

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Школа базовой инженерной подготовки  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
Деловая карьера и ее развитие в МП «Водоканал» Тайгинского городского округа УДК 005.966:628.32(571.17)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗИЗ1	Вирова Екатерина Алексеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН	Медведева Татьяна Александровна	К.филос.н.		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управления персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП специальности 080505 и направлению 080400–«Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10 )
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62 )
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73 )
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78 )
P 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69 )

Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67 )
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12 ) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72 )
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74 )
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП

\_\_\_\_\_ И.Б. Ардашкин\_  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Студенту:

Группа	ФИО
Д-ЗИЗ1	Вирова Екатерина Александровна

Тема работы:

**Деловая карьера и ее развитие в МП «Водоканал» Тайгинского городского округа**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2018г.

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

**Исходные данные к работе**

*(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).*

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Методы оценки управления организации», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент»
2. Монографии.
3. Статьи периодических изданий
4. Учебники.

<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>Объект исследования: управление деловой карьерой персонала.</p> <p>Предмет исследования: направления совершенствования управления деловой карьерой персонала организации.</p> <p>Цель работы - анализ особенностей построения и развития деловой карьеры в организации и выработка рекомендаций по ее совершенствованию.</p> <p>Поставлены следующие задачи:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Дать определение понятий деловой карьеры и служебно – профессионального продвижения и классификацию их видов;</li> <li>2) Определить последовательность процесса построения деловой карьеры;</li> <li>3) Выявить особенности построения и развития деловой карьеры в муниципальных предприятиях;</li> <li>4) Дать характеристику процесса развития деловой карьеры в организации на примере МП «Водоканал» ТГО;</li> <li>5) На основе выявленных проблем разработать рекомендации по совершенствованию процесса построения и развития деловой карьеры, дать их экономическое обоснование.</li> </ol>
--	--

<p><b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b></p>
<p><b>1. Теоретические основы построения и развития деловой карьеры</b></p>
<p><b>2. Развитие деловой карьеры в МП "Водоканал" Тайгинского городского округа</b></p>
<p><b>3. Характеристика предприятия и анализ управления деловой карьерой в МП "Водоканал" Тайгинского городского округа</b></p>

<p><b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b></p>	<p>05.12.2017г.</p>
--	---------------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН	Медведева Татьяна Александровна	К.филос.н.		05.12.2017г.

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗИ31	Вирова Екатерина Александровна		05.12.2017г.



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Уровень образования – бакалавриат  
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП  
Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года  
Форма представления работы:

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

**выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	05.06.2018	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
05.12.2017	Составление библиографии, обзор литературы	10
11.01.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
20.04.2018	Написание чернового варианта ВКР	15
16.05.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН	Медведева Татьяна Александровна	К.филос.н.		

СОГЛАСОВАНО:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управления персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., профессор		

## Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 103 страницы, 20 рисунков, 27 таблиц, 55 использованных источников, 1 приложение.

Ключевые слова: деловая карьера, служебно-профессиональное продвижение, кадры, управление, профессиональный состав, карьерный рост.

Объектом исследования является управление деловой карьерой персонала.

Цель работы – анализ особенностей построения и развития деловой карьеры в организации и выработка рекомендаций по ее совершенствованию.

В процессе исследования проводилось изучение содержания понятия «деловая карьера» и ее видов; исследование этапов построения карьеры; системы управления и развития карьеры; анализировался кадровый состав и система карьерного роста в исследуемой организации; были выработаны рекомендации по совершенствованию системы управления и развития деловой карьеры.

В результате исследования были выработаны рекомендации по развитию деловой карьеры в организации.

Степень внедрения: результаты исследования и выработанные рекомендации были частично внедрены в практику работы МП «Водоканал» Тайгинского городского округа, что позволило получить положительные практические результаты.

Область применения: система управления персоналом организации.

Экономическая эффективность/значимость работы: внедрение мероприятий в практику работы организации обеспечит развитие деловой карьеры работников; будет способствовать повышению производительности труда, качества управления, развитию системы нематериального стимулирования.

## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

В данной дипломной работе применяются следующие термины с соответствующими определениями:

Деловая карьера - прохождение должностей в организации в иерархической последовательности.

Социальное пространство – окружение человека, характерное для определенной сферы деятельности.

Дифференциация - социальное неравенство разных слоев населения, неравномерность их распределения в социальном пространстве.

Внутриорганизационная карьера – тип карьерного роста, который характерен для продвижения работника в рамках одной организации; подразумевает перемещение работника по уровням иерархии в системе управления

Межорганизационная карьера – карьера, в которой процессы продвижения формируются взаимосвязано, но в рамках нескольких организаций.

Специализированная карьера - перемещение сотрудников в рамках организации по определенным стадиям, которые включают обучение, прием на работу, обеспечение профессионального роста, реализацию профессиональных способностей и, соответственно, как завершающий этап, выход на пенсию.

Вертикальная карьера - продвижение в восходящем потоке в рамках бизнес – окружения; рассматривается как переход на более высокие уровни в иерархической системе управления

Горизонтальная карьера соответствует ситуации, в которой человек перемещается в другую функциональную область по сравнению с той, которую он занимал ранее.

Муниципальное предприятие – предприятие, создаваемое местными органами самоуправления; имущество образуется за счет имущества и денег



района, города, поселка или села и вкладов других муниципальных предприятий и полученных ими доходов.

Сокращения:

ТГО – Тайгинский городской округ.

МП – Муниципальное предприятие.

ТК РФ – Трудовой кодекс Российской Федерации.

АУП – административно – управленческий персонал.

## Оглавление

Введение.....	11
1 Теоретические основы построения и развития деловой карьеры.....	15
1.1 Понятия карьеры в рамках социального пространства организации.....	15
1.2 Этапы деловой карьеры.....	28
1.3 Пути формирования и развития деловой карьеры.....	30
1.4 Особенности развития деловой карьеры в муниципальных предприятиях .....	33
Выводы по главе 1.....	35
2 Анализ системы построения деловой карьеры и ее развития в МП «Водоканал».....	35
2.1 Краткая характеристика организации.....	35
2.2 Характеристика кадрового состава. Показатели движения персонала....	44
2.3 Анализ процессов построения карьеры и ее развития.....	56
Выводы по главе 2.....	62
3 Рекомендации по развитию деловой карьеры в МП «Водоканал».....	64
3.1 Основные направления развития деловой карьеры персонала.....	64
3.2 Оценка эффективности рекомендуемых мероприятий.....	77
Выводы по главе 3.....	81
Заключение.....	83
Список использованных источников.....	85
Приложение 1 – Штатная расстановка МП «Водоканал».....	89

## Введение

### **Актуальность темы исследования**

В современных условиях деловая карьера становится одним из основных инструментов, которые организация может использовать для воздействия на работника. При этом карьерный рост – это желаемое состояние в первую очередь для самого человека, который осуществляет продвижение по карьерной лестнице, что в его понимании представляет собой форму признания его деловых заслуг и профессиональных качеств со стороны организации.

Для современных условий характерно стремление людей построить карьеру. Такое понятие как карьеризм стало вполне обыденным. Люди сосредотачиваются на построении карьеры, понимая под этим переход по уровням должностной иерархии в рамках трудовой сферы. Построить карьеру – значит добиться успеха. В современном мире доказать и обеспечить свое положение можно за счет использования многих факторов, но все же большая часть из них рассчитана на трудовую сферу, которая признаваема всеми, а, следовательно, способна и подтвердить и доказать социальный статус человека, что обеспечивает и построение карьеры.

В целом понятие карьеры подразумевает успешное продвижение в различных областях деятельности. Карьера – это успешное продвижение, которое, помимо результата, включает и процесс достижения этого результата. Понятие карьеры может распространяться на любые сферы деятельности: научную, служебную, общественную и другие, так как во всех областях человек может достигать того или иного успеха.

Термин «карьер» изучался многими учеными в различных областях. В целом карьера рассматривается как общая схема, организующая и направляющая поведение человека. Она включает последовательность событий, позволяющих при продвижении по жизненному пути достигать определенных профессиональных целей.

### **Степень разработанности проблемы.**

Вопросы, связанные с особенностями построения деловой карьеры, изучаются в экономике, социологии, психологии, менеджменте и ряде других дисциплин. Изучению деловой карьеры в своих трудах уделяют внимание такие авторы, как О.Н. Аллин, А.Р. Алавердов, Л.А. Верещагина, Т.Ю.Базаров, В.М.Бугаков, В.Е.Васильева, В.Р.Веснин, В.И.Герчиков, А.П.Егоршин, И.В.Жуковский, А.Я.Кибанов, Е.И.Комаров, Е.А.Митрофанова, К.Э.Оксинойд, А.Н.Сипин, В.В. Травин, А.И.Турчинов и многие другие.

**Целью исследования** является анализ особенностей построения и развития деловой карьеры в организации и выработка рекомендаций по ее совершенствованию.

В соответствии с целью определены следующие **основные задачи**:

- 6) Дать определение понятий деловой карьеры и служебно – профессионального продвижения и классификацию их видов;
- 7) Определить последовательность процесса построения деловой карьеры;
- 8) Выявить особенности построения и развития деловой карьеры в муниципальных предприятиях;
- 9) Дать характеристику процесса развития деловой карьеры в организации на примере МП «Водоканал» ТГО;
- 10) На основе выявленных проблем разработать рекомендации по совершенствованию процесса построения и развития деловой карьеры, дать их экономическое обоснование.

**Объектом исследования** является управление деловой карьерой персонала.

**Предмет исследования:** направления совершенствования управления деловой карьерой персонала организации.

**Методология исследования** представлена теоретическими методами исследования: анализ, синтез, классификация, обобщение; эмпирическими

методами: сравнение, наблюдение, беседа, анкетирование, опрос, математические методы обработки данных.

**Теоретическая и методологическая основа выпускной квалификационной работы.** Теоретической основой выпускной квалификационной работы явились труды отечественных и зарубежных ученых в сфере кадрового менеджмента А.Р. Алавердова, М. Армстронга, М.И. Бухалкова, О.В. Валиевой, В.Р. Веснина, В.И. Герчикова, а также работы отечественных и зарубежных авторов в области менеджмента, управления персоналом, психологии карьеры.

**Теоретическая новизна работы.** Проведение исследования позволило разработать модель формирования деловой карьеры и ее развития для применения в сфере муниципального управления.

**Практическая значимость результатов ВКР** определяется тем, что при их внедрении в практику работы муниципальных предприятий будут созданы условия повышения эффективности процессов, связанных с построением и развитием деловой карьеры.

**Апробация работы.** Рекомендуемые мероприятия частично были внедрены в практику работы МП «Водоканал» Тайгинского городского округа, что позволило получить положительные практические результаты.

**Структура работы.** Работа состоит из введения, четырех глав, заключения, списка литературы, приложений.

Введение раскрывает актуальность темы исследования, определяет цели и задачи исследования, объект, предмет и структуру исследования.

Первая глава посвящена рассмотрению теоретических основ построения деловой карьеры.

Вторая глава содержит результаты анализа кадрового состава в исследуемой организации, особенности формирования карьеры, результаты исследований.

Третья глава содержит рекомендации по совершенствованию системы построения и развития деловой карьеры.

В заключении сформулированы выводы и предложения по теме исследования.

## 1 Теоретические основы построения и развития деловой карьеры

### 1.1 Понятия карьеры в рамках социального пространства организации

В современных условиях все чаще используется понятие карьера, которое представляет собой прохождение должностей в организации в иерархической последовательности. При этом данное определение карьеры является общепринятым. Построить карьеру для многих означает занять должности, которые стоят в организационной структуре выше по отношению к текущей занимаемой должности. Однако, карьера – это более обширное понятие, которое рассматривается в различных науках как системное образование, предполагающее продвижение человека в рамках социального пространства, каким является и рабочая обстановка.

Для современных условий характерно стремление людей построить карьеру. Такое понятие как карьеризм стало вполне обыденным. Люди сосредотачиваются на построении карьеры, понимая под этим переход по уровням должностной иерархии в рамках трудовой сферы. Построить карьеру – значит добиться успеха. Это стало простым доказательством, которое использует человек для того, чтобы показать свою значимость. Но такое общепризнанное понятие карьеры, суженное до рамок трудовых коллективов и сферы профессиональной деятельности человека, недостаточно полное. Изучая понятие карьеры, можно увидеть, что данный термин можно рассматривать с позиции социологии, поскольку любой человек находится в социуме.

Социум – это окружение человека. Если человек один, что в реальности невозможно, то у него отсутствует необходимость определять свой социальный статус. При наличии минимального окружения каждый человек стремится показать, что он значит и какое место занимает среди окружения. Поэтому карьеру можно рассматривать прежде всего как социальное явление, которое характеризуется в зависимости от условий,

которые обеспечивает реальная жизнь. Для существования человека характерна так называемая социальная модель, под которой понимается упрощенная схема пространства, в которой каждый человек занимает какую – либо позицию, которую в моделированном виде можно задавать определенными координатами. Изменение этих координат говорит о том, что человек изменяет и свое положение, то есть осуществляет перемещение, которое может рассматриваться как карьера [14, с.98].

В современном мире доказать и обеспечить свое положение можно за счет использования многих факторов, но все же большая часть из них рассчитана на трудовую сферу, которая признаваема всеми, а, следовательно, способна и подтвердить и доказать социальный статус человека, что обеспечивает и построение карьеры.

Карьера – неременный атрибут для многих амбициозных людей, поэтому понимание ее сущности можно рассматривать как важный аспект, оказывающий влияние на формирование представлений о том, что подтверждено и уважаемо в современном обществе [21, с.155].

В целом понятие карьеры подразумевает успешное продвижение в различных областях деятельности. В «Словаре русского языка» С.Ожегова под карьерой понимается путь к успеху и положению в обществе; достижение успехов в служебной сфере, а также процесс, который сопровождает достижение этого положения [6, с.122]. Во всех определениях данного термина присутствует общий аспект, карьера – это успешное продвижение, которое, помимо результата, включает и процесс достижения этого результата [4, с.134].

Карьера в общем смысле может трактоваться как результат поведения человека в определенной области деятельности, что связано с должностным или профессиональным ростом. Он выстраивает ее самостоятельно, учитывая внутренние и внешние особенности окружения, которое способствует построению карьеры, а также руководствуясь целями, стремлениями и установками. Понятие карьеры может распространяться на любые сферы



деятельности: научную, служебную, общественную и другие, так как во всех областях человек может достигать того или иного успеха. Карьера с позиции психологии человека может быть рассмотрена как процесс погони за тем состоянием, которое человек рассматривает и понимает как успех, при этом он руководствуется при построении последних собственными интересами, так как внешние интересы с позиции психологии менее приемлемы и значимы для человека. Рассматривая личность человека, который ориентирован исключительно на построение карьеры, можно определить его как карьериста, при этом личные интересы в этом случае проявляются наиболее активно, так как построение карьеры для человека является смыслом и целью на определенном этапе жизненного пути.

Карьеризм, построение человеком карьеры не всегда может рассматриваться как положительное явление. Например, социальное управление периода 80 – х годов XX века рассматривает карьеризм как негативное явление, так как профессиональная деятельность личности в этом случае подчиняется прагматичным целям, которые ставит перед собой последняя [5, с.108]. Однако, учитывая современное состояние экономической системы, ориентацию работников на достижение успехов, поощряемое карьерным ростом, нельзя говорить о том, что рассматривать карьеру как негативное явление в современных условиях будет верно.

Термин «карьера» изучался многими учеными в различных областях. В целом карьера рассматривается как общая схема, которую соблюдает человек в жизни. Она включает последовательность событий, позволяющих при продвижении по жизненному пути достигать определенных профессиональных целей.

Многие социологи рассматривают карьеру как путь по бюрократической лестнице. Например, социологи из Новосибирска определяют карьеру как последовательность мест, занимаемых человеком в ранговой шкале, то есть карьера по сути рассматривается как

последовательность перемещения человека из более низких позиций на более высокие [17, с.138].

Социолог Щепанский (Польша) определяет, что карьера представляет собой процесс мобильности отдельного индивида, которая представляет собой прохождение ступеней по иерархической лестнице, что соответствует личной карьере [11, с.122].

В данных определениях понятие карьеры достаточно узкое, оно предполагает, что карьера рассматривается как прохождение ступеней в рамках должности, в результате чего задействуются такие параметры, как образование, квалификация, опыт работы. Такая трактовка карьеры исключает учет социальных структур, которые также присущи карьере как социальному явлению.

Социология рассматривает карьеру как достаточно серьезное, крупное социальное явление, которое учитывает не только трудовую иерархию, но и смену последовательности занятий, которые человек выполняет в течение жизни. Это позволяет говорить о существовании такого понятия, как индивидуальная карьера, под которой понимается модель пути, которую проходит работник между местами, различающимися социальной и экономической ценностью. С позиции социологии, в отличие от экономики, понятие карьеры рассматривается в рамках путей перемещений, которые совершают индивиды, используя свои шансы на карьеру и осознание ее ценности для человека, а экономические факторы обеспечивают формирование карьер в сфере труда.

Человек всегда находится в социуме, он окружен людьми, которые обеспечивают в определенной плоскости те же функции, что и он. Поэтому человек может рассматриваться как субъект карьеры, являясь фактически управленцем процессов, которые происходят вокруг него. Переход к рынку обуславливает необходимость карьерного роста, что обеспечивается получением знаний в различных сферах, в результате чего человек фактически становится менеджером.

В связи с этим можно ввести термин «социальное пространство», под которым понимается минимальное присутствие двух человек [8, с.155]. Перемещение человека в данном пространстве, подобно геометрическим фигурам, может рассматриваться как определенное положение человека в конкретный момент времени в одной точке пространства. Перемещение в другую точку соответствует изменению, то есть карьерному росту или движению. Социальное положение человека в данном социальном пространстве задается множеством факторов, наиболее простыми из которых является гражданство, национальность, семейное положение, образование, профессия и пр. Эти факторы задают положение в социальном пространстве, то есть определяют конкретную точку, в которой находится человек.

Упрощая данную модель, можно определить, что существует так называемое социальное положение индивида, которое может иметь вертикальный и горизонтальный параметр. Вертикальный параметр – это ранг, соответствующий социальному статусу, то есть именно та точка, о которой шла речь. Горизонтальный параметр – это взаимосвязь людей в социальном пространстве, которые не имеют иерархической связи, на что указывает в своих работах автор Валиева О.В. [13, с.128].

