воплощении своей Миссии.

Ценности, которые придерживаются в компании ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС:

- Профессионализм;
- Инициативность;
- Взаимное уважение;
- Преемственность;
- Имидж.

Продолжая анализировать внутреннюю среду компании ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС проведем SNW – анализ. SNW – анализ – это усовершенствованный анализ слабых и сильных сторон организации.

SNW – анализ внутренней среды предприятия помогает определить конкурентоспособность организации. Для эффективности данного инструмента сравним ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС с конкурентной компанией ООО «Газпром энергохолдинг» в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – SNW – анализ в ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС

№	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции										
		S–сильная					N–нейтральная	W–слабая				
1	2	3					4	5				
		1	2	3	4	5	0	-1	-2	-3	-4	-5
1	Стратегия											
1.1	Стратегия развития предприятия			☾	★							
2	Человеческие ресурсы											
2.1	Численность персонала		☾			★						



Окончание таблицы 2.2

1	2	3			4	5		
2.2	Квалификация персонала		○	←	→	☆		
2.3	Профессиональная компетентность линейных руководителей		○	←	→	☆		
2.4	Текучесть кадров		☆					
2.5	Зарплата и социальный пакет	☆			○			
2.6	Обучение персонала		○	←	→	☆		
3	Финансы							
3.1	Финансовая устойчивость компании		☆	○				
3.2	Уровень финансового менеджмента	☆	○					
3.3	Уровень зарплат		☆	○				
4	Маркетинг							
4.1	Репутация на рынке				○	☆		



☆ – Профиль компании ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС



○ – Профиль компании–конкурента ООО «Газпром энергохолдинг»

Проанализировав SNW – анализ, были сделаны выводы:

- прослеживается очень явная конкуренция между организациями ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС и ООО «Газпром энергохолдинг»

- что касается финансовых ресурсов, то организация ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС более сильна во многих подсистемах и лидирует по показателям.

- организация ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС занимает лидирующие позиции в таких подсистемах как:

1. стратегия развития предприятия;
2. численность персонала;
3. зарплата и социальный пакет;
4. уровень зарплат.

Троицкая ГРЭС является крупной конденсационной электростанцией общесистемного значения, поэтому ее конкурентами являются мощные тепловые электростанции, которые также имеют статус уровня ЕЭС.

Так же они расположены в Европейской части России и на Урале. В качестве основного конкурента можно отметить ООО «Газпром энергохолдинг».

Компания контролирует крупные энергетические активы: 50,3 % компании ОГК–2, 50,3 % ОГК–6, 53,5 % «Мосэнерго» и 51,8 % ТГК–1.

В ближайшие годы планируется перевести указанные энергетические активы на единую акцию и провести IPO объединённой энергетической компании.

Теперь составим SWOT – анализ на ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС.

Таблица 2.3 – SWOT–анализ на ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС

<p>Внешняя среда</p> <p>Внутренняя среда</p>	<p><b>Возможности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• появление новых рынков сбыта</li> <li>• Появление инновационных разработок в отрасли</li> </ul>	<p><b>Угрозы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ужесточение налогового законодательства в области электроэнергетики</li> <li>• Рост безработицы, сокращение рабочих мест</li> <li>• Экономический кризис</li> <li>• Нестабильность курса валют</li> </ul>
<p><b>Сильные стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокая топливная эффективность. Благодаря этому ГРЭС ОГК–2 демонстрируют высокий КИУМ и обладают конкурентным преимуществом на рынке электроэнергии</li> <li>• высокие показатели загрузки мощностей (новый блок – 660МВт)</li> <li>• появление новых технологий на предприятии</li> <li>• использование золошлаковых материалов, образующихся в процессе сжигания угля (привлечения инвесторов для создания производств)</li> </ul>	<p><b>Стратегия при сопоставлении сильных сторон и возможностей</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– удержание лидирующих позиций на рынке электроэнергетики в регионе</li> <li>– повышение технико–экономических показателей</li> <li>– строительство новых энергоблоков</li> </ul>	<p><b>Стратегия при сопоставлении сильных сторон и угроз</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– своевременное реагирование на изменение оплаты налогов, а также правильное ведение документации и финансового учета</li> <li>– гибкая ценовая политика поможет привлечь большее количество потребителей</li> <li>– реализация больших объемов золы и шлака – дешевого и качественного сырья для производства строительных материалов.</li> </ul>

### Окончание таблицы 2.3

<p><b>Слабые стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• в результате кризиса промышленное производство пошло на спад и, как следствие, стало снижаться энергопотребление. Это негативно отразилось на объеме выработки ОГК-2</li> <li>• имеются недостатки в системе повышения профессиональных компетенций</li> </ul>	<p><b>Стратегия при сопоставлении слабых сторон и возможностей</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– предоставление дополнительных услуг в виде возможности аренды складских помещений</li> <li>– проведение маркетинговых исследований относительно поиска новых клиентов для сбыта золы и золошлаковых отходов</li> <li>– <b>внедрение новых методов повышения профессиональной компетентности персонала, подходящих для новых технологий</b></li> </ul>	<p><b>Стратегия при сопоставлении слабых сторон и угроз</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ориентация на удержание существующих потребителей, а также поиск новых</li> <li>– поиск инвесторов для воплощения инвестиционной программы (построение нового блока)</li> </ul>
---	---	--

Наибольшее влияние на выбор стратегии оказывают сильные стороны организации, при помощи которых мы сможем удержать лидирующие позиции на рынке электроэнергетики в регионе и увеличить количество бизнес – партнеров по реализации проекта «индустриального парка». К наиболее важным сильным сторонам относятся высокая топливная эффективность, выгодное географическое положение. Именно на данные сильные стороны следует опираться при выборе стратегии. В свою очередь слабые стороны следует устранять, также необходимо постоянно отслеживать угрозы и возможности организации для того, чтобы в зависимости от их потенциала пересматривать стратегию, либо заниматься ее усовершенствованием.

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

Вывод по параграфу 2.2: В данном параграфе мы рассмотрели характеристику предприятия, проанализировали экономические показатели деятельности и выявили ключевую стратегическую проблему предприятия, которая заключается в не эффективном повышении профессиональной компетентности линейных руководителей.

Так же провели основные анализы внутренней и внешней среды и на основе этого сделали ключевой анализ SWOT, после которого сформировали основные стратегические направления для развития компании.

### 2.3 Организационно–кадровый аудит ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС

Целью проводимого организационно–кадрового аудита в филиале ПАО «ОГК–2» Троицкой ГРЭС является выявление проблем в управлении персоналом. Для достижения поставленной цели выполним следующие задачи:

- анализ численности персонала;
- анализ численность персонала по полу;
- распределение персонала по возрасту;
- уровень текучести кадров;
- образовательный уровень всего персонала;
- проанализировать обучение без отрыва от производства; обучение персонала в ИПК, курсах; самостоятельное обучение персонала;
- анализ затрат на подготовку, переподготовку кадров.

Рассмотрим показатели, характеризующими динамику численности персонала в филиале ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС.

Таблица 2.4 – Численность персонала в ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС

	Численность 2014	Численность 2015	Численность 2016
Общая численность	1292	1277	1273
Линейные руководители	164	164	167
Специалисты	250	239	237
Служащие	14	14	13
Рабочие	864	860	856
Принято	9	67	39
Уволено	39	57	43
Средне спис.	1241	1248	1247

Исходя из результатов таблицы, можно сделать вывод, что численность линейных руководителей за 2014 и 2015 года не изменилась, а период 2015 – 2016 гг. увеличилась на 3 человека. Специалистов стало меньше. В 2015 году было больше принято – 67 человек. А уволено – 57. Так же принятых было больше, чем уволенных.

Рассмотрим диаграмму изменения численности персонала в ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС на рисунке 2.5

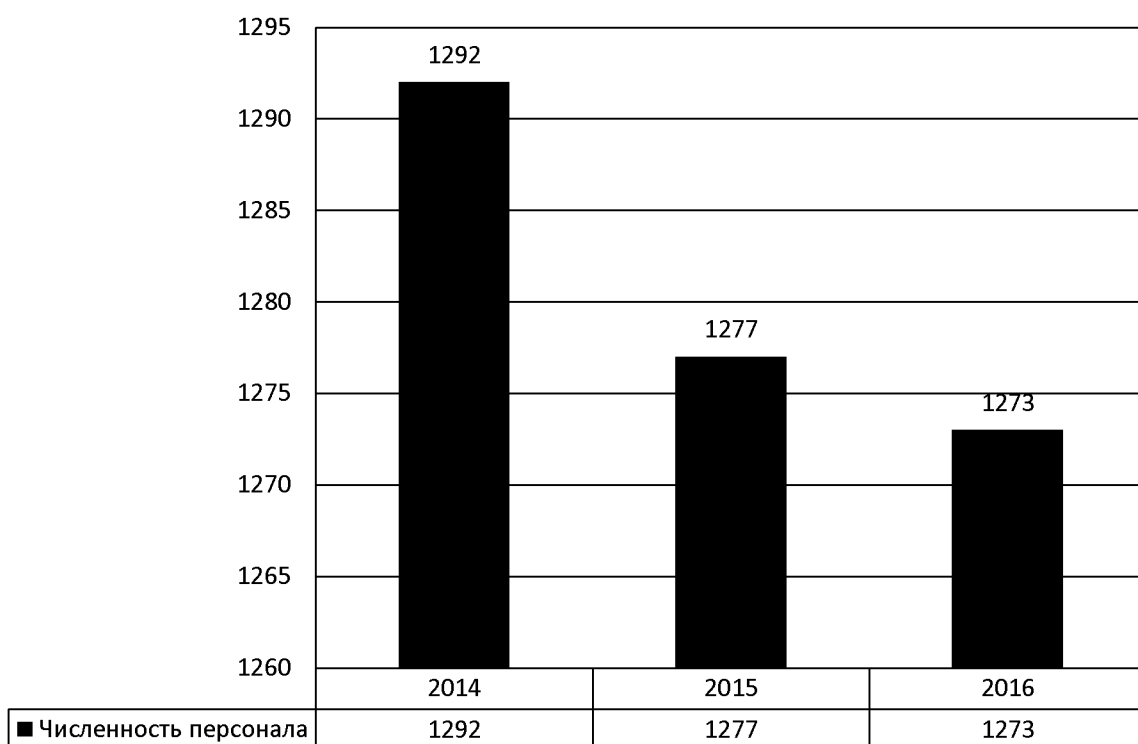


Рисунок 2.5 – Численность персонала в ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС

За последние три года численность сотрудников компании сократилась. Но это сокращение является не большим, так в период с 2014 по 2015 год штат сократился на 15 человек, а с 2015 по 2016 год на 4 человека.

Рассмотрим динамику численности персонала по половому признаку за последние 3 года.

Таблица 2.5 – Численность персонала по половому признаку в ПАО «ОГК–2»  
Троицкая ГРЭС

Год	Женщины		Мужчины	
	Чел	%	Чел	%
2014				
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%
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%
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%

Для наглядности рассмотрим численность персонала по половому признаку на рисунке 2.6

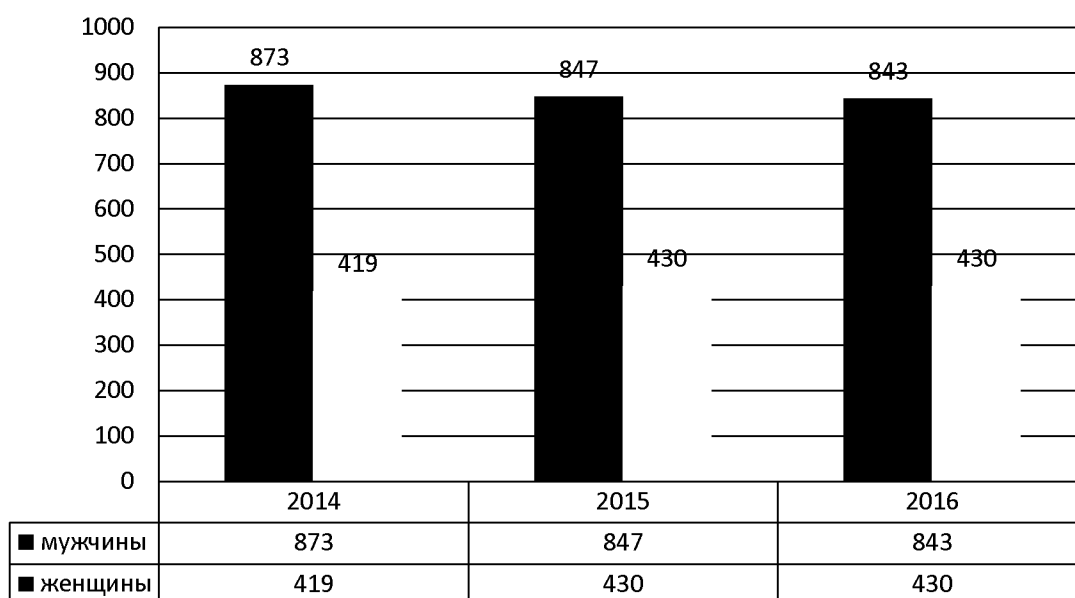


Рисунок 2.6 – Численность персонала по половому признаку  
в ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС

Основную часть коллектива составляют мужчины, это объясняется спецификой деятельности предприятия и наибольшей численностью рабочего персонала. За три года их численность уменьшилась, в связи с оптимизацией, проводимой с конца 2013 года. Женщины же заняты в непроизводственных подразделениях.

Следующий анализ, который может показать качественное состояние персонала предприятия это анализ возрастной структуры численности персонала в таблице 2.6

Таблица 2.6 – Возрастная структура численности персонала в ПАО «ОГК–2»  
Троицкая ГРЭС

Года/ наименования	Весь персонал			Линейные руководители		
	18 –30	30–65	Работающие пенсионеры	18 –30	30–65	Работающие пенсионеры
2014г	292	879	121	52	107	8
2015г	415	792	70	50	115	7
2016г	410	785	78	46	111	10

Для лучшего понимания численности по возрастной структуре рассмотрим график на рисунке 2.7.

