

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 АО "Алмалыкском горно-металлургическом комбинате"
УДК 005.966:622.012:669.012(575.1)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗИЗ1	Базаркулова Ханифа Эргаш кизи		05.06.2018г.

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Погукаева Наталия Вячеславовна	к.ф.н., доцент		05.06.2018г.

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управления персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		05.06.2018г.

Томск – 2018 г.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания 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 )
Р2	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, 54,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
Р3	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 )
Р4	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 )
Р5	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)

Р6	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 )
Р 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:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д-ЗИЗ1	Базаркулова Ханифа Эргаш кизи

Тема работы:

**Деловая карьера и ее развитие в АО "Алмалыкском горно-металлургическом комбинате"**

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 «Социальная психология», «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>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Исследовать теоретические основы управления деловой карьерой персонала в организации;</li> <li>2. Провести анализ деловой карьеры персонала АО «АГМК»</li> <li>3. Разработать мероприятия по совершенствованию управления деловой карьерой персонала в АО «АГМК»</li> </ol>
<p><b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b></p>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теоретические основы управления деловой карьерой персонала в организации</li> <li>2. Анализ деловой карьеры персонала АО «АГМК»</li> <li>3. Разработка мероприятий по совершенствованию управления деловой карьерой персонала в АО «АГМК»</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Theoretical bases of management of a business career of the personnel in the organization</li> <li>2. Analysis of the business career of the personnel of JSC "AGMK"</li> <li>3. Development of measures to improve the management of the business career of personnel in JSC "AGMK"</li> </ol>	

<p><b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b></p>	<p>20.01.2018г.</p>
--	---------------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Погукаева Наталия Вячеславовна	к.ф.н., доцент		05.06.2018г.

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗИЗ1	Базаркулова Ханифа Эргаш кизи		05.06.2018г.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

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

<b>Бакалаврская работа</b>				
<b>КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН</b>				
<b>выполнения выпускной квалификационной работы</b>				
Срок сдачи работы:	сдателем	выполненной	06.06.2018	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)			Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы			10
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования			5
05.05.2018	Написание чернового варианта ВКР			15
6.06.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов			10
Итого:				40
<b>Схема оценивания</b>				
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 ШБИП	Погукаева Наталья Вячеславовна	К.ф.н., доцент		
<b>СОГЛАСОВАНО:</b>				
Руководитель ООП		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д. ф.н., профессор		

## 1. РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 85 с., 19 рис., 11 табл., 44 источника, 4 прил.

Ключевые слова: кадры, персонал, управление персоналом, карьера, обучение кадров, эффективность.

Объект исследования – деловая карьера персонала как элемент повышения эффективности управления в АО «АГМК».

Предмет исследования – процесс повышения эффективности управления предприятием на основе совершенствования управления деловой карьерой в исследуемой организации.

Цель работы заключается в исследовании деловой карьеры персонала и ее развития на примере АО «АГМК».

В результате исследования были разработаны мероприятия по совершенствованию управления деловой карьерой персонала в АО «АГМК».

Степень внедрения: разработанные мероприятия по совершенствованию управления деловой карьерой персонала в АО «АГМК» планируются к внедрению в АО «АГМК».

Область применения: данные рекомендации могут быть использованы на предприятии, в организации, фирме любой отрасли.

Выводы и предложения, которые были сделаны в результате проведенного исследования, могут быть в дальнейшем использованы в практической деятельности АО «АГМК» для усовершенствования деловой карьеры персонала и укрепления конкурентной позиции предприятия на рынке.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	9
1 Теоретические основы управления деловой карьерой персонала в организации .....	13
1.1 Содержательные аспекты управления деловой карьерой персонала в организации .....	13
1.2 Модели, виды и этапы деловой карьеры персонала в организации .....	15
1.3 Управление деловой карьерой персонала в организации .....	26
2 Анализ деловой карьеры персонала АО «АГМК».....	35
2.1 Краткая характеристика АО «АГМК» .....	35
2.2 Анализ кадрового состава АО «АГМК».....	37
2.3 Оценка деловой карьеры персонала АО «АГМК» методом анкетного опроса .....	46
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления деловой карьерой персонала в АО «АГМК».....	54
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления карьерным развитием персонала в АО «АГМК».....	54
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по внедрению системы карьерного развития сотрудников .....	64
Заключение .....	69
Список использованной литературы.....	73
Приложения .....	77

## Введение

В современных условиях развития экономики Российской Федерации и глобализации экономических процессов, персонал выступает важным фактором повышения эффективности функционирования и конкурентоспособности современных предприятий. Экономический кризис побуждает к использованию новых подходов к управлению персоналом, которые могут обеспечить стабильное развитие предприятия. Особое место в обеспечении социально-экономической эффективности управления персоналом предприятия принадлежит управлению его карьерным ростом.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена необходимостью усовершенствования процесса управления деловой карьерой в организации, что обусловлено ситуацией в стране, современным состоянием кадрового вопроса, проблемой рационального использования кадрового потенциала. Кроме того, управление карьерой в данное время приобретает все большее значения, поскольку в условиях жесткой конкурентной борьбы организации для успешного осуществления деятельности, необходимо владеть персоналом высокого уровня профессионализма. Этого можно достичь только путем планомерного развития человеческого потенциала и управление его карьерой.

Основными причинами усовершенствования механизмов деловой карьеры в организации можно отметить:

- необходимость постоянно мотивированных и лояльных сотрудников, которые связывают профессиональную деятельность в данной организацией, что способствует повышению производительности труда и сокращению текучести кадров;
- возможность планировать профессиональное развитие работников с учетом их личных интересов;
- планы развития карьеры отдельных сотрудников как источника определения потребностей в профессиональном обучении.

Таким образом, мероприятия по управлению карьерой позволяют организации более полно раскрывать и использовать интеллектуальный потенциал своих работников, а персоналу позволяет удовлетворить широкий спектр своих потребностей.

Также следует отметить, что в современных условиях любые навыки и знания быстро стареют, поэтому ключевую роль в управлении персоналом играют профессиональное обучение и развитие.

На ведущих предприятиях обучение и развитие персонала является комплексным непрерывным процессом. Важность непрерывного обучения подтверждают такие факторы:

- внедрение новой техники, технологий, увеличение коммуникационных возможностей, что создают условия для ликвидации или изменения некоторых видов работ, в связи с чем, требуемый уровень квалификации не может быть гарантирован базовым образованием;

- для организации более эффективным и экономичным является увеличение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем от привлечения новых работников.

Принимая во внимание важность карьеры, как для организации, так и для работающего, проблемам ее развития, посвящено множество исследований, основная часть которых направлена на изучение содержания карьеры, ее видов, типов, этапов развития. При этом, изучению современных особенностей формирования карьеры персонала, а также, условий ее развития на предприятии, наличие причин карьерных стремлений и их согласованность с методами управления карьерой на отечественных предприятиях внимания уделено незначительно.

Проблема усовершенствования деловой карьеры персонала на предприятии не только достаточно актуальна с точки зрения насущности ее решения, но и достаточно новой в части существующих теоретических наработок, предложенных научных концепций. В этом смысле также привлекают внимание отдельные работы отечественных ученых, среди

которых: В. Воронкова, Ю. Одегов, Б. Генкин, А. Травник, Е. Закомурна, Н. Савина, Н. Сичова, С. Резник, С. Сотникова и др. Данные исследования представляют огромную ценность для формирования, реализации и усовершенствования деловой карьеры персонала на предприятии.

Анализ работ отечественных и зарубежных авторов показал, что в них рассмотрен круг вопросов, связанных с конкретными направлениями повышения эффективности деятельности предприятия на основе решения проблем усовершенствования управления персоналом. Вместе с тем, научно обоснованных и адаптированных к условиям сегодняшних экономических отношений рекомендаций, направленных на повышение эффективности управления персоналом, на текущем этапе развития экономики недостаточно.

Цель работы заключается в исследовании деловой карьеры персонала и ее развития на примере АО «АГМК».

Задачи исследования:

1. Рассмотреть понятие деловой карьеры персонала, ее основные цели и правила построения;
2. Проанализировать модели, виды и этапы деловой карьеры персонала в организации;
3. Разработать мероприятия по совершенствованию управления деловой карьерой персонала в исследуемой организации, дать экономическое обоснование.

Объект исследования – деловая карьера персонала как элемент повышения эффективности управления в АО «АГМК».

Предмет исследования – процесс повышения эффективности управления предприятием на основе совершенствования управления деловой карьерой в исследуемой организации.

В процессе исследования были использованы следующие современные исследовательские приемы: метод сравнительного анализа и метод логического обобщения, функциональный метод, системно-структурный анализ(при обзоре теоретических вопросов работы);

аналитический метод и метод сравнительного анализа (во время анализа деятельности исследуемого предприятия); метод экспертных оценок, многофакторный анализ, индексный метод и метод группировок (при разработке направлений усовершенствования деловой карьерой персонала).

Выводы и предложения, которые были сделаны результате проведенного исследования могут быть в дальнейшем использованы в практической деятельности АО «АГМК» для усовершенствования деловой карьерой персонала и укрепления конкурентной позиции предприятия на рынке.

Информационной базой исследования послужили финансово-экономические показатели АО «АГМК», данные информационных агентств по анализу рынка, информация периодических изданий и средств массовой информации, материалы научных семинаров и конференций, аналитические статьи отечественных и зарубежных ученых.

Сложность проблем, которые подлежат исследованию, их разноплановость обусловили общую логику и структуру работы. Выпускная квалификационная работа содержит 79 страниц, состоит из введения, трех глав, каждый из которых делится на подразделы, заключения, списка использованной литературы в количестве 44 наименований и 4 приложений.

Во введении раскрывается актуальность выбранной темы, сформулирован объект, предмет исследования, цели и задачи работы, описывается структура работы. В первой главе рассматриваются теоретические основы управления деловой карьерой персонала в организации.

Вторая глава посвящена проведению анализа деловой карьеры персонала предприятия на материалах АО «АГМК». В главе проеден анализ кадрового состава АО «АГМК» и дана оценка деловой карьеры персонала АО «АГМК» методом анкетного опроса. На основании выявленных недостатков управления деловой карьерой персонала предприятия, в третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию управления деловой

карьерой персонала в АО «АГМК».

## **1 Теоретические основы управления деловой карьерой персонала в организации**

### **1.1 Содержательные аспекты управления деловой карьерой персонала в организации**

Эффективное управление карьерным ростом персонала предприятий приобретает все большее значение в современных экономических условиях, когда возрастает роль человеческого фактора в производстве. Обеспечение процесса создания условий, которые могут повлиять на поведение и заинтересованность персонала к активному, добросовестному труду, обуславливает рост производительности труда, его качество, а также формирование стабильного производственного коллектива, проявляет свою приверженность и преданность предприятию, на котором он работает.

Создание взаимовыгодных условий труда - одна из наиболее главных задач руководства предприятия. Баланс таких отношений выражается в росте персонала. Оптимизация карьерного роста персонала позволяет достичь запланированных целей функционирования предприятия и обеспечить социально-экономическую эффективность управления.

Карьера (от фр. *carrière*) - это последовательное движение рабочего по карьерной стремянке и изменение его рабочих ролей.

Карьерой можно назвать не только продвижение вверх по службе, а также расширение содержания работы, т.е. горизонтальное передвижение и внештатная работа.

Карьера является результатом обращения человека в области своей трудовой деятельности и осознание своей трудовой деятельности, которая связана с должностным или профессиональным ростом. Карьера, т.е. траекторию своего движения, человек создает сам, учитывая особенности

внутренней и внешней среды предприятия, а главное - свои собственные цели, желание и установки [37, с. 74]

У каждого автора точка зрения на определение сущности карьеры различаются. Как утверждают Д.М. Иванцевич и А.А. Лобанов в одной из первых публикаций по вопросам карьеры в России, что карьера - это индивидуально осознанная последовательность изменений во взглядах, поведении и позиции, связанных с опытом работы и деятельности в течение трудовой жизни [15, с.263].

В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов считают, что карьера - это индивидуально осознанные собственные взгляды работника о своем будущем труде. Ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом, продвижение по служенной лестнице, развитие способностей, навыков, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег [12, с.126].

По определению А.П. Егоршина, карьера сотрудника в организации - это сумма двух слагаемых: желания сотрудника реализовать собственный профессиональный потенциал и заинтересованности организации в продвижении именно этого сотрудника [13, с. 49].

Определения различны между собой. Разночтение определений возникли из-за недостаточного использования принципов системного подхода при анализе сути категории «карьера», просматривается суть этой категории и ее взаимосвязь с иными социально-экономическими процессами, проходящими в среде сотрудников.

Карьера - это результат осознанного поведения и позиции работника в сфере своей трудовой деятельности, которая направления связан с видением работником путей своего профессионального роста, трудового будущего и самореализации.

Карьера - это индивидуальное изменение позиций и поведения, которое связано с опытом работы и всей трудовой деятельности человека.

Таким образом, комплексность карьеры предусматривает необходимость рассмотрения ее с разных сторон и применять при ее исследовании различные подходы.

Многоаспектность карьеры выражается в наполненности различными составляющими. Она комбинирует в себе такие направления деятельности, как усовершенствование уровня профессионального, личного, общего культурного развития, мероприятия по само презентации, саморекламе, формированию, укреплению и поддержке необходимых связей.

Полноценное развитие карьеры невозможно без содействия карьерной среды, направленных на обеспечение необходимых условий для роста и реализации возрастающего потенциала лица.

Основываясь на представленных трактовках, учитывая преимущества и недостатки всех подходов к сущности понятия «карьерера», в рамках данной работы предлагается следующее обобщенное определение исследуемого понятия: карьерный рост - это процесс последовательного изменения рабочего состояния человека в результате роста его трудового потенциала и реализации жизненных целей для совершенствования своего образа жизни и достижения успеха. В предложенном определении сущности понятия «карьерера», в отличие от существующих, сделан акцент на необходимости в современных условиях трактовки этого явления с позиции всех имеющихся подходов.