Таким образом, положение людей в социальном пространстве дифференцировано, что означает наличие социальной стратификации. Дифференциация позволяет увидеть социальное неравенство разных слоев населения, неравномерность их распределения в социальном пространстве.

Формы социальной стратификации определены В.Е. Васильевой. Формами социальной стратификации в социальном пространстве, по ее мнению, являются [12, с.150]:

- Экономическая стратификация, определяемая неравным экономическим статусом людей в обществе, задаваемым уровнем жизни и доходом.
- Политическая стратификация, определяемая разными рангами с позиции авторитета и престижа, звания, почести и пр.

- Профессиональную стратификацию, определяемую родом деятельности людей, разделение на руководителей и подчиненных.

Данные формы достаточно сильно переплетены между собой, что позволяет говорить о взаимосвязи различных форм индивидуальных карьер. Продвижение индивида в рамках индивидуальной карьеры рассматривается как возможность и вероятность продвижения человека в зависимости от стратификации, что ограничивает возможности одних и открывает большие шансы для других. Перемещение между слоями социального пространства говорит о наличии социальной мобильности и формировании индивидуальной карьеры.

Общество в силу своей специфики изменяет статусы индивидов в социальном пространстве. Одни индивиды имеют возможности, которые не имеют другие, например, талант, молодость, энергичность и пр., в связи с чем они способны в силу своих способностей вытеснять индивидов, которые социально более слабые по сравнению с ними. Поэтому формируются потоки восходящей и нисходящей социальной мобильности, характеризующиеся социальным подъемом или спадом. На восходящих потоках могут существовать барьеры, которые преграждают пути социального продвижения вверх для отдельных индивидов, поэтому потоки не могут быть беспрепятственными, а используют возможности врожденные или приобретенные для того, чтобы обеспечить продвижение человека.

Стремление попасть в восходящий поток обусловлено тем, что любой человек стремится к тому, чтобы достичь успеха, избежать неудачи в социальном пространстве. Это обеспечивает для него силу, которая используется им для изменения социальной позиции или, минимум, для упрочения на имеющейся позиции. Изменение социального статуса в рамках социального пространства обеспечивают так называемые лифты, представляющие собой социальные институты. К ним относят семью, образование, армию и множество других структур, которые могут способствовать процессам продвижения. Эти институты выполняют функции

механизма карьеры с позиции социального продвижения, контролирующие процессы мобильности индивида в социальном пространстве. Контроль помогает распределять индивидов с учетом их реальных возможностей, что соответствует их социальной роли.

Учитывая направленность понятия «карьер» на профессиональную сферу, необходимо анализировать и характеристики индивидуальных путей продвижения отдельного работника, которые могут происходить как в рамках одной организации, так и в рамках нескольких организаций. В связи с этим можно выделить несколько типов карьеры, которые представлены на рисунке 1.

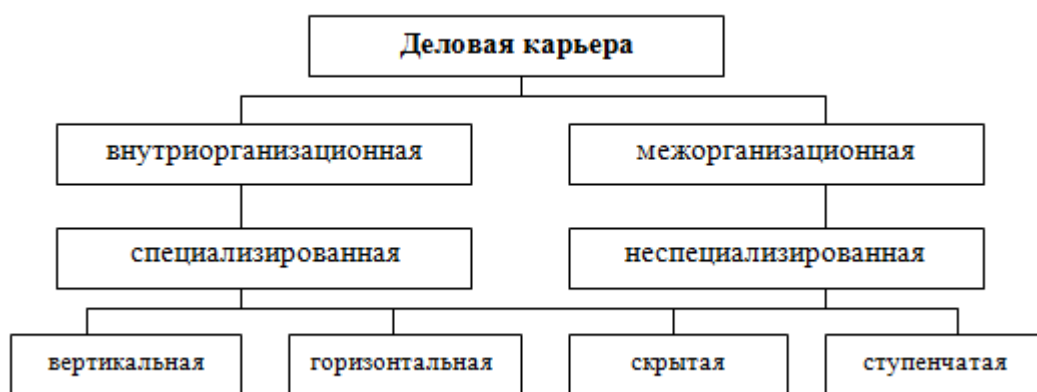


Рисунок 1 - Виды деловой карьеры

Внутриорганизационная карьера – это тип карьерного роста, который характерен для продвижения работника в рамках одной организации, которая подразумевает перемещение работника по уровням иерархии в системе управления [28, с.96]. Это означает, что работник постоянно находится в пределах конкретного хозяйствующего субъекта и не имеет выхода по внешнее пространство. При этом, учитывая масштабность некоторых организации, под внутриорганизационной карьерой будут пониматься пути перемещения, связанные в том числе и между филиалами и структурными подразделениями.

Данный тип карьеры включает специализированную карьеру, которая делится на вертикальную и горизонтальную, что соответствует описанию перемещения человека в рамках социального пространства организации.

Специализированная карьера отражает перемещение сотрудников в рамках организации по определенным стадиями, которые включают обучение, прием на работу, обеспечение профессионального роста, реализацию профессиональных способностей и, соответственно, как завершающий этап, выход на пенсию. Это классический вид карьеры, который активно реализуется в большинстве организаций по отношению к работникам.

Вертикальная карьера соответствует продвижению в восходящем потоке в рамках бизнес – окружения, то есть рассматривается как переход на более высокие уровни в иерархической системе управления [25, с.146]. В обыденном понимании вертикальное перемещение рассматривается как повышение. Горизонтальная карьера соответствует ситуации, в которой человек перемещается в другую функциональную область по сравнению с той, которую он занимал ранее. При этом жесткость формата организационной структуры, как в случае с вертикальной карьерой, не соблюдается, то есть человек может занимать руководящие должности во временных структурах. Как правило, горизонтальная карьера позволяет получать достаточный практический опыт за счет того, что функциональные обязанности расширяются и усложняются при соответствии тому же уровню, на котором работник находится в момент перемещения по горизонтальной карьере. В отличие от вертикальной карьеры, в рамках горизонтальной карьеры не обеспечивается стабильное движение вверх, может происходить и обратная ситуация, например, связанная с рассредоточением временной группы [11, с.164].

Межорганизационная карьера – более сложный тип карьеры, который характеризуется тем, что процессы продвижения формируются взаимосвязано, но в рамках нескольких организаций. Такой тип карьеры

активно развивается в Японии, так как руководители японских предприятий убеждены в том, что любой человек должен приносить пользу в первую очередь обществу, для чего он должен обладать компетентностью в различных функциональных областях, а для этого необходимо продвигать работника по различным должностям [21, с.105]. При этом должности могут не находиться в иерархическом подчинении по отношению друг к другу.

В рамках данного типа карьеры выделяется скрытая и ступенчатая карьера.

Скрытая карьера доступна только для определенного числа работников, она не является явной для всех сотрудников организации без исключения. Ступенчатая карьера объединяет в себе виды вертикальной и горизонтальной карьер, при этом обеспечивается чередование данных видов профессионального роста. При этом ступенчатая карьера, являющаяся преимущественной для неспециализированной карьеры, может находить свое отражение и в рамках специализированного типа карьеры.

В целом построение карьеры имеет особенности для конкретных организаций и предприятий, специфику в различных отраслях, что обусловлено взаимным влиянием процесса карьеры и деятельности организации, что обосновывается следующими моментами [15, с.108]:

- 1) Карьера учитывает специфику работы организации, что требует определенных форм компетентности от работника, включенного в процесс построения карьеры, при этом получаемый практический опыт может быть несопоставим с условиями, присущими другим организациям.

- 2) В процессе карьерного роста работника обеспечивается общее развитие организации, что, в свою очередь, находит отражение в особенностях построения карьеры и управления ею.

Типология карьерного роста реализуется в рамках определенных теоретических моделей, которые применяются для классификации карьер [5, с.133]. В основу классификации положены следующие условия:

Карьера носит личностный характер с позиции работника, так как с этой точки зрения целью построения карьеры является самоутверждение человека, привлечение его к власти, возможность решения проблем, улучшение материального благосостояния.

Карьера и стремление к ее построению обусловлены перспективами, которые открываются перед человеком для продвижения на вышестоящую должность, при этом обеспечивается его текущее положение в структуре организации.

Карьера последовательна, скорость ее построения может быть разной в зависимости от того, какова сложность работ и специфика деятельности саой организации.

Реализация типов и видов карьеры происходит в рамках четырех моделей, среди которых можно выделить следующие модели: трамплин, лестница, змея, перепутье. Данные модели рассматриваются автором Ивановской А.В. [29, с.180].



Рисунок 2 – Виды моделей деловой карьеры

Модель «трамплин» в качестве характерных особенностей выделяет прохождение работником ступеней служебной лестницы по должностям, которые, соответственно, по мере продвижения к центру власти в организации, имеют более высокую оплату [13, с.187]. При этом в рамках прохождения ступеней человек получает опыт, необходимый для перехода на следующий уровень. Особенность – длительное удержание на конкретной ступени. Как правило, такая модель карьеры характерна для работников, которые работают в хороших коллективах, имеют высокий уровень личной заинтересованности в работе с моральной точки зрения, загружены



оптимально. Поэтому удержание на конкретном уровне часто дает им возможность дожидаться наступления пенсионного возраста и ухода из организации на пенсию. Данная модель отражает пассивный карьерный рост, когда человек не стремится к активному продвижению, его устраивает существующее положение и, соответственно, он принимает карьеру, но участвует в ее построении с пассивной позиции. Наглядное отражение данной модели карьеры представлено на рисунке 3.



Рисунок 3 – Специфика карьерной модели «трамплин»

Модель «лестница» характеризуется конкретными сроками нахождения на определенной должности, при этом условием перехода по должностям является прохождение курсов повышения квалификации [27, с.51]. Переход по ступеням карьеры осуществляется не более, чем через 5 лет. Когда работник накапливает максимальный трудовой потенциал, то, соответственно, он переходит на самую высокую ступень в иерархии управления (срок занятия также ограничен – не более 10 лет), но затем следует спуск, так как работник начинает терять свои профессиональные качества, что во многом обусловлено возрастом и появлением молодых перспективных кадров. Данная модель не очень удобна для коммерческих структур, в которых построение карьеры для менеджеров различного уровня управления часто является самоцелью. Наглядное отражение данной модели карьеры представлено на рисунке 4.

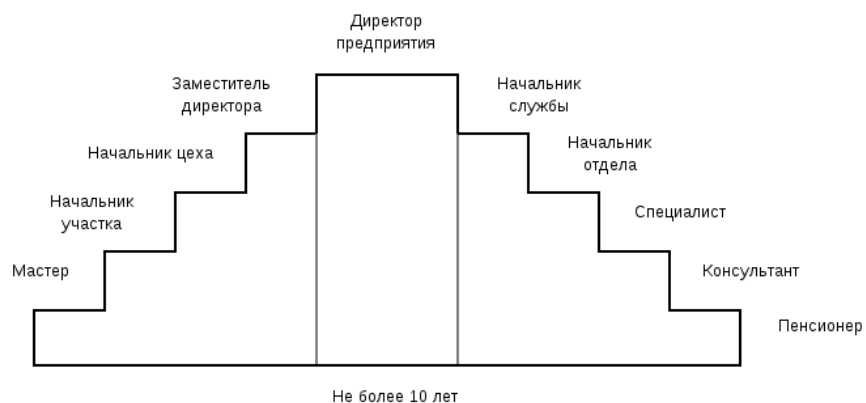


Рисунок 4 - Специфика карьерной модели «лестница»

Модель «змея» реализуется в сочетании вертикальной и горизонтальной карьеры [18, с.93]. В рамках данной модели работники перемещаются по должностям, которые являются равнозначными в системе управления, при этом занятие должностей обеспечивается на достаточно непродолжительное время. По мере получения практического опыта и изучения особенностей работы на конкретном участке рабочих мест, работник переходит на новый, более высокий иерархический уровень. Существенным преимуществом данной модели является то, что работник изучает внутренние особенности работы на каждой должности, что позволяет ему более грамотно подходить к системе руководства, принимая более эффективные управленческие решения. Наглядное отражение данной модели карьеры представлено на рисунке 5.



Рисунок 5 – Специфика карьерной модели «змея»

Модель «перепутье» характеризуется наличием комплексной оценки персонала, которая является основанием для принятия решений о построении карьеры работников [24, с.155]. При этом карьерная линия может быть длинной или короткой, что позволяет говорить о выделении видов перспективной и тупиковой карьер. Недостатком данной модели является то, что построение карьеры в полной мере зависит от мнения руководства, которое определяет построение карьер для работников. Наглядное отражение данной модели карьеры представлено на рисунке 6.

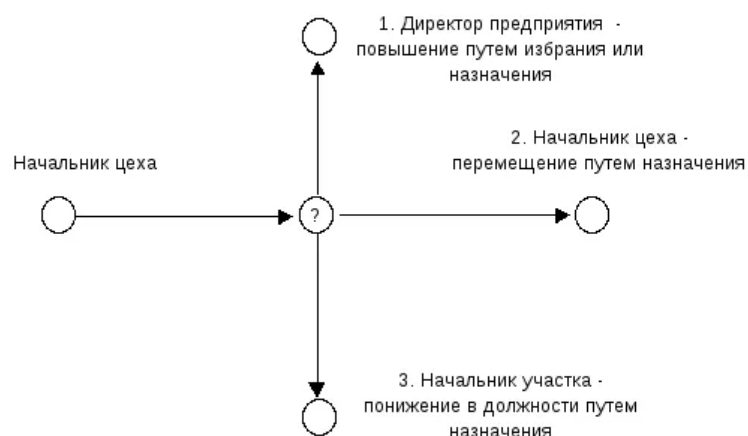


Рисунок 6 – Специфика карьерной модели «перепутье»

Таким образом, деловая карьера рассматривается как многоаспектное и сложное явление, которое находит отражение в различных аспектах функционирования организаций всех форм собственности.

## 1.2 Этапы деловой карьеры

Деловая карьера состоит из определенных этапов, на которые оказывают влияние во многом потребности людей, что обусловлено психологическими особенностями каждой личности и возрастными предпочтениями определенных ценностей [24, с. 64]. Данная система отражена в таблице 1.

Таблица 1 – Особенности этапов карьеры на различных возрастных этапах жизнедеятельности человека в профессиональной сфере

Этап	Возраст	Потребности личности в профессиональной сфере	Моральные предпочтения	Материальные и физиологические предпочтения
1	2	3	4	5
Предварительный	До 26 лет	Образование	Самоутверждение	Безопасность жизни
Становление	27 – 32 года	Квалификация	Независимость	Безопасность жизни, забота о здоровье, уровень заработной платы
Продвижение	33 – 43 года	Карьера, повышение квалификации	Самоутверждение, самовыражение	Забота о здоровье, существенный уровень заработной платы
Сохранение	44 – 60 лет	Выход на пенсию, снижение интенсивности трудовой жизни	Независимость, самовыражение, уважение	Сохранение существующего уровня заработной платы
Пенсионный	От 60 лет	Иное	Отход от интересов профессиональной сферы, поиск себя в новой сфере	Пенсия, забота о здоровье

Предварительный этап в построении карьеры характерен для возраста примерно до 26 лет. Именно в этот период большая часть людей заканчивает

образовательные учреждения, получает профессию. В большинстве случаев люди начинают искать работу, пробуя себя в разных сферах. Основной критерий для выбора работ – возможности и удовлетворение потребностей. Как правило, в этот период можно увидеть частую смену работ, достаточно короткие промежутки работы на одном месте, что связано с выбором и поиском себя как специалиста. Когда работник находит для себя подходящую по всем критериям сферу деятельности, он закрепляется в ней, начиная реализовывать заботу о материальном благосостоянии. Немаловажным на этом этапе является и тот факт, что именно в этом возрасте большая часть людей создает семьи, появляются дети, а это означает, что человек должен обеспечивать для себя необходимый уровень финансовых поступлений.

Этап становления приходится на возраст в среднем 26 – 32 года, его средняя длительность составляет 6 лет. В данный период работник, закрепившись на рабочем месте, начинает повышать свою квалификацию, вырабатывая необходимые навыки для достижения результативности в трудовой сфере. Люди становятся более независимыми, что обуславливают особенности возраста, в связи с чем на первое место выходят уровень заработной платы, забота о здоровье, безопасность жизни.

Этап продвижения – это самый длительный этап, продолжающийся в среднем в течение 11 лет. Он приходится на возраст 33 – 43 года, то есть период наибольшей трудоспособности человека, его профессиональной и интеллектуальной подвижности. В этот период уже накоплен достаточный опыт в профессиональной сфере деятельности, требуется признание, самовыражение, самоутверждение. Человек заботится о своем здоровье. Для него требуется более высокий уровень оплаты труда, что реализуется через построение карьеры.

Этап сохранения достигнутых в профессиональной сфере показателей приходится на возраст 44 – 60 лет, когда человек обладает максимумом практического опыта, он много достигает в профессиональной сфере. Для данного периода характерен достаточно высокий уровень заработной платы.

Предпочтения человека приходится на сохранение существующего уровня заработной платы, так как ему начинают составлять конкуренцию кадры, которые приходится на более низкие этапы, но при этом не являются менее профессиональными.

Завершающий этап приходится на возраст старше 60 лет. Это период пенсии, люди начинают завершать трудовую деятельность, поэтому для этапа характерен кризис в карьере, люди редко переходят в этом возрасте на другие должности. Для человека характерна меньшая отдача в форме физиологической и психологической удовлетворенности, а движущие механизмы построения карьеры в форме самовыражения и самоутверждения начинают отходить на второй план.

Ориентируясь на указанные особенности, организация может активно и эффективно обеспечивать формирование деловой карьеры, то есть усилия для этого прикладывает не только сама организация, но и работник, который находится на определенном этапе.

### 1.3 Пути формирования и развития деловой карьеры

Карьера должна быть управляема, так как только это позволяет построить эффективный процесс, обеспечивающий удовлетворение потребностей и нужд как организации, так и работника. Формирование и развитие деловой карьеры осуществляется в рамках системы управления ею.

Управление деловой карьерой – это процесс, направленный на обеспечение соответствия между потребностями работника и организации при построении карьеры [32, с.84].

Объектом управления является непосредственно карьера, а субъектом – работник и служба управления персоналом, задействованные в процессе построения карьеры [27, с.60].