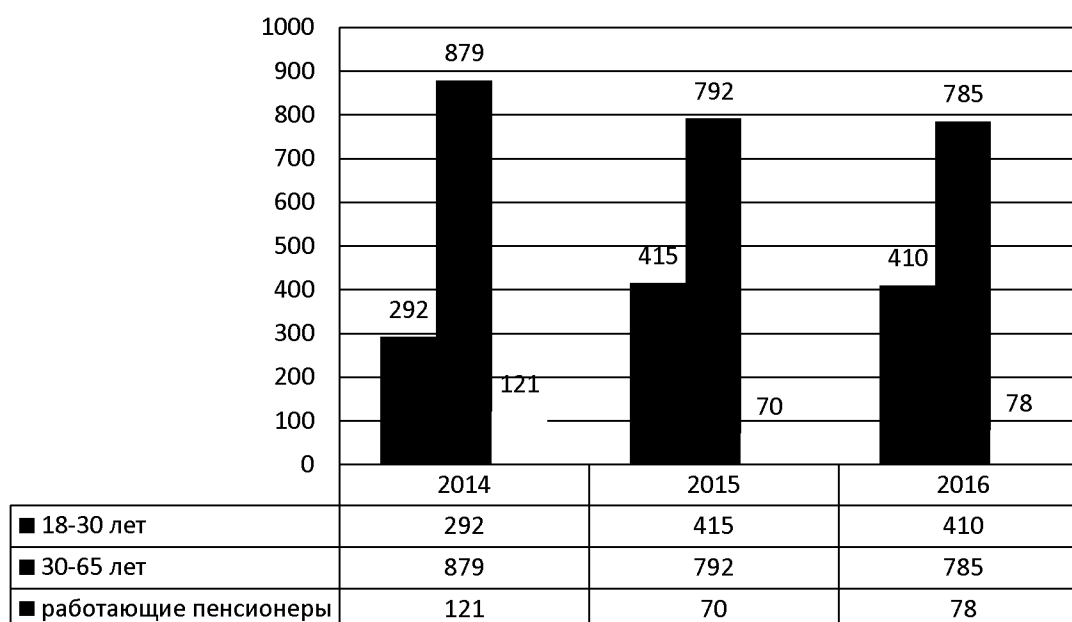


Рисунок 2.7 – Возрастная структура численности всего персонала в ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС

По полученным данным видно, что большая часть персонала принадлежит к возрастной категории от 18 до 30 лет. За анализируемый период их численность значительно не увеличилась. В компании отсутствуют работники по возрасту не достигшие 18 лет.

Рассмотрим уровень текучести персонала в ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Уровень текучести персонала в ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС

Год	Человек	%
2014	57	4,5
2015	39	3,1
2016	43	3,4

Исходя из результатов таблицы, можно сделать вывод, что текучесть персонала является нормальной, в пределах допустимой нормы для такого предприятия.

Рассмотрим рисунок 2.7 – Процент текучести персонала в ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС

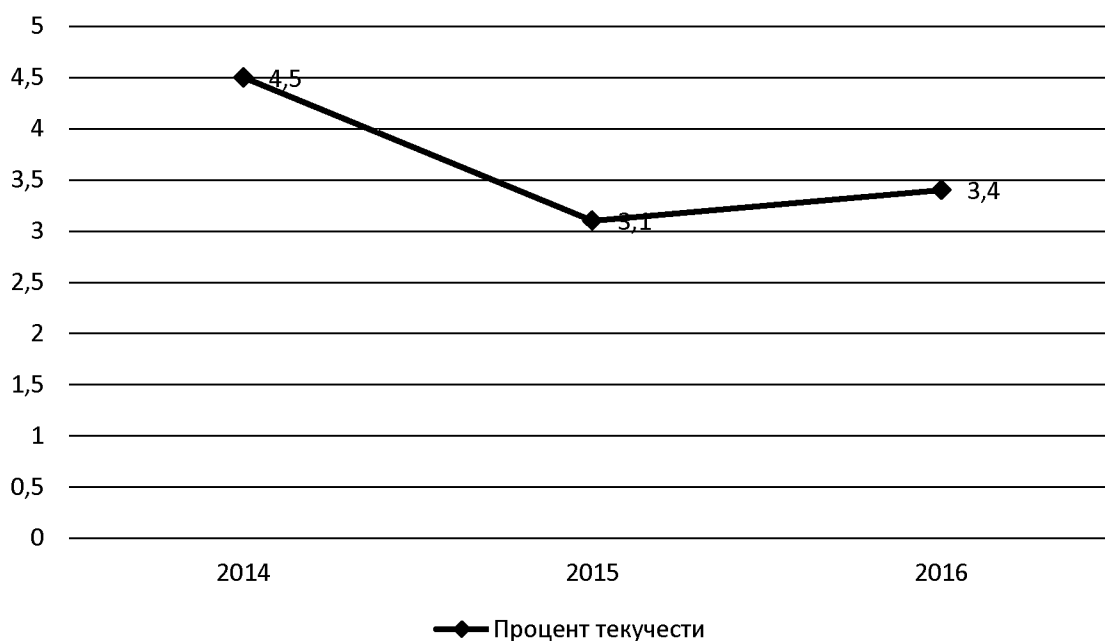


Рисунок 2.7 – Процент текучести персонала в ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС



Исходя из анализа показателей текучести, мы можем сделать вывод, что в 2014 году была большая текучесть, обоснованная оптимизацией персонала, начатой в конце 2013 года, но после оптимизации уровень текучести пришел в норму.

Рассмотрим образовательный уровень всего персонала в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Образовательный уровень всего персонала ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС

Образование	Количество на 2014г		Количество на 2015г		Количество на 2016г	
	Число	Процент	Число	Процент	Число	Процент
С высшим образованием	546	36,64%	516	40,73%	516	40,73%
Со средним – специальным образованием	595	40%	472	37,25%	472	36,18%
С начальным профессиональным образованием	201	13,5%	167	13,18%	163	11,70%

Из таблицы 2.7 видно, что сотрудников со средним – специальным образованием больше, чем с высшим и начальным профессиональным.

Количество сотрудников с высшим и средним – специальным не изменилось. А с начальным профессиональным уменьшилось на 4 человека.

Рассмотрим образовательный уровень персонала в виде диаграммы на рисунке 2.8.

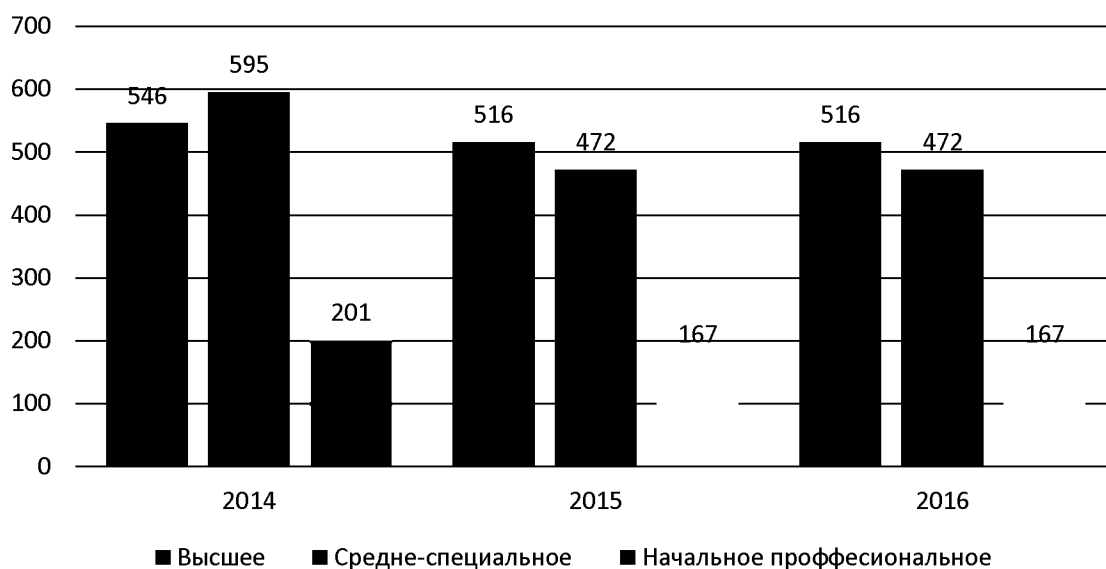


Рисунок 2.8 – Образовательный уровень всего персонала в ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС

На основании полученных данных можно сделать вывод, что изменение в структуре персонала по уровню образования произошло только из-за снижения численности персонала. Наибольший удельный вес имеет категория работников со средним специальным образованием и высшим профессиональным, т. к. в основном эту категорию составляет рабочий персонал, а их число постепенно растет.

Теперь проанализируем показатели повышения профессиональной компетентности персонала без отрыва от производства (техники – экономическая учеба на местах) в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Повышение профессиональной компетентности без отрыва от производства в ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС

Год	Организовано учебных групп	Количество человек	Из них линейные руководители
2014	8	193	67
2015	9	288	83
2016	12	378	102

Исходя из данных в таблице, о повышении профессиональной компетентности без отрыва от производства, с каждым годом количество учебных групп возрастает, и количество обучающихся тоже.

Для более наглядного примера рассмотрим диаграмму на рисунке 2.9.



Рисунок 2.9 – Повышение профессиональной компетентности без отрыва от производства в ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС

Исходя из анализа показателей повышение профессиональной компетентности персонала без отрыва от производства, можно сделать вывод, что с каждым годом количество человек повышающих свои компетентности возрастает, потому что профессиональная подготовка, переподготовка, и все что связано с обучением персонала по Приказу Ростехнадзора №37, обязано к исполнению, иначе будет нарушение Приказа, что влечет за собой штрафные санкции, вплоть до отстранения от занимаемой должности.

Далее рассмотрим структуру обучения персонала с отрывом от производства в таблицах 2.10 – повышение профессиональной компетентности в ИПК, курсах и 2.11 – повышение профессиональной компетентности самостоятельно.

Таблица 2.10 – Повышение профессиональной компетентности в ИПК, курсах в ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС

Год	Количество работников прошедших обучение	Из них линейные руководители
2014	374	126
2015	298	114
2016	247	164

Повышение профессиональной компетентности персонала на курсах и в ИПК – уменьшаются, это связано с тем, что на курсах используются устаревшие методы обучения, и не используются мультимедийные современные технологии. Персоналу не интересно, они становятся пассивными участниками процесса обучения, и так же работники не получают обратной связи, что влияет на количество повышения профессиональной компетентности таким методом. Но численность линейных руководителей увеличилась, это связано с тем, что им необходимо повышать свои профессиональные компетентности любыми методами, в связи с установкой нового оборудования, так как они являются ответственными за его правильную эксплуатацию.

Для более точного анализа рассмотрим обучение персонала на курсах и в ИПК на рисунке 2.10

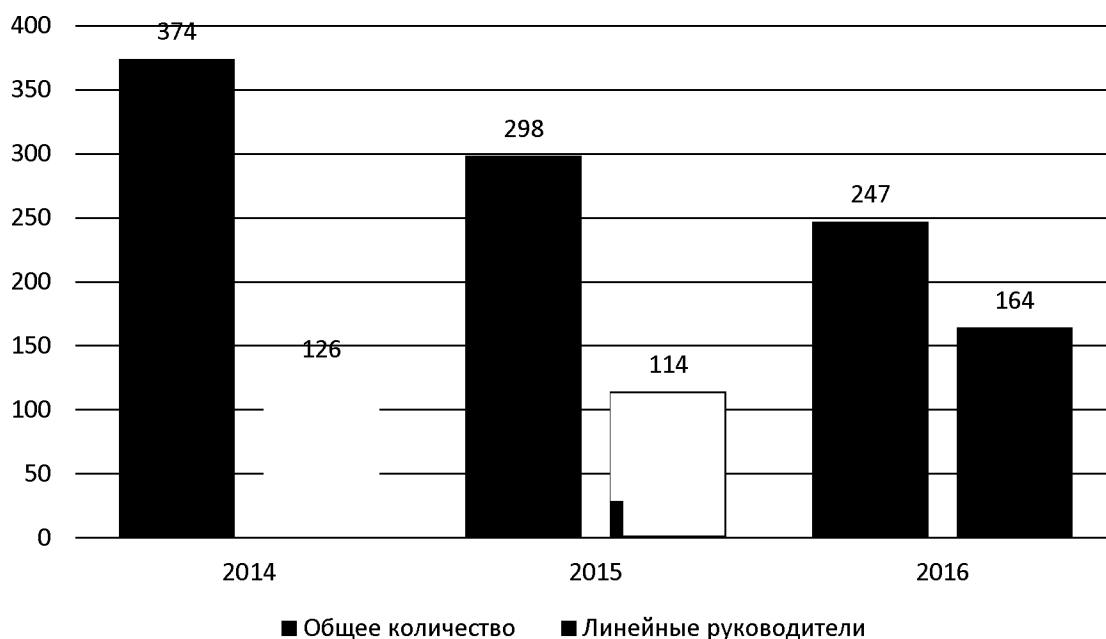


Рисунок 2.10 – Повышение профессиональной компетентности на курсах и в ИПК в ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС

На диаграмме очень хорошо показано снижения количества обучающихся, и увеличение числа обученных линейных руководителей.

Теперь проанализируем сколько сотрудников занимаются самостоятельным повышением профессиональной компетентности в таблице 2.11

Таблица 2.11 – Количество человек, самостоятельно повышающих профессиональные компетентности в ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС

Год	Количество обученных самостоятельно	Из них линейные руководители
2014	90	30
2015	74	25
2016	42	17

Из таблицы видно, что количество обученных самостоятельно уменьшается с каждым годом.

Для более наглядного анализа рассмотрим количество человек, самостоятельно повышающих профессиональные компетентности на рисунке 2.12.



Рисунок 2.11 – Количество человек, самостоятельно повышающих профессиональные компетентности в ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС

Исходя из таблицы и диаграммы можно сделать вывод, что количество повышающих профессиональные компетентности самостоятельно уменьшается. Это происходит потому, у сотрудников отсутствует мотивация к самостоятельному обучению, в связи с отсутствием вознаграждений или премий за пройденное повышение профессиональных компетенций. Так как, в основном сотрудники являются промышленно–производственным персоналом, и если у них отсутствует мотивация в повышении своих знаний и компетенций, то они не захотят проходить обучение, не только самостоятельное, но так же и другие виды.

Рассмотрев статистику обученных перейдем к анализу затрат на повышение компетенций персонала.

Таблица 2.12 – Затраты на повышение профессиональной компетентности в ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС

Год	Планировалось обучить по плану (тыс. руб.)	Фактически затрачено (тыс. руб.)
2014	2 652,00	2 486,328
2015	4 338,20	3 062,600
2016	3 500,00	3 015,109

Исходя из анализа показателей затрат на повышение профессиональных компетенций, мы можем сделать вывод, что фактически затраченных средств ушло меньше, чем было запланировано.

Для более подробного анализа рассмотрим диаграмму на рисунке 2.12.



Рисунок 2.12 – Затраты на повышение профессиональной компетентности персонала в ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС

Такая разница в размере затрат обусловлена тем, что затраты на обучение были сокращены, в связи с финансовым положением предприятия. В 2016 году произошла такая же ситуация.

Проанализировав кадровый аудит и все подсистемы управления персонала можно сделать вывод, что:

1. Численность персонала снижается
2. Мужчин на предприятии работает больше, чем женщин
3. Снижается уровень текучести персонала
4. Повышение профессиональной компетентности проводится в очной форме;
5. Внешнее повышение профессиональной компетентности проводится на выезд в областные центры или сотрудники повышают их самостоятельно;

6. Используются устаревшие методы повышения профессиональных компетенций, это показывают такие показатели как:

– 75% обучившихся сотрудников недовольны методами обучения;

– 40% обучившихся сотрудников не сдают экзамен с 1 раза;

– производительность труда снижается на 1,5%.

Вывод по параграфу 2.3: в этом параграфе мы проанализировали организационно – кадровый аудит организации, рассмотрели численность персонала, его возрастную структуру, образовательный уровень, методы обучения и текучесть персонала.