## **1.2 Модели, виды и этапы деловой карьеры персонала в организации**

Деловая карьера - это постепенное движение работника в своей сфере деятельности, изменение привычек, усовершенствование своих способностей, повышение квалификационных возможностей, а также размеров вознаграждения; продвижение вперед по избранному пути, достижение признания, успеха в обществе.

На рисунке 1 представлены различные виды деловой карьеры персонала предприятия [35, с. 54].

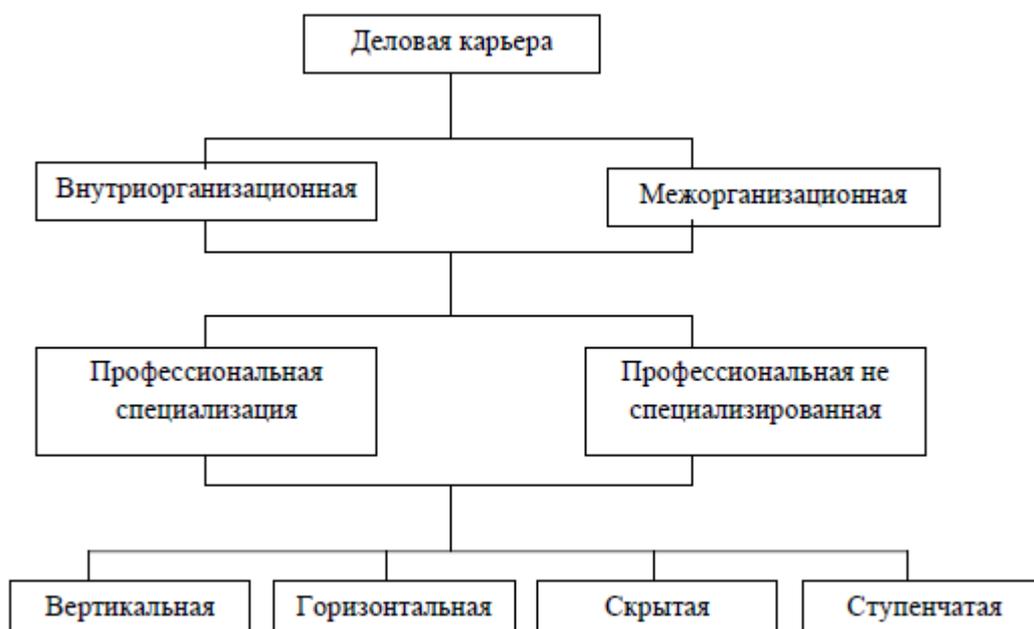


Рисунок 1 - Классификация карьеры

Внутриорганизационная карьера отражает динамику перемещений и развитие работника в конкретной организации.

Внутриорганизационная карьера - это процесс когда работник за время своей работы проходит последовательно все этапы развития, а именно:

- трудоустройство на работу;
- адаптация в организации;
- профессиональное развитие;
- поддержка и развитие индивидуальных и профессиональных способностей;
- выход на пенсию.

Такая карьера может быть как специализированной, так и неспециализированной. [22]

В межорганизационной карьере работник, во время своей профессиональной деятельности, проходит те же самые стадии развития и в той же последовательности, но в разных организациях. Как и

внутриорганизационная, меж организационная карьера может быть как специализированной, так и неспециализированной.

Меж организационная карьера отражает особенности прохождения работником путей овладения знаниями, умениями и навыками в определенной или разных областях профессиональной деятельности в процессе работы на разных должностях, в разных организациях.

Специализированная карьера- это карьера, где работник в рамках конкретной сферы деятельности или профессии проходит все стадии развития. Отличие неспециализированного вида карьеры заключается в том, что работник в ходе трудовой деятельности изменяет свою профессию или сферу деятельности.

Вертикальная карьера - это такой вид карьеры, который чаще всего ассоциируется с определением деловой карьеры, т.е. продвижение на более высокую степень иерархии в ходе профессиональной деятельности.

Горизонтальная карьера предусматривает продвижение работника в процессе профессиональной деятельности в другую функциональную область деятельности или выполнение определенной служебной роли, которая не имеет жесткого организационного закрепления в структуре предприятия.

Горизонтальная карьера включает индивидуальную последовательность наиболее важных изменений труда, связанных с изменением статуса работника на одном иерархическом уровне (то есть без переходов работника между рабочими местами различных социальных рангов) в стратифицированной системе трудовой деятельности в организации [7, с. 87].

Горизонтальная карьера может реализовываться несколькими путями:

а) перемещение в другую функциональную область деятельности (например, переход в другое подразделение);

б) выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей формального закрепления в организационной структуре (например, руководитель проектной группы);

в) расширение функционала - усложнение задач в рамках занимаемой должности.

Еще один вид карьеры – ступенчатая карьера, которая объединяет вместе вертикальную и горизонтальную карьеры. Рост работника происходит путем применения, как вертикального роста, так и горизонтального продвижения.

Центростремительная карьера - карьера, которая характерна для ограниченного круга рабочих, владеющих широкими деловыми связями на предприятии. Такой вид карьеры характеризует движение к руководящему ядру предприятия, при чем рабочий может занимать незначительную должность, но благодаря своим связям может выполнять ряд важных приказов руководства, быть приглашенным на важные совещания, и даже получать конфиденциальную информацию [13].

Выделяют следующие виды карьерного процесса: прогрессивный, регрессивный, линейный, нелинейный, по спирали и стагнация (застой). Эти виды карьерного процесса дают представление об особенностях их возникновения, внутренней организованности, внешних связей, направленности взаимодействия относительно других процессов [22, с. 87].

Прогрессивный вид характеризуется развитием вперед и восхождением на высшую степень иерархии. Каждая отдельная степень отличается от предыдущей, более высоким уровнем возможностей и способностей.

Регрессивный вид характеризуется движением по карьерной стремянке вниз при несоответствии активности человека требованиям ее статуса и способностей, структурных реорганизациях управления, или возраста или состояния здоровья работника.

Карьерные процессы в линейном виде развиваются в непрерывной последовательности (по линии). Линейный вид карьерного процесса можно характеризовать, как процесс профессионального роста.

Нелинейный карьерный процесс проходит прыжками, или прорывами после достаточно длинного периода количественного роста. В этом виде характерное постоянное изменение статуса работника.

В случае, если работник последовательно осваивает разные должности и продвигается вверх за иерархической грацией, то такой вид карьерного процесса можно назвать спиральным.

Стагнация (застой) - вид карьерного процесса, когда в работе и статусе работника не происходит существенных изменений.

На протяжении своей карьеры человек проходит через разные, но взаимосвязанные этапы. Выделяют четыре вида этапов:

1. Доробочий этап (к 25- ты лет). Для этого этапа характерны следующие процессы: обучение в школе, обучение в средних и высших учебных заведениях (профессиональное обучение), практическое обучение на производстве и зависимость в работе.

2. Установление, утверждение (к 30-тигодам). В этот период человек должен научиться самостоятельно работать, генерировать идеи в своей сфере деятельности, стать независимым в работе и приобрести уверенность в себе.

3. Продвижение по службе (к 45-и годам). На этом этапе своей деловой карьеры, человек стремится расширить круг своих интересов в организации, и стремится к взаимодействию с другими организациями.

4. Сохранение (к 60-ти годам). В этот период человек генерирует идеи и оказывает содействие развитию своей организации, формирует стратегию развития, и проводит долгосрочное стратегическое планирование.

Указанные этапы являются фундаментальными для понимания и управление развитием карьерой.

Исходя из мнений большинства авторов, многообразие вариантов карьеры как процесса перехода со ступени на ступень, происходит в процессе

сочетания четырех основных моделей, называемые «трамплин», «лестница» «змея», «перепутье».

Модель «трамплин». В основном распространяется среди руководителей и специалистов. Жизненный путь сотрудника состоит из длительного подъема по служебной лестнице, сопровождающегося постепенным ростом его потенциала, опыта и знаний. Соответственно, занимаемые должности меняются на более сложные и лучше оплачиваемые. На определенном этапе сотрудник занимает высшую для него должность и старается продержаться в ней в течение длительного времени. В конце трудовой жизни происходит «прыжок с трамплина» на пенсию.

Модель карьеры «трамплин» для линейного руководителя показана на рисунке2.



Рисунок 2 - Модель карьеры «трамплин»

Карьера «трамплин» наиболее характерна для руководителей периода застоя в экономике, когда многие должности в центральных органах и на предприятиях одни люди занимали по 20 - 25 лет.

Также данная модель является типичной для специалистов и служащих, которые не ставят перед собой особых жизненных целей, связанных с продвижением по службе. В силу своих причин: личных интересов, хорошего трудового коллектива, невысокой загрузки, приобретенной квалификации, других жизненных интересов, работников устраивает занимаемая должность, и они готовы оставаться в ней до ухода на

долгожданную пенсию. Таким образом, карьера «трамплин» может быть вполне подходящей в условиях рыночной экономики для большой группы специалистов и служащих [4,с.208].

Модель карьеры «лестница» предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую сотрудник занимает определенное время, например не более 5 лет. Этого времени достаточно для того, чтобы войти в новую должность и проработать с полной отдачей. С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице (рисунок3).



Рисунок 3 - Модель карьеры «лестница»

Каждую новую должность сотрудник занимает после повышения квалификации. Верхней ступеньки служебной карьеры сотрудник достигнет в период максимального потенциала, когда накоплен большой опыт и приобретены высокая квалификация, профессиональные знания и умения, широта кругозора, а здоровье еще не утрачено.

Психологически эта модель так же неудобна для первых руководителей из-за их нежелания уходить с «первых ролей», как и предыдущая. Поэтому ее должен поддерживать вышестоящий орган управления (совет директоров) с хороших позиций сохранения здоровья и работоспособности сотрудника [4, с.208]. После занятия верхней должности происходит планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением

менее интенсивной работы, не требующей принятия сложных решений в экстремальных ситуациях, руководства большим коллективом. Чаще всего бывший руководитель и специалист может быть задействован в качестве консультанта, советника и т.п.

Модель карьеры «змея» пригодна для руководителя и специалиста. Она предусматривает горизонтально - вертикальное перемещение работника с одной должности на другую, но каждую из них он занимает недолгое время (1–2 года). Модель карьеры «змея» для линейного руководителя показана на рисунке 4.

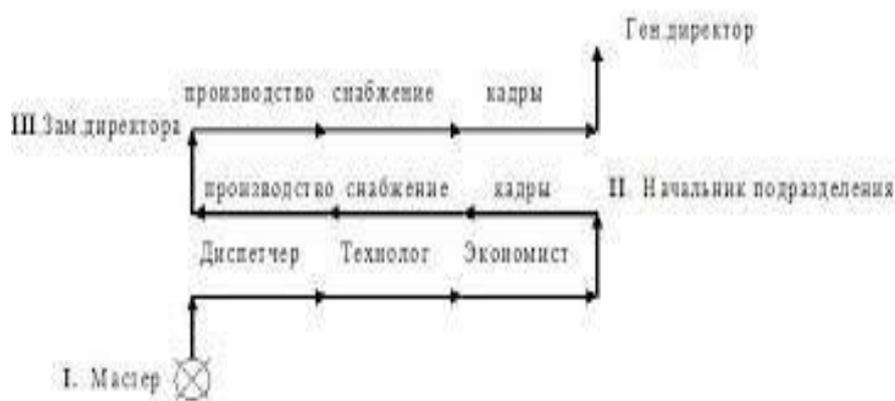


Рисунок4 - Модель карьеры «змея»

Например, мастер после обучения в школе менеджеров работает последовательно диспетчером, технологом и экономистом, а затем назначается на должность начальника цеха. Это дает возможность линейному руководителю более глубоко изучить конкретные функции управления, которые ему пригодятся на вышестоящей должности [9,с.78].

Прежде чем стать директором организации, руководитель в течение 6-9 лет работает заместителем директора (по кадрам, коммерции, экономике и т.д.) и в полной мере изучает важные участки деятельности.

Главное преимущество данной модели заключается в возможности удовлетворения потребности человека в познании интересующих его функций управления в конкретной организации и приобретении соответствующих навыков и знаний, включая знания о проблемных местах.

Организационно это предполагает постоянное перемещение кадров в аппарате управления, наличие четкой системы назначения и перемещения и детальное изучение социально-психологического климата в коллективе. На рисунке видно и обратное движение (понижение).

При несоблюдении ротации кадров карьера «змея» теряет значимость и может иметь негативные последствия, так как часть работников с преобладанием темперамента меланхолика и флегматика не расположены к смене коллектива или должности и будут воспринимать ее очень болезненно. Ранее такая система использовалась многими предпринимателями как форма профессиональной подготовки преемников (сыновей) для передачи им семейного дела.

Модель карьеры «перепутье» предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождение руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности (рисунок5).

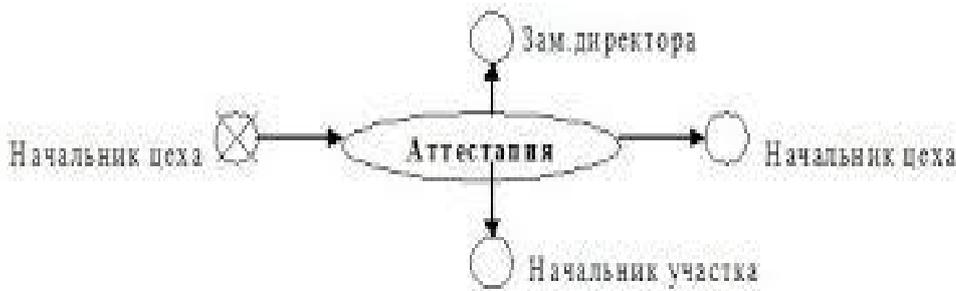


Рисунок 5 - Модель карьеры «перепутье»

Эта карьера может быть предложена для совместных организаций и зарубежных фирм, применяющих трудовой договор только в форме срочного контракта. По своей философии это американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека и изначальное ограничение полезного срока его использования в конкретной организации [9, с.82].

При планировании деловой карьеры выделяют шесть этапов. На разных этапах карьеры человек удовлетворяет различные потребности.