Для формирования карьеры выделяются два способа: естественный и искусственный, что отражено на рисунке 7.



Рисунок 7 – Общие характеристики способов построения карьеры

Естественный процесс характеризуется предварительной подготовкой для обеспечения должностного продвижения для работника [24, с.120]. Так как происходит последовательное прохождение ступеней в организационной структуре, то естественный процесс предполагает наличие необходимого опыта для занятия должностей. Данный метод позволяет говорить любых специалистов, однако, недостатком является размытость сроков подготовки и точное количество специалистов.

Искусственный процесс ориентирован на проведение интенсивной целевой подготовки, проводимой в определенное время, но не гарантирующей высокое качество из-за отсутствия необходимого практического опыта, который рассматривается как базовый [24, с.125].

Также может использоваться эталонный способ, который объединяет два предыдущих способа и основанный на применении схем обеспечения профессионального роста и продвижения работника в рамках организации. Схема управления по эталону относится к категории нормативных, поэтому не всегда в ее основе лежит обоснованная мотивация работников.

Для качественного управления и развития деловой карьеры необходимо реализовывать планирование, которое по отношению к процессам карьеры обладает определенными особенностями [16, с.180]:

- 1) Должен быть обеспечен детализированный учет потенциально вакантных должностей.

2) Необходим индивидуальный подход к каждому человеку, для которого планируется карьера.

3) Работник должен иметь стимулы для повышения.

При этом, реализуя на основании данных принципов планирование карьеры, организация фактически реализует схемы замещения, при которых происходит продвижение работников на вакантные должности по мере ухода (увольнения) специалистов, то есть одни работники заменяются другими. Преимуществом реализации схем замещения при планировании карьеры является возможность качественной и всесторонней подготовки кадров, которые относятся к категории развивающихся. Кроме этого, при формировании схем замещения начинается работа принцип «домино», при котором при занятии одной должности работников открывается его предыдущая должность, требующая следующего продвижения. Такие типовые схемы разрабатываются отделами по управлению персоналом и реализуется преимущественно в группах ключевых должностей. Подобное планирование карьеры обеспечивается «сверху вниз», при этом предполагается наличие планов кадрового резерва, под которыми понимается состав работников, которые планомерно готовятся к занятию конкретных должностей. Работники, включаемые в кадровые резервы, рекомендуются непосредственными руководителями, а отбор и включение их осуществляется посредством работы специальных комиссий. Работа с кадровым резервом реализуется в два этапа: выдвижение и включение в кадровый резерв; обучение и подготовка резервных работников для непосредственного занятия должности.

Также может быть реализовано планирование карьеры по принципу «снизу вверх», когда работник предпринимает усилия для того, чтобы обеспечить для себя карьерный рост в соответствии с профессиональными способностями, возможностями, наклонностями. Не всегда такие схемы реализуются в реальной обстановке, но они в полной мере способствуют



развитию работника в личном и профессиональном плане, что косвенно сказывается на эффективности деятельности организации.

Организация процессов управления карьерой должна быть ориентирована на применение комплексных подходов к формированию кадрового потенциала в организации, что реализуется в форме стратегических планов. Стратегические планы представляют собой перспективные системы действий, которые позволяют реализовать эффективное использование трудовых ресурсов, максимально адаптировать действия и организационную структуру организации к условиям внешней среды.

#### 1.4 Особенности развития деловой карьеры в муниципальных предприятиях

В практике отечественного кадрового менеджмента указывается, что выделяется два типа предприятий, которые формируют карьеры собственных работников, особенности которых указаны в таблице 2.

Таблица 2 – Характеристика предприятий по степени применений правил карьерного роста

Предприятия, имеющие четкие правила для обеспечения карьерного процесса и реализующие их на практике	Предприятия, не имеющие четких правил для обеспечения карьерного процесса
Сотрудники знают сценарии построения карьеры и требования со стороны организации для формирования карьеры и занятия конкретной должности.	Отсутствует возможность формирования сценариев построения карьеры. Слабая мотивация персонала. Процесс случаен.

Исследователи в сфере кадрового менеджмента указывают на то, что большинство отечественных предприятий относятся ко второй группе, поэтому процессы управления карьерой в них недостаточно регламентированы, что вызывает ряд трудностей.

Деловая карьера в муниципальных предприятиях на современном этапе обладает рядом особенностей. Во-первых, она не реализуется самостоятельно человеком, он оказывает на нее минимальное воздействие. На формирование и развитие воздействуют руководители высшего уровня управления, которые принимают решения в сфере кадрового менеджмента. При этом в муниципальных предприятиях, как правило, по старинке работает отдел кадров, который реализует минимальные функции в сфере кадрового менеджмента, что не позволяет говорить о высокой степени эффективности принимаемых решений в данной сфере.

Важным моментом является то, что работники работают по принципу команд, которые объединяют определенное количество работников, связанных хорошими деловыми и личностными отношениями, что часто является причиной для продвижения по служебной лестнице.

Негативным моментом является то, что часто карьерный рост кадрового состава сдерживается; молодые квалифицированные и перспективные специалисты могут тормозиться в своем развитии вышестоящим начальством, для чего не всегда присутствуют обоснованные причины. При этом карьерный рост может быть сформирован, но до определенной точки, например, от уровня специалиста до уровня старшего или главного специалиста, но затем он останавливается. На длительное время работники не видят перспектив, что для наиболее амбициозных из них является причиной для увольнения. Обладая высокой мотивацией к карьерному росту, молодые кадры уходят из сферы своей деятельности в другую профессиональную сферу, обеспечивая для себя там необходимые возможности. В результате таких подходов к реализации кадровой политики многие муниципальные предприятия лишаются кадров, снижают качественный профессиональный состав своих работников.

Преимущественными формами построения карьеры в муниципальных предприятиях является горизонтальная карьера, в рамках которой работник не повышается по иерархической системе управления, а просто переходит

между отделами, поскольку возможностей и условий для формирования и обеспечения вертикальных карьер муниципальные предприятия практически не имеют.

Из вертикальных видов часто реализуется нисходящая вертикальная карьера, что связано с сокращением штата муниципальных служащих. В системе работники занимают должности рангом ниже по сравнению с занимаемыми ранее. На должности специалистов переводятся руководители среднего звена, а их должности в свою очередь занимаются руководителями более высоких уровней. Такая картина является типичной при снижении деятельности муниципальных предприятий, высвобождении или увольнении кадров из них, что сопровождается высвобождением персонала достаточно высокой квалификации.

#### Выводы по главе 1.

Таким образом, карьеру можно определить как определенную последовательность действий, которые выполняются для прохождения человека по уровням организационной структуры в различных направлениях, что позволяет говорить о формировании различных типов карьер. В общем понимании карьера (переход на более высокие уровни) рассматривается как вертикальный восходящий тип.

Построение карьеры – это процесс, который обеспечивается как со стороны организации, так и со стороны работника, поэтому необходимы высокий уровень мотивации и потребностей для того, чтобы была достигнута заданная эффективность.

С позиции работника построение карьеры определяется возрастными этапами. Для каждого возрастного этапа могут применяться различные инструменты, которые позволяют обеспечить различную эффективность при реализации процессов управления деловой карьерой и ее развитием.

Для того, чтобы организация всегда была обеспечена кадрами нужной квалификации и в необходимом составе, необходимо планировать карьеру, что подразумевает выбор механизмов, позволяющих выполнять прогнозы и выбирать методы, которые позволяют формировать кадровый резерв, включающий работников, которые готовы приступить к работе в нужное организации время.

## 2 Анализ системы построения деловой карьеры и ее развития в МП «Водоканал»

### 2.1 Краткая характеристика организации

Муниципальное предприятие «Водоканал» расположено в г.Тайга Кемеровской области по адресу Ул.Никитина, 2. Учредителем предприятия является Администрация Тайгинского городского округа. Предприятие было зарегистрировано 30.11.2012 года межрайонной инспекцией ФНС РФ №9 по Кемеровской области.

В соответствии с кодами ОКВЭД основной вид деятельности - 36.00.1 Забор и очистка воды для питьевых и промышленных нужд. Дополнительным видом деятельности является 36.00.2 Распределение воды для питьевых и промышленных нужд.

Нормативно - правовая база деятельности предприятия представлена рядом федеральных, региональных, муниципальных и локальных актов:

1. Жилищный кодекс РФ,
2. Гражданский кодекс РФ,
3. Градостроительный кодекс РФ,
4. Правила предоставления коммунальных услуг гражданам, утвержденных постановлением правительства российской федерации от 23.05.2006 №307,
5. Правила пользования системами коммунального водоснабжения и канализации в российской федерации, утвержденными постановлением правительства российской федерации от 12.02.1999 №167,
6. Правила определения и предоставления технических условий подключения объекта капитального строительства к сетям инженерно-технического обеспечения, утвержденных постановлением правительства российской федерации от 13.02.2006 №83,

7. Федеральный закон от 23.11.2009 №261-ФЗ «Об энергосбережении и повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты российской федерации»

8. Постановление правительства Российской Федерации от 31 декабря 1995 г. №1310 «О взимании платы за сброс сточных вод и загрязняющих веществ в системы канализации населенных пунктов»;

9. Федеральный закон РФ от 07 декабря 2011 г. № 416-ФЗ «О водоснабжении и водоотведении»;

10. Постановление правительства РФ от 23 сентября 2010 г. №731 «Об утверждении стандарта раскрытия информации организациями, осуществляющими деятельность в сфере управления многоквартирными домами» и др.

Цели деятельности МП «Водоканал» представлены на рисунке 8.

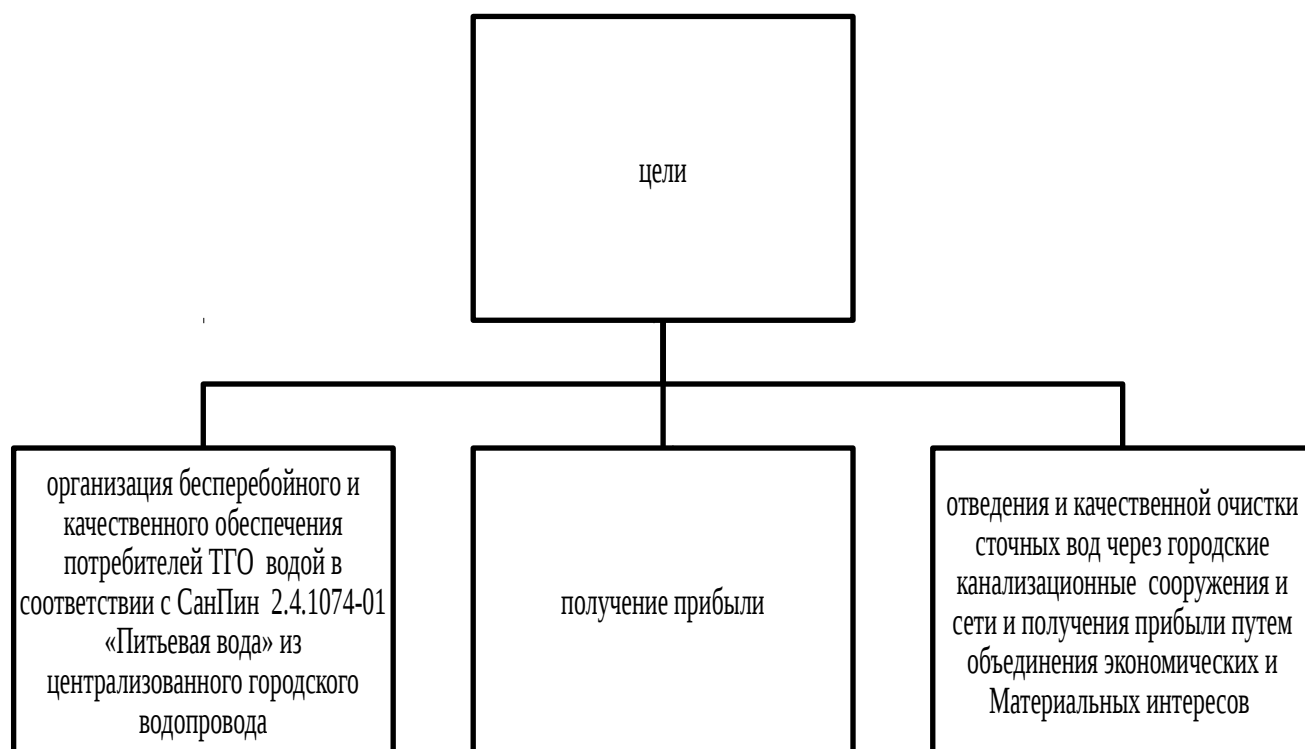


Рисунок 8 – Цели деятельности МП «Водоканал» ТГО в соответствии с уставом

Для достижения целей предприятие осуществляет следующие виды деятельности:

- 1) Обеспечивает оказание услуг водоснабжения и водоотведения удовлетворение потребностей населения, предприятий, организаций, учреждений городского округа;
- 2) Производит регулирование городского, ведомственного и индивидуального строительства путем обеспечения выдачи технических условий на реконструкцию и новое строительство сетей и сооружений водоснабжения и водоотведения;
- 3) Осуществляет контроль за качеством проектных разработок и работ по строительству объектов водопровода и сетей водоотведения города;
- 4) Контролирует соблюдение правил по охране труда и технике безопасности на ремонтно-строительных и эксплуатационных работах водопроводно-канализационного хозяйства;
- 5) Обеспечивает реализацию потребителям питьевой воды и услуг водоотведения по тарифам, которые устанавливаются и применяются в порядке, определенном законодательством;
- 6) Обеспечивает эксплуатацию систем водоснабжения и водоотведения в соответствии с действующими правилами технической эксплуатации систем и сооружений коммунального водоснабжения и канализации;
- 7) Осуществляет установку, ремонт и обслуживание водоразборного оборудования, арматуры и трубопроводов;
- 8) Обеспечивает подготовку питьевой воды; доставку населению питьевой воды; деятельность по очистке канализационных стоков; качественный ремонт и обслуживание систем водоснабжения, водоочистки и систем водоотведения; выдачу разрешений на подключение к водопроводной сети или сети водоотведения; устройство систем водоснабжения, водоочистки и водоотведения;
- 9) Производит собственными силами, а также с привлечением сторонних организаций пуско-наладочные и строительные-монтажные работы по устройству систем водоснабжения и водоотведения;
- 10) Осуществляет все виды коммерческих сделок, в том числе передает имущество в аренду, оказывает платные услуги населению, своим

работникам, сторонним организациям, в соответствии с законодательством РФ и настоящим уставом;

11) Осуществляет внешнеэкономическую деятельность в соответствии с действующим законодательством РФ;

Также предприятие вправе осуществлять деятельность по производству и передаче пара и горячей воды (тепловой энергии); по обеспечению работоспособности котельных.

Предприятие осуществляет деятельность на основании лицензии 42.21.05.001.Л.000001.02.14 от 26.02.2014 г., вид лицензируемой деятельности - деятельность в области использования возбудителей инфекционных заболеваний человека и животных (за исключением случая, если указанная деятельность осуществляется в медицинских целях) и генно-инженерно-модифицированных организмов III и IV степеней потенциальной опасности, осуществляемая в замкнутых системах.

В таблице 3 приведены основные технико – экономические показатели деятельности МП «Водоканал» в период 2015 – 2017 г.г. Исходными данными являются данные бухгалтерской (финансовой) отчетности (форма №1 Бухгалтерский баланс и форма №2 Отчет о прибылях и убытках).



Таблица 3 - Основные технико – экономические показатели деятельности МП «Водоканал» в период 2015 – 2017

г.г.

показатели	ед.изм.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	абсолютное отклонение			относительное отклонение		
					2017/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2015	2017/2016	2016/2015
Выручка	тыс.руб.	48247,00	40926,00	37271,00	-10976,00	-3655,00	-7321,00	77,25	91,07	84,83
Чистая прибыль	тыс.руб.	-7454,00	-15910,00	-21997,00	-14543,00	-6087,00	-8456,00	295,10	138,26	213,44
Численность работников всего	чел	153,00	150,00	148,00	-5,00	-2,00	-3,00	96,73	98,67	98,04
Производительность труда одного работника	тыс.руб./чел	315,34	272,84	251,83	-63,51	-21,01	-42,50	79,86	92,30	86,52
ФЗП	тыс.руб.	22307,40	25524,00	30280,80	7973,40	4756,80	3216,60	135,74	118,64	114,42
Уровень ФЗП в % к выручке	%	46,24	62,37	81,24	35,01	18,88	16,13	175,72	130,27	134,89
Среднемесячная заработная плата 1 работника	тыс.руб.	12,15	14,18	17,05	4,90	2,87	2,03	140,33	120,24	116,71
Среднегодовая стоимость ОПФ	тыс.руб.	56682,00	51109,00	67476,00	10794,00	16367,00	-5573,00	119,04	132,02	90,17
Фондоотдача	руб/руб	0,85	0,80	0,55	-0,30	-0,25	-0,05	64,89	68,98	94,08
Фондоёмкость	руб/руб	1,17	1,25	1,81	0,64	0,56	0,07	154,10	144,97	106,30
Фондовооруженность	руб/чел	370,47	340,73	455,92	85,45	115,19	-29,74	123,06	133,81	91,97

Как показывает таблица 3, в целом за период деятельность МП «Водоканал» может быть охарактеризована как негативная. Выручка в целом за период снижается на 10976 тыс.руб. или на 22,75%. В период 2017 – 2016 г.г. уменьшение составляет 3655 тыс.руб. или на 8,93%. Наибольшее снижение выручки наблюдается в период 2016 – 2015 г.г., в этот период выручка падает на 10976 тыс.руб. или на 15,17%.

Также существенно снижается чистая прибыль. В период 2017 – 2015 г.г. общее снижение составляет 21997 тыс.руб. или 213,44%. В период 2017 – 2016 г.г. снижение чистой прибыли составляет 6087 тыс.руб. или 138,26%. В период 2016 – 2015 г.г. снижение чистой прибыли составляет 14543 тыс.руб. или 295,10%.

Изменение выручки и чистой прибыли представлены на рисунке 9.