Вывод по 2 главе: проанализировав хозяйственную деятельность предприятия, его внешнюю и внутреннюю среды, а так же организационно – кадровый аудит, можно сделать вывод, что на предприятии присутствует проблема в системе повышения профессиональных компетенций, и связана она с тем, что оборудование появилось новое, а методы повышения профессиональной компетентности осталось тем же, сотрудников не обучили правильно работать на новом оборудовании (блок №10), и если этого не менять, то будет снижаться эффективность работы линейных руководителей и ППП – персонала, будет снижаться выработка, и из этого последует снижение надежности энергоснабжения, и в конечном итоге это приведет к снижению рентабельности предприятия.

### 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВКЛЮЧЕНИЮ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАЖИРОВОК В ПРОГРАММУ ОБУЧЕНИЯ ЛИНЕЙНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В филиала ПАО «ОГК – 2» ТРОИЦКАЯ ГРЭС

#### 3.1 Анализ системы развития профессиональной компетентности у линейных руководителей в ПАО «ОГК – 2» Троицкая ГРЭС

В первой главе был проведен анализ теоретических аспектов профессиональных компетенций, рассмотрены основные понятия и сущность процесса повышения профессиональных компетенций. Так же международные стажировки были рассмотрены, как элемент системы обучения персонала.

Был рассмотрен российский и зарубежный опыт проведения международных стажировок для линейных руководителей.

Во второй главе был проанализирован организационно – кадровый аудит, стратегия предприятия, его внутренняя и внешняя среда, а так же был проведен анализ системы управления персоналом филиала ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС.

Из анализа мы выявили, что на предприятии отсутствуют экономические проблемы, и поэтому в рамках проанализированной стратегии было определено, что необходимо развивать профессиональные компетентности линейных руководителей на производстве, в связи с установкой нового китайского оборудования. Развивать такие компетентности можно только при помощи международных стажировок, потому что наше предприятие является, первым предприятием, которое решило внедрить такое оборудование.

Для более подробного анализа системы рассмотрим существующую систему развития профессиональной компетентности линейных руководителей на производстве в филиале «ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС.

На рисунке 3.1 построена существующая система развития профессиональной компетентности линейных руководителей в филиале «ПАО «ОГК – 2» Троицкая ГРЭС».





Рисунок 3.1 – Существующая система развития профессиональной

компетентности у линейных руководителей на «ПАО «ОГК – 2» Троицкая ГРЭС»

Для начала разберем задачи системы формирования профессиональных компетенций:

1) Формирование управленческих навыков. Данный этап важен для компании в том случае, когда необходимо закрепится на нужном этапе своего организационного развития, и когда руководителям понадобятся новые умения и инструменты управления, с помощью которых можно будет достичь поставленных целей.

2) Формирование лидерского потенциала необходимо при организации работы в команде.

3) Формирование высококлассной команды необходимо для эффективной работы производства, повышения производительности труда и достижения главной цели организации, направленной на получение запланированной прибыли.

Рассмотрим технологические процессы повышения профессиональных компетенций:

1. На филиале ПАО «ОГК–2» – Троицкая ГРЭС самостоятельное обучение линейных руководителей проводится на основании отдельного (индивидуального) плана каждого работника, а также личных целей, утвержденных его руководителем.

Вместе с тем желательно, чтобы при разработке отдельного (индивидуального) плана развития непосредственное участие принимал сам работник. Кроме того, этот план может быть дополнительно уточнен подробным тренировочным проектом, в котором поэтапно (пошагово) прописана программа самостоятельного обучения руководителя или специалиста для освоения индивидуального плана развития.

Для самообразования руководителей и специалистов на предприятии создана техническая библиотека, в которой можно ознакомиться со специальной литературой (нормативно–техническая, проектная документация, производственные справочники и экономическая литература, рабочие чертежи).

Главной особенностью самостоятельного обучения является его своеобразный вид. Руководитель лично для себя устанавливает как, когда и сколько ему обучаться. С одной стороны это хорошо, потому что он сам контролирует свои профессиональные умения и навыки, с другой стороны, отсутствует взаимосвязь с более компетентным и профессиональным работником, что считается весьма важным.

2. Обучение сотрудников на филиале ПАО «ОГК–2»–Троицкая ГРЭС» проводится по мере необходимости, но не чаще 1 раза в 3 года. Например, в Приказе №37 Ростехнадзора от 29.01.2007г.

«О порядке подготовки и аттестации работников организаций, поднадзорных федеральной службе по экологическому, технологическому и атомному надзору» существует перечень должностей, по которым профессиональная подготовка и переподготовка является обязательным условием для дальнейшей работы сотрудника.

Неисполнение данного приказа влечет за собой штрафные санкции, вплоть до отстранения от занимаемой должности.

Повышение профессиональной компетентности сотрудников филиала в учебных заведениях проводятся с помощью лекций и семинаров. Филиал ПАО «ОГК – 2» Троицкая ГРЭС сотрудничает со следующими образовательными центрами: АНО ДПО «КРЭДО», АНО ДПО «ПРОФЕССИОНАЛ», Троицкий технологический техникум.

Использование такого метода выявило следующие достоинства и недостатки, рассмотрим таблицу 3.1

Таблица 3.1 – Достоинства и недостатки лекций

Недостатки	Достоинства
Слушатели – пассивные участники процесса обучения	Возможность охвата большой аудитории
Отсутствует обратная связь	Подача большого объема материала за достаточно короткий срок
Невозможно определить уровень усвояемости учебного материала	Низкие финансовые затраты лекционного курса

Во время лекций преподаватель непосредственно взаимодействует со слушателями и это дает ему возможность приспособить данный материал под определенные задачи. Лекции считаются самыми выгодными формами обучения большой аудитории.

По сравнению с лекциями, семинары являются более результативной и продуктивной формой обучения, так как при возникновении вопросов со стороны аудитории, преподаватель имеет возможность внести дополнение или поправку в программу обучения.

Но для выполнения этих условий приходится формировать небольшие аудитории (10 – 12 человек), а так как организация с большим количеством сотрудников, приходится создавать несколько групп, что влечет за собой увеличение затрат.

3. Непосредственно с целью формирования умений и навыков в филиале применяются тренинги. Но тренинги применяются не только для получения новых знаний, но и изменение подхода сотрудников к стандартным и нестандартным ситуациям на рабочем месте.

Обычно тренинг складывается из нескольких этапов. Каждый этап подразумевает под собой работу исключительно по одной определенной методике. Например, тренер может разделить на отдельные пункты, которые включают в себя:

- 1) пошаговый анализ предлагаемого способа работы;
- 2) проработка новейших технологических процессов в удобной обстановке;
- 3) проработка способа в условиях, приближенных к рабочей обстановке.

Данный подход дает возможность участникам тренинга понять, как функционирует рекомендованная методика, отработать её в удобной обстановке, чтобы в будущем применять в своей работе.

4. Для обмена опытом на предприятии существуют стажировки на другие предприятия, входящие в состав «ОГК–2». Стажировки используются не только для обмена опытом, но и для предотвращения аварийных ситуаций на производстве. Но используется очень редко либо при авариях, либо раз в год.

Такой метод повышения профессиональной компетентности является очень действенным. Благодаря ему работники могут сразу окунуться в атмосферу трудовой деятельности помогает научиться взаимодействовать с коллегами в коллективе, учит брать на себя ответственность. Одновременно, в период стажировки, есть возможность присмотреться к человеку, оценить его способности.

Рассмотрим систему развития профессиональной компетентности как процесс на рисунке 3.2

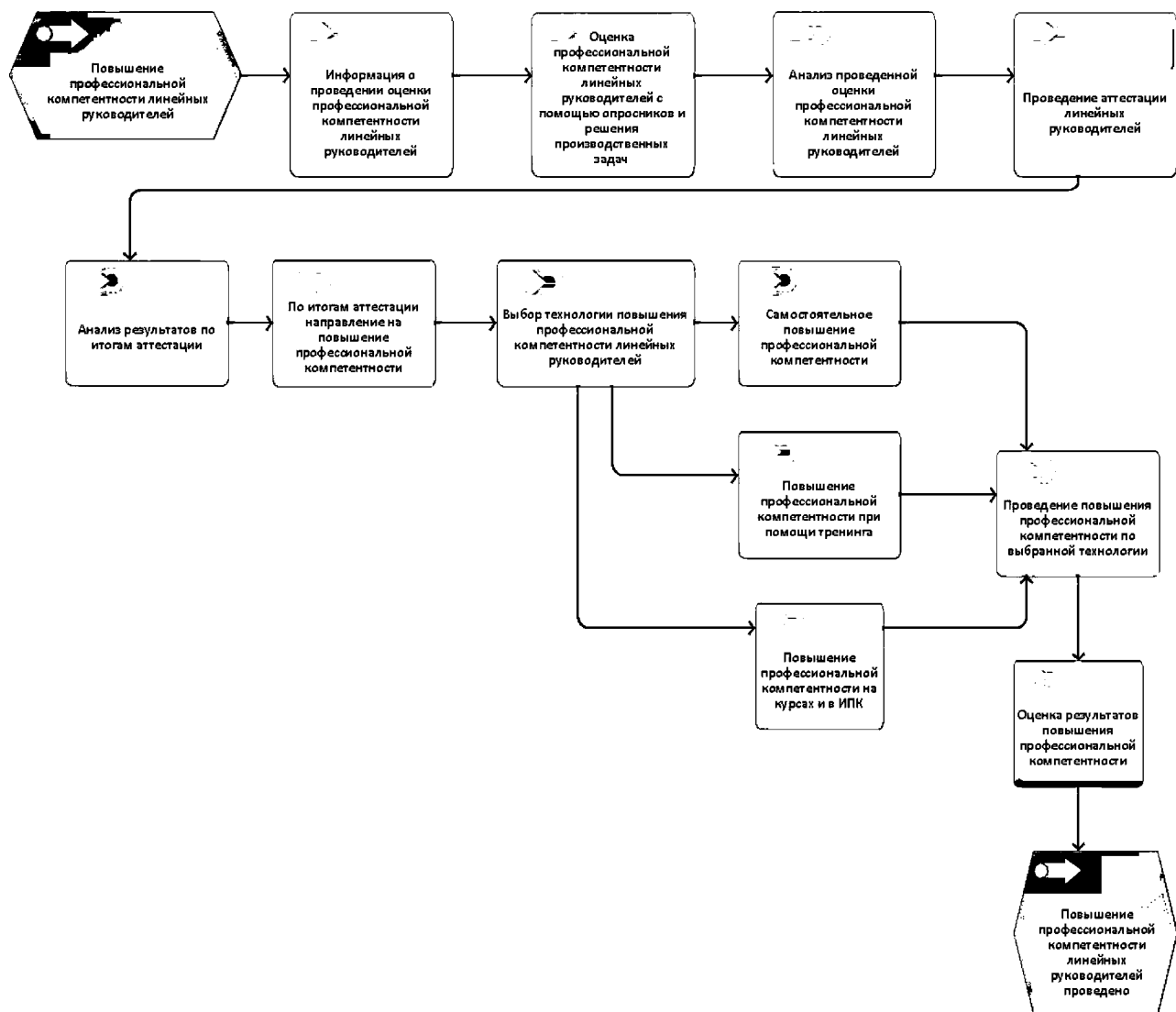


Рисунок 3.2 – Бизнес – процесс повышения профессиональной компетентности

Рассмотрев развитие профессиональной компетентности линейных руководителей как систему и как процесс мы можем сделать вывод, что система является не достаточно эффективной, потому что:

1. На предприятии почти не уделяется развитие именно профессиональной компетентности руководителя, упор делается на его лидерские качества.
2. Самостоятельное обучение не приносит пользы, так как у многих сотрудников отсутствует мотивация в повышении своих профессиональных компетенций.

3. Прослушивание лекций и семинаров не является достаточно успешным видом повышения профессиональных компетенций, в связи с тем, что используется не регулярно, а только по мере необходимости, в то время как повышение профессиональной компетентности необходимо проводить независимо от того, какой опыт руководства имеет руководитель, так как систематическое изменение условий труда, рыночных отношений, технологических процессов предполагает постоянное развитие профессиональной компетентности.

4. На предприятии активно проводятся тренинги различной тематики с персоналом. Преимущественно это тренинги для линейных руководителей по повышению профессиональных компетенций, так же по запросу руководителей проводятся коммуникативные тренинги, тайм-менеджмент, командообразующие тренинги. Компания, которая будет проводить тренинг по теме, которую она представляет, выбирается на тендере.

Проведение тренингов обладает такими преимуществами, как возможность услышать мнение других участников по вопросу, который волнует. Так же проблему можно проработать в парах, тройках, в четверках или всей группой. Здесь можно «проиграть» проблемные, стрессовые ситуации из жизни, посмотреть на все это со стороны и научиться разрешать их по-новому.

5. Стажировка на другие филиалы является малоэффективной, потому что проводится не регулярно, а только в основном при авариях на предприятиях.

6. В филиале ПАО «ОГК-2» Троицкая ГРЭС не анализируется качество повышения профессиональной компетентности руководителей, которые можно оценить при помощи оценки производительности труда.

Вывод по параграфу 3.1: В данном параграфе был проведен анализ системы повышения профессиональной компетентности линейных руководителей как система и как процесс, и были выявлены следующие недостатки:

- a. Самостоятельное обучение сотрудников не приносит пользы;
- b. На предприятии используются малоэффективные методы обучения;
- c. Повышение профессиональной компетентности происходит не систематически;
- d. Стажировки являются низкоэффективными;

- e. В большей степени развиваются лидерские качества руководителей;
- f. Отсутствует анализ качества повышения профессиональной компетентности

### 3.2 Разработка проекта по повышению профессиональной компетентности у линейных руководителей при помощи международных стажировок

Проанализировав недостатки существующей системы повышения профессиональной компетентности линейных руководителей, и скорректировав их, представим новую систему повышения профессиональной компетентности линейных руководителей филиала ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС на рисунке 3.3.