В приложении Апоказаны связи между этапами карьеры и потребностями. Но для того чтобы управлять карьерой, необходимо более полное описание того, что происходит с людьми на различных этапах карьеры. Для этого в организациях проводятся специальные исследования.

Предварительный этап включает учебу в школе, среднее и высшее образование и продолжается до 25 лет. За это время человек может сменить несколько различных работ в поисках интересующего его вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. В случае такая деятельность находится, наступает процесс самоутверждения его как личности, он беспокоится о защищенном существовании.

Затем начинается этап становления, который продолжается приблизительно пять лет от 25 до 30. В этот период сотрудник осваивает профессию, приобретает нужные способности, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и возникает надобность к установлению независимости. Он продолжает волноваться за безопасность существования, внимательно относиться к здоровью. Как правило, в этом возрасте формируются и складываются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума.

Этап продвижения продолжается от 30 до 45 лет. В данный период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практических навыков, способностей, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, наступает самовыражение как личности. В этот период значительно меньше внимания уделяется удовлетворению потребности в защищенности, старания сотрудника сконцентрированы на увеличении размеров заработной платы и о самочувствие [26, с.46].

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и продолжается от 45 до 60 лет. Начинается пик

совершенствования квалификации и происходит ее повышение в итоге интенсивной и специального обучения, сотрудник заинтересован передать свои познания молодому поколению. Этот период характеризуется творчеством, здесь имеется возможность взлета на новые служебные ступени. Человек добывается вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения добросовестным трудом. Хотя и почти все потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, но проявляется большое внимание к иным источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале других организаций, акции, облигации).

Этап завершения продолжается от 60 до 65 лет. Здесь человек начинает серьезно готовиться к уходу на пенсию. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающееся место. Хотя этот период характеризуется упадком карьеры и эти люди все меньше получают удовлетворение от работы и чувствуют состояние психологического и физиологического дискомфорта, самовыражение и уважение к себе и другим таким же людям у них достигает наивысшей точки за весь период карьеры. Они заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, но хотят увеличить другие источники дохода, которые могут заменить заработную плату этой организации при выходе на пенсию и были бы неплохой добавкой к пенсии.

На последнем - пенсионном этапе карьера в данной организации закончена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в социальных организациях и др.).

Стабилизируется уважение к себе и таким же пенсионерам как они. Но состояние здоровья и финансовое положение в эти годы влияют на постоянную заботу о других источниках дохода и о здоровье [26, с.55].

Таким образом, сложность процесса построения карьеры отображается ина многообразии ее видов, и на отличии подходов к ее типам.

### **1.3 Управление деловой карьерой персонала в организации**

Управление деловой карьерой - это система мероприятий, которая проводит кадровая служба на предприятии, попланированию, организации, мотивации и контроля служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации [14, с.269].

Процесса управления карьерным ростом персонала в экономической литературе уделяется значительное внимание. Так, по мнению В. Савельевой и А. Еськова, управление карьерным ростом персонала - это целенаправленная деятельность кадровой службы по развитию профессиональных способностей человека, накоплениеим профессионального опыта и его рационального использования, как в пользу сотрудника, так и на пользу организации [11, с. 86].

А. Кибанов под управлением карьерным ростом персонала понимает комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контроля служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации [13, с. 79].

С. Сотникова под управлением карьерного роста персонала понимает как системные, планомерно организованные действия на процессы формирования, распределения, перераспределения и использования человеческого капитала в целях обеспечения соответствия объема и структуре основного капитала для наиболее полного удовлетворения

рыночной потребности в товарах и услугах. По мнению ученой, содержание управления карьерным ростом сводится к решению трех взаимосвязанных задач. Во-первых, следует так формировать и совершенствовать производственные способности, модели поведения рабочего, чтобы они более полно соответствовали требованиям, предъявляемым предприятию. Во-вторых, на предприятии необходимо создавать такие социально-экономические и производственно-технические условия, при которых максимально использовались бы способности персонала к труду. В-третьих, важно, чтобы эти процессы происходили не в ущерб предприятию и интересам персонала [23, с. 46].

Т. Базаров считает, что управление карьерным ростом - это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами его развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста [38, с. 234].

По мнению Э. Мэйо, управление карьерным процессом является «организацией и воплощением организационных процессов, благодаря которым карьера отдельных сотрудников планируется и управляется таким образом, что это позволяет, с одной стороны, удовлетворить коммерческие интересы организации, а с другой – соответствовать способностям отдельного сотрудника» [16, с. 87]. Э. Мэйо описывает такие системы управления карьерным ростом: процессы планирования индивидуальной карьеры, процессы совместного планирования карьерного роста, а также организационные процессы. В свою очередь, процессы индивидуального планирования карьерного роста включают профессиональное консультирование, рабочие группы по планированию карьерного роста, планы саморазвития работников, центры выявления карьерного ресурса.

Главной задачей управления персоналом в целом и карьерным ростом в частности, является достижение экономических и социальных целей управления персоналом, при которых в удовлетворительных размерах могут

быть реализованы оба вида эффективности.

Каждый сотрудник занимается управлением своей деловой карьерой. Управление деловой карьерой помогает организации увеличить преданность к ее интересам, повысить производительность труда, уменьшить текучесть кадров и раскрыть способности своих сотрудников. Каждый человек планирует свою будущую жизнь исходя из своих потребностей и социально-экономических условий. Это естественно, что человек хочет знать возможность перспектив служебного роста и повышения квалификации в данной организации, а также условия, которые он должен для этого выполнять. Если этого нет, мотивация поведения может ослабеть, человек работает не на «полную мощь», у него нет ни интереса, ни стремления повысить квалификацию, и он начинает рассматривать организацию, как место, проведения времени и получение необходимого дохода, до появления более перспективной работы.

Человек ставит себе определенные цели при устройстве на работу. А организация, принимая его на работу, устанавливает для себя свои определенные цели. Поэтому нанимающемуся человеку необходимо реально оценить свои деловые качества, и соизмерить их с требованиями, которые ставит перед ним организация. Успех карьеры человека от этого очень зависит. Устраиваясь на работу, человек должен знать рынок труда. Если он не знает рынок труда, он может устроиться на первую попавшуюся показавшейся привлекательной работу. Но это может привести к разочарованию, так как она не превзошла его ожиданий. И тогда начинаются поиски новой работы. Но вероятно человек хорошо изучил рынок труда, и ищет более перспективные места применения своего труда, но оказывается, что с его познаниями и навыками работу сложно найти, а причина этому много желающих работать в таких местах.

Исходя из этого, результатом становится сильная конкуренция. Имея возможность человеку произвести самооценку и знать рынок труда, он может выбрать отрасли и регионы, где бы ему хотелось жить и работать.

Правильная самооценка своих навыков и деловых черт предполагает знание себя, своей силы, слабостей и недостатков. Только при этом условии можно правильно поставить цели карьеры.

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более серьезное содержание. Цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей. Цели карьеры меняются с возрастом, а также с ростом квалификации, знаний, навыков. Формирование целей карьеры - это процесс регулярный.

Некоторые цели карьеры следующие:

- заниматься видом деятельности или иметь должность, соответствующие самооценке и поэтому доставляющие моральное удовлетворение;

- получить работу или должность, которые отвечают самооценке, в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;

- занимать должность, усиливающую возможности и развивающую их;

- иметь работу или должность, которая носит творческий характер;

- работать по профессии или занимать должность, позволяющие достичь определенной степени независимости;

- иметь работу или должность, которые хорошо оплачиваются или позволяют одновременно получать большие побочные доходы;

- иметь работу или должность, которая дает возможность продолжать активное обучение;

- иметь работу или должность, которая одновременно позволяет заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством [14, с.269].

Управление деловой карьерой сотрудника представляет собой

организацию его продвижения по ступеням должностного и квалификационного роста, помогающую ему развить и реализовать профессиональные знания и навыки в интересах организации.

В деятельности службы управления персоналом по управлению деловой карьерой сотрудников происходит наиболее гармоничное совмещение интересов и целей организации (гарантирование вложений в подготовку сотрудников, обеспечение их верности интересам организации, уменьшение текучести, эффективное использование) с индивидуальными интересами и целями самих сотрудников (удовлетворение потребностей в самоуважении и признании, в достижении независимости). Это позволяет сформировать полезные и устойчивые отношения между ними. Потому работа по управлению карьерой строится на индивидуальном подходе к возможностям профессионального продвижения и роста.

По гипотезе немецкого ученого Оствальда (1853-1932) по управлению карьерой персонала, которая была выдвинута в 1909 г. в книге «Великие люди» нужно выявлять не то; какие черты характера лучшие для высоких результатов, а то, какие условия способствуют в наибольшей степени достижению этих результатов [11, с.263].

Гипотеза основана на исследовании творческих биографий великих ученых, Оствальд обнаружил, что высоких результатов добились люди с разными и противоположными типами характера. При этом некоторые из них по проявлениям своего характера воспринимались окружающими, как люди обычные.

Сегодня гипотеза Оствальда получила широкое теоретическое и практическое подтверждение.

Для управления персоналом вывод из нее следующий. В условиях роста творческих начал в труде руководству следует избегать унифицированных способов организации и мотивирования труда и больше заботиться об индивидуальном подходе к стимулированию сотрудников, создавая тем самым для каждого из них наиболее благоприятные условия.

Управление карьерой служащих в определенной степени считается простым продолжением и итогом всей работы службы управления персоналом. Этот процесс наступает уже на этапе найма, в ходе которого кандидату обязана быть представлена абсолютная и достаточная информация о возможностях и перспективах работы в организации. Хорошо продуманная и организованная программа подготовки и повышения квалификации сотрудников создают реализацию планов по построению карьеры: повышение в должности, перемещение и т.п.

Организация работы по управлению карьеры сотрудников включает [3, с.126]:

- ознакомление сотрудников с имеющимися в организации возможностями продвижения в виде программ обучения и консультаций по индивидуальным планам повышения квалификации;

- регулярное информирование и консультирование по открывающимся в организации возможностям обучения и свободными местам;

- разработку программ поддержки и психологического консультирования, противодействующих упадкам карьеры;

Движение сотрудников происходит по трем направлениям:

- продвижение вверх по ступеням квалификационного или служебного роста;

- горизонтальное перемещение (ротация);

- понижение.

Рассмотрим этапы управления деловой карьерой персонала.

Первый этап – начать процесс планирования деловой карьеры с момента его найма. Работнику нужно объяснить его перспективы в организации, возможность карьерного роста.

Второй этап – составить план индивидуального развития карьеры сотрудника. Составляется перечень позиций, которые сотрудник может занимать в процессе карьерного роста.

Карьера в организации - это не всегда восхождение вверх. Карьера еще и подразумевает движения по горизонтали - из одного структурного подразделения в другое.

На этом этапе происходит сопоставление возможностей сотрудника с требованиями, предъявляемыми к должностям. При этом нельзя забывать, что каждый сотрудник – это личность. При составлении плана карьерного роста нужно учитывать индивидуальные особенности каждого человека. И здесь требуется самое интенсивное вмешательство самого руководителя. Именно он может наиболее объективно оценить достоинства и недостатки претендента, его потенциал.

Следующим этапом управления деловой карьерой сотрудника становится реализация плана развития карьеры. Этот план подразумевает чередование по должностям, всевозможные стажировки и индивидуальное наставничество (коучинг) [11, с.264].

На данном этапе предполагается постоянная оценка итогов работы. Сотрудник должен получать новые знания и навыки, а так же успешно применить их в своей повседневной работе. Исходя из этого, нужны такие инструменты, как контроль над этим процессом.

Оценка проводится как параллельно с аттестацией, так и как отдельное мероприятие. Полученные результаты показывают, насколько сотрудник был успешен за прошедший этап времени, на чем стоит заострить внимание, при планировании его дальнейшей карьеры. Как правило, оценка проводится службой управления персоналом и руководителем.

Периодическая оценка продвигаемого сотрудника помогает понять, какие дополнительные навыки и знания ему требуются. Вследствие этого, наиболее действенным становится составление учебных программ. Важно при формировании программ обучения – это четко сформулировать его цели. Напротив трудно избежать неоправданных затрат времени персонала и средств организации. Есть большое количество различных способов и форм обучения. Главным критерием выбора здесь считается их соотношение

поставленным раньше целям.

Каждый процесс в организации должен оцениваться с точки зрения его эффективности и управление карьерой – не исключение. Последний этап управления деловой карьерой сотрудника – это оценка эффективности данного процесса[14, с.255].

Оценивать эффективность управления деловой карьерой сотрудника можно, используя следующие показатели:

- повышение эффективности управления организацией;
- повышение производительности;
- снижение текучести персонала;
- соотношение сотрудников, принятых на главные должности извне, с теми, кто «вырос» до такой должности в стенах организации;
- работа над новыми проектами, как фактор создания новой атмосферы в организации.

Таким образом, в завершении написания первой главы, сделаем следующие выводы.

Карьера - это результат осознанной позиции и поведения человека в сфере трудовой деятельности, который связан с видением работником своего трудового будущего, путей профессионального роста и самореализации.

Деловая карьера - это постепенное продвижение работника по ступеням служебной иерархии или последовательное изменение сферы деятельности в пределах определенной организации в течение всей трудовой жизни, а также соответствующее изменение размеров вознаграждения и возможности самореализации на каждом этапе карьерного роста.

Различают несколько видов карьеры:

- внутриорганизационная;
- меж организационная;
- специализированная;
- неспециализированная;

- вертикальная;
- горизонтальная;
- ступенчатая;
- скрытая.

Также выделяют пять этапов карьеры:

- предварительный;
- становление;
- продвижение;
- сохранение;
- пенсионный.

Управление карьерой сотрудника предполагает организацию его продвижения по ступеням должностного и квалификационного роста, которая помогает ему развивать и реализовывать профессиональные навыки знания в интересах организации.