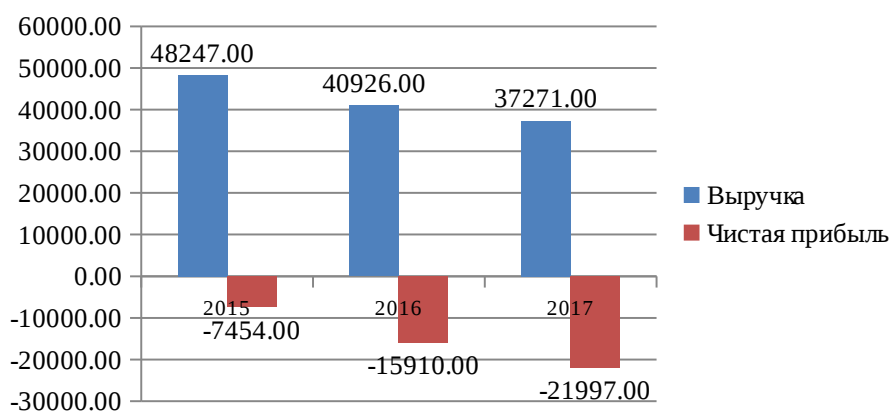


Рисунок 9 – Изменение выручки и чистой прибыли в период 2015 – 2017 г.г., тыс.руб.

В этот период наблюдается снижение численности работников. Общее снижение численности в целом за рассматриваемый период составляет 5 чел. или 3,27%. В период 2016 – 2017 г.г. уменьшение составляет 2 чел. или 1,33%. В период 2015 – 2016 г.г. уменьшение составляет 3 чел. или 1,96%.

Уменьшение численности работников и выручки от реализации обуславливает снижение производительности труда. В целом производительность труда падает на 63,51 тыс.руб./чел. или на 20,14% и составляет в 2017 году 251,83 тыс.руб./чел. В период 2016 – 2017 г.г. снижение составляет 21,01 тыс.руб./чел. или 7,70%. В период 2015 – 2016 г.г.

снижение составляет 42,50 тыс.руб./чел. или 13,48%. Данные изменения отражены на рисунке 10.

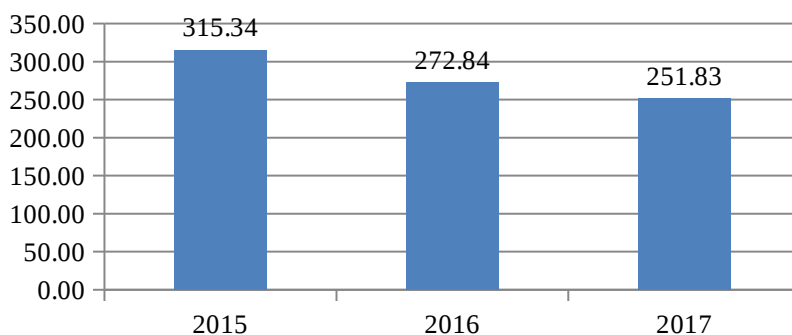


Рисунок 10 – Изменение производительности труда в период 2015 – 2017 г.г., тыс.руб.

Стабильно увеличивается фонд заработной платы, что определено увеличением среднемесячной заработной платы одного работника. В 2017 году ФЗП составляет 30280,80 тыс.руб., он увеличивается по сравнению с 2016 годом на 7973,40 тыс.руб. или на 35,74%. Среднемесячная заработная плата в 2017 году составляет 17,05 тыс.руб., что превышает показатель 2016 года на 2,87 тыс.руб. или на 20,24%. В 2016 году по сравнению с 2015 годом ФЗП увеличивается на 4756,80 тыс.руб. или на 18,64%. Увеличение средней заработной платы составляет 2,03 тыс.руб. или 16,71%. В целом за рассматриваемый период уровень среднемесячной заработной платы одного работника увеличивается на 4,90 тыс. руб. или на 40,33%. Уровень ФЗП к выручке составляет 81,24% - это высокий показатель, который характеризует зарплатоемкое производство, при этом МП «Водоканал» является фондоемким производством. Такое отрицательное соотношение является следствием изменения выручки. По сравнению с 2016 годом уровень ФЗП к выручке увеличивается в абсолютном выражении на 18,88% или на 30,27% в относительном выражении. В 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличение в абсолютном выражении составляет 35,01% или 75,72%. В целом за период увеличение в абсолютном выражении составляет 16,13% или в относительном выражении 34,89%.

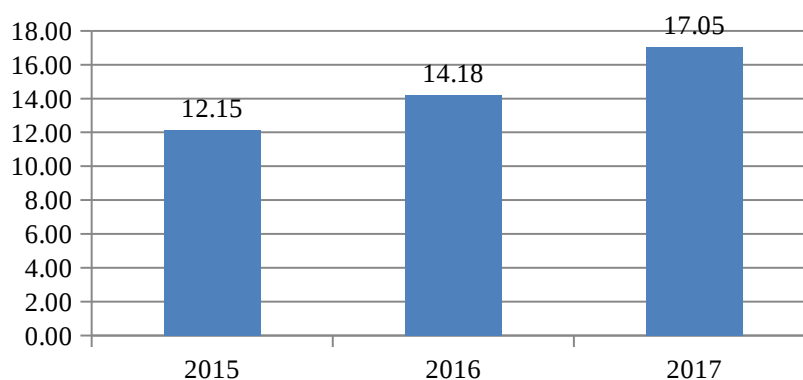


Рисунок 11 – Изменение среднемесячной заработной платы одного работника в период 2015 – 2017 г.г., тыс.руб.

В 2017 году стоимость ОПФ составляет 67476 тыс.руб., что больше показателя 2016 года на 16376 тыс.руб. или на 32,02%. В 2016 году по сравнению с 2015 годом стоимость ОПФ уменьшается на 5573 тыс.руб. или на 9,83%. В целом за период увеличение составляет 10794 тыс.руб. или 19,04%.

Изменение выручки и среднегодовой стоимости ОПФ приводит к снижению фондоотдачи в целом за период на 0,30 руб./руб. или на 35,11%. Фондоемкость увеличивается на 0,64 руб./руб. или на 54,10%. Все это характеризуется как негативные тенденции в деятельности предприятия.

Уровень фондовооруженности увеличивается в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 115,19 тыс.руб./чел. или на 33,81% и составляет 455,92 тыс.руб./чел. В 2016 году по сравнению с 2015 годом фондовооруженность уменьшается на 29,74 тыс.руб./чел. или на 8,13%. В целом за рассматриваемый период фондовооруженность увеличивается на 85,45 тыс.руб./чел. или на 23,06%.

Показатели, характеризующие деятельность МП «Водоканал», показывают, что деятельность не является успешной, изменение основных показателей деятельности имеют негативную тенденцию.

## 2.2 Характеристика кадрового состава. Показатели движения персонала.

МП «Водоканал» состоит из структурных подразделений, представленных в таблице 4.

Таблица 4 – Структурные подразделения МП «Водоканал» г.Тайга

МП «Водоканал» Тайгинского городского округа
абонентский отдел
аварийно-ремонтная служба по водосетям
автотракторное хозяйство по обслуживанию систем водоснабжения, водоотведения
аппарат управления предприятием
диспетчерская служба
производственно-технический отдел
служба охраны объектов
станция биологической очистки
строительный цех
хозяйственный цех
Цех водопроводных сооружений по приему, подаче, забору и перекачки воды
цех по приему, транспортировке и очистке сточных вод
электроцех

Производственная структура предприятия представлена на рисунке 12.

Организационная структура управления представлена на рисунке 13.

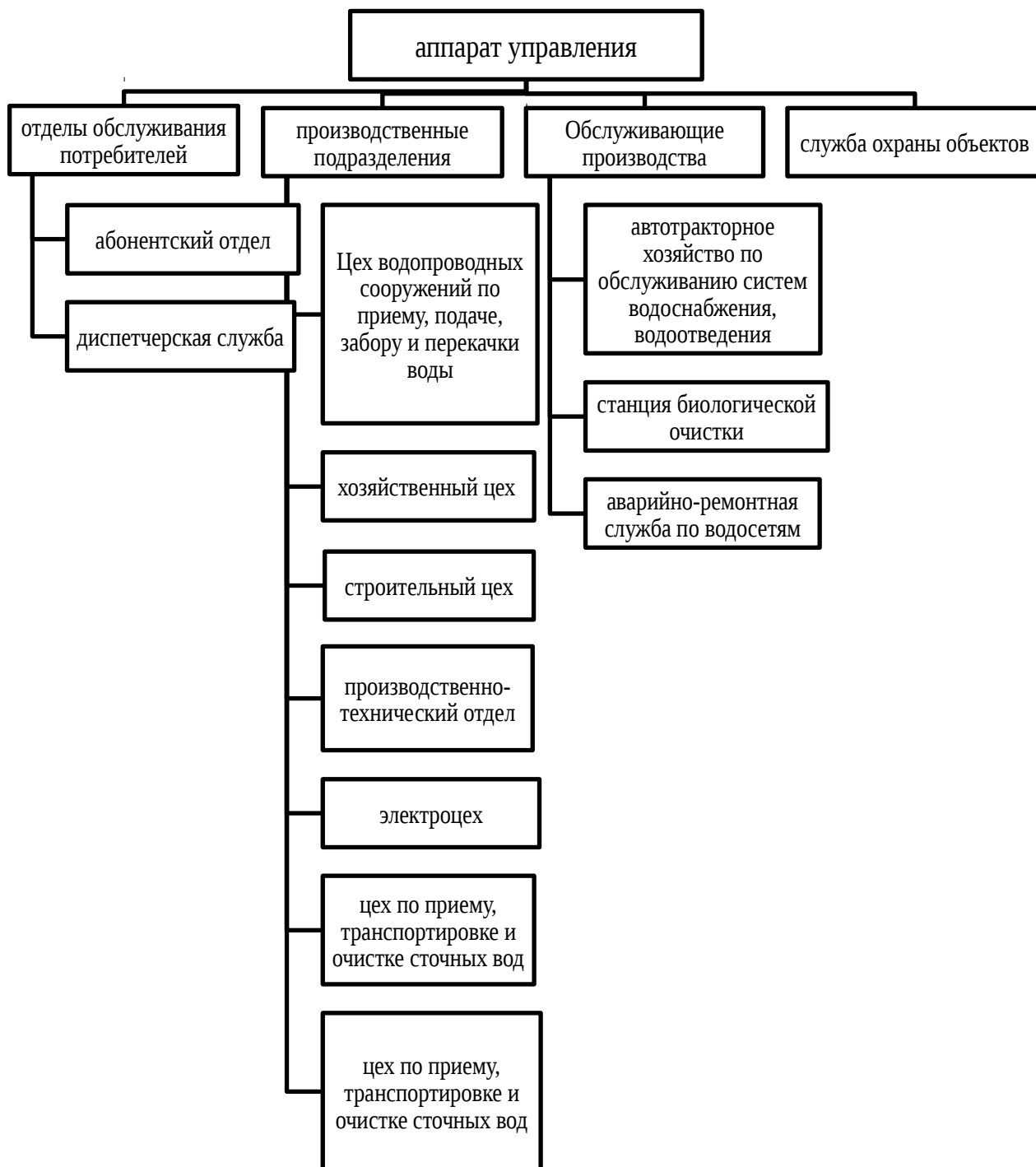


Рисунок 12 – Производственная структура МП «Водоканал»

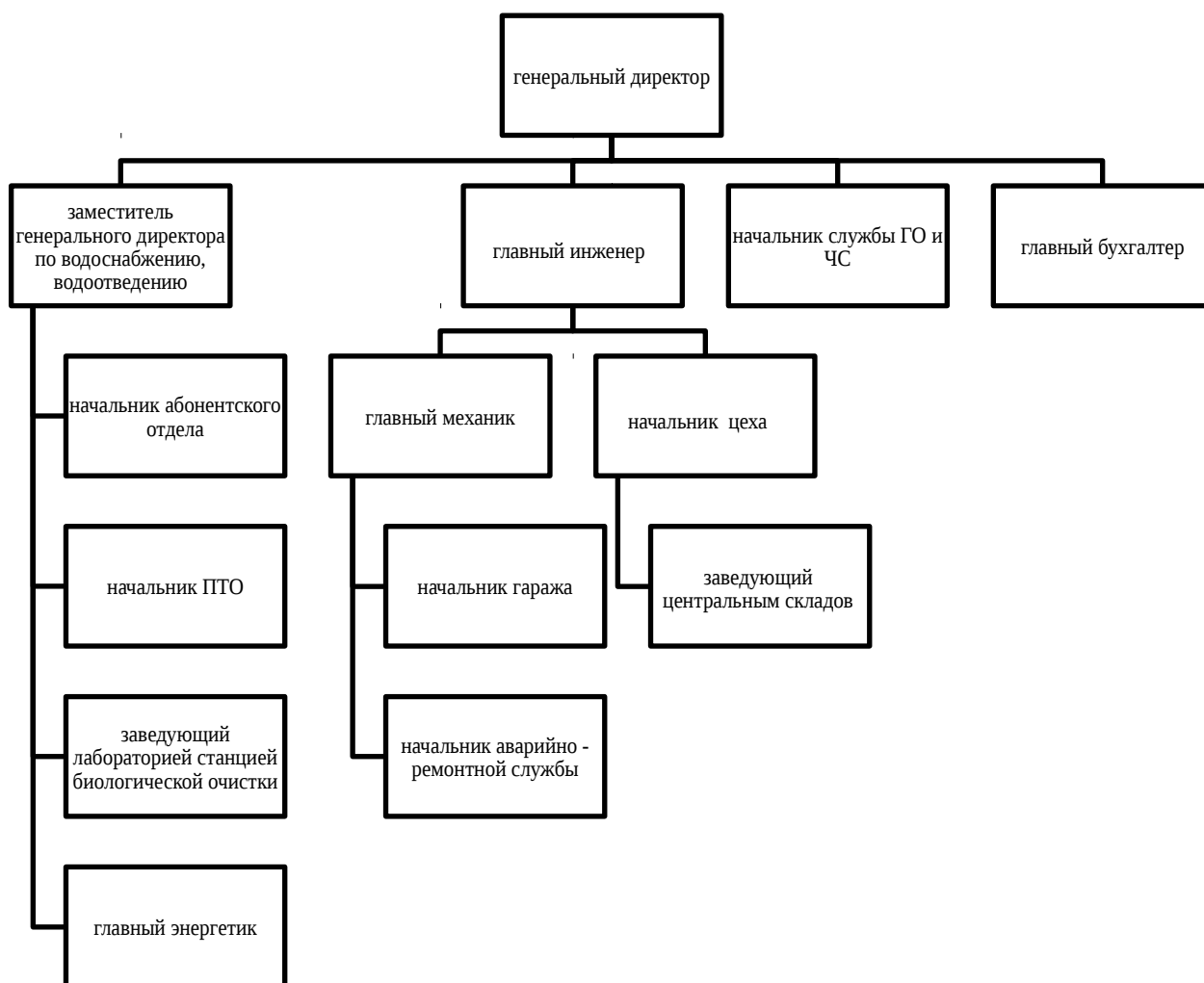


Рисунок 13 – Организационная структура управления

Как показывает рисунок 13, организационная структура управления – линейно – функциональная.

В структуре управления выделяют следующие категории работников (приложение 1):

Руководители: генеральный директор, начальник абонентского отдела, начальник аварийно - ремонтной службы, главный механик, начальник гаража, главный бухгалтер, главный инженер, заместитель генерального директора по водоснабжению, водоотведению, начальник производственно-технического отдела, начальник службы ГО и ЧС, заведующий лабораторией, начальник цеха, главный энергетик, заведующий центральным складом.

Специалисты: ведущий инженер по охране труда, ведущий экономист, инженер по снабжению 11 разряда, специалист отдела

кадров, инженер производственно-технического отдела, инженер по охране окружающей среды 10 разряда, инженер станции биологической очистки, лаборант.

Служащие: бухгалтер, бухгалтер – кассир, техник.

Производственный персонал: мастер аварийно-ремонтной службы по водосетям, контролер водопроводного хозяйства, бригадир освобожденный аварийно-ремонтной службы, слесарь аварийно-восстановительных работ, электрогазосварщик, водитель автобуса, водитель автомобиля, диспетчер автомобильного транспорта, машинист экскаватора, диспетчер диспетчерской службы, машинист насосных установок, оператор хлораторных установок, слесарь аварийно-восстановительных работ, машинист (кочегар) котельной на твердом топливе, слесарь - ремонтник лаборатории по поверке и ремонту водосчетчиков и манометров, мастер по обслуживанию канализационных сетей, слесарь - электрик по ремонту электрооборудования.

Вспомогательный и обслуживающий персонал: охранник спец. объекта, уборщик производственных помещений, столяр, курьер , токарь

Общая численность работников на 31.12.2017 г. составляет 148 чел. Динамика изменения численности работников по категориям в период 2015 – 2017 г.г. приведена в таблице 5.

Таблица 5 – Состав численности работников по категориям

Категория	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Абс. изменение 2017 к 2015, чел.	темп роста 2017 к 2015, %
	Чел.	уд.вес, %	Чел.	уд.вес, %	Чел.	уд.вес, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
руководители	12	7,84	14	9,33	14	9,46	2	116,67
специалисты	9	5,88	9	6,00	8	5,41	-1	88,89
служащие	8	5,23	7	4,67	6	4,05	-2	75,00

Продолжение таблицы 5



1	2	3	4	5	6	7	8	9
производственный персонал	103	67,32	102	68,00	104	70,27	1	100,97
вспомогательный и обслуживающий персонал	21	13,73	18	12,00	16	10,81	-5	76,19
итого	153	100,00	150	100,00	148	100,00	-5	96,73

Как показывает таблица 5, наибольший удельный вес в структуре персонала во все периоды приходится на категорию производственного персонала: в 2015 году – 67,32%, в 2016 году – 68%, в 2017 году – 70,27%. Удельный вес данной категории работников возрастает. Наименьшая доля приходится на категорию служащих: 5,23%, 4,67% и 4,05% по годам соответственно. Удельный вес данной категории снижается. Также незначительна доля специалистов: 5,88%, 6% и 5,41% по годам соответственно. Численность вспомогательного и обслуживающего персонала уменьшается и в 2017 году составляет 10,81% в общей структуре. Преимущественно, данная категория формируется за счет охранников.

Структура персонала по категориям в 2017 году представлена на рисунке 14.