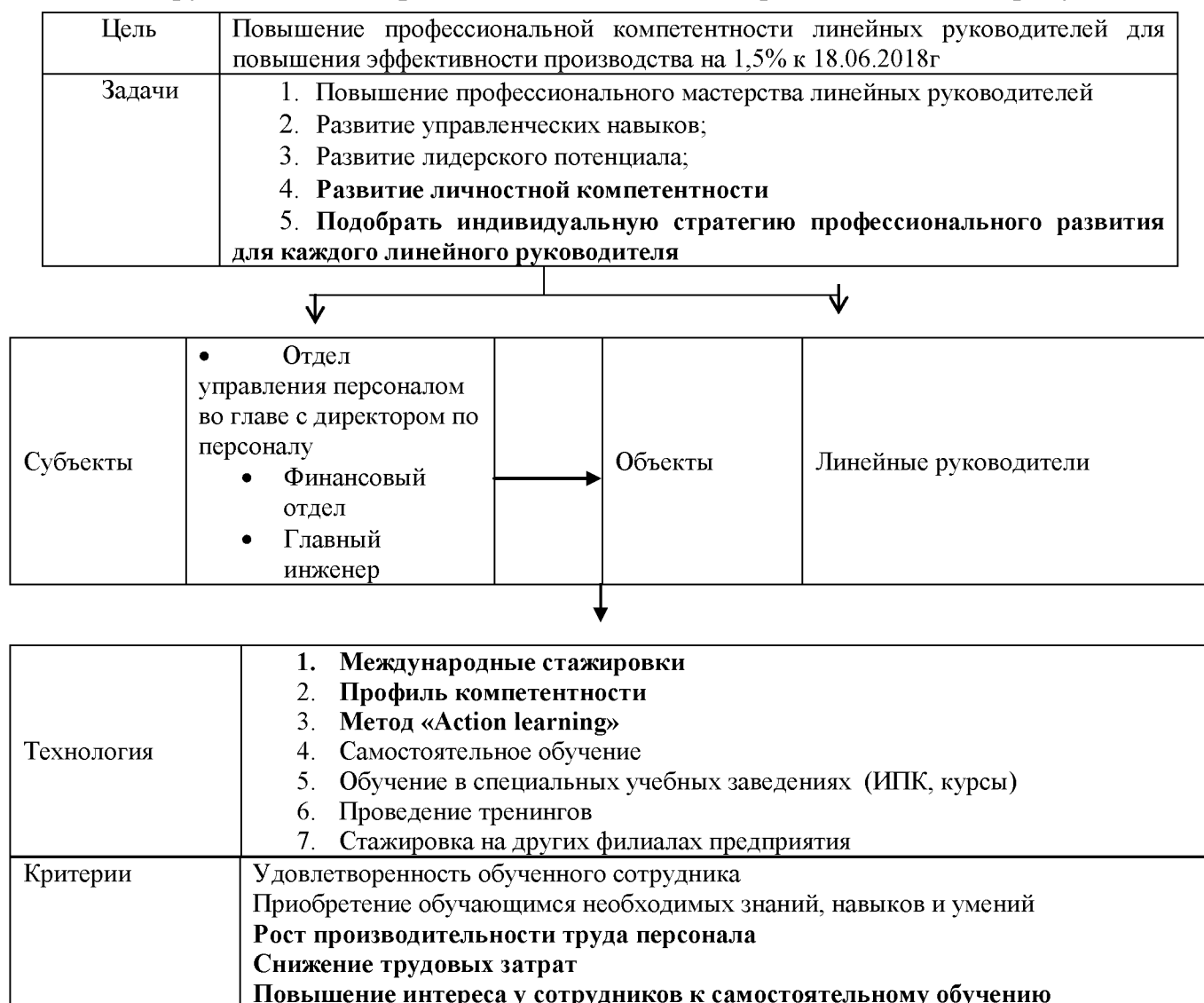


Рисунок 3.3 – Совершенствованная система повышения профессиональной компетентности линейных руководителей филиала ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС

В новой системе повышения профессиональной компетентности линейных руководителей мы выбрали новую цель и новые задачи, которые помогут нам в выполнении стратегической цели предприятия.

Для более подробного анализа рассмотрим новую систему как процесс на рисунке

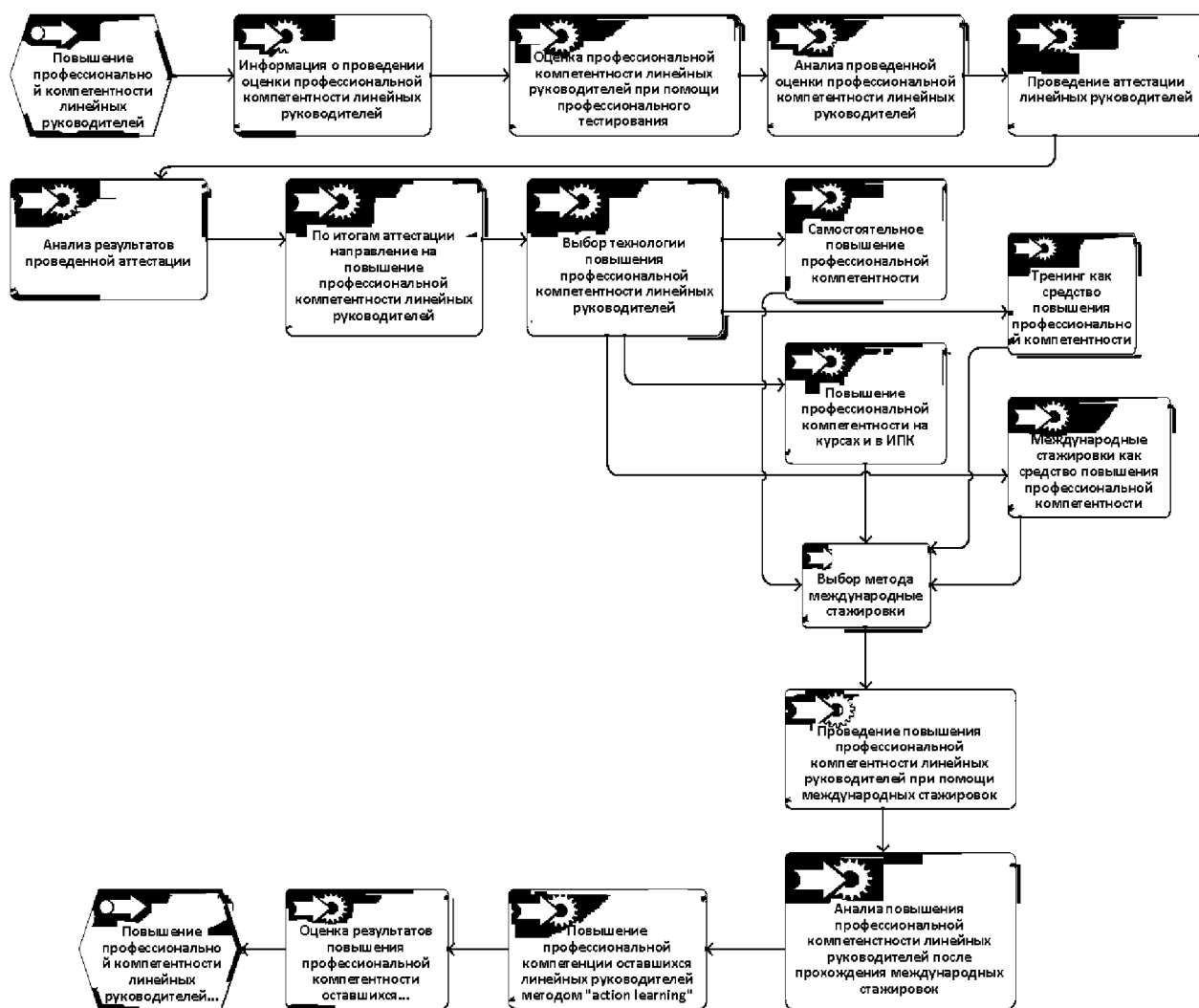


Рисунок 3.4 – Совершенствованный процесс повышения профессиональной компетентности линейных руководителей в ПАО «ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС

1. Повышение именно профессиональных компетентностей линейных руководителей необходимо для того, чтобы повысить эффективность бизнеса, которая в первую очередь определяется менеджерской (управленческой) компетенцией руководителя.



Верный прогноз тенденций рынка помогает разрабатывать стратегии, а так же предугадать вероятные препятствия на пути к успеху, и эффективно находить методы их преодоления.

Важно уметь мобилизовать все ресурсы в случаях проблем и неудач, четко расставлять приоритеты анализировать возможные альтернативы и находить подходящие варианты решений.

2. Важно так же развивать и лидерские качества вместе с управленческими качествами, так как руководитель должен уметь оказывать влияние на отдельных лиц и на группы, стимулировать их на достижение целей организации.

3. Для того что бы повышение профессиональной компетентности было выгодным необходимо подобрать индивидуальную стратегию профессионального развития для каждого линейного руководителя, так как все люди разные и нельзя повышать компетентности разных людей одинаковыми способами.

Кто то сможет больше подчеркнуть для себя из тренингов, кому то наоборот легче повышать свои компетентности путем самостоятельного обучения.

Изучив существующую систему повышения профессиональных компетенций, мы сделали выводы о том, что она является не достаточно эффективной, и предложили новые технологии для повышения профессиональных компетенций:

1. Международные стажировки. Они являются важными, в связи с тем, что в филиале ПАО «ОГК – 2» Троицкая ГРЭС был введен в эксплуатацию новый блок №10. Его оборудование было собрано в Китае, и поэтому все оборудование на китайском языке, и для того, что бы его правильно эксплуатировать необходимо, чтобы линейные руководители умели правильно владеть профессиональным языком, а так же могли бы объяснять систему работы оборудования своим подчиненным.

Стажировка будет проходить на Шуаньяшаньской ГРЭС (КНР), в течение 21 дня. По заранее составленной программе, которая будет включать в себя теорию, а так же и практику на оборудовании. После обучения линейные руководители будут сдавать экзамены.

После прохождения стажировки они получают Свидетельство «Об обучении на тренажере блока сверхкритического давления мощностью 660 МВт».

В ходе стажировки директор Шуаньяшаньской ГРЭС (КНР) выделяет собственный квалифицированный технический персонал для производственного обучения линейных руководителей филиала «ОГК-2» Троицкой ГРЭС, а также для разъяснения всех технических проблем, входящих в предмет контракта. Также директор предоставляет обучающимся предварительную программу обучения для ее утверждения ими за три месяца до начала обучения.

Директор в счет стоимости технических услуг, связанных с Обучением линейных руководителей предоставляет испытательные приборы, инструменты и техническую документацию, чертежи, справочные данные, рабочую одежду, средства индивидуальной защиты, транспорт и иные условия, а также подходящие офисные помещения на период обучения.

Сама стажировка будет бесплатной, при условии, что мы устанавливаем их оборудование и делают это рабочие из Китая, а именно с предприятия Шуаньяшаньской ГРЭС (КНР).

2. Внедрение профиля компетентности является незаменимым, так как это набор ключевых компетенций, необходимых сотрудникам для успешного достижения стратегических целей компании.

Для успешного функционирования профиля компетентности, необходимо еще на этапе ее разработки, объяснить сотрудникам для чего это нужно, так как для того, чтобы принимать решения и оценивать содержание предлагаемых компетенций, сотрудники должны быть вовлечены в процесс и заинтересованы в результате.

Многие сотрудники отторгают все новое, включая изменения, потому что это неопределенность и неизвестность. Однако, если перевести статус неопределенности в статус «понятности», ситуация в корне меняется. Для этого нужно принимать участие во всех процессах, искать информацию, задавать вопросы. А для инициатора внедрения модели компетенций важно правильно провести работу внутри компании – люди должны понимать, для чего нужна модель, как она будет использоваться, и применяться к ним лично.

Итак, профессиональные компетентности – это способности работника выполнять работу в соответствии с требованиями должности, а требования должности – задачи и стандарты их выполнения, принятые в организации или отрасли.

Мы предлагаем внедрить профессионального профиля компетентности для линейных руководителей на производстве, в которой будут оцениваться следующие ключевые компетентности, а так же их индикаторы:

1. Организация работ (организация эксплуатации оборудования; организация работы с технической документацией; организация управления технологическим процессом; организация пуско-наладочных работ и испытания оборудования)
2. Проведение оценки (оценка организации выполнения работ, направленных на поддержание работоспособности оборудования и готовности персонала к выполнению поставленных задач; оценка эксплуатационных характеристик оборудования; экспертная оценка качества работ, проводимых в филиале сторонними организациями; экспертная проверка знаний персонала)
3. Выполнение регламентируемых действий (выполнение работ в соответствии с правилами и требованиями регламентирующих документов)
4. Работа с ПК, ПО (работа с ПК, программным обеспечением)
5. Работа с документацией (знание законодательных нормативно-правовых актов)

Эти компетентности будут оцениваться по шкале развития умений и навыков.

Таблица 3.2 – Шкала развития умений и навыков

Уровень	Наименование	Описание
1	2	3
1	Не соответствует ожиданиям	Демонстрирует неприемлемый результат, требует активного управленческого вмешательства
2	Нуждается в развитии	Демонстрирует результаты, не вполне отвечающие поставленным требованиям и нуждающиеся в улучшении
3	Является результативным сотрудником	Стабильно демонстрирует результаты, отвечающие основным поставленным требованиям в стандартных рабочих ситуациях
4	Превосходит ожидания	Демонстрирует результаты, выходящие за рамки основных требований и позволяющие эффективно решать большинство сложных, нетипичных задач, но не в полной мере являющиеся образцовыми

## Окончание таблицы 3.2

1	2	3
5	Является образцом для подражания	Делает больше, чем заложено в базовых требованиях, эффективно разрешает сложные нестандартные вопросы, задает образец эффективного поведения в Компании

Далее будут оцениваться выявленные компетентности сотрудника по выбранным индикаторам, и сопоставляться со шкалой развития, из чего будет делаться вывод о сотруднике.

3. Метод «action learning» или обучение действием – это одна из форм групповой работы и решения сложных проблем. Часто используется как вариант группового коучинга под конкретную локальную задачу или на стадии организационных изменений. Этот метод идеально подходит для линейных руководителей, так как рассчитан на участие заинтересованных людей – тех работников, которые готовы взять на себя ответственность за риск решения проблемы и собственного развития.

Линейные руководители, которые прошли стажировку в Китае и получили свидетельство, обучают оставшихся линейных руководителей правильно работать на новом оборудовании. Формируются группы от 4 до 6 человек, и они проводят около 2–3 часов в поисках наилучшего решения и разработки плана его реализации.

Развитие управленческих компетенций достигается следующим образом: каждый из участников, исключая линейных руководителей, прошедших стажировку, выбирает себе один целевой навык (например «как правильно контролировать утечку котла» или «как правильно использовать систему обдувки поверхностей нагрева»), обозначает его в начале встречи как навык для развития, и в процессе обсуждения и поиска решения работает над тем, что бы каждый его вклад в групповую также содержал элемент целевого навыка. В конце сессии каждый получает конструктивную обратную связь о том насколько целевой навык был продемонстрирован.

Метод обучения действием состоит из 6 элементов:

Элементы:

1) Проблема – элемент обучения действием – на ее совместном решении строится весь процесс. Проблема должна соответствовать следующим критериям: должна быть реальной, сложной, требующей немедленного решения.

2) Команда – от 4 до 7 участников (не включая коуча). Менее 4 участников не привносят достаточного разнообразия опыта и мнений для формирования конструктивной динамики, в то время как более 7 участников снижают управляемость и целостность группы.

3) Вопросы и рефлексия. Когда мы задаем сложные вопросы, это заставляет нас думать, размышлять и развиваться, так же это помогает отказаться от использования так называемого «шаблонного мышления». Рефлексия возникает когда: ответ на вопрос получен, формируется совместное решение проблемы, когда все предложенные решения взвешиваются и оцениваются, а также когда участники осознают насколько они сами и остальные члены команды проявили целевые управленческие компетентности.

4) Обучение – обучение возникает в процессе решения проблемы, при обмене знаниями между участниками и развитием управленческих компетенций. В атмосфере взаимоуважения и поддержки, участники получают возможность проявить новые навыки не опасаясь осуждения. Обратная связь, полученная от коллег также способствует обучению.