## **2 Анализ деловой карьеры персонала АО «АГМК»**

### **2.1 Краткая характеристика АО «АГМК»**

ОАО «Алмалыкский ГМК» (АГМК) - горно-металлургическое предприятие в городе Алмалыке Ташкентской области, одно из крупнейших горно-металлургических предприятий в Узбекистане, производитель порядка 90 % серебра и 20 % золота в Узбекистане, крупнейший производитель меди в Центральной Азии.

Акционерное общество «Алмалыкский ГМК», именуемое в дальнейшем «Общество», создано на основании Постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан от 10.02.1997г. № 71 «Об акционировании Алмалыкского горно-металлургического комбината» и приказа Госкомимущества Республики Узбекистан «О преобразовании Алмалыкского горно-металлургического комбината (АГМК) в Акционерное общество открытого типа» от 19.05.1997г. № 86 к-ПР. Общество является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность на основе действующего законодательства Республики Узбекистан и Устава.

Комбинат совместно со швейцарской фирмой осуществляет строительство нового горно-обогатительного комплекса и обогатительной фабрики в Кашкадарьинской области, открытие которых планируется на середину 2010 года.

Виды деятельности:

- Цветной металлургии предприятия
- Предприятия по производству меди и тяжелых металлов
- Горнорудные
- Добыча и производство драгоценных металлов

Юридический адрес: 110100, Узбекистан, Ташкентская область, г.Алмалык, ул. Амира Темура, 53.

Структура производства АО «Алмалыкский ГМК» ориентирована по

направлениям: медно-молибденовое, свинцово-цинковое, золото добывающее, производство цемента и производство медных труб различных диаметров.

Медное производство включает в себя горнодобывающее подразделение – рудоуправление Кальмакир, 2 медные обогатительные фабрики (МОФ и МОФ- 2), медеплавильный завод (МПЗ). Свинцово-цинковое производство включает РУ «Хандиза» и цинковый завод (АЦЗ). Золотодобывающее производство включает Ангренское рудоуправление (АРУ), Чадакское рудоуправление (ЧРУ) и рудник «Каульды». Доставкой добываемых руд с рудников на обогатительные фабрики заняты транспортные подразделения: управление железнодорожного транспорта и управление автомобильного транспорта.

АО «Алмалыкский ГМК», как предприятие металлургической отрасли, отличается большой фондёмкостью, высоким уровнем механизации производственных процессов и имеет свою специфику. АО «Алмалыкский ГМК» является монопольным производителем катодной меди и цинка металлического на территории Узбекистана.

Основными ближайшими конкурентами комбината на мировом уровне являются производители Республики Казахстан: корпорация «Казахмыс» и ОАО «Казцинк», а так же предприятия России и Монголии (Эрденет).

Структура управления АО «Алмалыкский ГМК» включает в себя высший орган управления – общее собрание акционеров, Наблюдательный совет, который осуществляет общее руководство деятельностью общества, Правление – являющееся коллегиально исполнительным органом и Ревизионную комиссию, осуществляющую контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества(рисунок 6).

Руководство текущей деятельностью акционерного общества осуществляется коллегиально исполнительным органом (Правлением), возглавляемым Председателем Правления – генеральным директором

общества.



Рисунокб - Структура управления АО «Алмалыкский ГМК»

В вопросах производственной деятельности, научно-технического развития, экономической и коммерческой деятельности, капитального строительства, кадровые и социальные направления, а также все структурные подразделения ориентированы на функциональные обязанности генерального директора, первого заместителя генерального директора - главного инженера и директоров по направлениям.

Руководство и контроль за работой структурных подразделений комбината осуществляется через Центральный аппарат Общества. На комбинате имеется Центральный аппарат с соответствующими функциональными службами и отделами.

## **2.2 Анализ кадрового состава АО «АГМК»**

Далее проведем анализ трудовых ресурсов АО «АГМК». Анализ трудовых ресурсов следует начать с исследования и оценки обеспеченности компании трудовыми ресурсами за 2015-2017 гг.

Таблица 1 - Обеспеченность трудовыми ресурсами АО «АГМК» в 2015-2017гг.

Категория персонала	2015год		2016 год		2017 год		Ошибка, чел.	Темп, %
	Чел.	Уд.вес, %	Чел.	Уд.вес, %	Чел.	Уд.вес, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Численность персонала, чел	1029	100	1045	100	1100	100	71	106,9
Руководители	9	0,875	9	0,861	10	0,909	1	111,1
Специалисты	28	2,721	30	2,871	31	2,818	3	110,7
Рабочие	987	95,92	1001	95,79	1050	95,455	63	106,4
Прочие (уборка, тех.обслуж-е)	5	0,486	5	0,478	9	0,818	4	180

Составим диаграмму для сравнения численности персонала по годам.



Рисунок 7 - Численность состава работников предприятия по годам

Как видно из таблицы 1, за три года произошел прирост общей численности персонала на 71 человек или на 6,9 %, за счет прироста количества рабочих на 6,38 % или 63 человека.

Анализ категорий персонала в структуре 2017 года показал, что наибольшая доля в численности кадров приходится на рабочих - 95,46 %, на специалистов приходится 2,82 % от общей численности кадров, руководители составляют 0,91 % от общей численности работников предприятия.

Проанализируем качественный состав трудовых ресурсов АО «АГМК», т.е., распределение сотрудников по возрасту, по уровню образования и по стажу работы.

Рассмотрим характеристику персонала предприятия по возрасту (таблица 2).

Таблица 2 - Возрастная структура персонала предприятия

Показатели по возрасту	Количество сотрудников (чел.)	Доля от общего числа сотрудников (%)
20 - 24	23	2,09
25 – 29	234	21,27
30 – 34	471	42,82
35 – 39	247	22,45
40 – 44	53	4,82
45 – 49	43	3,91
50 – 54	21	1,91
55 - 60	8	0,73
Итого	1100	100,00

Как видно из таблицы 2, наибольшую долю в структуре персонала АО «АГМК», занимают работники в возрасте от 30 до 34 лет (42,82%), следующая группа - работники в возрасте от 35 до 39 лет (22,45 %). По данным таблицы можно сделать вывод о том, что персонал предприятия молодой, что обусловлено профилем предприятия.

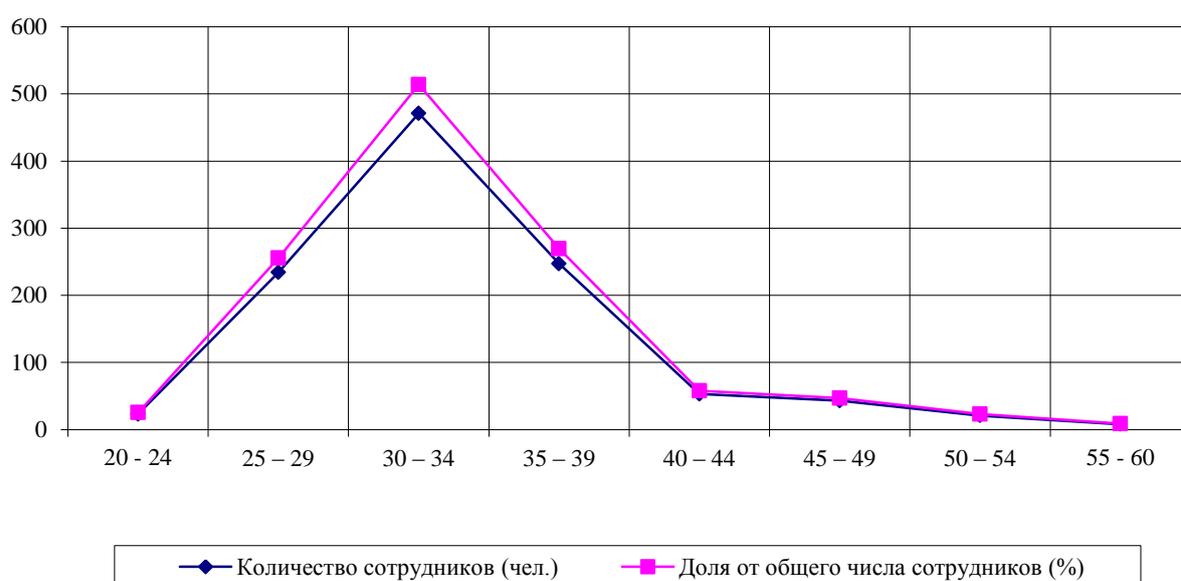


Рисунок 8 - Возрастная структура персонала предприятия

Наряду с молодыми кадрами, на предприятии имеется 0,73 % работников пенсионного возраста, что является отрицательным фактором, в том числе по причине скорого ухода с предприятия. Это квалифицированные кадры, которые скоро потребуют замены не менее квалифицированными работниками.

Далее, рассмотрим кадровый состав предприятия по уровню образования (таблица3).

Таблица 3 - Структура кадров АО «АГМК» по уровню образования

	Среднее общее	Среднее специальное	Незаконченное высшее	Высшее	Всего
%	11,27	17,00	32,18	39,55	100
чел.	124	187	354	435	1100

Как следует из представленных данных, наибольшую долю в структуре персонала занимают работники, имеющие невысокий высшее образование – 39,55 %. Работников, имеющих среднее специальное образование – 17 % и 32,18 % персонала продолжают получать высшее образование.

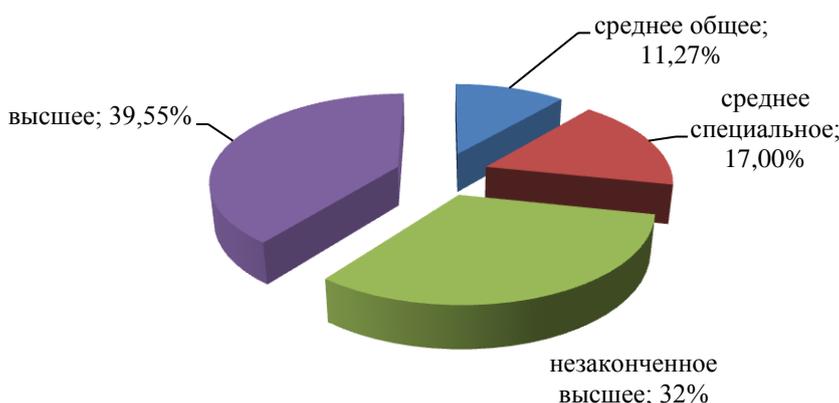


Рисунок9 - Структура кадров АО «АГМК» по уровню образования

В целом уровень образованности кадров достаточный.

Большое значение для успешной работы предприятия, имеет опыт профессиональной работы. Рассмотрим, насколько опытный персонал работает в АО «АГМК»(табл. 4).

Как следует из представленных данных в таблице4, самую большую группу составляют работники со стажем работы на предприятии от 5 до 10 лет – 54,64 %. Чуть меньшую группу составляют работники с опытом работы на предприятии более 10 лет – 34,09 %. То есть основная масса работников имеют хороший опыт работы на предприятии и составляют костяк.

Таблица 4 - Анализ структуры персонала АО «АГМК» по опыту работы

Опыт работы персонала	Численность, чел.			Удельный вес, %	Динамика	
	2015	2016	2017		2017	чел
До 1 года	29	32	35	3,18	6	120,69
От 1 до 3 лет	47	48	47	4,27	0	100
От 3 до 5 лет	45	40	42	3,82	-3	93,3333
От 5 до 10 лет	547	557	601	54,64	54	109,872
Свыше 10 лет	361	368	375	34,09	14	103,878
Итого	1029	1045	1100	100,00	71	106,9

При этом существуют работники с опытом работы менее года – 3,18 % и от 1 до 3 лет – 4,27 %. Эти категории в первую очередь требуют дополнительной подготовки, профессионального развития.

Поскольку изменения в качественном составе происходят в результате движения рабочей силы АО «АГМК», то этому вопросу при анализе уделим больше внимания (см. таблицу5).

Таблица 5 - Данные о движении кадров АО «АГМК» в 2015-2017гг.

чел

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонение 2017 к 2015 году	
				Абс.	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6
Численность персонала, чел. <sup>1</sup>	1029	1045	1100	71	106,90 <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Общее количество персонала по предприятию соответственно по годам

Принято, чел. <sup>3</sup>	101	127	205	104	202,97
Выбыло всего, чел., в т.ч. <sup>4</sup>	46	111	150	104	326,09
уволены по собственному желанию, чел.	42	101	141	99	335,71
уволены за нарушение трудовой дисциплины, чел.	2	5	4	2	200
ушли на пенсию, чел.	2	5	2	-	100

---

<sup>2</sup> Темп роста рассчитывается делением показателя за отчётный период на показатель за базисный период и умножается на 100%,  $1100/1029*100\%=106,90\%$ ;  $100-106,90=6,90\%$ -показатель в отчётном периоде по сравнению с базисным увеличился на 6,90%

<sup>3</sup> Количество принятого персонала за соответствующий период (данные предприятия)

<sup>4</sup> Количество выбывших за соответствующий период (данные предприятия) (разница принятых и выбывших равна разнице кол-ва персонала за год, например - 2016-2017 г = прирост 55 чел., принято - 205 чел., уволено - 150 чел. = 55 чел.)

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5	6
Среднесписочная численность персонала <sup>5</sup>	1006	1037	1073	67	106,66
Коэффициент выбытия персонала, % <sup>6</sup>	$\frac{46}{100} \cdot 100 = 4,57$	$\frac{111}{1037} \cdot 100 = 10,70$	$\frac{150}{1073} \cdot 100 = 13,98$	9,41	305,91
Коэффициент текучести кадров, % <sup>7</sup>	$\frac{44}{100} \cdot 100 = 4,37$	$\frac{106}{1037} \cdot 100 = 10,22$	$\frac{145}{1073} \cdot 100 = 13,51$	9,14	309,15

Из анализа движения персонала видно, что в АО «АГМК» интенсивность оборота по приему в каждом из периодов выше интенсивности выбытия.

Однако рост значения коэффициента восполнения кадров свидетельствует не только о текучести, что уже известно, но и о снижении уровня занятости, переизбытке рабочей силы. Процент принятых работников увеличился на 4,3 %. Можно сделать вывод о том, что работники не удовлетворены работой в обществе, а руководство не рационально распределяет и руководит персоналом.