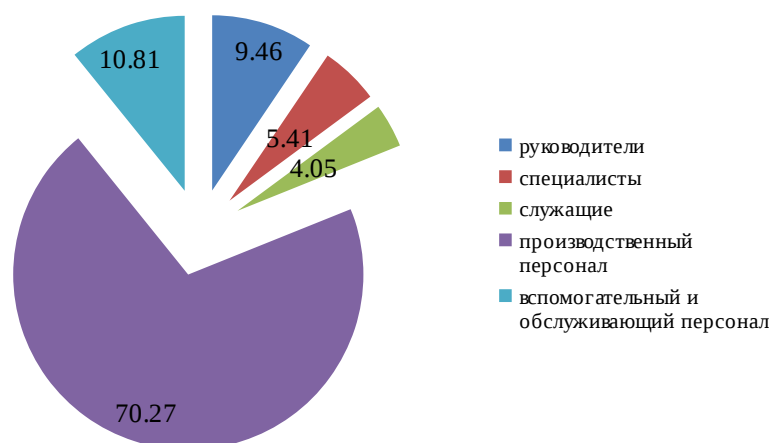


Рисунок 14 - Структура персонала по категориям в 2017 году, %

В целом за рассматриваемый период численность руководителей увеличивается на 2 чел. или на 16,67% и составляет 14 чел.;

численность специалистов уменьшается на 1 чел. или на 11,11% и составляет 8 чел.; численность служащих уменьшается на 2 чел. или на 25% и составляет 6 чел.; численность производственного персонала увеличивается на 1 чел. или на 0,97% и составляет 104 чел.; численность вспомогательного и обслуживающего персонала уменьшается на 5 чел. или на 23,81% и составляет 16 чел. В целом численность работников уменьшается на 5 чел. или на 3,27%.

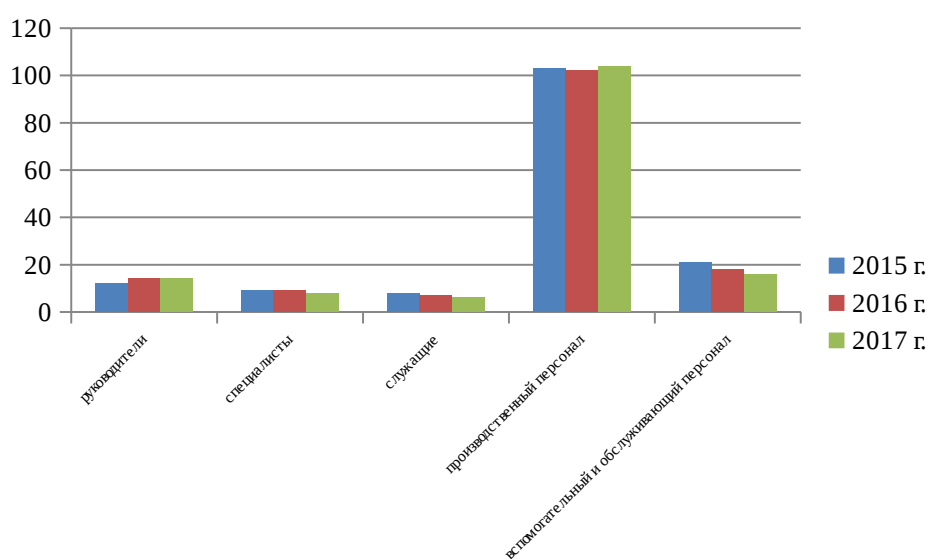


Рисунок 15 – Изменение численности персонала по категориям в период 2015 – 2017 г.г., чел.

Структура персонала оптимальна для выполнения производственной деятельности.

Произведем качественный анализ кадров – по возрасту, стажу работы, уровню образования и полу. Рассматриваем данные 2017 года. Группировка сотрудников по возрасту представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Структура работников по возрасту в 2017 году

Возрастной интервал, лет	численность, чел.	уд.вес, %
Моложе 20 лет	12	8,11
21 - 30 лет	27	18,24
31 - 40 лет	34	22,97

41 - 50 лет	46	31,08
старше 50 лет	29	19,59
итого	148	100,00

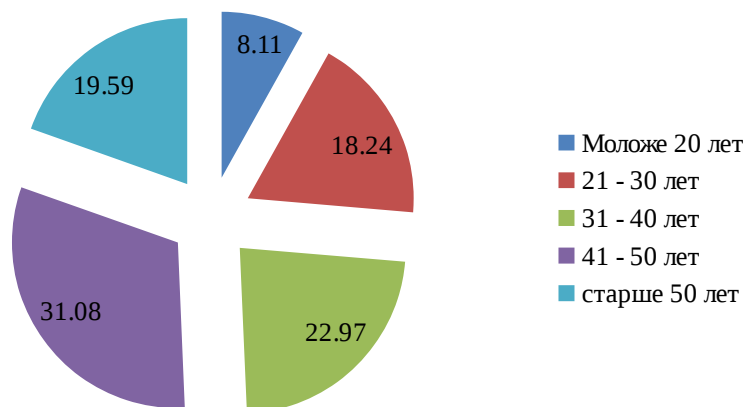


Рисунок 16 – Структура работников по возрасту, %

Таблица 7 – Расчет среднего возраста работников

Возрастной интервал, лет	численность, чел., f	Середина интервала, x	fx
Моложе 20 лет	12	15	180
21 - 30 лет	27	25	675
31 - 40 лет	34	35	1190
41 - 50 лет	46	45	2070
старше 50 лет	29	55	1595
итого	148		5710

Средний возраст работников составляет  $5710 / 148 = 39$  лет.

Как показывают данные таблицы 6, наибольший удельный вес приходится на возраст 41 – 50 лет (31,08%), а также 31 – 40 лет (22,97%). Суммарно данные возрастные группы формируют 54,05%, то есть более половины численности работников. Учитывая то, что на долю работников старше 50 лет приходится третий показатель – 19,59%, а суммарная доля составляет в итоге 73,64%, то можно говорить о том, что работники не могут рассматриваться как молодые кадры. Все они имеют достаточно большой стаж работы, в том числе и в МП «Водоканал», что свидетельствует об их профессионализме. При

этом на младшие возрастные группы (до 20 лет и 21 – 30 лет) приходится суммарно 26,35% работников – это очень мало для организации с такой численностью. Это свидетельствует о том, что на предприятии происходит старение кадрового состава. Молодые работники не стремятся к работе именно на данном предприятии, на что оказывает влияние в том числе и низкий уровень заработной платы, не соответствующий представлениям молодого поколения о материальном достатке и достойном вознаграждении за труд.

В таблице 8 приведена структура работников 2017 года при признаку «уровень образования».

Таблица 8 – Образовательная структура в 2017 году

Уровень образования	численность, чел.	уд.вес, %
среднее общее	24	16,22
начальное профессиональное	38	25,68
среднее профессиональное	55	37,16
высшее	31	20,95
Итого	148	100,00

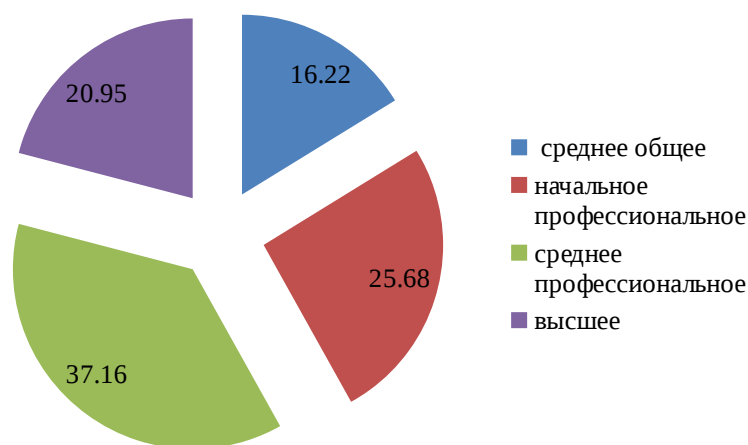


Рисунок 16 – Структура работников по уровню образования, %

Как показывают данные таблицы 6, наибольший удельный вес приходится на работников, имеющих среднее профессиональное образование (55 чел. или 37,16%) и начальное профессиональное образование (38 чел. или 25,68%). Это связано со спецификой деятельности организации, в которой преобладают производственные

рабочие, занимающиеся обслуживанием сетей и, следовательно, имеющее специальное образование. Высшее образование имеет 20,95% или 31 чел. Все руководители и некоторые работники, относящиеся к категории специалистов и служащих, имеют высшее образование. Доля работников, имеющих среднее общее образование (11 классов) составляет 16,22% или 24 чел. Данные работники в основном занимают должности вспомогательного и обслуживающего персонала: охранники, слесари, уборщики и пр.

В таблице 9 приведена структура персонала по стажу работы.

Таблица 9 – Структура по стажу работы

Стаж работы	численность, чел.	уд.вес, %
до 5 лет	14	9,46
6 - 10 лет	32	21,62
11 - 15 лет	51	34,46
16 - 20 лет	34	22,97
более 20 лет	17	11,49
итого	148	100,00

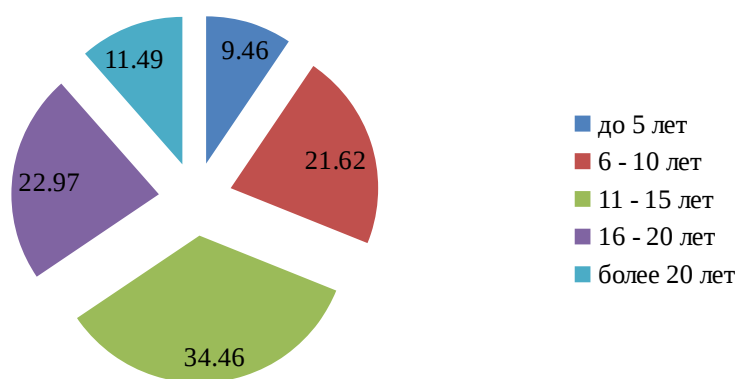


Рисунок 17 – Структура работников по стажу работы, %

Таблица 10 – Расчет среднего стажа работы

Стаж работы	численность, чел., f	Середина интервала, x	fx
до 5 лет	14	2,5	35
6 - 10 лет	32	7,5	240
11 - 15 лет	51	12,5	637,5
16 - 20 лет	34	17,5	595
более 20 лет	17	22,5	382,5

итого	148	67,57	1890,00
-------	-----	-------	---------

Средний стаж работы составляет  $1890 / 148 = 12,8$  лет.

Данные таблицы 9 показывают, что большая часть работников имеет достаточный стаж работы: 34,46% имеет стаж работы 11 – 15 лет, 22,97% имеет стаж работы 16 – 20 лет, 21,62% имеет стаж работы 6 – 10 лет. Это свидетельствует о том, что работники имеют комплекс знаний, умений и навыков, компетентности, которые применяются в трудовой сфере, обеспечивая качество выполняемых трудовых обязанностей. 11,49% работников имеет стаж работы более 20 лет, 9,46% имеет стаж работы менее 5 лет. Средний стаж работы составляет 12,8 лет.

В таблице 11 приведена структура персонала по полу.

Таблица 11 – Структура по полу

Пол	численность, чел.	уд.вес, %
мужчины	98	66,22
женщины	50	33,78
итого	148	100,00

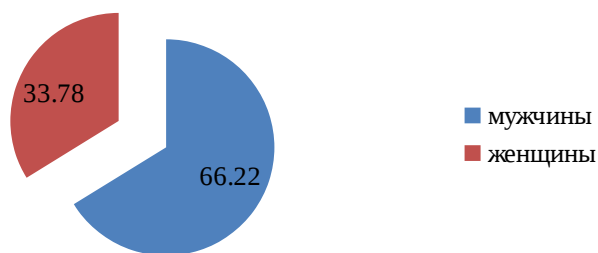


Рисунок 18 – Структура работников по полу, %

Как показывают данные таблицы 11, большая часть работников (66,22%) мужчины, на долю женщин приходится 33,78%. Такое распределение по полу обусловлено спецификой деятельности.

Таким образом, можно увидеть, что качественный состав неоднородный. Преобладают мужчины, которые имеют среднее профессиональное или начальное профессиональное образование. В категории руководителей все имеют высшее образование. Работники по

возрасту не являются молодыми, большая часть – это люди в возрасте старше 41 года. Средний возраст составляет 39 лет. Работники имеют достаточный стаж работы, в среднем стаж составляет 12,8 лет.

Расчет показателей движения кадров, приведен в таблице 12.

Для анализа движения кадров рассчитывают и анализируют значения показателей коэффициента оборота по приему, по выбытию и коэффициент текучести кадров.

Коэффициент оборота по приему:

$$K_{\text{пр}} = \frac{Ч_{\text{принятых}}}{Ч_{\text{к.г.}}} \quad (1)$$

Коэффициент оборота по выбытию:

$$K_{\text{выб.}} = \frac{Ч_{\text{выб.}}}{Ч_{\text{н.г.}}} \quad (2)$$

Коэффициент текучести:

$$K_{\text{тек.}} = \frac{Ч_{\text{т.}}}{Ч_{\text{н.г.}}} \quad (3)$$

Таблица 12 – Показатели движения работников

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1. Численность списочная на начало года, чел.	161	153	150
2. Принято - всего, чел.	8	10	14
3. Уволилось - всего, чел.	16	13	16
В том числе: на пенсию по возрасту	4	2	5
сокращение штата	0	0	2
по собственному желанию, чел.	9	9	4
по другим причинам, чел.	3	2	5
4. Численность списочная на конец года, чел.	153	150	148
5. Среднесписочная численность	157	151,5	149
6. Коэффициент по приему, %	5,23	6,67	9,46
7. Коэффициент по выбытию, %	9,94	8,50	10,67
8. Коэффициент текучести, %	5,59	5,88	4,00

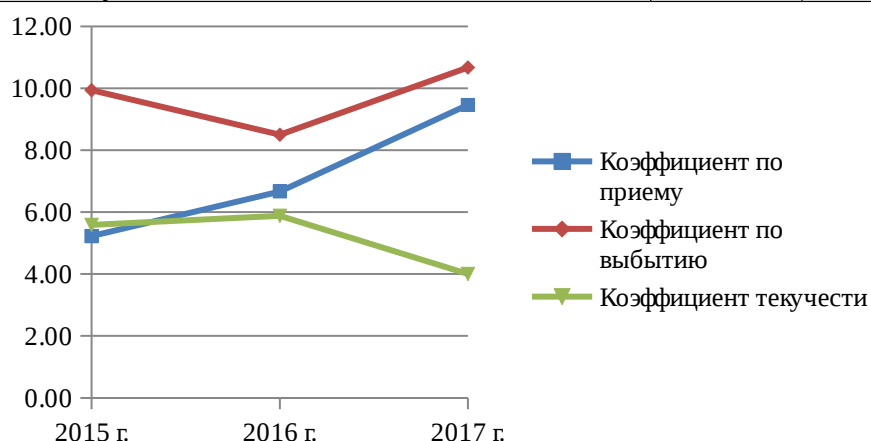


Рисунок 19 – Динамика кадрового движения

Как показывает таблица 12, ситуация, связанная с мобильностью персонала, недостаточно благоприятна.

Динамика коэффициента текучести кадров отрицательная, в 2017 году коэффициент равен 4% - это невысокое значение показателя. Но при этом коэффициент оборота по выбытию составляет 10,67%, в динамике данный коэффициент имеет тенденцию к увеличению, то есть работники увольняются из МП «Водоканал», что свидетельствует о наличии причин для этого. Например, молодые кадры (в возрасте до 30 лет) увольняются, получив необходимый опыт работы и трудоустроившись в другие организации, в которых уровень заработной платы выше. При этом можно увидеть, что работники увольняются на пенсию, при этом достижение пенсионного возраста – не обязательное условие. Многие работники находятся на пенсии и продолжают работать, имея маленькую пенсию. Выбытие работников по разным причинам влечет необходимость в приеме новых кадров, но при этом видно, что покрытие должностей в 2017 году не обеспечивает позиций штатного расписания 2016 года. Коэффициент приема постоянно возрастает и в 2017 году составляет 9,46%, что ниже показателя коэффициента выбытия. Это показывает, что не все должности заняты.

### 2.3 Анализ процессов построения карьеры и ее развития

В МП «Водоканал» кадровые технологии развиты в малой степени по сравнению с коммерческими и крупными предприятиями. Связано это прежде всего с тем, что муниципальное предприятие относится к категории бюджетных учреждений, для которых в целом характерен низкий уровень развития кадрового менеджмента, а сами кадровые технологии сводятся преимущественно к проведению документационных процессов. Все функции и возможности, предоставляемые кадровым менеджментом, не реализуются в полной мере, либо реализуются частично. Это можно говорить и о деловой карьере работников в МП «Водоканал» и ее развитии.



В целом применяемые технологии в сфере кадрового менеджмента должны обеспечивать предприятие кадровым потенциалом, который соответствует ее запросам. При этом важное значение имеет качество выполнения производственных задач и, следовательно, можно говорить о значимости уровня подготовки работников. Уделять этому внимание необходимо, что подразумевает и активную работу службы управления персоналом в МП «Водоканал» отдела кадров. Для этого необходимо уделять внимание координации процессов в сфере управления кадрами и построения деловой карьеры.

Отдел кадров в МП «Водоканал» - это структурное подразделение, которое осуществляет учет кадрового состава и ведение документальных процессов. В отделе работает один человек, занимающий должность специалиста отдела кадров. Он подчиняется непосредственно генеральному директору МП «Водоканал». В таблице 13 рассмотрены его основные функции.

Таблица 13 - Функции специалиста отдела кадров

должность	Реализуемые функции
Специалист по кадрам	Комплектование кадрового состава.
	Обеспечение процессов подбора, отбора и расстановки кадров.
	Изучение и анализ структуры персонала.
	Документационное обеспечение процессов движения кадров.
	Изучение рынка труда с целью удовлетворения потребности в кадрах.
	Информирование работников о вакансиях.
	Участие в разработке планов по труду.
	Контроль расстановки и размещения молодых специалистов, планирование стажировок, реализация адаптационных мероприятий.
	Участие в работе комиссий по труду, оформление решений.
	Анализ данных по итогам года, в т.ч.: состояние трудовой дисциплины, движение кадров.
	Составление отчетности.
	Доведение организационно – распорядительной документации по кадрам до руководителей подразделений.
	Подготовка проектов приказов.