5) Действие – каждый цикл обучения действием завершается реализацией плана/решения проблемы. Но основное влияние на «действие» данный метод оказывает в долгосрочных программах, где работники постоянно реализовывают запланированные в команде действия, делятся результатами в группе и продолжают совместно создавать новые планы действий.

6) Коуч – обеспечивает наличие элемента обучения, и действия, следя за соблюдением участниками базовых правил и создавая возможности для осознания и обучения. При этом важно отметить, что коуч не вовлекается в обсуждение и не привносит свое экспертное мнение (если его имеет).

Его задача – контроль соблюдения правил и создание дополнительных возможностей для обучения.

И два базовых правила:

Правило первое: утверждения могут быть озвучены только в качестве ответа на вопрос. Участник сессии не может просто начать делиться своим опытом, либо выдвигать предположения. Утверждения могут быть только ответами на предшествующий им вопрос. В обучении действием – главным является вопрос, и без него не может быть никаких утверждений.

Второе правило: коуч по обучению действием имеет право вмешаться в обсуждение в любой момент с целью содействия процессу обучения группы.

Проект по совершенствованию повышения профессиональной компетентности линейных руководителей будет внедряться с 01.09.17 по 18.06.2018, то есть в течение 9 месяцев.

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 рисунок 3.4 и контрольные показатели целевых значений, то есть счетная карта таблица 3.3.

Система сбалансированных показателей состоит из блоков это инструмент стратегического управления, который позволяет связать операционную деятельность компании с ее стратегией. ССП отражает то равновесие, которое сохраняется между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а так же внешними и внутренними факторами деятельности.

ССП имеет ряд преимуществ:

- предоставляет руководству предприятия полную картину бизнеса;
- позволяет упредить возникновение критических ситуаций;
- облегчает взаимодействие на всех организационных уровнях и дает понимание стратегических целей всем участникам производственного процесса;

- обеспечивает стратегическую обратную связь и обучение;
- помогает преобразовать огромный объём данных, получаемых из множества информационных систем предприятия в информацию, доступную для понимания.

Сбалансированная система показателей на практике включает в себя основные факторы деятельности компании:

1. Операционную и финансовую эффективность.

2. Управление по факту. Эта концепция предполагает постоянный сбор информации разного типа: о клиентах, поставщиках, продуктах и предоставляемых услугах, об операциях, расходах и прибыли, о состоянии рынка, конкурентных сравнениях, сотрудниках.

3. Обслуживание клиентов.

Рассмотрим систему сбалансированных показателей на рисунке – 3.5

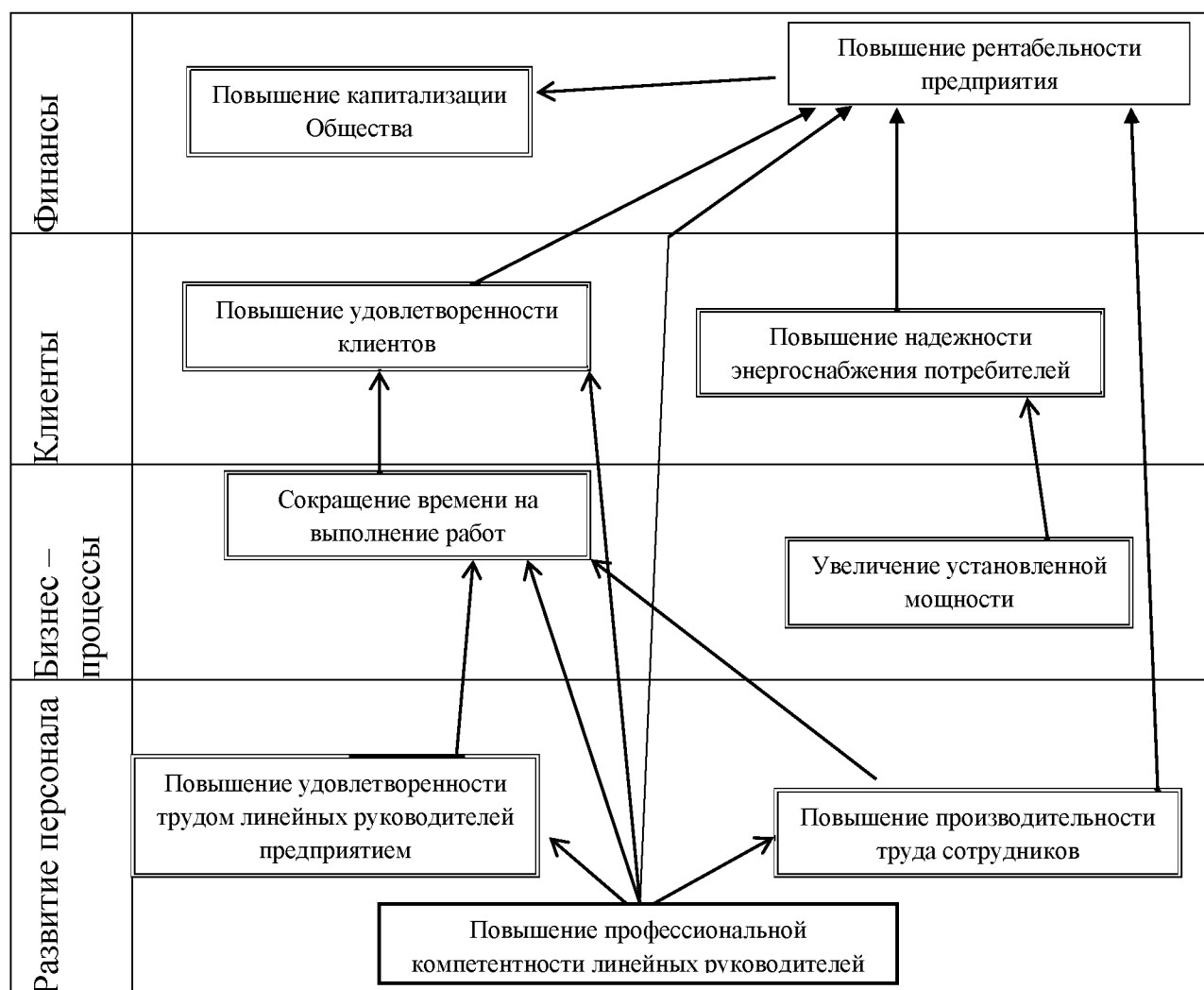


Рисунок 3.5 – Система сбалансированных показателей

Далее рассмотрим счетную карту таблица 3.3 для того, чтобы получить подробную информацию о ключевых показателях, характеризующих работу команды, выполнение действий и достижение целей.

Таблица 3.3– Счетная карта

	Цель	Целевая дата/период	КРІ	Целевое значение	
				Текущее	Целевое
	1	2	3	4	5
Финансы	1. Повышение капитализации Общества	Июнь 2018 года	Стоимость акций	42.13 млрд. руб.	44.15 млрд. руб.
	2. Повышение рентабельности на 2%	Июнь 2018 года	Уровень рентабельности	14,7%	16,7%
Клиенты	1. Повышение уровня удовлетворенности клиентов качеством услуг на 7%	Июнь 2018 года	Процент удовлетворенности клиентов	77%	84%
Бизнес – процессы	1. Увеличение установленной мощности на 20%	Июнь 2018 года	Уровень установленной мощности	1400 МВт	1680 МВт
Развитие персонала	1. Повышение удовлетворенности трудом линейных руководителей на 3%	Апрель 2018 года	Уровень удовлетворенности линейных руководителей	48%	51%



Окончание таблицы 3.3

	1	2	3	4	5
Развитие персонала	2. Повышение производительности труда сотрудников на 8%	Май 2018 года	Уровень производительности труда сотрудников	46%	54%
	3. Повышение профессиональной компетентности линейных руководителей на 12%	Апрель 2018 года	Уровень корпоративных и менеджерских компетенций	63%	75%

Проанализировав систему сбалансированных показателей можно делать вывод, что поставленные цели не противоречат стратегии филиала 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 3.5).

Анализ силового поля Левина используется, чтобы различить, какие факторы в ситуации или организации направляют или отдаляют человека к/от желаемого состояния, и какие противостоят движущим силам.

Модель «силового поля» представляет текущую ситуацию как динамическое равновесие, управляемое многими факторами, которые «оставляют все в том виде, как есть». Чтобы продвинуться к цели, необходимо оценить сопротивление и постараться изменить этот баланс в пользу сил, направленных на достижение цели. Какая сила больше? «За» или «против»?

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

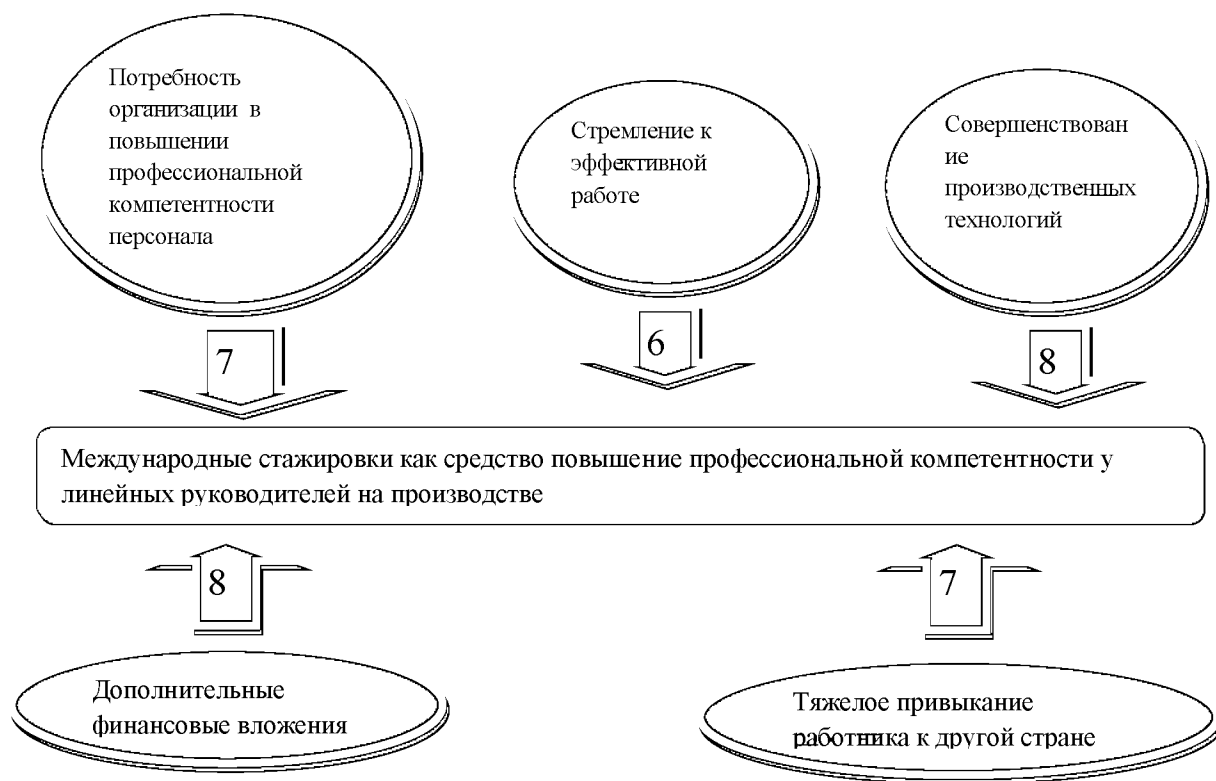


Рисунок 3.6 – Анализ поля сил К. Левина

Совокупность движущих сил составило 21 балл, сдерживающих – 15 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 повышению профессиональной компетентности линейных руководителей, и необходимости его реализации.

Для начала определим способ оценки рисков в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Оценки риска

Критерий	Оценка
Вероятность наступления риска	<ul style="list-style-type: none"> <li>• очень высокие – 0,9;</li> <li>• высокие – 0,7;</li> <li>• средние – 0,5;</li> <li>• низкие – 0,3;</li> <li>• очень низкие – 0,1</li> </ul>
Степень влияния	<ul style="list-style-type: none"> <li>• очень высокая – 0,9</li> <li>• высокая – 0,7</li> <li>• средняя – 0,5</li> <li>• низкая – 0,3</li> <li>• очень низкая – 0,1</li> </ul>

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. На основании таблицы оценки рисков оценим риски нашего проекта.

Таблица 3.5 – Риски проекта

№	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	0,3	0,5	0,15
2.	Появление непредусмотренных дополнительных затрат	Возможно увеличение стоимости проекта в связи с нестабильным курсом валют, поскольку оборудование импортное и топливо закупается в другой стране	0,5	0,5	0,25
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 понимании языка в зарубежной стране	Персонал организации может тяжело адаптироваться к работе в другой стране (понимание языка, изменение климата и т. п)	0,5	0,7	0,35

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

Таблица 3.6 – Карта рисков

Вероятность	Степень влияния		
	0,7	0,5	0,3
0,5	0,35 <b>R4</b>	0,25 <b>R2</b>	0,15 <b>R1</b>
0,3	0,21	0,15	0,09
0,1	0,07 <b>R3</b>	0,05	0,03

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

Рассмотрим мероприятия по управлению рисками.

R1: 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.

R2: 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.

R3: Для того, что бы снизить риск ошибки при разработке проекта необходимо тщательно проверять документы лицензирования и сертификации. Постоянный контроль и оценка эффективности проекта на всех его этапах, а также своевременная корректировка поможет снизить риск ошибок при разработке проекта и сэкономить средства на его реализацию.

R4: Необходимо подготовить персонал к поездке в другую страну, а именно изучить информацию о государстве пребывания: политическую обстановку, климатические условия, законы и обычаи, особенности поведения в общественных и иных местах.

А так же проверить все необходимые документы для поездки в другую страну, и оформить медицинскую страховку.

Для успешной реализации проекта необходимо проработать детальный план, который позволит рассчитать необходимые финансовые и человеческие затраты на достижения поставленной цели.