Таблица б - Причины увольнения персонала АО «АГМК»

Наименование причины увольнения	2017 год
Экономические причины	536
Психологический климат в коллективе	208
Нарушители трудовой дисциплины	51
По семейным обстоятельствам	305
Всего:	1100

Проведенный среди персонала опрос о проблемах в системе управления персоналом позволили определить причины увольнения персонала АО «АГМК». Главная причина текучести – это низкая заработная плата, которую целесообразно пересмотреть, т.к. наблюдается отток квалифицированных кадров в другие сферы деятельности.

<sup>5</sup> Среднее арифметическое за два года ((численность персонала 2014 г. + численность персонала 2013 г.)/2)

<sup>6</sup>  $K_{\text{выб}} = \text{Число выбывших} / \text{среднесписочное кол-во персонала} \cdot 100$

<sup>7</sup>  $K_{\text{выб}} = \text{число уволенных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины} / \text{среднесписочное кол-во персонала} \cdot 100$

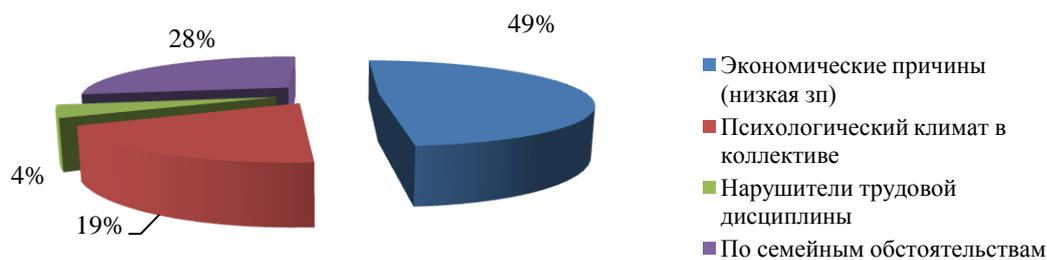


Рисунок10 - Причины увольнения персонала

Далее, следует проанализировать существующую систему оплаты труда и стимулирования, социального обеспечения сотрудников, так как именно зарплата играет доминирующую роль в выборе места работы.

Порядок, размеры и условия оплаты и стимулирования труда определяются Положением «Об оплате труда работников АО «АГМК».

Фонд оплаты труда предприятия формируются по результатам хозяйственной деятельности, и состоит из следующих частей: основной, постоянной, переменной части, зависящей от результатов труда работника.

В отдельных случаях руководство предприятия компенсирует стоимость дорогостоящих лекарств и операций в размере предоставленных на оплату счетов.

На основании данных о фонде оплаты труда и выплат социального характера сделаем анализ затрат предприятия на содержание персонала АО «АГМК»(таблица 7).

Как видно из таблицы 7, средняя величина оплаты труда намного выросла. Это обусловлено резким ростом величины оказания услуг в 2017 г. За счет роста выручки фонд оплаты труда вырос по сравнению с предыдущим периодом на 244,58%.

Таблица 7 - Динамика затрат на оплату труда

Показатель	Период			Темп роста, %	
	2015г	2016 г	2017 г	2016/2015	2017/2016
1	2	3	4	5	6
Затраты на оплату труда с отчислениями, всего, тыс. руб.	8748	10780	37653	123,23	349,29
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	7987	8645	29789	108,24	344,58
ФОТ в % к общим затратам	91,30	80,19	79,11	87,83	98,65
Социальные выплаты, тыс. руб.	2396,1	2135	7864	89,10	368,34
Социальные выплаты, в % к общим затратам	27,39	19,81	20,89	72,32	105,45
Выработка на одного работающего, в текущих ценах, тыс. руб.	1078	1218	3791	112,99	311,25
Средняя величина оплаты труда и социальных выплат	278,54	283,68	941,325	101,85	331,83
В т.ч. средний размер оплаты труда	198,54	227,5	744,725	114,59	327,35
Средний размер социальных выплат	45,68	56,18	196,6	122,99	349,95

Тоже касается величины социальных выплат и выработки на одного работающего. При этом рост численности персонала в 2013 году составил только 5,26%.

На основании данных, приведенных в таблице 7, построим диаграмму (Рисунок 11.).

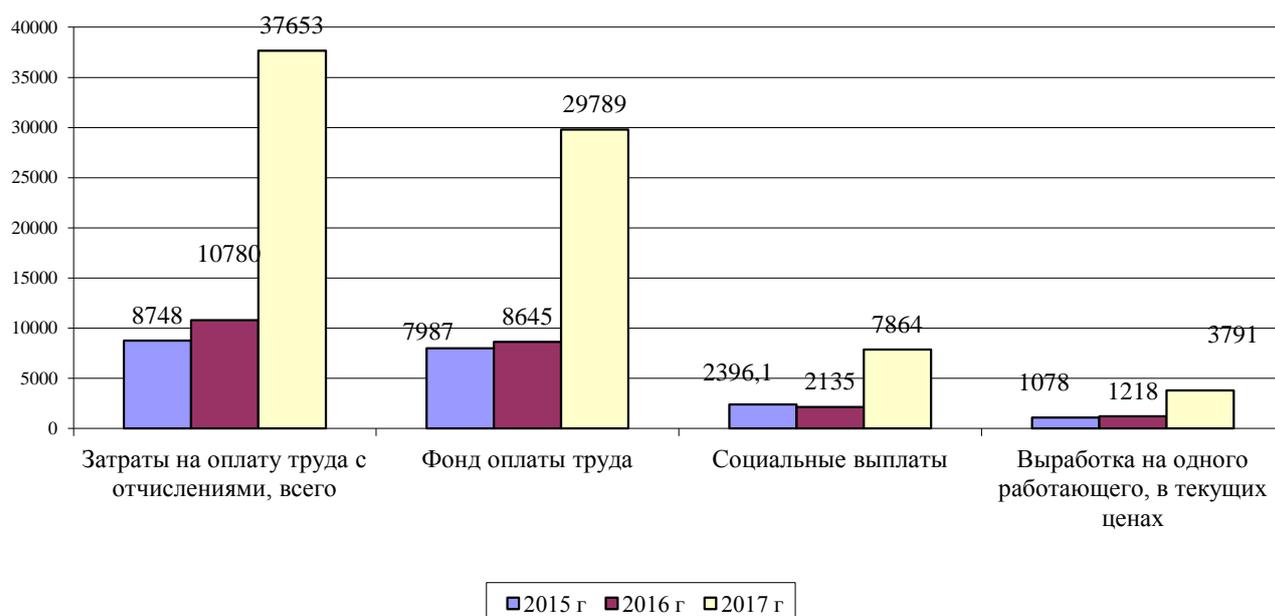


Рисунок 11 - Динамика затрат на оплату труда в 2015-2017 гг., тыс.руб.

Что касается доли ФОТ и доли социальных отчислений в структуре

общих затрат на оплату труда, то они практически не изменились. Так, доля фонда оплаты труда в общих затратах снизилась на 1,35 процента, а доля социальных выплат, соответственно, выросла на 5,45%.

Общий анализ образования и использования фонда оплаты труда и социальных выплат должен быть дополнен анализом использования средств по основным направлениям: оплата за отработанное время; оплата за неотработанное время; единовременные поощрительные выплаты; выплаты социального характера.

Как видно из таблицы 7, средства на оплату труда и социальные выплаты в АО «АГМК» выросли в 2017 г. на 21144 тыс. руб., а выплаты социального характера, в свою очередь, увеличились на 5729 тыс.руб.

### **2.3 Оценка деловой карьеры персонала АО «АГМК» методом анкетного опроса**

С целью проведения анализа деловой карьерой персонала АО «АГМК», в рамках данной работы был осуществлен опрос персонала путем анкетирования. Опрос персонала предприятия проводился с целью выяснения мнения о кадровой политике в области управления карьерным ростом персонала, а также, выявлении факторов, оказывающих влияние на управление деловой карьерой в АО «АГМК».

В опросе приняли участие 105 сотрудников.

Персоналу было предложено ответить на следующие вопросы:

1) Удовлетворяет ли Вас сложившаяся в АО «АГМК» система карьерного развития?

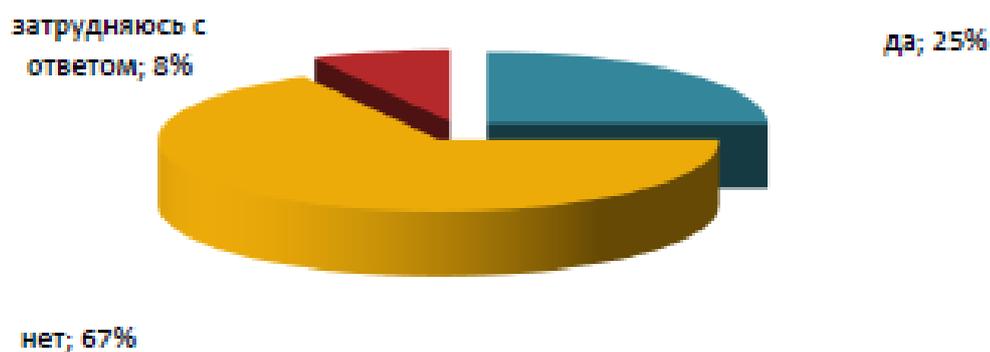


Рисунок 12 - Структура ответов о принятой в АО «АГМК» системе карьерного развития

Основываясь на ответах персонала АО «АГМК», было определено, что большинство сотрудников, которые приняли участие в опросе, не удовлетворены принятой системой карьерного развития предприятия.

2) Имеете ли Вы хорошие возможности для профессионально-должностного развития?

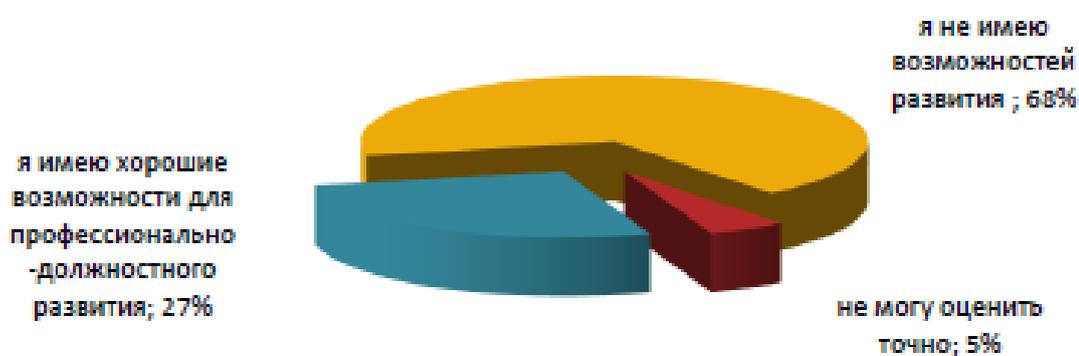


Рисунок 13 - Структура мнения персонала о возможностях карьерного развития в АО «АГМК»

Полученные ответы касательно возможности профессионально-должностного развития, позволили сформулировать следующие выводы: 68% участников опроса не согласны с тем, что они имеют такие

возможности, при этом остальная часть участников опроса – 32% ответила утвердительно на этот вопрос.

3) Связываете ли Вы свои карьерные стремления с работой в АО «АГМК»?

Ответы на данный вопрос, также, представлен в виде диаграммы (рисунок14).



Рисунок 14 - Иллюстрация ответов сотрудников о карьерных устремлениях

Полученные ответы, показывают, что треть сотрудников (33%) не связывают свой карьерный рост с работой в АО «АГМК», наибольшую группу ответов (41%) составили те, кто связывает своё будущее с компанией, а 26% пока не определились в своем выборе.

Учитывая полученный результат, понятно, что 33% тех, кто не связывает свою карьеру с компанией, в которой работают, покинут его в поисках лучшего места.

4) Ощущаете ли Вы реальную возможность личного карьерного роста в АО «АГМК»?

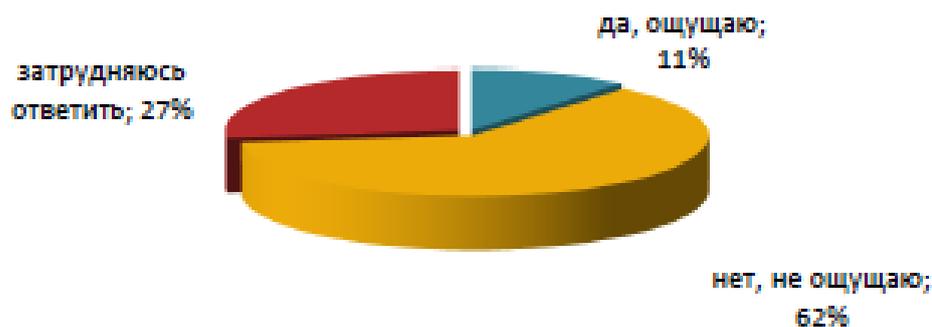


Рисунок 15 - Иллюстрации ответов сотрудников о реальной возможности карьерного роста в АО «АГМК»

Представленные ответы, свидетельствуют о том, что большее количество персонала предприятия не ощущают реальной возможности карьерного роста в данном предприятии - 62%. Почти треть опрошенных, что составляет 27%, затруднились ответить на вопрос, и только 11% работников реально имеют цель и знают, как построить свою карьеру в АО «АГМК».

5) Какой вид карьеры наиболее интересен для работника?