Как видно по обобщенным функциям специалиста по кадрам, функции, связанные с анализом деловой карьеры и ее развитием

выражены очень мало. К сфере развития деловой карьеры можно отнести следующие функции, реализуемые специалистом по кадрам:

- Комплектование кадрового состава.
- Обеспечение процессов подбора, отбора и расстановки кадров.
- Изучение и анализ структуры персонала.
- Изучение рынка труда с целью удовлетворения потребности в кадрах.
- Информирование работников о вакансиях.

Деловая карьера может развиваться в том случае, если отдел кадров обеспечивает развитие элементов карьеры. Для того, чтобы увидеть сопоставление теоретических положений развития деловой карьеры и практической обстановки на предприятии, была составлена таблица 14, которая позволяет проанализировать соотношение теории и практики.

Таблица 14 – Этапы управления деловой карьерой персонала

Теоретические подходы	Осуществляемые в организации
Повышение квалификации в системе непрерывного обучения путем переподготовки и стажировки	Повышение квалификации систематически осуществляется только для категорий руководителей и специалистов. Непрерывное обучение практически не используется. Для категорий служащих работа, связанная с повышением квалификации, является разовой, то есть осуществляется по мере того, как поступает информация о проведении семинаров, тренингов, курсов и пр. Производственные рабочие практически не вовлечены в систему, стажировка осуществляется на рабочем месте.
Формирование резерва кадров и систематическая работа с работниками, включенными в него	Резерв кадров не формируется. Для занятия вакантных должностей категорий руководителей, специалистов и служащих используется преимущественно внешний найм.
Назначение на должность по решению руководства организации, по решению аттестационной комиссии, по результатам подготовки в резерве	Практика не применяется.
Ротация работника в рамках предприятия	Ротация работников не осуществляется

Таблицы 13 и 14 показывают, что управление деловой карьерой в МП «Водоканал» имеет низкий уровень, а это может привести к карьерному кризису. Для избежания этого необходимо выявить узкие места в данной системе и устранить их.

Для исследования процессов развития деловой карьеры с позиции работников 25.03.2018 г. в МП «Водоканал» был проведен социологический опрос, в котором приняли участие 42 чел., в т.ч.:

- Руководители – 4 чел.,
- Специалисты – 5 чел.,
- Служащие – 2 чел.,
- Производственные рабочие – 25 чел.,
- Вспомогательный и обслуживающий персонал – 6 чел.

Опрос проводился в форме анкетирования, обработка результатов анкет позволила выявить факторы, которые оказывают влияние на процессы развития деловой карьеры с позиции работников. Анкета состоит из 15 вопросов, в т.ч. 5 вопросов дают характеристику данных работников (поэтому в обработку результатов не включаются), 10 вопросов направлены на выявление отношения работников к условиям труда и их восприятия формирования деловой карьеры в организации.

Результаты социологического опроса после обработки представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Результаты социологического опроса для изучения развития деловой карьеры

	Вопрос	ДА	НЕТ	Всего
1	Удовлетворены ли Вы условиями труда?	15	27	42
2	Планируете ли Вы сменить место работы?	24	18	42
3	Удовлетворены ли Вы работой в МП "Водоканал" настолько, что планируете работать на данном предприятии до достижения пенсионного возраста?	13	29	42
4	Испытываете ли Вы чувство сопричастности к выполнению задач, поставленных перед МП "Водоканал"?	11	31	42
5	Рассматриваете ли возможности профессионального роста?	28	14	42

6	Считаете ли Вы продвижение по карьерной лестнице как обязательное условие для продолжения Вашей работы в МП "Водоканал"?	23	19	42
7	Готовы ли вы повышать свою квалификацию путем получения высшего профессионального образования?	15	27	42
8	Считаете ли Вы, что необходима ротация кадров для изучения особенностей всего технологического процесса в целом?	30	12	42
9	Существуют ли у Вас конфликты в коллективе (с коллегами, с руководством)?	22	20	42
10	Готовы ли Вы проявить инициативу для включения в кадровый резерв?	35	7	42

Соотношение ответов по вопросам 1 – 10 представлено на рисунке 20.

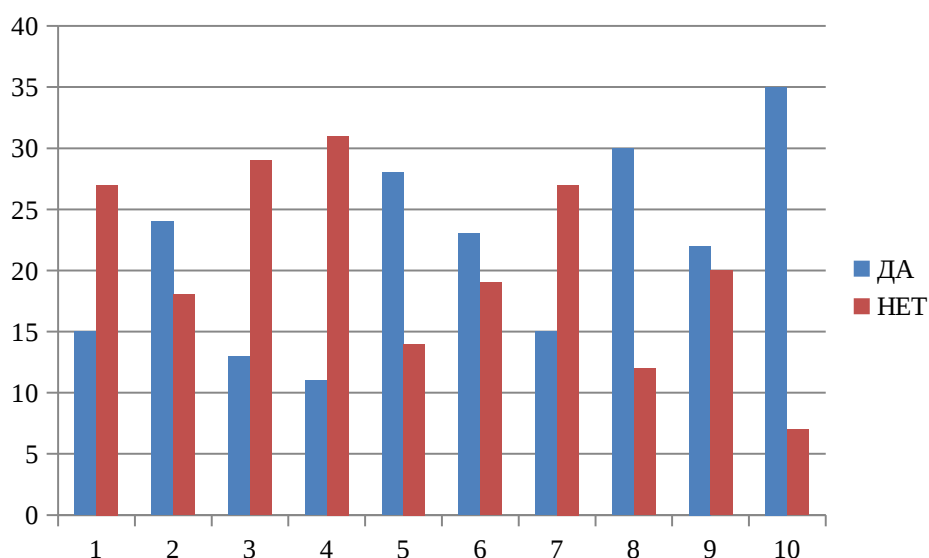


Рисунок 20 – Соотношение ответов социологического опроса

Оценка результатов проведенного опроса позволяет увидеть, что наблюдается разрыв в ответах на вопросы 3, 4, 5, 8, 10.

Удовлетворенность работой (вопрос №3) характерна для 13 чел. (31%) респондентов. Работники в малом количестве указывают на то, что они готовы работать в МП «Водоканал» на пенсии, потому что их устраивает все. При этом можно отметить как важный фактор оценки данного вопроса: удовлетворенность в основном выражают люди, которые имеют возраст старше 50 лет и занимают должности производственных рабочих, большая часть из них имеет начальное профессиональное образование. Это говорит о том, что люди работают

по принципу «доработать до пенсии», поэтому они не ориентированы на построение карьеры, а количество ответов по данному направлению позволяет увидеть, что в целом такая ситуация характерна для большинства работников. 29 чел. (69%) респондентов указывают не свою неудовлетворенность условиями работы – это работники, относящиеся к категориям специалистов и служащих в полном составе участников опроса, а также категории рабочих. Люди стремятся не только к финансовому благополучию, но и в том числе и с моральной отдачей от работы (например, рассматриваемом вопросе построения деловой карьеры), а в МП «Водоканал» такая функция для них практически не реализуема.

Также работники указывают на то, что для них не характерно чувство причастности к выполнению целей и задач МП «Водоканал» (вопрос №4) - на это указывает 31 чел. (74%) респондентов, и только 11 чел. (26%) респондентов соглашаются с данным утверждением – в основном это работники руководители, специалисты и служащие. Это говорит о том, что работники в малой степени вовлечены в процессы управления, а это не позволяет мотивировать их на привлечение к трудовой деятельности, которое может быть охарактеризовано «болеть душой за свое дело».

Возможности профессионального роста (вопрос №5) рассматривает 28 чел. (67%) респондентов. Это также работники, относящиеся к категориям служащих и специалистов, а также производственные рабочие. Результаты кадрового состава позволяют увидеть, что производственные рабочие имеют в массе среднее профессиональное образование, сопоставляя данные с вопросом анкеты №7 можно увидеть, что люди готовы развиваться в образовательном и профессиональном плане при условии, что это будет иметь следствие на рабочем месте. При этом положительные ответы дают преимущественно молодые люди в возрасте до 35 лет – это потенциальный кадровый резерв для предприятия. Профессиональный

рост не является актуальным для 14 чел. (33%) респондентов – это в основном производственные и вспомогательные рабочие, которые занимают должности слесарей, токарей и пр., имеют начальное профессиональное образование, поэтому для них не характерно построение карьеры и ориентация на данный фактор.

Ротацию как процесс изучения всех этапов технологического процесса МП «Водоканал» (вопрос №8) считают важной 30 чел. (71%) респондентов, и только 12 чел. (29%) не уделяют этому вопросу достаточного внимания. Это позволяет сделать вывод о том, что работники готовы изучать все этапы работы предприятия, что позволяет получать практический опыт, навыки работы на разных рабочих местах, организацию технологических процессов и т.п., что в итоге способно повышать эффективность деятельности в сфере управления в целом.

На вопрос №10 о включении в кадровый резерв положительно отвечают 35 чел. (83%) респондентов, что говорит о том, что люди ориентированы в большей части на построение карьеры и готовы рассматривать ее как признание заслуг со стороны организации. Совпадение состава работников по данному вопросу с составом, давших ответы на вопрос №5, показывает, что молодые и перспективные специалисты уделяют достаточно много внимания в том числе и служебно – профессиональному продвижению, что, как следствие, способно решать проблемы во всех остальных рассмотренных сферах.

#### Выводы по главе 2.

Исследование вопросов, касающихся построения деловой карьеры, показывает, что в построении и развитии деловой карьеры заинтересованы как работники, так и само предприятие. Значительная роль руководства организации в планировании и развитии деловой карьеры определяется необходимостью создания условий для ее

осуществления; предоставления стимулов индивидуального развития; применения методов оценки профессионального роста; разработки вариантов развития карьеры.

На исследуемом предприятии работники в основном не знают о перспективах построения карьеры, что свидетельствует о недостаточном уровне качества работы с персоналом в данном направлении. Если у работника в течение более пяти лет не происходят должностные изменения, это способно вызывать у него потерю интереса к работе и, следовательно, потерю работника для предприятия.

В целом анализ позволяет увидеть, что предприятие обеспечено достаточным количеством перспективных кадров, которые имеют достаточный опыт работы, готовы к повышению квалификации и образовательному росту и ориентированы на построение карьеры в МП «Водоканал».

При этом основными проблемами для предприятия являются:

1) высокая текучесть кадров, что является в том числе и следствием несовершенной кадровой политики;

2) отсутствие заинтересованности работников в построении карьеры, так как они не рассматривают ее как значимый элемент кадрового менеджмента предприятия.

### 3 Рекомендации по развитию деловой карьеры в МП «Водоканал»

#### 3.1 Основные направления развития деловой карьеры персонала

Направления рекомендаций определяются характером выявленных по результатам главы 2 недостатков. Основные рекомендации необходимо давать в рамках процессов планирования деловой карьеры в целом. Для совершенствования процессов развития деловой карьеры в МП «Водоканал» можно рекомендовать следующее:

- Обеспечить планирование деловой карьеры – в настоящее время оно отсутствует. Эта мера позволит работникам, ориентированным на построение деловой карьеры, видеть перспективы карьерного роста, что повысит их мотивацию.

- Сформировать проект кадрового резерва, что также повысит мотивацию работников, которые ориентированы на построение карьеры и соответствуют требованиям, которые могут применяться для той или иной должности.

Рекомендуемое мероприятие 1 – кадровое планирование. В рамках данного мероприятия предполагается разработка программы, позволяющей обеспечивать планирование найма и отбора работников, которые в большей степени соответствуют требованиям к должностям руководителей и специалистов, а также частично для должностей некоторых категорий производственных рабочих: бригадиров и мастеров. В начале планирования более эффективным будет внешний найм, который в настоящее время является преобладающим для предприятия. Плановность в реализации мероприятий позволит выделить контингент, который в дальнейшем сможет использоваться как источник внутреннего найма при внутреннем перемещении в рамках развития деловой карьеры.

Рекомендуемый период реализации программы – 2 полугодие 2018 года.

Этапы и характеристики программы приведены в таблице 16.



Таблица 16 – Разработанная программа по планированию отбора работников

№ этапа	Этап	Цель этапа	Задачи этапа	Срок реализации
1	2	3	4	5
1	Текущее планирование	Прогноз потребностей в кадрах	Привлечение молодых специалистов. Удержание работников, обладающих необходимыми характеристиками (возраст, стаж, образование), что позволяет снизить текучесть кадров.	Июнь – июль 2018 года
2	Анализ работы	Определение условий внешнего найма	Определение необходимости для обучения кандидатов и повышения их квалификации	Август – сентябрь 2018 года
3	Определение способов найма	Выбор наиболее целесообразных способов найма (на первоначальном этапе преобладает внешний найм)	Анализ источников найма, возможность применения для организации.	Сентябрь 2018 года
4	Внешний найм	Информирование о вакансиях	Выбор способа информирования, подготовка информации для аудитории, формирование портрета кандидата	Сентябрь 2018 года
6	Поиск кандидатов	Сформировать перечень кандидатов для привлечения к трудовой деятельности	Передача информации целевой аудитории, обработка информации по обратной связи	Октябрь 2018 года
7	Подбор кандидатов	Получение информации о кандидате и ее анализ	Выяснение соответствие характеристик кандидата условиям найма, формирование группы соискателей	Октябрь – ноябрь 2018 года

1	2	3	4	5
8	Отбор и собеседование	Получение представления о характеристиках кандидата с позиций прямого общения	Выявление уровня компетентности и соответствия кандидата требованиям к должностям, выборка из группы соискателей на основании интервью, деловой игры, анкетирования и тестирования	Ноябрь 2018 года
9	Предварительное обучение	Формирование группы кандидатов на включение в кадровый резерв	Подготовка и проведение обучения с целью подготовки для занятия должности: теоретическая и практическая подготовка, аттестация, работа с наставником	Декабрь 2018 года

Данные мероприятия частично реализуются в практике МП «Водоканал» в сфере кадрового менеджмента, но при этом они не носят систематического характера, поэтому не дают необходимого эффекта и не способствуют решению проблем и развитию деловой карьеры работников.

Затраты на реализацию мероприятий, связанных с поэтапным планированием, незначительны. Так как работа должна осуществляться специалистом по кадрам, то, соответственно, это входит в должностные обязанности. Основные затраты связаны с работой с целевой аудиторией и передачей информации, например, через СМИ или центр занятости населения. Условно затраты можно принять в размере 5000 руб.

Мероприятие 2.

В рамках планирования необходимо выделять отдельную составляющую – развитие деловой карьеры, что соответствует этапам, представленным в таблице 17 и является развитием мероприятия 1.

Таблица 17 – Планирование и развитие деловой карьеры

Этап	Содержание этапа
Шаг 1.	Самооценка
Шаг 2.	Определение параметров и мотивации развития служебной карьеры
Шаг 3.	Определение целей служебного развития
Шаг 4.	Развитие плана служебного роста
Шаг 5.	Контроль

Реализация данной схемы была апробирована в МП «Водоканал» в отделе кадров в мае 2018 года для следующих работников:

Сайфутдинова Галина Михайловна, занимает должность инженера станции биологической очистки. Возраст 42 года. Стаж работы на предприятии в занимаемой должности 12 лет. Образование высшее. Рекомендуются для включения в дальнейшем в кадровый резерв на должность заведующего станцией биологической очистки.

Емельянова Анна Леонидовна, занимает должность бухгалтера. Возраст 37 лет. Стаж работы на предприятии в занимаемой должности 9 лет. Образование высшее. Рекомендуются для включения в дальнейшем в кадровый резерв на должность главного бухгалтера.

Сафронов Владимир Васильевич, занимает должность начальника гаража. Возраст 41 год. Стаж работы на предприятии в занимаемой должности 14 лет. Образование высшее. Рекомендуются для включения в дальнейшем в кадровый резерв на должность главного механика.

Результаты планирования карьеры для указанных работников с позиции участников процесса планирования приведены в таблице 18.

Таблица 18 – планирование деловой карьеры работников

Этап планирования	Кандидат 1		Кандидат 2		Кандидат 3	
	Сайфутдинова Г.М.	Краснова Е.С. – начальник кандидата	Емельянова А.Л.	Коцарь Е.В. – начальник кандидата	Сафронов В.В.	Молдованов А.С. – начальник кандидата
1	2	3	4	5	6	7
Самооцен	Высокий уровень квалификации, достаточный стаж работы на предприятии,		Высоко квалифицирована, имею стаж работы на предприятии,		Имею достаточный стаж и опыт работы в должности, знаю особенности	

Продолжение таблицы 18

1	2	3	4	5	6	7
Определени	Ярко выражена материальная мотивация: повышение уровня заработной платы и материального благосостояния. Желание к включению в руководящий состав.		Ярко выражена нематериальная мотивация: желание в признании заслуг после длительной работы на предприятии, поощрение в виде повышения		Ярко выражена нематериальная мотивация: удовлетворение амбиций и признание заслуг	
Опред	Должность заведующей станцией биологической очистки		Должность главного бухгалтера		Должность главного механика.	

Развитие	Систематическое прохождение курсов повышения квалификации, участие в	Июль 2018 года – курсы повышения квалификации по направлению	Получить второе высшее образование по специальности «Управление	Май – июнь 2018 года – прохождение курсов	Систематическое повышение квалификации Участие в конкурсах	Перенимание опыта работы в других организациях,
Контроль		Документы о прохождении курсов предоставлены		Документы о прохождении курсов предоставлен		Документы о прохождении курсов предоставлены

Анализ планирования этапов деловой карьеры трех работников, относящихся к разным категориям и направлениям деятельности, позволяет увидеть, что данные работники ориентированы на результат и карьерный рост. Во многом желание к построению карьеры в МП «Водоканал» обусловлено тем, что эти работники имеют достаточный стаж работы на предприятии и ждут признания заслуг и достижений в профессиональном плане. Важной является и материальная мотивация. Учитывая то, что по результатам технико – экономического анализа уровень средней заработной платы достаточно низкий, то, соответственно, занятие должности категории руководителей позволит обеспечить материальное благосостояние. Важно отметить то, что все работники активно повышают свою квалификацию не только на основании распоряжений непосредственных руководителей, но и исходя и из личных профессиональных интересов.

Затраты на реализацию мероприятия – сумма затрат на оплату курсов прохождения квалификации. В среднем составляет 13000 руб./ чел.