Таблица 3.7 – План мероприятий

№	Наименование	Сроки	Длительность работ	Предшествующие работы	Ответственный
1	2	3	4	5	6
1.	Анализ экономических показателей	1.09.2017–5.09.2017	3	–	HR–специалист 1
2.	Анализ внутренней и внешней среды	1.09.2017–5.09.2017	3	–	HR–специалист 2
3.	Анализ кадрового аудита организации	6.09.2017–8.09.2017	3	1,2	HR–специалист 1
4.	Анализ подсистемы управления персоналом	11.09.2017–14.09.2017	4	3	HR–специалист 1
5.	Анализ существующей системы развития линейных руководителей	15.09.2017–19.09.2017	3	4	HR–специалист 1, 2
6.	Выявление потребности в повышении профессиональной компетентности линейных руководителей	20.09.2017–22.09.2017	3	5	HR–специалист 1,2
7.	Выявление проблем в системе повышения профессиональной компетентности линейных руководителей	25.09.2017–27.09.2017	3	6	HR–специалист 1,2
8.	Определение основных направлений совершенствования системы повышения профессиональной компетентности линейных руководителей	28.09.2017–9.10.2017	8	7	HR–специалист 1,2
9.	Формирование команды консультантов, создание рабочих групп	10.10.2017–17.10.2017	6	8	Начальник отдела HR
10.	Определение требований к квалификации сотрудников организации для набора в команду	10.10.2017–11.10.2017	2	8	HR–специалист 1

Продолжение таблицы 3.7

11.	Составление списка потенциальных членов группы	12.10.2017– 13.10.2017	2	10	Начальник отдела HR
12.	Обсуждение целей проекта и планов с членами группы	16.10.2017– 24.10.2017	7	9,11	Начальник отдела HR
13.	Разработка плана реализации проекта, исходя из выделенных ресурсов	25.10.2017– 31.10.2017	5	12	Начальник отдела HR
14.	Подтверждение генерального директора о выполнении предварительных требований к реализации проекта	1.11.2017– 7.11.2017	5	13	Начальник отдела HR
15.	Опубликование инструкций по управлению изменениями	8.11.2017– 10.11.2017	3	14	HR–специалист 2
16.	Разработка новых технологий повышения профессиональной компетентности линейных руководителей	8.11.2017– 28.11.2017	15	14	Начальник отдела HR
17.	Разработка моделей компетенций для линейных руководителей на производстве	29.11.2017– 8.12.2017	8	16	HR–специалист 1
18.	Консультация специалиста в области метода «action learning»	29.11.2017– 29.11.2017	1	16	HR–специалист 2
19.	Разработка программы по внедрению метода «action learning»	30.11.2017– 6.12.2017	5	18	HR–специалист 2
20.	Разработка критериев оценки эффективности новой системы	7.12.2017– 13.12.2017	5	19	HR–специалист 1
21.	Определение рисков проекта	14.12.2017– 19.12.2017	4	20	Начальник отдела HR
22.	Согласование разработанной системы повышения профессиональной компетентности линейных руководителей с генеральным директором, главным инженером и экономическим отделом	20.12.2017– 27.12.2017	6	21	Начальник отдела HR

Продолжение таблицы 3.7

23.	Информирование линейных руководителей о внедрении новых методов повышения профессиональных компетенций	28.12.2017– 8.01.2018	3	22	HR–специалист 2
24.	Назначение ответственного за переговоры с зарубежными предприятиями	9.01.2018– 9.01.2018	1	23	Начальник отдела HR
25.	Обсуждение с зарубежными предприятиями программы стажировки	10.01.2018– 18.01.2018	7	24	HR–специалист 1
26.	Заключение договоров с зарубежными предприятиями	19.01.2018– 26.01.2018	6	25	HR–специалист 1
27.	Внедрение разработанных моделей компетенций для предприятия для линейных руководителей на производстве	9.01.2018– 16.01.2018	6	26	HR–специалист 1
28.	Оценка личностных компетентностей линейных руководителей	17.01.2018– 22.01.2018	4	27	HR–специалист 1
29.	Оценка управленческих компетентностей линейных руководителей	17.01.2018– 22.02.2018	4	27	HR–специалист 2
30.	Оценка профессионального мастерства линейных руководителей	23.01.2018– 6.02.2018	4	29	HR–специалист 1
31.	Анализ проведенных оценок компетенций линейных руководителей	29.01.2018– 6.02.2018	7	30	HR–специалист 1
32.	Проведение аттестации линейных руководителей	7.02.2018– 13.02.2018	5	31	HR–специалист 1
33.	Составление индивидуального плана повышения профессиональной компетентности линейного руководителя	14.02.2018– 20.02.2018	5	32	HR–специалист 1
34.	Оценка эффективности индивидуального плана повышения профессиональной компетентности линейных руководителей	21.02.2018– 28.02.2018	5	33	HR–специалист 1
35.	Внедрение метода «action learning»	9.01.2018– 12.01.2018	4	34	HR–специалист 2

Окончание таблицы 3.7

36.	Отправка сотрудников на стажировку	01.03.2018– 30.03.2018	21	35	Начальник отдела HR
37.	Оценка линейных руководителей прошедших стажировку приглашенным специалистом из головного офиса	9.04.2018 – 10.04.2018	2	36	
38.	Повышение квалификации методом «action learning»	11.04.2018 – 30.04.2018	14	37	HR–специалист 2
39.	Формирование групп для повышения квалификации линейных руководителей, которые не ездили на стажировку, методом «action learning»	2.05.2018 – 4.05.2018	3	38	HR–специалист 2
40.	Проведение заседаний групп по специальной методике	7.05.2018 – 14.05.2018	5	39	HR–специалист 2
41.	Проведение заключительной конференции групп	15.05.2018– 17.05.2018	3	40	HR–специалист 2
42.	Поощрения группе победителей	18.05.2018– 21.05.2018	2	41	HR–специалист 2
43.	Анализ обратной связи линейных руководителей после повышения профессиональной компетентности методом «action learning»	22.05.2018– 28.05.2018	5	42	HR–специалист 1
44.	Оценка эффективности внедренной системы повышения профессиональной компетентности	29.05.2018– 6.06.2018	7	43	HR–специалист 2
45.	Корректировка в измененной системе повышения профессиональной компетентности линейных руководителей	7.06.2018– 18.06.2018	8	44	Начальник отдела HR

План мероприятий рассчитан на 9 месяцев в период с 1 сентября 2017г. по 18 июня 2018г. За этот период запланировано 45 основных мероприятий, по окончании которых должны быть достигнуты цели, которые отражены в стратегической карте. Более наглядно план мероприятий представлен на диаграмме Ганта (Приложение Б).



Вывод по параграфу 3.2: В рамках системы повышения профессиональной компетентности линейных руководителей на производстве были предложены новые технологии повышения профессиональной компетентности такие как: стажировка на зарубежные предприятия, метод обучения «action learning» и создание профиля компетентности для линейных руководителей на производстве.

Эти нововведения помогут достичь предприятию поставленные цели. Так же была рассмотрена стратегическая и счетная карта предприятия, по которым можно будет отслеживать движущие и сдерживающие силы проекта, и так же были определены риски проекта, и предложены мероприятия по их минимизации.

### 3.3 Расчет стоимости мероприятий по проекту внедрения новых технологий повышения профессиональных компетенций

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

Таблица 3.8 – Смета по инвестиционным затратам проекта

№	Мероприятие	Содержание затрат	Месяц исполнения	Сумма, руб.
1	2	3	4	5
1.	Анализ экономических показателей за 2014, 2015, 2016	Оплата экономиста за 5 часов: 268руб * 5ч * 3дн = 4020,0 руб. с учетом налоговых выплат – 5 829,0 руб. Оплата HR– специалиста за 8 часов: 230руб * 8ч * 3дн = 5520,0 руб. с учетом налоговых выплат– 8 004,0 руб.	Сентябрь	13 833,0
2.	Анализ внутренней и внешней среды	Оплата HR– специалиста за 8 часов: 230руб * 8ч * 3дн = 5520,0 руб. с учетом налоговых выплат – 8 004,0 руб.	Сентябрь	8 004,0
3.	Анализ кадрового аудита организации	Оплата HR– специалиста за 8 часов: 230руб * 8ч * 3дн = 5520,0 руб. с учетом налоговых выплат – 8 004,0 руб.	Сентябрь	8 004,0
4.	Анализ подсистемы управления персоналом	Оплата HR– специалиста за 8 часов: 230руб * 8ч * 4дн = 7360,0 руб. с учетом налоговых выплат – 10 672,0 руб.	Сентябрь	10 672,0

Продолжение таблицы 3.8

5.	Анализ существующей системы развития линейных руководителей	Оплата HR– специалиста за 3 часа: 230руб * 3ч * 3дн = 2070,0 руб. с учетом налоговых выплат – 3 001,5 руб. 3 001,5 руб. * 2 = 6 003,0 (2 специалиста)	Сентябрь	6 003,0
6.	Выявление потребности в повышении профессиональной компетентности линейных руководителей	Оплата HR– специалиста за 3 часа: 230руб * 3ч * 3дн = 2070,0 руб. С учетом налоговых выплат– 3 001,5 руб. 3 001,5 руб. * 2 = 6 003,0 (2 специалиста)	Сентябрь	6 003,0
7.	Выявление проблем в системе повышения профессиональной компетентности линейных руководителей	Оплата HR– специалиста за 3 часа: 230руб * 3ч * 3дн = 2070,0 руб. С учетом налоговых выплат– 3 001,5 руб. 3 001,5 руб. * 2 = 6 003,0 (2 специалиста)	Сентябрь	6 003,0
8.	Определение основных направлений совершенствования системы повышения профессиональной компетентности линейных руководителей	Оплата HR– специалиста за 3 часа: 230руб * 3ч * 3дн = 2070,0 руб. С учетом налоговых выплат– 3 001,5 руб. 3 001,5 руб. * 2 = 6 003,0 (2 специалиста)	Сентябрь – Октябрь	6 003,0
9.	Формирование команды консультантов, создание рабочих групп	Оплата начальнику HR отдела за 8 часов: 453руб * 8ч * 6дн = 21 744,0 руб. С учетом налоговых выплат– 31 528,8 руб.	Октябрь	31 528,8
10.	Определение требований к квалификации сотрудников организации для набора в команду	Оплата HR– специалиста за 8 часов: 230руб * 8ч * 3дн = 5520,0 руб. С учетом налоговых выплат– 8 004,0 руб.	Октябрь	8 004,0

Продолжение таблицы 3.8

11.	Составление списка потенциальных членов группы	Оплата начальника HR отдела за 8 часов: 453руб * 8ч * 3дн = 10 872,0 руб. С учетом налоговых выплат– 15 764,4 руб.	Октябрь	15 764,4
12.	Обсуждение целей проекта и планов с членами группы	Оплата начальника HR отдела за 4 часа: 453руб * 4ч * 8дн = 14 496руб. С учетом налоговых выплат– 21 019,2 руб. Оплата главного инженера за 4 часа: 420руб * 4ч * 8дн = 13 440,0 руб. С учетом налоговых выплат– 19 488,0 руб. Оплата генерального директора за 4 часа: 2500,0руб * 4ч * 8дн = 80 000,0 руб. С учетом налоговых выплат– 116 000,0 руб. Оплата экономиста за 4 часа: 268руб * 4ч * 8дн = 8576 руб. С учетом налоговых выплат– 12 432,2 руб.	Октябрь	168 942,4
13.	Разработка плана реализации проекта, исходя из выделенных ресурсов	Оплата начальника HR отдела за 4 часа: 453руб * 4ч * 6дн = 10 872,0 руб. С учетом налоговых выплат– 15 764,4 руб.	Октябрь	15 764,4
14.	Подтверждение генерального директора о выполнении предварительных требований к реализации проекта	Оплата начальника HR отдела за 4 часа: 453руб * 4ч * 5дн = 9060,0 руб. С учетом налоговых выплат–13 137,0 руб.	Ноябрь	13 137,0
15.	Опубликование инструкций по управлению изменениями	Оплата HR– специалиста за 8 часов: 230 руб * 8ч * 3дн = 5 520,0 руб. С учетом налоговых выплат– 8 004,0 руб.	Ноябрь	8 004,0
16.	Разработка новых технологий повышения профессиональной компетентности линейных руководителей	Оплата начальника HR –отдела за 4 часа: 453 руб. * 4ч * 15дн = 27 180,0 руб. С учетом налоговых выплат– 39 411,0,0 руб.	Ноябрь	39 411,0

Продолжение таблицы 3.8

17.	Разработка профиля компетентности для линейных руководителей на производстве	Оплата HR– специалиста за 8 часов: 230руб * 8ч * 8дн = 14 720,0 руб. С учетом налоговых выплат–21 344,0 руб.	Ноябрь – Декабрь	21 344,0
18.	Оценка личностных компетентностей линейных руководителей	Анкеты для оценки на 100 сотрудников (250р) доплата HR– специалиста за 3 часа: 230руб * 3ч * 5дн = 3 450,0 руб. С учетом налоговых выплат– 5 002,5 руб.	Январь	5 002,5
19.	Оценка управленческих компетентностей линейных руководителей	Анкеты для оценки на 100 сотрудников (250р) доплата HR– специалиста за 3 часа: 230руб * 3ч * 5дн = 3 450,0 руб. С учетом налоговых выплат– 5 002,5 руб.	Январь	5 002,5
20.	Оценка профессионального мастерства линейных руководителей	Анкеты для оценки на 100 сотрудников (250р) доплата HR– специалиста за 3 часа: 230руб. * 3ч * 5дн = 3 450,0 руб. С учетом налоговых выплат– 5 002,5 руб.	Январь	5 002,5
21.	Анализ проведенных оценок компетентностей линейных руководителей	доплата HR– специалиста за 5 часов: 230руб. * 5ч * 4дн = 4 600,0 руб. С учетом налоговых выплат– 6 670,0 руб.	Февраль	6 670,0
22.	Проведение аттестации линейных руководителей	доплата HR– специалисту за 2 часа: 230руб. * 2ч * 5дн = 2 300,0 руб. С учетом налоговых выплат– 3 335,0 руб.	Февраль	3 335,0
23.	Разработка программы по внедрению метода «action learning»	Оплата HR– специалиста за 8 часов: 230 руб. * 8ч * 6 дн = 11 040,0 руб. С учетом налоговых выплат– 16 008,0 руб.	Декабрь	16 008,0
24.	Консультация специалиста в области метода «action learning»	Консультация специалиста – 38 000 рублей	Ноябрь	38 000,0
25.	Разработка критериев оценки эффективности новой системы	Оплата HR– специалиста за 8 часов: 230 руб. * 8ч * 5 дн = 9 200,0 руб. С учетом налоговых выплат–13 340,0 руб.	Декабрь	13 340,0

Продолжение таблицы 3.8

26.	Определение рисков проекта	Оплата начальника HR –отдела за 4 часа: 453 руб. * 4ч * 4 дн = 7 248,0 руб. С учетом налоговых выплат– 10 509,6 руб.	Декабрь	10 509,6
27.	Согласование разработанной системы повышения профессиональной компетентности линейных руководителей с генеральным директором, главным инженером и экономическим отделом	Оплата начальнику HR –отдела за 4 часа: 453 руб. * 4ч * 6 дн = 10 872,0 руб. С учетом налоговых выплат– 15 764,4 руб.	Декабрь	15 764,4
28.	Информирование линейных руководителей о внедрении новых методов повышения профессиональной компетентности	Оплата HR– специалиста за 8 часов: 230 руб. * 8ч *1 дн = 1 840 руб. С учетом налоговых выплат– 2 668,0 руб.	Декабрь	2 668,0
29.	Назначение ответственного, за переговоры с зарубежными предприятиями	Оплата начальнику HR –отдела за 4 часа: 453 руб. * 4ч *3 дн = 5 436 руб. С учетом налоговых выплат– 7 882,2 руб.	Январь	7 882,2
30.	Обсуждение с зарубежными предприятиями программы стажировки	Перелет сотрудников: 38 000руб * 2чел = 76 000,0 руб. (туда – обратно, 2 сотрудника) Командировочные: ( на 7 дней, питание + проживание) Питание 2 раза: 600руб * 2раза * 3чел *7дн = 25 200,0 руб. Проживание (за сутки): 1800руб * 3чел * 7дн = 37 800,0 руб.	Январь	139 000,0

### Окончание таблицы 3.8

31.	Заключение договоров с зарубежными предприятиями	Перелет сотрудников: 38 000руб * 3чел = 114 000,0 руб. (туда – обратно, 3 сотрудника) Командировочные: ( на 3 дня, питание + проживание) Питание 2 раза: 600руб * 2раза * 3чел * 3дн = 10 800,0 руб. Проживание (за сутки): 1800руб * 3чел * 7дн = 37 800,0 руб. Доплата юристу: 15 000,0 руб.	Январь	177 600,0
32.	Внедрение разработанного профиля компетентности для предприятия для линейных руководителей на производстве	Оплата начальника HR –отдела за 4 часа: 453руб * 4ч * 6дн = 10 872 руб. С учетом налоговых выплат– 15 764,4 руб.	Январь	15 764,4
33.	Внедрение метода «action learning»	Оплата начальника HR –отдела за 4 часа: 453руб * 4ч * 6дн = 10 872 руб. С учетом налоговых выплат– 15 764,4 руб.	Январь	15 764,4
<b>Итого</b>				<b>872 113</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.