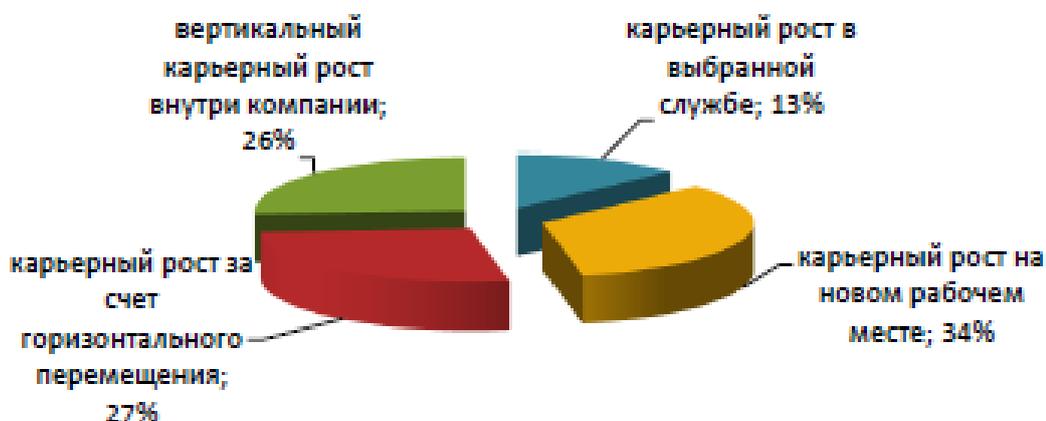


Рисунок 16 - Ответы персонала о желаемом для себя карьерном росте

Данные, представленные на рисунке 16, позволяют отметить следующее: многие хотят сделать карьеру на новом рабочем месте в АО «АГМК»; вторым по значимости стал ответ о карьере при горизонтальном перемещении внутри компании - 27%; вертикальное развитие карьеры хотели бы 26% сотрудников и только 13% желали бы остаться в той службе (отделе), где уже работают, но получить там более высокую должность.

6) Что на Ваш взгляд необходимо сделать в АО «АГМК», чтобы дать персоналу реальную возможность карьерного развития? (допускалось более 1 ответа)

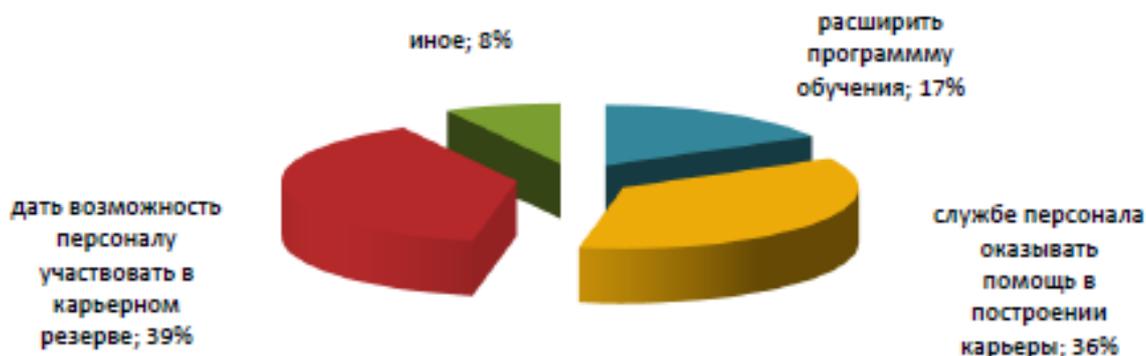


Рисунок 17 - Ответы о мерах по совершенствованию системы карьерного развития

Сослано представленным данным, видно, что ответом определились примерно две равные группы лиц, которые заинтересованы в построении карьеры и знают, что им для этого нужно, среди них 39% тех, кто хотел бы попасть в кадровый резерв и развиваться в его рамках, но не имеет такой возможности и 36% тех, кто хотел бы получить квалифицированную помощь в планировании и реализации своей карьеры.

Таким образом, на основании полученных ответов, выделим слабые и сильные стороны в реализации кадровой политики в области карьерного роста персонала данного предприятия.

Сведем сильные и слабые стороны системы управления персоналом предприятия в таблице 8.

ВАО «АГМК» существуют проблемы связанные с развитием деловой карьеры персонала. Так, с помощью проведения анкетного опроса, было выяснено, что среди причин, которыми недоволен персонал предприятия, были отмечены следующие:

- уровень заработной платы не устраивает 40% сотрудников;
- 20% сотрудников не устраивают условия труда;
- у 5% сотрудников конфликтные отношения с руководством;

– у 25% сотрудников нет видимости дальнейшей перспективы роста карьеры;

– 10% сотрудников, отметили отсутствие развития системы социальных льгот на АО «АГМК».

Таблица 8 - Общая характеристика сильных и слабых сторон системы управлением персонала в АО «АГМК»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Развитая система управления персоналом 2. Достаточные финансовые ресурсы, выделяемые для мотивации персонала 3. Хорошие условия труда	1. Неадекватная система оплаты и стимулирования труда 2. Неэффективная работа с кадровым резервом 3. Устаревшая система оценки результатов труда персонала
Возможности	Угрозы
1. Высокий имидж предприятия на рынке 2. Сотрудничество с центрами занятости и ВУЗ 3. Сотрудничество с компаниями, для проведения тренингов	1. Нестабильная политико-экономическая ситуация в стране 2. Падение спроса в период финансово-экономического кризиса 3. Социально-политическая нестабильность в обществе 4. Отток квалифицированных кадров

Результаты опроса показали, что работники недовольны распределением вознаграждения, по причине чего происходит снижение производительности труда, нарушение дисциплины, увольнение сотрудников.

Важное значение для персонала является получение социальных благ. Наиболее важными из них, персоналом предприятия были выделены следующие:

1. медицинское обслуживание - 77,3%;
2. обеспечение продуктами питания - 31,8%;
3. обеспечение бесплатными обедами - 54,5%.

Таким образом, исходя из результатов опроса, большинство работников, около 57% удовлетворены своей работой.

В связи со старением кадров, недостатком молодых, энергичных и инициативных работников, основной задачей предприятия должен стать

подбор молодых кандидатов из числа сотрудников. Правильно выстроенная организация работы с кадровым резервом, является конкурентным преимуществом предприятия и гарантом его стабильности, обеспечивает компанию персоналом, обладающим необходимым уровнем квалификации в соответствии с текущими и будущими потребностями.

Таким образом, в АО «АГМК» существуют проблемы, которые нуждаются в решении. Одной из основных проблем, следует отметить:

- отсутствие материальной мотивации;
- низкий уровень социальной защищенности и
- отсутствие перспективы карьерного роста.

Работники не удовлетворены соотношением уровня своей квалификации относительно своей заработной платы и уровнем социальной защищенности.

Из итогов проведенного анализа эффективности управления деловой карьерой персонала сделаем ряд выводов:

- отсутствие заинтересованности руководителей в развитии, обучении, продвижении кадров, мотивации персонала;
- наблюдается несоответствие занимаемой должности имеющемуся образованию;
- динамика текучести кадров нестабильна, по причине несовершенной кадровой политики.

Таким образом, проанализировав сильные и слабые стороны, возможности и угрозы управления карьерой в АО «АГМК», с целью устранения слабых сторон, в рамках данной работы предложены направления по улучшению среды предприятия, среди них:

1. Повышение квалификации персонала;
2. Повышение качества работы персонала;
3. Оптимизация кадровых решений;
4. Определение рисков неэффективных управленческих решений в условиях кризиса;

5. Создание программы профессионального и должностного роста;
6. Разработка программ мотивации и стимулирования труда персонала;
7. Предоставление социальных гарантий и т.п.

В завершении написания второй главы, сделаем ряд выводов.

Таким образом, по результатам второго раздела, можно сформулировать следующие выводы.

1. АО «АГМК» имеет линейно-функциональную организационную структуру управления.

2. Наиболее распространенная проблема на предприятии это проблема относительно материальной мотивации. Большинство опрошенных не видят возможности карьерного роста. Достаточно проблемным оказался аспект социальной защищенности, большинство работников оказалось недовольными. Важным на предприятии является получение социальных благ.

3. Проанализировав сильные и слабые стороны, возможности и угрозы управления карьерой в АО «АГМК», были разработаны стратегии улучшения среды предприятия, среди них: позиционирование предприятия как лидера, разработка планов подготовки и переподготовки кадров, планирование резерва, подготовки, переподготовки персонала.

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления деловой карьерой персонала в АО «АГМК»**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию управления карьерным развитием персонала в АО «АГМК»**

Опрос персонала о возможности сделать карьеру в АО «АГМК», подтвердил выявленные проблемы:

- большая часть персонала, что составляет 67%, не удовлетворены сложившейся системой профессионального развития;
- 68% участников опроса не согласны с тем, что они имеют хорошие возможности для профессионально-должностного развития;
- 41% сотрудников уверенно ответили, что связывают свою карьеру с работой в АО «АГМК»;
- большинство не ощущает реальной возможности карьерного роста в АО «АГМК» (62%), и только 11% работников реально имеют цель и знают, как построить свою карьеру в компании;
- для совершенствования карьерного развития персонал считает, что необходимо персоналу возможность участия и развития в рамках в кадровом резерве, а также персоналу необходима помощь в планировании индивидуальной карьеры.

Цели системы управления карьерным процессом АО «АГМК», должны включать:

- формирование, развитие и рациональное использование профессионального потенциала каждого работника и организации в целом;
- обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры организации;
- достижение взаимопонимания между организацией и персоналом по вопросам развития и продвижения;

- создание благоприятных условий для развития и продвижения персонала в рамках организационного пространства и др.

В этом случае, основными функциями системы управления карьерным процессом АО «АГМК», в соответствии с целями, будут:

- исследование проблем, связанных с выявлением потребностей в управленческих кадрах, с их развитием и продвижением;

- прогнозирование перемещений на ключевых руководящих должностях;

- планирование профессионального развития (обучение, стажировка и др.), процедур оценки и должностного перемещения (повышение, ротации) работников;

- организация процессов обучения (в том числе основам самоуправления карьерой), оценки, адаптации и профессиональной ориентации, конкурсов на замещение вакантной должности;

- активизация карьерных направлений руководителей, создание благоприятных условий для самоуправления карьерой;

- регулирование протекания карьерных процессов, предупреждение и профилактика кризисных явлений, отклонений от нормы, в том числе появления карьеризма;

- координация и согласование действий разных звеньев системы управления карьерой;

- контроль за выполнением функций, оценка эффективности управления карьерным процессом на основе определенной системы показателей.

Проведенный анализ служебно-профессионального продвижения в АО «АГМК» показал, что как таковая система карьерного развития отсутствует. В настоящее время в отделе кадров отсутствует сотрудник, который отвечал бы за оказание помощи работникам в разработке целей и плана карьерного продвижения.

Не проводится широкое освещение появляющихся вакансий среди сотрудников, что само по себе лишает их возможности претендовать на вакансию.

Основываясь на выводах и результатах анализа деятельности предприятия системы управления персоналом, а также для реализации приоритетных направлений кадровой политики предприятия целесообразно провести разработку и внедрения на предприятии специального организационного проекта - программу Управление карьерой сотрудников (далее - Программа). С этой целью:

- разработать методологию реализации Программы,
- разработать и утвердить модель компетенций,
- разработать и утвердить нормативную базу осуществления Программы,
- произвести расчет и оценку сроков окупаемости организационного проекта и экономического эффекта,
- разработать комплекс мероприятий по вводу в действие Программы.

Основной целью Программы является обеспечение реализации стратегических приоритетов дальнейшего развития предприятия путем формирования и подготовки резерва кадров из числа компетентных сотрудников предприятия.

Основными задачами Программы являются:

- формирование резерва кадров из числа сотрудников предприятия, обладающих знаниями, навыками и умениями, необходимыми и достаточными для оперативного удовлетворения потребности предприятия в замещении вакантных должностей руководителей и экспертов различного уровня;

- повышение эффективности использования управленческих и профессиональных способностей сотрудников для реализации текущих и стратегических целей и задач предприятия;

- создание на предприятии условий для реализации сотрудниками своих потребностей в развитии и материальном вознаграждении, формирование у сотрудников четкого и ясного понимания перспектив своего развития на предприятии;

- создание прозрачного и понятного всем сотрудникам предприятия комплекса мероприятий по построению карьеры.

*Ограничения Проекта:*

а) *Сроки.* Все работы по разработке и внедрению Программы должны быть завершены в течение 12 месяцев после выхода Приказа об иницировании Проекта по разработке и внедрению Программы.

б) *Бюджет.* Дополнительное финансирование Проекта в сумме до 1 млн. руб. осуществлять из фонда развития предприятия. Все затраты по Проекту осуществлять в строгом соответствии с положением о фонде развития предприятия.

в) *Людские ресурсы.* Для выполнения работ по Проекту внедрению Программы управления карьерой привлекать не более 3 сотрудников Административного управления и не более чем по 1 сотруднику от других управлений предприятия. Увеличение штатной численности персонала предприятия в связи с внедрением Программы не предполагается.

*Нормативно-методологическая база проекта.* Организационной основой Проекта являются следующие нормативные документы предприятия:

- Основные направления кадровой политики предприятия;
- Приказ по предприятию «О закреплении полномочий высших должностных лиц предприятия»;
- Положение об Административном управлении предприятия;
- Положение о фонде развития предприятия;

- Временное положение по управлению проектами.

Концепция управления карьерой сотрудников предприятия:

Программа по управлению карьерой может рассматриваться как элемент мягкого кадрового планирования для гарантии обеспечения предприятия необходимыми специалистами в ближайшие годы и на более отдаленную перспективу. В основу программы управления карьерой положено стремление соединить потребности предприятия с интересами (профессиональными и личными) его работников [15, с. 63].

Методическую основу программы управления карьерой составляет модель партнерства компании и сотрудника по планированию и развитию карьеры.

Схематично данная модель приведена на рисунке 18.

Действие программы управления карьерой распространяется только на тех сотрудников, изъявивших желание участвовать в предусмотренных программой мероприятиях [15, с. 65].

Важная роль в планировании карьеры отводится консультантам по планированию карьеры. Консультант занимается индивидуальным консультированием, помогает советом в выборе направления развития способностей, в преодолении недостатков [14, с. 32].