Сумма затрат на реализацию данного мероприятия составляет  $13000 \cdot 3 = 39000$  руб.

Мероприятие 3 – проект кадрового резерва.

Следствием первых двух мероприятий является разработка проекта кадрового резерва, что позволяет обеспечить для работников возможности служебно – профессионального роста на предприятии, построения и развития деловой карьеры. Разработка резерва основана на ротации кадров на предприятии, что позволит обеспечить мотивацию работников и задействовать внутренний найм. Руководители, назначенные на должность на таких условиях, будут обладать рядом преимуществ по сравнению со внешним наймом: знакомы со спецификой работы вследствие длительной работы на предприятии, условиями работ, адаптированы к предприятию, разделяют ценности.

В настоящее время должности руководителей и некоторых категорий специалистов, для которых рекомендуется создавать кадровый резерв (бригадиры и мастера) занимают работники, представленные в таблице 19.

Таблица 19 – Состав руководителей и специалистов в 2017 году

Должность	Ф.И.О. работника, занимающего должность в 2017 году	образование	стаж работы/стаж работы на предприятии	возраст, лет
1	2	3	4	5
Заместитель генерального директора по водоснабжению, водоотведению	Сумм Сергей Александрович	высшее	34/12	58
Главный механик	Молдованов Антон Сергеевич	высшее	18/16	45
Главный бухгалтер	Коцарь Евгения Викторовна	высшее	14/5	42
Главный инженер	Коцарь Александр Юрьевич	высшее	37/14	62
Главный энергетик	Торопов Алексей Сергеевич	высшее	22/15	44
Ведущий экономист	Валишина Елена Витальевна	высшее	9/5	31
Ведущий инженер по охране труда	Дивакова Светлана Викторовна	высшее	14/6	38
Начальник цеха	Колпаков Виктор Евгеньевич	высшее	31/18	56
Начальник абонентского отдела	Поленко Наталья Николаевна	высшее	21/6	59
Начальник аварийно - ремонтной службы	Ухарский Демьян Алексеевич	высшее	17/5	39
Начальник гаража	Сафронов Владимир Васильевич	высшее	18/14	41
Начальник производственно-технического отдела	Филиппова Оксана Анатольевна	высшее	10/3	32
Начальник службы ГО и ЧС	Слободчиков Олег Яковлевич	высшее	7/1	28
Заведующий лабораторией станции биологической очистки	Краснова Екатерина Сергеевна	высшее	35/25	61
Заведующий центральным складом	Зюзько Каусария Абдуловна	среднее профессиональное	12/3	36
Бригадир освобожденный аварийно-ремонтной службы по водосетям	Сабилов Павел Райимжанович	среднее профессиональное	8/4	27

## Продолжение таблицы 19

1	2	3	4	5
Мастер аварийно-ремонтной службы по водосетям	Архипов Виктор Сергеевич	высшее	26/11	54
Бригадир (освобожденный) цеха водопроводных сооружений по забору	Калашников Сергей Иванович	среднее профессиональное	13/10	34
Бригадир (освобожденный) по обслуживанию канализационных сетей	Воронин Сергей Алексеевич	высшее	9/9	30
Бригадир (освобожденный) по обслуживанию канализационных сетей	Гребнев Константин Викторович	среднее профессиональное	28/27	67
Мастер по обслуживанию канализационных сетей	Ибраев Александр Сергеевич	среднее профессиональное	18/15	46

Как видно по данным таблицы 19, большая часть работников - среднего возраста, имеющие длительный стаж работы в организации. Но при этом можно увидеть, что есть и работники предпенсионного и пенсионного возраста: заместитель генерального директора по водоснабжению, водоотведению Сумм С.А. 58 лет, главный инженер Коцарь А.Ю. 62 года, начальник цеха Колпаков В.Е. 56 лет, начальник абонентского отдела Поленко Н.Н. 59 лет, заведующий лабораторией станции биологической очистки Краснова Е.С. 61 год, бригадир (освобожденный) по обслуживанию канализационных сетей Гребнев К.В. 67 лет. Создание кадрового резерва на данные должности позволит работникам планировать мероприятия для развития деловой карьеры, создаст дополнительную мотивацию, направленную на самореализацию. Основными критериями включения в кадровый резерв будут являться уровень образования, стаж работы, деловые качества. Рекомендуемый состав кадрового резерва приведен в таблице 20.



Таблица 20 – Рекомендуемый состав кадрового резерва

Должность	Ф.И.О.	Стаж работы в организации, лет	Образование	Возраст, лет	Занимаемая должность на данный момент (*условия внешнего найма)
1	2	3	4	5	6
Заместитель генерального директора по водоснабжению, водоотведению	Молдованов Антон Сергеевич	18/16	высшее	45	Главный механик
	Ухарский Демьян Алексеевич	17/5	высшее	39	Начальник аварийно - ремонтной службы
Главный механик	Сафронов Владимир Васильевич	18/14	высшее	41	начальник гаража
Главный бухгалтер	Галиулина Кристина Александровна	20/4	высшее	40	бухгалтер
	Емельянова Анна Леонидовна	12/9	высшее	37	бухгалтер
Главный инженер	Мамедов Алибала Агабала Оглы	14/13	высшее	36	Инженер по снабжению 11 разряда
	Филиппова Оксана Анатольевна	17/8	высшее	38	Начальник производственно-технического отдела
	Дивакова Светлана Викторовна	14/6	высшее	38	Ведущий инженер по охране труда
Главный энергетик	Воробьев Николай Иванович	24/0	высшее	43	внешний найм
Ведущий экономист	Галиулина Кристина Александровна	20/4	высшее	40	бухгалтер

Продолжение таблицы 20

1	2	3	4	5	6
Ведущий инженер по охране труда	Парфенова Ирина Евгеньевна	12/5	высшее	31	Инженер по охране окружающей среды 10 разряда
Начальник цеха	Тиунов Павел Евгеньевич	23/0	высшее	48	внешний найм
Начальник абонентского отдела	Чернышева Татьяна Дмитриевна	14/8	среднее профессиональное	32	Контролер водопроводного хозяйства
Начальник аварийно - ремонтной службы	Сабиров Павел Райимжанович	21/12	среднее профессиональное	40	бригадир освобожденный аварийно-ремонтной службы по водосетям
	Архипов Виктор Сергеевич	7/5	среднее профессиональное	28	Мастер аварийно-ремонтной службы по водосетям
Начальник гаража	Ходжаев Равшан Абдулмуталиевич совм	17/10	среднее профессиональное	35	диспетчер автомобильного транспорта
Начальник производственно-технического отдела	Кузнецова Татьяна Витальевна	20/5	высшее	42	Инженер производственно-технического отдела
Начальник службы ГО и ЧС	Веронок Илья Николаевич	10/0	среднее профессиональное	30	внешний найм
Заведующий лабораторией станции биологической очистки	Сайфутдинова Галина Михайловна	13/12	высшее	42	Инженер станции биологической очистки

Продолжение таблицы 20

1	2	3	4	5	6
Заведующий центральным складом	Федорова Оксана Владимировна	8/3	среднее профессиона льное	29	бухгалтер - кассир
	Иванова Валерия Алексеевна	14/0	высшее	32	внешний найм
Бригадир освобожденный аварийно- ремонтной службы по водосетям	Блинов Вадим Анатольевич	9/2	высшее	30	Слесарь аварийно- восстановительных работ по водосетям 5 разряда
	Вымятнин Игорь Васильевич	13/10	среднее профессиона льное	34	слесарь аварийно-восстановительных работ
Мастер аварийно- ремонтной службы по водосетям	Сабиров Иван Райимжанович	16/12	среднее профессиона льное	38	Слесарь аварийно- восстановительных работ по водосетям
	Степанов Максим Сергеевич	10/7	высшее	32	Слесарь аварийно- восстановительных работ по водосетям
Бригадир (освобожденный) цеха водопроводных сооружений по забору, подаче, хранению и пере	Винникова Любовь Георгиевна	22/15	среднее профессиона льное	42	Оператор хлораторных установок
	Мащиц Алексей Иванович	20/3	среднее профессиона льное	38	Машинист насосных установок

Продолжение таблицы 20

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Бригадир (освобожденный) по обслуживанию канализационных сетей	Волошин Павел Олегович	19/15	среднее профессиона льное	42	Слесарь аварийно- восстановительных работ по водосетям 5 разряда
	Готин Вадим Александрович	9/5	среднее профессиона льное	31	Слесарь аварийно- восстановительных работ 5 разряда цеха водопроводных сооружений по забору, подаче,
Бригадир (освобожденный) по обслуживанию канализационных сетей	Глумов Дмитрий Александрович	23/15	среднее профессиона льное	45	Слесарь аварийно- восстановительных работ по водозабору 5 разряда
	Елисеев Алексей Алексеевич	20/16	среднее профессиона льное	41	Слесарь аварийно- восстановительных работ по водозабору 5 разряда
Мастер по обслуживанию канализационных сетей	Надыкто Константин Николаевич	15/7	среднее профессиона льное	38	Слесарь аварийно- восстановительных работ цеха по приему, транспортировке и очистке сточных вод 4 разряда
	Сафронов Константин Сергеевич	20/14	среднее профессиона льное	42	Слесарь аварийно- восстановительных работ цеха по приему, транспортировке и очистке сточных вод 4 разряда

Таким образом, мы видим, что созданный кадровый резерв позволит произвести перестановку кадров в пределах организации. Специалисты, включенные в кадровый резерв, будут оценены по заслугам – они продвигаются из низших уровней на высшие руководящие уровни. Для создания здоровой конкуренции между специалистами на некоторые должности предлагается от двух специалистов, которые обладают всеми качествами, позволяющими занять должность. При этом учитывается, что качества могут незначительно отличаться друг от друга. Например, у одного из конкурентов больше стаж работы, в том числе и в организации, но он имеет среднее профессиональное образование, у другого конкурента – наоборот. Это будет являться стимулом для лучшей работы, а также для получения высшего образования.

Необходимо отметить возраст включаемых в кадровый резерв (28 - 48 лет). Это специалисты достаточно молодые, то есть они могут быть полезны организации, а данное мероприятие будет выгодно обеим сторонам процесса нематериальной мотивации.

Затраты на реализацию данного мероприятия со стороны предприятия нулевые.

### 3.2 Оценка эффективности рекомендуемых мероприятий

Оценку эффективности мероприятий можно оценивать различными методами. Применительно к рекомендуемым мероприятиям будет использован интегральный показатель, позволяющий оценить эффективность развития деловой карьеры в МП «Водоканал», представленный в формуле 4.

$$\text{Эф} = \sum_{j=1}^n \frac{k_j \times X_j}{q} \quad (4)$$

$j$  – показатель эффективности;

$k_j$  – вес показателя;

$X_j$  - количественная оценка показателя;

$n$  - количество показателей;

$q$  – градации шкалы.

Для расчета производится экспертная оценка. Экспертами выступили: Филиппова Оксана Анатольевна (начальник ПТО), Валишина Елена Витальевна (ведущий экономист), Мамедов Алибала Агабала Оглы (инженер по снабжению), Поленко Наталья Николаевна (начальник абонентского отдела), Сафронов Владимир Васильевич (начальник гаража), Коцарь Евгения Викторовна (главный бухгалтер). Общее количество экспертов – 6.

Оценка проводилась на основании следующих показателей эффективности:

Доля работников, включенных в резерв кадров (32 чел. или 31% работников, относящихся к категории производственного персонала, табл.20);

Количество работников, по отношению к которым осуществлено планирование деловой карьеры (3 чел. по факту, при этом планирование карьеры будет осуществляться для всех рекомендуемых работников в состав кадрового резерва, т.е. 32 чел., табл.18);

Снижение процента увольнений (плановое – 3% на 2018 год).

Каждый показатель оценивался экспертами по четырехбалльной шкале:

4 – максимальная степень важности,

3 – очень важно,

2 – важно,

1 – незначительная степень важности.

Расчет весов осуществлялся по формуле 5.

$$k_j = \frac{R_j}{\sum_{j=1}^n R_j} \quad (5)$$

$R_j$ - сумма баллов по показателю;

$\sum_{j=1}^n R_j$  - всего баллов по всем показателям.

В таблице 21 приведены результаты экспертной оценки.

Таблица 21 – Расчет весов для показателей эффективности

№	Показатель	Экспертная оценка						итого	Вес
		1	2	3	4	5	6		
1	Доля работников, которые включены в кадровый резерв	4	4	4	3	4	3	22	36,67
2	Количество работников, для которых было выполнено планирование деловой карьеры	3	3	2	4	4	3	19	31,67
3	Процент уволившихся, включенных в кадровый резерв.	4	4	3	2	4	3	20	33,33
ИТОГО:								61	100,00

Для определения степени достоверности рассчитываем коэффициент конкордации, который позволяет отразить согласованность мнений экспертов.

Данный коэффициент может принимать значения в интервале 0 – 1:

При  $W=1$ , то мнения экспертов полностью согласованы,

При  $W=0$ , то связи между оценками нет.

При  $W < 0,2 - 0,4$ , то наблюдается слабая согласованность,

При  $W > 0,5 - 0,8$ , то наблюдается сильная согласованность.

Расчет коэффициента конкордации выполняется по формуле 6:

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^n (R_j - \bar{R})^2}{m^2 (n^3 - n)} \quad (6)$$

12 - постоянная величина,

$n = 4$ - число показателей,

$m = 6$  - число экспертов,

$R_j$  - сумма баллов показателя,

$\bar{R}$  - средняя сумма баллов всех показателей.

Расчет значений для коэффициента конкордации приведены в таблице 22.

Таблица 22 - Значения для расчета коэффициента конкордации

№ п/п	Показатель	Вес	$(R - \bar{R})^2$
1	Доля работников, которые включены в кадровый резерв	22	2,89
2	Количество работников, для которых было выполнено планирование деловой карьеры	19	1,69
3	Процент уволившихся, включенных в кадровый резерв.	20	0,09
ИТОГО:		61	4,67
Среднее		20,3	
$12 * (R - \bar{R})^2$			56,04

$$W = 56,04 / (36 * (27 - 3)) = 0,06$$

Полученное значение коэффициента конкордации свидетельствует, что мнения экспертов слабо согласованы.

Для определения количественных оценок используем комплексный показатель, который позволяет получить итоговую оценку рекомендуемых мероприятий.

В таблице 23 приведен комплексный анализ.

При проведении анализа учитывается специфика деятельности МП «Водоканал», большое количество производственных и вспомогательных рабочих и относительно малое количество руководителей, специалистов и служащих (суммарно на данные категории в 2017 году приходится 18,92% или 28 чел.).

Таблица 23 – Комплексный анализ эффективности рекомендуемых мероприятий

Шкала	1 (плохо)	2 (неудовл.)	3 (удовл.)	4 (хорошо)	5 (отлично)
Показатель	Доля работников, которые включены в кадровый резерв				



Возможное значение	Менее 10%	10% – 20%	20% – 30%	30% – 50%	Более 50 %
Факт				31%	
Показатель	Количество работников, для которых было выполнено планирование деловой карьеры				
Возможное значение	Менее 10%	10% – 20%	20% – 30%	30% – 50%	Более 50 %
Факт	3			32*	
Показатель	Процент уволившихся, включенных в кадровый резерв				
Возможное значение	50 %	50% – 30%	30% – 20%	20% – 10%	Менее 10%
Факт					3

\* планируемое количество работников, для которых разрабатываются планы развития деловой карьеры

По данным таблиц 21 и 23 выполняем расчет оценки, которая характеризует общую эффективность. Расчет приведен в таблице 24.

Таблица 24 – Расчёт показателей итоговой эффективности

№ п/п	Показатель	Вес	Количественная оценка	Эфj
2	Доля работников, которые включены в кадровый резерв	0,3667	4	1,467
3	Количество работников, для которых было выполнено планирование деловой карьеры	0,3167	4	1,267
4	Процент уволившихся, включенных в кадровый резерв.	0,3333	5	1,667
$Эф = \sum_{j=1}^n \frac{k_j \times X_j}{q}$				4,4

Итоговая оценка эффективности предлагаемых мероприятий – 4,4 (близко к 5). Значение достаточно высокое, что позволяет характеризовать рекомендуемые мероприятия как эффективные.

Выводы по главе 3.

В качестве рекомендаций по совершенствованию управления деловой карьерой в исследуемой организации было предложено:

- Осуществить планирование кадровых мероприятий, связанных с обеспечением МП «Водоканал» кандидатами, способными войти в состав кадрового резерва;

- Выполнить планирование индивидуального развития карьеры для отдельных работников, включаемых в состав кадрового резерва;

- Сформировать кадровый резерв.

Эффективность предлагаемых мероприятий имеет оценку 4,4, что свидетельствует о высокой степени эффективности.

## Заключение

Анализ деловой карьеры позволил сделать вывод, что она является важным элементом кадрового менеджмента организации, который обеспечивает реализацию функций морального и материального стимулирования по отношению к работникам. Развитие карьеры имеет своим результатом не только повышение заработка, но и рост самооценки работников, их удовлетворенности трудом, повышает мотивацию к дальнейшему совершенствованию в профессиональной сфере.

Деловая карьера представляет собой прохождение ступеней в организационной структуре управления, т.е. занятие работниками различных должностей, в основе чего лежит опыт работы, приобретаемый на различных этапах трудовой деятельности человека в рамках работы.

Современные требования предполагают необходимость совершенствования системы кадрового менеджмента, в то время как в муниципальных предприятиях данная система не является развитой. Основные функции, реализуемые отделами кадров, сводятся к документационному учету и фиксированию информации в отчетных формах. Но это дает необходимую базу для совершенствования деятельности.

Базой исследования являлось муниципальное предприятие «Водоканал» ТГО. Анализ кадрового состава показал, что кадровый состав организации неоднороден. В силу специфики деятельности большая часть работников – это производственные рабочие. Многие работники, входящие в указанную категорию, не обладают необходимыми профессиональными качествами, которые традиционно считаются основой деловой карьеры и ее развития. Однако особенностью предприятия является небольшой удельный вес руководителей, специалистов и служащих, что позволяет при разработке карьерных процессов ориентироваться на работников, которые стремятся к построению карьеры и ее развитию, что обеспечивает в итоге постоянство кадрового состава.

Уровень заработной платы на предприятии средний, поэтому материальная мотивация выражена слабо, в связи с чем повышен коэффициент текучести кадров и коэффициент выбытия. Для их снижения требуется использование способов нематериальной мотивации, к которым относится и формирование деловой карьеры.