Далее составим бюджет инвестиционных затрат, который будет представлен по месяцам.

Таблица 3.9 – Бюджет инвестиционных затрат

№	09.17	10.17	11.17	12.17	01.18	02.18	03.18	04.18	05.18	06.18	Итого, руб.
1.	13 833,0										13 833,0
2.	8 004,0										8 004,0
3.	8 004,0										8 004,0
4.	10 672,0										10 672,0
5.	6 003,0										6 003,0
6.	6 003,0										6 003,0
7.	6 003,0										6 003,0
8.		6 003,0									6 003,0
9.		31 528,8									31 528,8
10.		8 004,0									8 004,0
11.		15 764,4									15 764,4
12.		168 942,4									168 942,4
13.		15 764,4									15 764,4
14.			13 137,0								13 137,0
15.			8 004,0								8 004,0
16.			39 411,0								39 411,0
17.				21 344,0							21 344,0

18.					5 002,5						5 002,5
19.					5 002,5						5 002,5
20.					5 002,5						5 002,5
21.						6 670,0					6 670,0
22.						3 335,0					3 335,0
23.				16 008,0							16 008,0
24.			38 000,0								38 000,00
25.				13 340,0							13 340,0
26.				10 509,6							10 509,6
27.				15 764,4							15 764,4
28.				2 668,0							2 668,0
29.					7 882,2						7 882,2
30.					139 000,0						143 200,0
31.					176 600,0						179 400,0
32.					15 764,4						15 764,4
33.					15 764,4						15 764,4
	58 522,00	246 007,00	98 552,00	79 634,00	369 418,5	10 006,0	–	–	–	–	<b>872 113</b>



Инвестиционные затраты составили 872 113 рублей. Далее необходимо составить смету и бюджет по эксплуатационным затратам проекта.

Таблица 3.10 – Смета по эксплуатационным затратам проекта

№	Мероприятие	Содержание затрат	Период	Сумма, руб.
1.	Обсуждение с зарубежными предприятиями программы стажировки	Перелет сотрудников: 38 000руб * 2чел = 76 000,0 руб. (туда – обратно, 2 сотрудника) Командировочные: (на 7 дней, питание + проживание) Питание 3 раза: 600руб * 3раза * 2чел * 7дн = 25 200,0 руб. Проживание (за сутки): 3000руб * 2чел * 7дн = 42 000,0 руб.	Январь	143 200,0
2.	Заключение договоров с зарубежными предприятиями	Перелет сотрудников: 38 000руб * 3чел = 114 000,0 руб. (туда – обратно, 3 сотрудника) Командировочные: (на 7 дн., питание + проживание) Питание 3 раза: 600руб * 3раза * 3чел * 7дн = 37 800,0 руб. Проживание (за сутки): 3000руб * 3чел * 7дн = 63 000,0 руб. Доплата юристу: 15 000 руб.	Январь	229 800,0
3.	Составление индивидуального плана повышения профессиональной компетентности линейного руководителя	доплата HR– специалиста за 3 часа: 230руб. * 3ч * 5дн = 3 450,0 руб. С учетом налоговых выплат– 5 002,5 руб. Подписка на журнал «Профессиональные компетентности руководителя» - 8 000 руб.	Февраль	13 002,5
4.	Оценка эффективности индивидуального плана повышения профессиональной компетентности линейных руководителей	доплата HR– специалиста за 3 часа: 230руб. * 3ч * 5дн = 3 450,0 руб. С учетом налоговых выплат– 5 002,5 руб	Февраль	5 002,5

Продолжение таблицы 3.9

5.	Стажировка линейных руководителей на зарубежное предприятие	Перелет сотрудников: 38 000руб * 5чел = 190 000,0 руб. (туда – обратно, 5 сотрудников) Командировочные: (на 21 день, питание + проживание) Питание 3 раза: 600руб * 3раза * 5чел * 21дн = 189 000,0 руб. Проживание (за сутки): 3000руб * 5чел * 21 дн = 315 000,0 руб.	Март	694 000,0
6.	Оценка линейных руководителей прошедших стажировку приглашенным специалистом из головного офиса	Оплата специалиста: 30 000руб * 2дн = 60 000 руб. Оплата помощника специалиста: 20 000 руб * 2дн = 40 000 руб. Оплата транспорта: 9 000 руб * 2 чел = 18 000 руб. (перелет туда – обратно) Служебная машина (оплата бензина): 2000 руб. Оплата проживания гостям: 4500руб * 2чел * 2дн = 18 000,0 руб. (+ завтрак)	Апрель	138 000,00
7.	Формирование групп для повышения квалификации рабочих методом «action learning»	Доплата линейному руководителю за 3 часа: 550руб * 3ч * 3дн = 4 950,0 руб. С учетом налоговых выплат – 7 177,5 руб. Оплата обеда на группу 5 * 300 = 1 500 руб.	Май	8 677,5
8.	Проведение заседаний групп по специальной методике	Доплата линейному руководителю за 5 часов: 550руб * 5ч * 5дн = 13 750,0 руб. С учетом налоговых выплат – 19 937,5 руб. Оплата обеда на группу 5 * 300 = 1 500 руб.	Май	21 437,5
9.	Проведение заключительной конференции групп	Доплата линейному руководителю за 6 часа: 550руб * 6ч * 1дн = 3 300,0 руб. С учетом налоговых выплат – 4 785,0 руб. Оплата обеда на группу 5чел * 300руб = 1 500 руб.	Май	6 285,0

Окончание таблицы 3.9

10.	Поощрения группе победителей	Трехмесячный абонемент в плавательный бассейн 5чел * 250 руб. * 92дн = 115 000,0 руб.	Май	115 000,0
11.	Анализ обратной связи линейных руководителей после повышения профессиональной компетентности методом «action learning»	Оплата HR– специалиста за 5 часов: 230руб * 5ч* 4дн = 4 600,0 руб. С учетом налоговых выплат– 6 670,0 руб.	Май	6 670,0
12.	Оценка эффективности внедренной системы повышения профессиональных компетенций	Оплата HR– специалиста за 3 часов: 230руб * 3ч * 6 дн = 4 140,0 руб. С учетом налоговых выплат– 6 003,0 руб.	Июнь	6 003,0
13.	Корректировка в измененной системе повышения профессиональной компетентности линейных руководителей	Оплата начальника HR – отдела за 4 часа: 453руб * 4ч * 4 дн = 7 248,0 руб. С учетом налоговых выплат– 10 509,6 руб.	Июнь	10 509,6
<b>Итого</b>				<b>1 379 581 руб.</b>

Расписав бюджет эксплуатационных затрат приведем подробный бюджет, расписанный по месяцам в таблице 3.11

Таблица 3.11 – Бюджет эксплуатационных затрат

№	09.17	10.17	11.17	12.17	01.18	02.18	03.18	04.18	05.18	06.18	Итого, руб.
1.					143 200,0						143 200,0
2.					229 800,0						229 800,0
3.						13 002,00	694 000,0				694 000,0
4.						5 005,00				8 677,5	8 677,5
5.									21 437,5		21 437,5
6.									6 285,0		6 285,0
7.									115 000,0		115 000,0
8.								138 000,0			138 000,0
9.									6 670,0		6 670,0
10.										6 003,0	6 003,0
11.										10 509,6	10 509,6
	–	–	–	–	373 000,0	18 004,00	694 000,0	138 000,0	149 392,8	163 190,2	<b>1 379 585</b>

После составления двух основных бюджетов затрат, следует прописать генеральный бюджет проекта. Это следует сделать для общего представления всех затрат по месяцам и возможности управления ими.

Таблица 3.12 – Генеральный бюджет проекта

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат, руб.	Сумма эксплуатационных затрат, руб.	Итоговая сумма, руб.
Сентябрь 2017	58 522,00	–	58 522,00
Октябрь 2017	246 007,00	–	246 007,00
Ноябрь 2017	98 552,00	–	98 552,00
Декабрь 2017	79 634,00	–	79 634,00
Январь 2018	369 418,50	373 000,00	742 418,50
Февраль 2018	10 006,00	18 004,00	10 006,00
Март 2018	–	694 000,00	694 000,00
Апрель 2018	–	138 000,00	138 000,00
Май 2018	–	149 392,08	149 392,08
Июнь 2018	–	25 190,02	25 190,02
Итого, руб.	872 113	1 379 582	2 241 691

Наибольшие инвестиционные затраты это – доплаты для начальника HR – отдела, специалистов HR – отдела, главному инженеру и генеральному директору, за участие в проектной работе.

Пик эксплуатационных затрат приходится на покупку авиабилетов для перелета в другую страну, а так же оплата командировочных.

Общая длительность проекта рассчитана на 9 месяцев до 18 июня 2018 года. По завершении мероприятий проекта необходимо время для полного анализа всех достигнутых результатов. После того как проект реализуется, мероприятия переходят в текущую деятельность.

Рассмотрим рисунок 3.7 динамику затрат по месяцам.

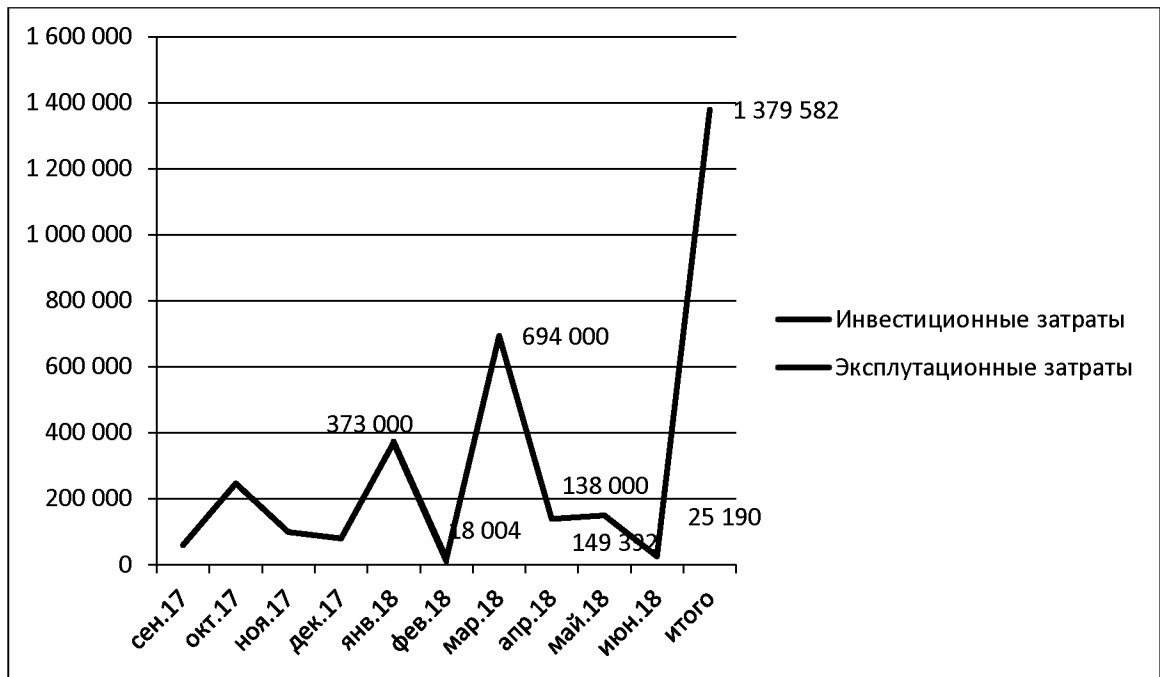


Рисунок 3.7 – Динамика затрат по месяцам

Исходя из бюджета проекта сравним долю инвестиционных и эксплуатационных затрат в бюджете проекта по внедрению международных стажировок для повышения профессиональной компетентности линейных руководителей для ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС.

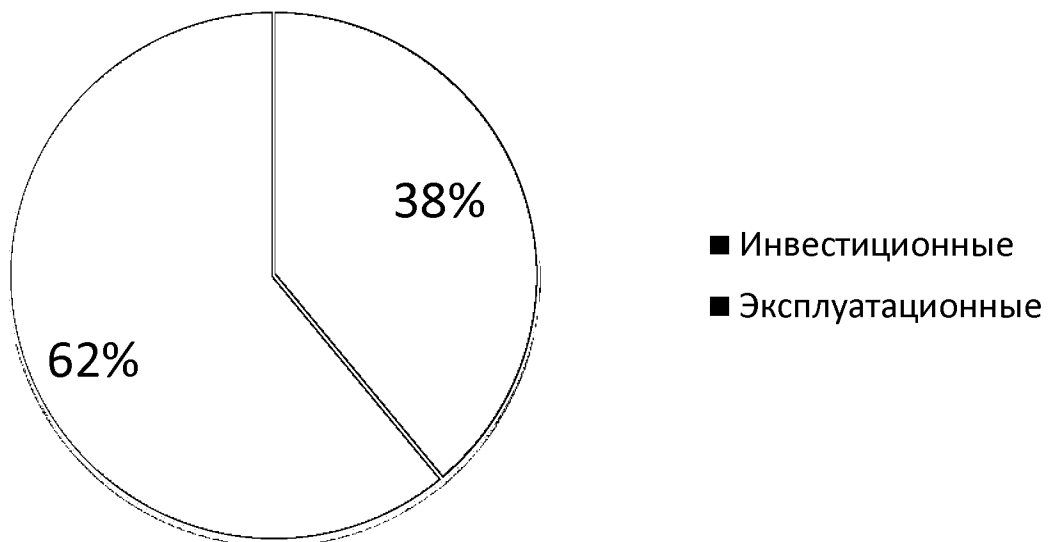


Рисунок 3.8 – Сравнение доли инвестиционных и эксплуатационных затрат

Проанализировав генеральный бюджет можно сделать вывод, что эксплуатационные затраты превышают инвестиционные в 1,5 раза. Это связано в первую очередь с тем, что в эксплуатационных затратах много денежных средств уходит на перелёт в другую страну и командировочные затраты. Общая сумма проекта составила 2 241 691 рублей.