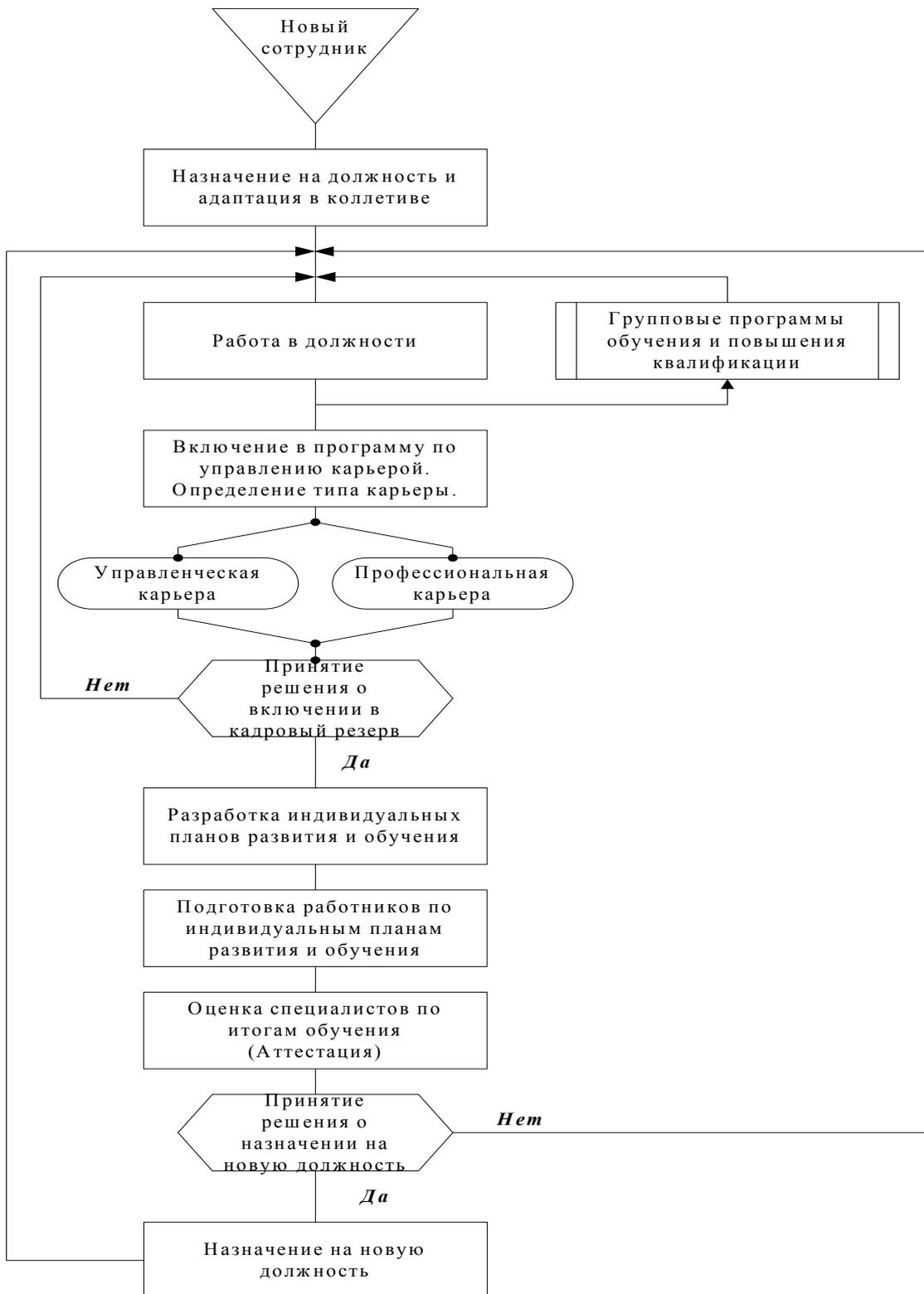
После составления (по итогам предварительного отбора) списка лиц, входящих в кадровый резерв, формируются группы резерва трех типов [25, с. 39]:

- Менеджеры высшего звена – кадровый резерв на должности руководителей высшего звена;
- Менеджеры среднего звена – кадровый резерв на должности руководителей структурных подразделений;
- Линейные менеджеры – руководители групп и направлений, заместители руководителей структурных подразделений.

Для этих групп разрабатываются специфические требования и критерии соответствия, а также свои базовые программы обучения, на основе

которых составляются индивидуальные планы подготовки сотрудников.

После включения работника в одну из групп резерва, для него разрабатывается индивидуальный план развития и организуется его выполнение.



## Рисунок 18 - Модель партнерства компании и сотрудника по планированию и развитию карьеры

В индивидуальном плане предусматриваются мероприятия следующие мероприятия [12, с. 42]:

### 1) Менеджеры высшего звена:

- Обучение по 2-х годичной программе МВА,
- Обучение по индивидуальной программе,
- Стажировка в крупных отечественных и зарубежных финансовых учреждениях,
- Стажировка в консалтинговых компаниях,
- Участие в тренингах и деловых играх,
- Выполнение самостоятельных работ.

### 2) Менеджеры среднего звена:

- Обучение по программам дополнительного профессионального обучения,
- Обучение по индивидуальной программе,
- Стажировка на вышестоящих должностях в других подразделениях,
- Стажировка на вышестоящие должности в своем подразделении,
- Участие в тренингах и деловых играх,
- Самостоятельная разработка и выполнение проектов.

### 3) Линейные менеджеры:

- Обучение по индивидуальной программе,
- Стажировка на аналогичных должностях в других подразделениях,
- Изучение лучшего опыта организации работ (bestpractice) на аналогичных должностяхна других предприятиях,
- Участие в тренингах и деловых играх,
- Самостоятельная разработка и выполнение проектов.

Обязательным элементом выполнения любого организационного проекта является периодический мониторинг соблюдения плановых сроков и качества выполнения работ.

Для программы по управлению карьерой предполагается ежеквартальный мониторинг этапов плана. Оценка выполняется по следующим показателям [22, с. 65]:

- 4) Выполнение индивидуального плана развития;
- 5) Оценки, полученные в ходе обучения в учебных заведениях, а также в ходе участия в тренингах и деловых играх;
- 6) Объективные показатели выполнения рабочих заданий;
- 7) Оценки непосредственного руководителя и руководителей структурных подразделений, в которых проводились стажировки.

После выполнения всех работ, предусмотренных индивидуальным планом развития, проводится итоговая аттестация резервиста по результатам которого принимается решение о назначении на должность или включении в лист ожидания или об исключении работника из состава кадрового резерва [13, с. 62].

Схематично, процесс формирования и работы с кадровым резервом представлен на следующем рисунке 19.

*Программа «Управление карьерой сотрудников»*

Программа разработана в целях реализации Основных направлений кадровой политики предприятия и направлена на решение приоритетной задачи в области управления персоналом – развитие карьеры сотрудников в соответствии со стратегическими интересами предприятия.

Программа представлена в приложении Б.

Положение о развитии управленческой карьеры сотрудников предприятия представлено в приложении В.

Положение о развитии профессиональной карьеры сотрудников предприятия представлено в приложении Г.

Реализация настоящей Программы дает возможность предприятию

сделать существенный шаг в достижении поставленных целей и задач, повышая результативность и эффективность использования имеющегося кадрового потенциала.

## Процесс формирования и работы с кадровым резервом

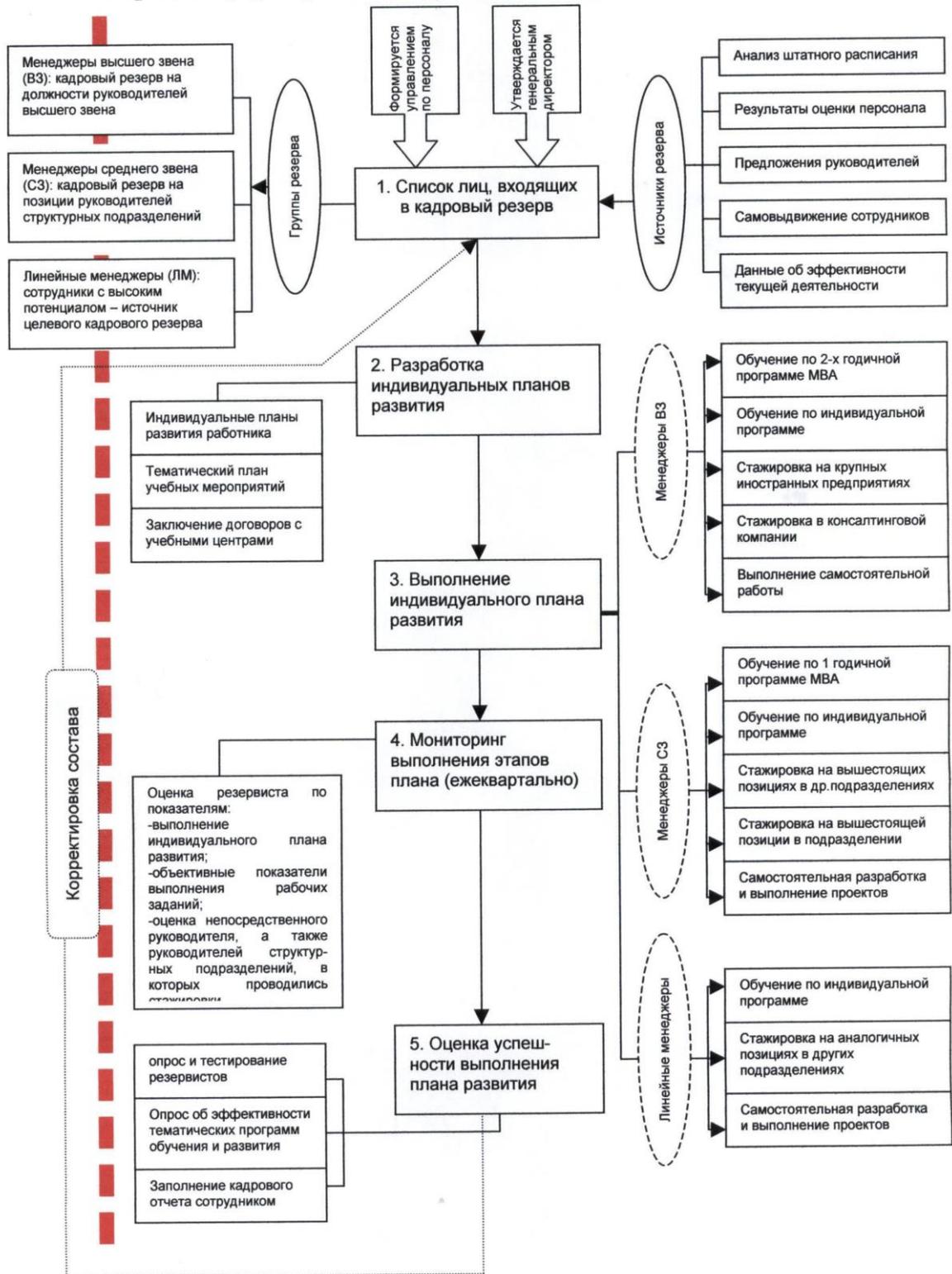


Рисунок 19 - Процесс формирования работы с кадровым резервом

Реализуя Программу «Управление карьерой сотрудников», предприятие укрепляет лояльность своих сотрудников путем предоставления им возможности развивать и использовать имеющийся потенциал и оказывая содействие в приобретении соответствующих знаний, навыков и умений.

### 3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по внедрению системы карьерного развития сотрудников

Рассчитаем экономическую эффективность внедрения организационного проекта по управлению карьерой сотрудников.

В нашем проекте экономическая эффективность проекта образуется за счет снижения финансовых потерь, связанных с замещением вакантных должностей менеджеров и специалистов, уволившихся по карьерным соображениям. Таким образом, доходную часть (приток денежных средств) проекта составляет общая сумма экономии денежных средств, возникающих за счет снижения текучести кадров [11, с. 78].

Структура доходной части проекта представлена в таблице 9.

Таблица 9 - Структура доходной части проекта

Наименование показателя	Формула	Сумма тыс. руб. в год
Экономия на затратах по подбору менеджеров	$9 \text{ чел.} * 117 \text{ тыс.руб.} * 12 \text{ мес.} * 0.2$	2,527.2
Экономия на затратах по подбору специалистов	$25 \text{ чел.} * 39 \text{ тыс.руб.} * 12 \text{ мес.} * 0.2$	2,340.0
Экономия от снижения потерь на период адаптации менеджеров	$9 \text{ чел.} * 117 \text{ тыс.руб.} * 1.8$	1,895.4
Экономия от снижения потерь на период адаптации специалистов	$25 \text{ чел.} * 39 \text{ тыс.руб.} * 0.9$	877,5
Экономия на затратах на увольнении по соглашению сторон	$3 \text{ чел.} * 117 \text{ тыс.руб.} * 6$	2,106.0
Итого		9,746.1

Расходная часть (отток денежных средств) проекта составляет затраты на подготовку программы, обучение персонала, обеспечивающего

выполнение программы, и реализацию планов индивидуального обучения. Расширение штата в связи с реализацией программы не планируется, так как обеспечение выполнения программы будет возложено на сотрудников Административного управления, в обязанности которых входит работа с кадровыми агентствами по подбору персонала [11, с. 79].

В связи с тем, что снизится текучесть кадров, то, соответственно, снизятся и трудозатраты на подбор персонала.

Освободившиеся трудовые ресурсы и будут направлены на реализацию программы. Затраты делятся на единовременные, связанные с подготовкой программы (реализуются в 2018г.), и периодические (реализуются в 2018 и 2019годах в равных суммах). Структура затрат в таблице 10.

Таблица 10 - Структура затрат

Наименование показателя		Сумма тыс. руб.
Единовременные затраты		
Затраты на закупку (разработку) программного обеспечения		270
Затраты на консультационные услуги по разработке системы компетенций		650
Затраты на обучение персонала обеспечивающего выполнение программы (проведение оценки персонала)		170
Затраты на разработку программы системы компетенций		189
Итого		1279
Периодические (текущие) затраты		
Затраты на групповые тренинги (2 тренинга по 8 часов и 3 тренингов по 16)	1 группа * 64 час * 5,2 тыс. руб/час	332.8
Затраты обучение по индивидуальным планам	15 чел. * 550 тыс. руб.	8,250.0
Итого		8,582.8

Составим схему денежного потока (в тыс. руб. с учетом единовременных затрат) вТаблице 11.