Основными проблемами на предприятии, выявленными по результатам анализа процессов формирования и развития карьеры, являются:

- Высокая текучесть кадров, что является в том числе и следствием несовершенной кадровой политики;

- Отсутствие заинтересованности работников в построении карьеры, так как они не рассматривают ее как значимый элемент предприятия в сфере кадрового менеджмента.

Для решения проблем было предложено:

- Разработать программу планирования кадрового менеджмента в части формирования деловой карьеры;

- Оценить индивидуальные качества работников с позиции подходов к возможности построения деловой карьеры;

- Сформировать кадровый резерв предприятия.

Оценка мероприятий с помощью интегрального показателя, а также частичное внедрение в практику работы предприятия позволяет увидеть, что они обладают высокой степенью эффективности, поэтому можно говорить об обоснованности внедрения их в практику работы МП «Водоканал».

## Список использованных источников

1. Аллин О. Н., Сальникова Н. И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала; Генезис - Москва, 2013. - 248 с.
2. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
3. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 334 с.
4. Александрова Е. И. Почему все больше работодателей отказывается от работы с кадровыми агентствами? // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2012. - N 10. - С. 64-67.
5. Верещагина Л. А., Карелина И. М. Психология потребностей и мотивация персонала; Гуманитарный центр - Москва, 2013. - 156 с.
6. Бердников А. Система стимулирования труда менеджеров коммерческих организаций: диагностика состояния и пути совершенствования // Кадровик. – 2015. - N 9.
7. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 239 с.
8. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 237 с.
9. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 192 с.
10. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.
11. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2014. - 176 с.
12. Васильева В. Е. Ищем творческого работника // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2012. - N 2. - С. 84-95.

13. Воробьев Г. Работник выбирает работу, работодатель - работника // Служба кадров. – 2012. - N 2. - С. 11-18.
14. Барков С.А. Управление персоналом. - М.: Бек, 2013. – 420 с.
15. Богданов М. Поиск и подбор персонала с помощью внешних консультантов // Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг. - М.: Независимая фирма «Класс», 2016. -164 с.
16. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.
17. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты, методики, практика. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2012. – 320 с.
18. Горелов Н.А. Принцип морковки. – М.: изд-во «Эксмо», 2013. – 276 с.
19. Гонова А. А. Основные направления повышения эффективности системы мотивации персонала на предприятии // Проблемы региональной экономики. – 2017. - N 1/2.
20. Герчиков В.И. Функции и структура службы управления персоналом: Учебное пособие. - М.: Изд-во МГУ, 2013. - 120 с.
21. Герасимов Е. С. Критерии отбора, подбора и найма персонала : отечественный и зарубежный опыт решения вопроса // Вестник Университета Российской Академии Образования. - 2016. - N 2. - С. 184-187.
22. Горшкова Е. Г. Внедрение единого стандарта оценки персонала при подборе // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2010. - N 6. - С. 84-95.
23. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
24. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2011. - 287 с.
25. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности - Нижний Новгород, 2013 - 320 с.
26. Егоршин А.П. Управление персоналом - Нижний Новгород, 2013 - 720 с
27. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. – М.:Инфра – М, 2014. – 371 с.

28. Жуковский И. В. Методика изучения и развития мотивации профессионального самосовершенствования сотрудников фирмы // Управление персоналом. – 2014. - N 13.
29. Ивановская А.В., Свистунов В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. - М.: Бек, 2014. – 460 с.
30. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. - М.: Норма, 2012. – 380 с.
31. Кинан К. Менеджмент на ладони.– М.: изд-во «Эксмо», 2015. – 80
32. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 238 с.
33. Кибанов, А.Я. Система управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 64 с.
34. Кибанов, А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 80 с.
35. Колесникова, М.Н. Управление персоналом библиотеки: Учебно-практическое пособие / М.Н. Колесникова. - СПб.: Профессия, 2013. - 192 с.
36. Купер Д., Робертсон И., Тинлайн Г. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки. - М.: Вектор, 2009. – 400 с.
37. Комаров Е. И. Конкурентоспособность персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2011. - N 8. - С. 68-76.
38. Кубатиева Ф. Искусство составления вакансии // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2009. - N 9. - С. 82-86.
39. Куприянчук, Е.В. Щербакова Ю.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: РИОР, 2013. - 255 с.
40. Лобанова А. М. Управление персоналом // Справочник секретаря и офис-менеджера. - 2009. - N 7. - С. 14-22.
41. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
42. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. Практич. пособие. - М.: Ладога, 2010. – 237 с.
43. Мамонов Е. А. Типичные ошибки при подборе персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2010. - N 11. - С. 70-78.

44. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие. - М.: Дело, 2011. – 580 с.
45. Мирошникова Д. В. Отбор и найм персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2016. - N 2. - С. 52-60.
46. Мурашко М. О. Справочник для предпринимателей, работодателей и работников отделов кадров предприятий, учреждений и организаций - М.: Компас, 2017. - 228 с
47. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2011. - 561 с.
48. Оксинайд, К.Э. Розина Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд., Е.В. Розина. - М.: Проспект, 2014. - 64 с.
49. Обозов И, Щекин Г Психология работы с людьми - Киев, 2014. – 212 с.
50. Олбран-Лембрик ЛВ Психология управления - М.: Академия, 2013 - 568 с.
51. Управление персоналом: учеб. для бакалавров: для студ. вузов / [А.А.Литвинюк и др.]; под ред. А.А.Литвинюка. - М.: Юрайт, 2012. - 434 с.
52. Путкарев Н.Ф. Кадровый менеджмент: зарубежный и отечественный опыт. - М.: Бек, 2010. – 160 с.
53. Саакян А. Управление персоналом в организации. - СПб.:Питер, 2012. – 274 с.
54. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике. - М.: Европа-Пресс, 2010. – 600 с.
55. Шекшня СВ Управление персоналом современной организации - М: Бизнес-школа Интерсинтез, 2013. – 408 с.



## Приложение 1 – Штатная расстановка МП «Водоканал»

Период: 31.12.2017	
Группировки строк: Организация; Подразделение организации;	
Дополнительные поля: Должность; Сотрудник;	
Отбор: Организация Равно "МП "Водоканал" Тайгинского городского округа"	
Организация	
Подразделение организации	
Должность	Сотрудник
МП "Водоканал" Тайгинского городского округа	
абонентский отдел	
Контролер водопроводного хозяйства	Чернышева Татьяна Дмитриевна
Начальник абонентского отдела	Поленко Наталья Николаевна
аварийно-ремонтная служба по водосетям	
бригадир освобожденный аварийно-ремонтной службы по водосетям	Сабиров Павел Райимжанович
Мастер аварийно-ремонтной службы по водосетям	Архипов Виктор Сергеевич
Начальник аварийно - ремонтной службы	Ухарский Демьян Алексеевич
Слесарь аварийно-восстановительных работ по водосетям	Сабиров Иван Райимжанович
Слесарь аварийно-восстановительных работ по водосетям	Степанов Максим Сергеевич
Слесарь аварийно-восстановительных работ по водосетям 5 разряда	Блинов Вадим Анатольевич
слесарь аварийно-восстановительных работ	Вымятнин Игорь Васильевич 2017
слесарь аварийно-восстановительных работ	Кириллович Роман Владимирович
слесарь аварийно-восстановительных работ	Юсупов Рафаиль Абдуллаевич
Электрогазосварщик ручной сварки 6 разряда аварийно-ремонтной службы по водосетям	Денисов Анатолий Михайлович
автотракторное хозяйство по обслуживанию систем водоснабжения, водоотведения	
Водитель автобуса "Урал - вахта"	Купреев Николай Владимирович
Водитель автобуса "Урал - вахта"	Растегаев Артем Владимирович
Водитель автобуса "Урал - вахта"	Шабалдин Валерий Александрович
Водитель автомобиля ГАЗ - 66	Мамедов Видади Агабала оглы (совм.)
Водитель автомобиля ГАЗ 3110	Гальцев Сергей Георгиевич
Водитель автомобиля КАМАЗ 53212, КАМАЗ КО 505	Метлицкий Константин Игоревич
Водитель автомобиля КАМАЗ 53212, КАМАЗ КО 505	Савейко Виктор Антонович
главный механик	Молдованов Антон Сергеевич
диспетчер автомобильного транспорта	Ходжаев Равшан Абдулмуталиевич совм
Машинист экскаватора ЕК -18	Толстов Александр Борисович
Начальник гаража	Сафронов Владимир Васильевич
аппарат управления предприятием	
Бухгалтер	Галиулина Кристина Александровна
Бухгалтер	Емельянова Анна Леонидовна
Бухгалтер - кассир	Федорова Оксана Владимировна
Ведущий инженер по охране труда	Дивакова Светлана Викторовна
Ведущий экономист	Валишина Елена Витальевна
Генеральный директор	Мхоян Наталья Сергеевна
Главный бухгалтер	Коцарь Евгения Викторовна
Главный инженер	Коцарь Александр Юрьевич
заместитель генерального директора по водоснабжению, водоотведению	Сумм Сергей Александрович
Инженер по снабжению 11 разряда	Мамедов Алибала Агабала Оглы
специалист отдела кадров	Вирова Екатерина Александровна
диспетчерская служба	
Диспетчер диспетчерской службы	Бархатова Татьяна Геннадьевна
Диспетчер диспетчерской службы	Киселева Лариса Юрьевна
Диспетчер диспетчерской службы	Краснова Наталья Николаевна
Диспетчер диспетчерской службы	Поторочина Елена Владимировна
производственно-технический отдел	
Инженер производственно-технического отдела	Кузнецова Татьяна Витальевна
Инженер по охране окружающей среды 10 разряда	Парфенова Ирина Евгеньевна
Начальник производственно-технического отдела	Филиппова Оксана Анатольевна
служба охраны объектов	
Начальник службы ГО и ЧС	Слободчиков Олег Яковлевич
Охранник спец. объекта	Галицких Алексей Павлович

Охранник спец. объекта	Ерофеев Алексей Алексеевич
Охранник спец. объекта	Злодеев Василий Владимирович
Охранник спец. объекта	Зюзько Александр Михайлович
Охранник спец. объекта	Калеев Александр Геннадьевич
Охранник спец. объекта	Кириллов Юрий Анатольевич
Охранник спец. объекта	Плешков Владимир Саватеевич
Охранник спец. объекта	Плотицин Валерий Викторович
Охранник спец. объекта	Рахельсон Юрий Александрович (осн.)
Охранник спец. объекта	Рязанцев Валерий Петрович
Охранник спец. объекта	Табатчиков Евгений Викторович
Охранник спец. объекта	Трефелов Евгений Павлович
Охранник спец. объекта	Шушминцев Александр Васильевич
станция биологической очистки	
Заведующий лабораторией станции биологической очистки	Краснова Екатерина Сергеевна
Инженер станции биологической очистки	Сайфутдинова Галина Михайловна
Лаборант	Александрова Светлана Александровна
Машинист насосных установок станции биологической очистки	Козлов Андрей Александрович
Машинист насосных установок станции биологической очистки	Мелков Владимир Александрович
Машинист насосных установок станции биологической очистки	Шадрин Александр Ильич
Машинист (кочегар) котельной на твердом топливе	Журавкин Дмитрий Георгиевич
Машинист (кочегар) котельной на твердом топливе	Черкашин Алексей Борисович
Машинист (кочегар) котельной на твердом топливе	Шиманаев Александр Александрович
Машинист насосных установок	Краснов Александр Владимирович
Машинист насосных установок	Полубоярцев Николай Петрович
Машинист насосных установок	Сухоруков Олег Витальевич
Оператор хлораторных установок	Барсукова Марина Михайловна
Оператор хлораторных установок	Володина Ирина Валерьевна
Оператор хлораторных установок	Грачева Любовь Евгеньевна
Оператор хлораторных установок	Цанкова Мария Павловна
слесарь аварийно-восстановительных работ	Иванов Дмитрий Алексеевич
слесарь аварийно-восстановительных работ	Серов Александр Валерьевич
Слесарь аварийно-восстановительных работ 5 разряда станции биологической очистки	Бобров Вячеслав Евгеньевич
Слесарь аварийно-восстановительных работ 5 разряда станции биологической очистки	Михеев Андрей Александрович
Слесарь аварийно-восстановительных работ 5 разряда станции биологической очистки	Тарабыкин Анатолий Владимирович
Слесарь аварийно-восстановительных работ 5 разряда станции биологической очистки	Финогеев Алексей Александрович
Техник	Горкунова Оксана Викторовна
Техник	Мядзелец Наталья Станиславовна
Техник	Стрижевская Нина Александровна
Уборщик производственных помещений станции биологической очистки	Ермакова Валентина Дмитриевна
строительный цех	
начальник цеха	Колпаков Виктор Евгеньевич
Столяр	Левшин Анатолий Николаевич
хозяйственный цех	
Заведующий центральным складом	Зюзько Каусария Абдуловна
Курьер	Коваленко Татьяна Геннадьевна
Машинист (кочегар) котельной на твердом топливе	Бурмакин Николай Иванович
Машинист (кочегар) котельной на твердом топливе	Добрыгин Павел Владимирович
Машинист (кочегар) котельной на твердом топливе	Иванов Леонид Геннадьевич
Машинист (кочегар) котельной на твердом топливе	Климанов Юрий Геннадьевич
Машинист (кочегар) котельной на твердом топливе	Костылев Евгений Федорович
Машинист (кочегар) котельной на твердом топливе	Медведкин Сергей Геннадьевич
Машинист (кочегар) котельной на твердом топливе	Руднев Николай Петрович
Машинист (кочегар) котельной на твердом топливе	Юрьев Олег Васильевич
Слесарь - ремонтник лаборатории по поверке и ремонту водосчетчиков и манометров	Филиппов Илья Николаевич
Токарь	Шутов Евгений Иванович

уборщик производственных помещений хозяйственного цеха	Болтовская Елена Николаевна
уборщик производственных помещений хозяйственного цеха	Скрипченко Наталья Владимировна
Цех водопроводных сооружений по приему, подаче, забору и перекачки воды	
Бригадир (освобожденный) цеха водопроводных сооружений по забору, подаче, хранению и пере	Калашников Сергей Иванович
Машинист насосных установок по водозабору	Винников Федор Николаевич
Машинист насосных установок по водозабору	Волошина Татьяна Федоровна
Машинист насосных установок по водозабору	Деханова Ирина Геннадьевна
Машинист насосных установок по водозабору	Евчеренко Владислав Семенович
Машинист насосных установок по водозабору	Килин Виктор Карпович
Машинист насосных установок по водозабору	Лебедева Екатерина Игоревна
Машинист насосных установок по водозабору	Худайбердин Рустам Муратович
Машинист насосных установок	Быстров Сергей Викторович
Машинист насосных установок	Вымятнин Алексей Николаевич
Машинист насосных установок	Денек Анастасия Викторовна
Машинист насосных установок	Дубовая Наталья Михайловна
Машинист насосных установок	Жаткина Людмила Борисовна
Машинист насосных установок	Жужгов Эдуард Андреевич
Машинист насосных установок	Иванова Ольга Васильевна
Машинист насосных установок	Коваленко Светлана Николаевна
Машинист насосных установок	Козлова Татьяна Константиновна
Машинист насосных установок	Кузнецов Сергей Александрович
Машинист насосных установок	Левкова Галина Алексеевна
Машинист насосных установок	Мащиц Алексей Иванович
Машинист насосных установок	Милешин Николай Петрович
Машинист насосных установок	Степанова Ксения Владимировна
Машинист насосных установок	Степанова Надежда Леонидовна
Машинист насосных установок	Тушкина Нина Григорьевна
Машинист насосных установок	Ухарская Жанна Викторовна
Машинист насосных установок	Чубак Надежда Владимировна
Машинист насосных установок	Шинкоренко Андрей Григорьевич
Оператор хлораторных установок	Винникова Любовь Георгиевна
Оператор хлораторных установок	Вячистая Ирина Владимировна
Оператор хлораторных установок	Давыдкина Лариса Анатольевна
Оператор хлораторных установок	Мусатова Марина Васильевна
Оператор хлораторных установок	Новикова Людмила Юрьевна
Слесарь аварийно-восстановительных работ по водосетям 5 разряда	Волошин Павел Олегович
Слесарь аварийно-восстановительных работ 5 разряда цеха водопроводных сооружений по забору, подаче,	Готин Вадим Александрович
Слесарь аварийно-восстановительных работ 5 разряда цеха водопроводных сооружений по забору, подаче,	Синченко Владимир Владимирович
Слесарь аварийно-восстановительных работ по водозабору 5 разряда	Глумов Дмитрий Александрович
Слесарь аварийно-восстановительных работ по водозабору 5 разряда	Елисеев Алексей Алексеевич (осн.)
цех по приему, транспортировке и очистке сточных вод	
Бригадир (освобожденный) по обслуживанию канализационных сетей	Воронин Сергей Алексеевич
Бригадир (освобожденный) по обслуживанию канализационных сетей	Гребнев Константин Викторович
Мастер по обслуживанию канализационных сетей	Ибраев Александр Сергеевич
Слесарь аварийно-восстановительных работ цеха по приему, транспортировке и очистке сточных вод 4 разряда	Надыкто Константин Николаевич
Слесарь аварийно-восстановительных работ цеха по приему, транспортировке и очистке сточных вод 4 разряда	Сафронов Константин Сергеевич
Слесарь аварийно-восстановительных работ цеха по приему, транспортировке и очистке сточных вод 4 разряда	Сугаков Анатолий Анатольевич
Слесарь аварийно-восстановительных работ цеха по приему, транспортировке и очистке сточных вод 4 разряда	Титов Юрий Александрович
Слесарь аварийно-восстановительных работ цеха по приему, транспортировке и очистке сточных вод 4 разряда	Шатохин Владимир Геннадьевич
слесарь аварийно-восстановительных работ	Пуганцов Александр Иванович
слесарь аварийно-восстановительных работ	Сарвардинов Александр Файзрахманович
электроцех	
Главный энергетик	Торопов Алексей Сергеевич

Слесарь - электрик по ремонту электрооборудования	Конев Сергей Владимирович
Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования	Алямкин Юрий Николаевич
Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования	Гуртовой Игорь Николаевич