Таким образом, данный проект позволит сформировать позитивную динамику экономических показателей филиала ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС. Данный проект является обоснованным и приемлемым к реализации.

Социальный эффект от мероприятий проекта будет состоять из:

- будет внедрен новый метод повышения профессиональной компетентности, которые способствует развитию и реализации целей предприятия;

- возрастет производительность труда сотрудников и удовлетворенность трудом;

- повышение уровня лояльности со стороны линейных руководителей.

Экономический эффект от мероприятий проекта будет состоять из:

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

- улучшение показателей производительности труда

- сокращение времени на выполнение работ

- увеличение установленной мощности

Вывод по параграфу 3.3: в рамках расчета стоимости мероприятий по проекту внедрения новых технологий повышения профессиональной компетентности были составлены: смета по инвестиционными эксплуатационным затратам проекта, а так же бюджет инвестиционных и эксплуатационных затрат, и генеральный бюджет проекта. Так же каждый из бюджетов был расписан.

Вывод по 3 главе: На основе анализа экономических показателей, внешней и внутренней среды, а так же кадрового аудита, проведенного во второй главе, была выявлена проблема, связанная повышением профессиональной компетентности линейных руководителей на производстве.

Были разработаны новые технологии повышения профессиональных компетенций, позволяющие кардинальным образом изменить эффективность системы развития персонала. Анализ поля сил К. Левина и оценка рисков позволили оценить факторы, которые смогли бы тем или иным образом повлиять на реализацию проекта. Были разработаны мероприятия, которые позволят исключить или минимизировать негативные факторы. Составлена стратегическая карта и карта сбалансированных показателей, которые помогают оценить степень важности и многогранности результатов внедрения проекта. Были рассчитаны все затраты, связанные с разработкой и внедрением проекта, а так же составлен месячный бюджет инвестиционных и эксплуатационных затрат.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью дипломной работы являлось внедрение международных стажировок как средство повышения профессиональной компетентности линейных руководителей.

Для достижения цели дипломной работы были решены следующие задачи:

1. Рассмотрены понятия профессиональных компетенций, основные теории и виды профессиональных компетенций.

2. Проанализирована стажировка как процесс повышения профессиональной компетентности персонала в российских и зарубежных компаниях.

3. Рассмотрена общая характеристика филиала ПАО «ОГК–2» Троицкая ГРЭС, выявлена стратегическая проблема, связанная недостаточно эффективным повышением профессиональной компетентности линейных руководителей.

4. Проведен анализ внешней и внутренней среды, организационно–кадровый аудит, анализ основных функциональных подсистем управления персоналом, а также выявлены недостатки в системе повышения профессиональной компетентности линейных руководителей.

5. Повышение профессиональной компетентности линейны руководителей были рассмотрены во второй главе как процесс, и как система, были сделаны выводы, что для работы на новом оборудовании необходима программа международных стажировок.

6. Разработан план мероприятий по внедрению международных стажировок как средство повышения профессиональной компетентности линейных руководителей. Бюджет затрат составил 2 241 691 руб.

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, 2015. – 110 с.
2. Бабанова, Ю.В Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Ю.В. Бабанова. Челябинск: Челяб. Гос. Ун–т, 2007. – 104 с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2–е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2008. –190 с.
4. Баликоев, В. З. Управление персоналом – Москва: Омега– Л; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2007. – 185 с.
5. Белбин Р.М. Команды менеджеров. Как объяснить их успех или неудачу / Р.М. Белибин – М: ЮНИТИ, 2006. – 250 с.
6. Батяев А.А. – Идеальный Персонал. Профессиональная Подготовка, Переподготовка, Повышение Квалификации – Издательство «Альфа–Пресс», 2007. – 265 с.
7. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово–хозяйственной деятельности предприятия: / учеб. пособие. – М.: ИНФРА–М, 2007. – 315 с.
8. Виханский, О.С. Управление персоналом . Учебник – М.:Гардарика. 2007. – 325 с.
9. Воротынцева Т.М – Строим систему обучения персонала: Практическое руководство для специалиста по обучению, 2008. – 280 с.
10. Глинский Б.О японском опыте управления // Проблемы теории и практики управления. – 2009. –259 с.
11. Громов Н.М. Управление персоналом организации. – М.: ИПК ГС, 2008. – 422 с.
12. Гудеев Н.А. Анализ организационной структуры управления предприятием. – М: ИНФРА–М, 2009. – 327 с.
13. Ильина О.Г. Формирование профессиональной компетентности в сфере конкурентного поведения / экономика – 2007. – 268 с.

14. Зимняя И.А. Ключевые компетентности как результативно–целевая основа компетентностного подхода в образовании. Авторская версия/. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов. – 2004.–с 155
15. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. – 2–е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА – М, 2013. – (Высшее образование: Бакалавриат). – 125 с.
16. Костицын Н.А., Олехнович М.О. «Основы менеджмента». Материалы учебных видеокейсов. – СПб.: Решение: учебное видео, 2007. – 350 с.
17. Матрусова Т.Н. Внутрифирменная подготовка кадров в Японии // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – 133 с.
18. Мордовин, С.К. Управление персоналом: современная российская практика / С.К. Мордовин. – СПб.: Питер, 2007. – 215 с.
19. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала: Учебное пособие / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М.: Издательство «Экзамен», 2012. – 98 с.
20. Официальный сайт компании «Aksa Power Generation Inc» <http://www.aksaenerji.com.tr/tr/ana-sayfa/>
21. Официальный сайт компании «Балаковская АЭС» – <http://www.atomic-energy.ru/BalakovoNPP>
22. Официальный сайт компании «Бушер АЭС» – <http://www.atomic-energy.ru/Bushehr>
23. Официальный сайт компании «Нововоронежская АЭС» – <http://www.atomic-energy.ru/Novovoronezh>
24. Официальный сайт компании ООО «Газпром энергохолдинг» – <http://www.gazenergocom.ru/>
25. Официальный сайт компании ПАО «ОГК–2» – <http://www.ogk2.ru/>
26. Официальный сайт компании «Росатом» – <http://www.rosatom.ru/>
27. Уиддет Стив. Руководство по компетенциям / Сара Холлифорд. – 2013. – 180 с.

28. Хуторской А.В. Педагогика и методика образования человека : сб. науч. ст. / ГрГУ им. Я. Купалы ; Ин-т образования человека (г. Москва) ; редкол.: (гл. ред.), А.Д. Король (гл. ред.), В. П. Тарантей (зам. гл. ред.) [и др.]. – Гродно : ГрГУ, 2015. – 235 с.
29. Чуланова О.Л. Концепция компетентного подхода в управлении персоналом//Интернет-журнал «Науковедение» №5, 2013. – 10 с.
30. Чуркина М.А, Управленческая эффективность руководителя / Жадько Н.М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 164 с.
31. Шадриков В.Д. Методика оценки уровня квалификации педагогических работников, 2010. – 7 с.
32. Электронный журнал HR-портал //URL:// <http://hr-portal.ru/article/novyy-vzglyad-na-loyalnost>.
33. Электронный ресурс [http://www.effektivno.ru/articles/article\\_55.html](http://www.effektivno.ru/articles/article_55.html)
34. Эльконин Б.Д. Понятие компетентности с позиции развивающего обучения // Современные подходы к компетентностно-ориентированному образованию. Красноярск, 2002. – 200 с.

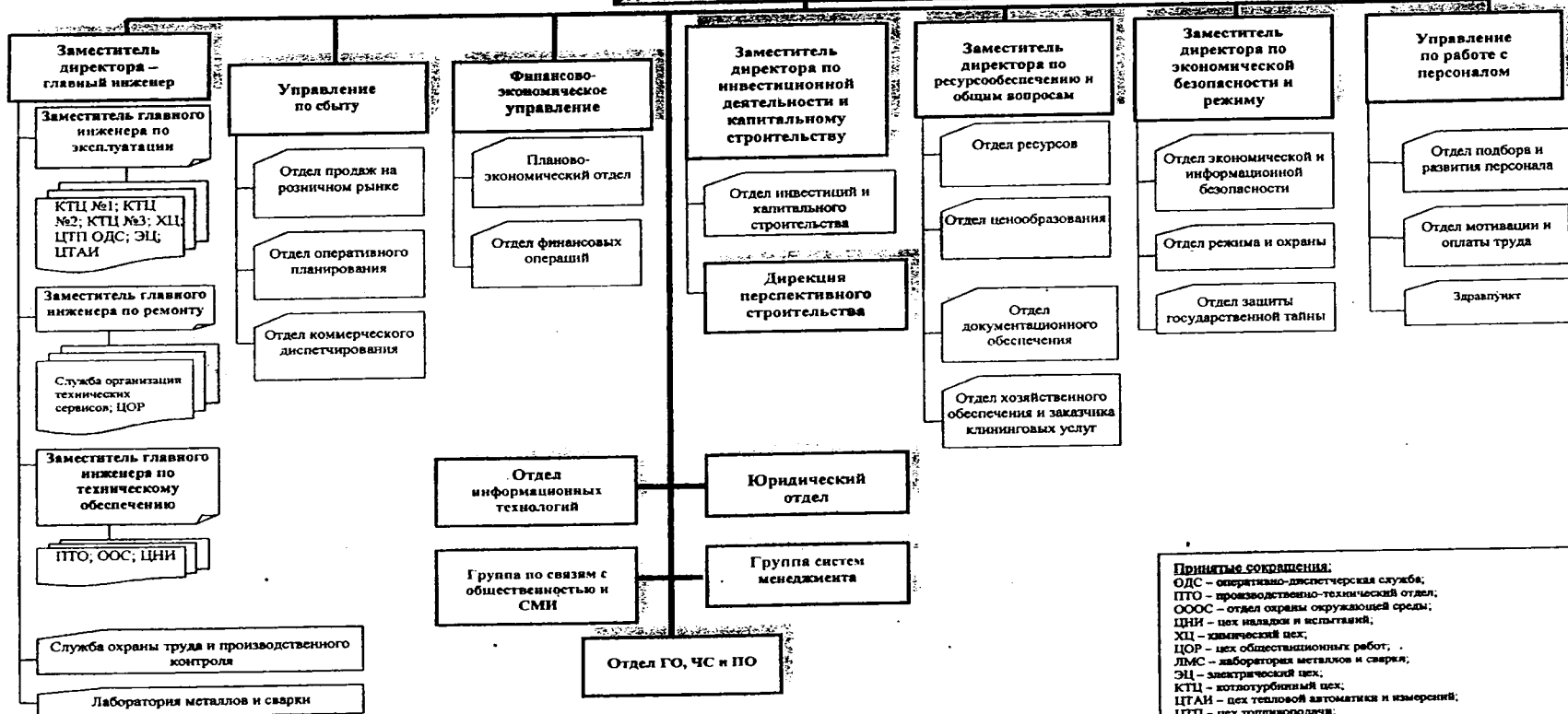
ПРИЛОЖЕНИЕ

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)



**Принятые сокращения:**  
 ОДС – оперативно-диспетчерская служба;  
 ПТО – производственно-технический отдел;  
 ООС – отдел охраны окружающей среды;  
 ЦНИ – цех наладки и испытаний;  
 ХЦ – химический цех;  
 ЦОР – цех общественных работ;  
 ЛМС – лаборатория металлов и сварки;  
 ЭЦ – электрочесальный цех;  
 КТЦ – котлотурбинный цех;  
 ЦТАИ – цех тепловой автоматики и измерений;  
 ЦТП – цех теплоподачи;  
 ГО, ЧС и ПО – гражданская оборона, чрезвычайная ситуация и пожарная охрана;  
 СМИ – средства массовой информации

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Наименование задания	Кв 3		Кв 4		Кв 1			Кв 2				
	Июль	Авг.	Сент.	Окт.	Нояб.	Дек.	Янв.	Февр.	Март	Апр.	Май	Июнь
1 <b>Разработка</b>			[Timeline bar from Aug to Dec]									
2 Анализ экономических показателей												
3 Анализ внутренней и внешней среды												
4 Анализ кадрового аудита организации												
5 Анализ подсистемы управления персоналом												
6 Анализ существующей системы развития линейных руководителей												
7 Выявление потребности в повышении профессиональной компетентности линейных руководителей												
8 Выявление проблем в системе повышения профессиональной компетентности линейных руководителей												
9 Определение основных направлений совершенствования системы повышения профессиональной компетентности линейных руководителей												
10 Формирование команды консультантов, создание рабочих групп												
11 Определение требований к квалификации сотрудников организации для набора в команду												
12 Составление списка потенциальных членов группы												
13 Обсуждение целей проекта и планов с членами группы												
14 Разработка плана реализации проекта, исходя из выделенных ресурсов												
15 Подтверждение генерального директора о выполнении предварительных требований к реализации проекта												
16 Опубликование инструкций по управлению изменениями												
17 Разработка новых технологий повышения профессиональной компетентности линейных руководителей												
18 Разработка моделей компетенций для линейных руководителей на производстве												
19 Консультация специалиста в области метода «action learning»												
20 Разработка программы по внедрению метода «action learning»												
21 Разработка критериев оценки эффективности новой системы												
22 Определение рисков проекта												
23 Согласование разработанной системы повышения профессиональной компетентности линейных руководителей с генеральным директором, главным инженером и экономическим отделом												
24 Информирование линейных руководителей о внедрении новых методов повышения профессиональной компетентности												

ПРИЛОЖЕНИЕ Б – Этап внедрение и  
завершение

25	<b>Внедрение</b>												
26	Назначение ответственного, за переговоры с зарубежными предприятиями												
27	Обсуждение с зарубежными предприятиями программы стажировки												
28	Заключение договоров с зарубежными предприятиями												
29	Внедрение разработанного профиля компетентности для предприятия для линейных руководителей на производстве												
30	Оценка личностных компетентностей линейных руководителей												
31	Оценка управленческих компетентностей линейных руководителей												
32	Оценка профессионального мастерства линейных руководителей												
33	Анализ проведенных оценок профессиональной компетентности линейных руководителей												
34	Проведение аттестации линейного руководителя												
35	Составление индивидуального плана повышения профессиональной компетентности линейного руководителя												
36	Оценка эффективности индивидуального плана повышения профессиональных компетенций линейных руководителей												
37	Внедрение метода «action learning»												
38	Отправка сотрудников на стажировку												
39	Оценка линейных руководителей прошедших стажировку приглашенным специалистом из головного офиса												
40	Повышение квалификации методом «action learning»												
41	Формирование групп для повышения квалификации линейных руководителей методом «action learning»												
42	Проведение заседаний групп по специальной методике												
43	Проведение заключительной конференции групп												
44	Поощрения группе победителей												
45	<b>Завершение</b>												
46	Анализ обратной связи линейных руководителей после повышения профессиональных компетенций методом «action learning»												
47	Оценка эффективности внедренной системы повышения профессиональной компетентности												
48	Корректировка в измененной системе повышения профессиональной компетентности линейных руководителей												