Таблица 11 - Схема денежного потока

Показатель	2018 г.	2019 г.
Приток	9,746.1	9,746.1
Отток	9,861.8	8,582.8
Сальдо	-115.7	1,163.3

Рассчитаем чистый дисконтированный доход (ЧДД). Для ЧДД расчета используем формулу [7, с. 25]:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=t_H}^{t_K} (P_t - K'_t) \times \alpha_t - K_{\text{вл}}$$

где:

$P_t$  - экономические результаты - экономия текущих расходов на управление в t-м году расчетного периода в результате осуществления мероприятий;

$K'_t$  - затраты на t-м шаге при условии, что в них не входят капиталовложения, руб.;

$\alpha_t$  - коэффициент дисконтирования (коэффициент приведения разновременных затрат и экономических результатов к расчетному году).

$K_{\text{вл}}$  - сумма дисконтированных капиталовложений, руб.:

Таким образом, норма дисконта для нашего проекта принимается равной 12% и коэффициент дисконтирования  $\alpha$ , определяемый как [7, с. 26]:

$$\alpha_t = 1/(1 + E)^t$$

Рассчитаем коэффициенты дисконтирования для различных периодов проекта [7, с. 27]:

$$\alpha_1 = 1/(1 + 12/100) = 1/1.12 = 0.892857$$

$$\alpha_2 = 1/(1 + 12/100)^2 = 1/1.12^2 = 0.797194$$

Рассчитаем сумму дисконтированных единовременных вложений капитала. Капиталовложения по проекту осуществляются в течение первого года реализации проекта [7, с. 31]:

$$K_{\text{вл}} = 1,279 * 0.892857 = 1,142 \text{ тыс.руб.}$$

Определим текущий дисконтированный доход (ТДД). ТДД определяется как разница между доходом и текущим расходом, умноженная на коэффициент дисконтирования [7, с. 32].

$$\text{ТДД}_1 = (9,746.1 - 8,582.8) * 0.892857 = 1,038.7$$

$$\text{ТДД}_2 = (9,746.1 - 8,582.8) * 0.797194 = 927.4$$

Рассчитаем текущий ЧДД по формуле:

$$\text{ЧДД}_t = \text{ТДД}_t - K_{\text{вл}}$$

Ошибка! Залка не определена.

$$\text{ЧДД}_1 = 1,038.7 - 1,142 = -103.3 \text{ тыс.руб.}$$

$$\text{ЧДД}_2 = 927.4 - 0 = 927.4 \text{ тыс.руб.}$$

Просуммировав текущие ЧДД, получим общий чистый дисконтированный доход:

$$\text{ЧДД} = -103.3 + 927.4 = 824.1 \text{ тыс.руб.}$$

Далее рассчитаем срок окупаемости (Ток).

В нашем случае:

$$T_{\text{ок}} = 1 + |-103.3| / (|-103.3| + 824.1) = 1,11$$

Таким образом, окупаемость проекта будет достигнута на втором году реализации проекта.

Выводы по главе 3. Основываясь на выводах и результатах анализа деятельности предприятия и системы управления персоналом, а также для реализации приоритетных направлений кадровой политики предприятия целесообразно провести разработку и внедрение на предприятии специального организационного проекта - программу Управление карьерой сотрудников. С этой целью:

- Разработать методологию реализации Программы,
- Разработать и утвердить модель компетенций,
- Разработать и утвердить нормативную базу осуществления Программы,
- Произвести расчет и оценку сроков окупаемости организационного проекта и экономического эффекта,
- Разработать комплекс мероприятий по вводу в действие Программы.

Основной целью Программы является обеспечение реализации стратегических приоритетов дальнейшего развития предприятия путем формирования и подготовки резерва кадров из числа компетентных сотрудников предприятия.

В результате внедрения программы, уже на первом году реализации программа, ожидается снижение текучести кадров до 7,5% от общей численности персонала, так как будет устранена основная причина текучести кадров – отсутствие перспектив карьерного роста и качественные характеристики предлагаемой характеристики удовлетворят подавляющее большинство участников программы.

В результате внедрения программы ожидается снижение доли увольняющихся по карьерным соображениям до 55% при общем снижении текучести кадров с 12% до 7,5%. В абсолютных цифрах ожидается снижение числа увольняющихся по карьерным соображениям с 15 до 6 менеджеров и с 40 до 15 специалистов.

## **Заключение**

Подводя итог написания данной выпускной квалификационной работы, были сделаны основные выводы и результаты, которые сводятся к следующему:

1) Наука и практика выработали инструментарий изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы. К этим методам относятся: административные, экономические, социально-психологические.

Исследуя категориальный аппарат усовершенствования деловой карьеры персонала на предприятии в современных условиях, было выявлено, что несмотря на важность конкурентной стратегии и повышенное внимание к ней зарубежных и отечественных ученых, единого общепринятого понятия к определению понятия карьера нет до этого времени. Содержательной составляющей понятия карьеры выступает продвижение, т.е. движение вперед. Используются и такие понятия, как рост, достижение, переход и др.

В работе проанализированы основные цели карьеры предприятия, типы, этапы и классификации.

В целом, можно сделать вывод, что карьера не определяет только успехи или неудачи, как в собственном понимании человека. Она содержит внутреннюю позицию и поведение, постепенное изменение навыков, способностей и профессиональных возможностей, связанных с деятельностью.

Управление карьерой непосредственно связано с решением таких проблем, как удовлетворенность персонала работой в организации и связанная с этим производительность труда; преемственность профессионального опыта и культуры корпорации; обеспечение бесперебойного и рационального замещения ключевых должностей; адаптивность и маневренность в условиях быстрых изменений в содержании и разделении труда, в условиях кризисов; наконец, оно связано с вопросами

внутреннего приращения профессионального потенциала и внешнего роста предприятия в окружающей среде.

Механизм управления карьерой должен выступать как совокупность кадровых технологий и методов управления карьерой, которые обеспечивают управление профессиональным опытом персонала в организации и реализацию его карьерной стратегии. При этом важно учитывать фактор принятия и осознания данного механизма как работниками службы персонала и руководителями, так и всем коллективом сотрудников организации в целом.

Необходимо помнить, что управление деловой карьерой работника – это активное взаимодействие трех сторон: самого работника, его непосредственного руководителя и службы управления персоналом. Руководитель формулирует потребности компании в развитии того или иного сотрудника, часто выступает в роли наставника. Сам сотрудник непосредственно отвечает за успешное развитие собственной карьеры, ежедневно претворяя в жизнь свой план. А служба управления персоналом координирует весь процесс управления карьерой, выступает в роли консультанта, прилагает усилия к повышению степени объективизма в принятии решений по должностным продвижениям.

Во второй главе был проведен анализ деловой карьеры персонала АО «АГМК».

Были сформулированы следующие выводы:

1. АО «АГМК» имеет линейно-функциональную организационную структуру управления.

2. Наиболее распространенная проблема на предприятии это проблема относительно материальной мотивации. Большинство опрошенных не видят возможности карьерного роста. Достаточно проблемным оказался аспект социальной защищенности, большинство работников оказалось недовольными. Важным на предприятии является получение социальных благ.

3. Проанализировав сильные и слабые стороны, возможности и угрозы управления карьерой в АО «АГМК», были разработаны стратегии улучшения среды предприятия, среди них: позиционирование предприятия как лидера, разработка планов подготовки и переподготовки кадров, планирование резерва, подготовки, переподготовки персонала.

В ходе исследования выяснилось, что:

- в организации отсутствуют некоторые документы регламентирующего характера;
- отсутствие на предприятии оценки персонала, проводимой на регулярной основе, является, на мой взгляд, одной из основных проблем работы с персоналом, поскольку основная цель деловой оценки - в установлении соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места;
- результаты анализа показали также отсутствие программы планирования карьеры для сотрудников;
- учитывая специфику организации и в целях удержания специалистов желательно возобновить программу кредитования сотрудников.

Основываясь на выводах и результатах анализа деятельности предприятия системы управления персоналом, а также для реализации приоритетных направлений кадровой политики предприятия целесообразно провести разработку и внедрения на предприятии специального организационного проекта - программу Управление карьерой сотрудников. С этой целью:

- Разработать методологию реализации Программы,
- Разработать и утвердить модель компетенций,
- Разработать и утвердить нормативную базу осуществления Программы,

- Произвести расчет и оценку сроков окупаемости организационного проекта и экономического эффекта,
- Разработать комплекс мероприятий по вводу в действие Программы.

Основной целью Программы является обеспечение реализации стратегических приоритетов дальнейшего развития предприятия путем формирования и подготовки резерва кадров из числа компетентных сотрудников предприятия.

В результате внедрения программы, уже на первом году реализации программа, ожидается снижение текучести кадров до 7,5% от общей численности персонала, так как будет устранена основная причина текучести кадров – отсутствие перспектив карьерного роста и качественные характеристики предлагаемой характеристики удовлетворят подавляющее большинство участников программы.

В результате внедрения программы ожидается снижение доли увольняющихся по карьерным соображениям до 55% при общем снижении текучести кадров с 12% до 7,5%. В абсолютных цифрах ожидается снижение числа увольняющихся по карьерным соображениям с 15 до 6 менеджеров и с 40 до 15 специалистов.

## Список использованной литературы

1. Альшевская Н. Карьера как социальный феномен: сущность, признаки, технологии построения / Н. Альшевская // Социология: теория, методы, маркетинг. – 2018. – № 2. – С. 106–112.
2. Анализ работ и моделирование компетенций, & Hold sworth Ltd, Psychologist Ltd, 2018 (Edition)
3. Апполонова С. Как составить компетенции // Профессиональный журнал кадровика Кадровые решения №7 (13) июль 2017
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 239 с.
5. Васильева А.В. Маркетинг персонала (на примере администрации МР «Амгинский улус (район)» // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2016. № 26. С. 37-41.
6. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В .Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.
7. Волгин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: учебное пособие / А.П. Волгин, В.И. Матирко и др.- М.: Дело, 2013. -356 с
8. Гладкий А.А. Зарплата и управление персоналом / А.А. Гладкий. - М.: Эксмо, 2015. - 272 с.
9. Гордеева, Е.С. Кадровый резерв как эффективная система [Текст] / Е.С.Гордеева // Справочник по управлению персоналом. - № 1. - 2018. - С. 55-56.
- 10.Гринева В. М. Проблемы управления трудовыми ресурсами предприятия: монография / В. Гринева, А. Н. Ястремская. – М.: НЭУ, 2016. - 192 с.
- 11.ГрюмоваН.В., Блинов А.О. Теория организации и организационное поведение. - СПб.: Питер, 2015. - 288 с.
- 12.Дейнека А.В. Управление персоналом организации: Учебник для

- бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.
13. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям подготовки «Управление персоналом», «Менеджмент» (квалификация (степень) «бакалавр»). - Москва: Дашков и К°, 2014. - 287 с.
14. Дятлов В.А. Управление персоналом: учеб. пособие / В.А. Дятлов. - М.: ПРИОР, 2016. - 365 с.
15. Егоршин А.П. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / А.П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2014. – 720 с.
16. Ерошкина М. Кадровый резерв как элемент стратегии // Научно-практический журнал по вопросам управления Персонал МИКС №3 (28) 2018.
17. Зайцев Г. Г. Управление деловой карьерой / Г. Г. Зайцев, Г. В. Черкасская. – М.: Академия, 2017. – 256 с.
18. Ильенкова С.Д., Гохберг Л.М. Менеджмент: Учебник. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 168 с.
19. Исаева О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.
20. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник. - Минск.: Новое издание, 2015. - 256 с.
21. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А. Я. Кибанов; Государственный университет управления. - 3-е издание, переработанное и дополненное. - Москва: ИНФРА-М, 2017. - 438 с.
22. Комаров Е. Управление карьерой / Е. Комаров // Управление персоналом. – 2018. – № 1. – С. 37–42.
23. Латфуллин Г.А., Никитин А.С., Серебрянников С.С. Теория менеджмента. — СПб.: Питер, 2016. - 464 с.
24. Леонова О.И., Леонов, А.В. Система управления персоналом в

- период реорганизации / О.И. Леонов, А.В. Леонов // Современные технологии управления. - 2016. - №01 (37). – С. 74 – 98.
25. Липатов В.С. Управление персоналом организации [Текст]: учебное пособие / В.С. Липатов. - М.: Люкс-арт, 2014. - 356 с.
26. Литвинюк А. Управление персоналом: учебное пособие / А.М. Литвинюк. - М: Юристь, 2014. – 369 с.
27. Лукьянова Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. - М.: Проспект, 2015. - 72 с.
28. Мазин А., Шагалова, Т., Кабанов, В. Развитие комплексной оценки мотивации персонала в экономической системе: учебное пособие / А. Мазин, Т. Шагалова, В. Кабанов // Управление персоналом. – 2017. – № 4. – С. 18-22.
29. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]: учебное пособие / под ред. П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 312 с.
30. Маслова В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.
31. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2015. - 80 с.
32. Михайлина Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с.
33. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.
34. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 513 с.
35. Оксина К.Э. Управление социальным развитием и социальная

- работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксина. - М.: Проспект, 2014. - 64 с.
36. Пустынникова Ю. Оценка персонала как универсальный инструмент управления // Профессиональный журнал кадровика Кадровые решения, №2. - 2018
37. Самыгин С.И. Менеджмент персонала [Текст]: учебное пособие / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. - Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2014.- 480 с.
38. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст]: учебное пособие / В.А. Спивак. - СПб.: Питер, 2014. - 416 с.
39. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия [Текст]: учебное пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2013. – 272 с.
40. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента [Текст]: учебное пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов- М.: 2013. - 288 с.
41. Управление карьерой, & Holds worth Ltd, Psychologist Ltd, 2018 (Edition)
42. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 423 с.
43. Управление персоналом в России: история и современность: монография / [И. Б. Дуракова и др.]; под ред. А. Я. Кибанова. - Москва: ИНФРА-М, 2015. - 240 с.
44. Фрейдина, Е.В. Исследование систем управления: Учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» / Е.В. Фрейдина; Под ред. Ю.В. Гусев. - М.: Омега-Л, 2013. - 368 с.

## Приложения

### Приложение А

Таблица А1 - Этапы карьеры

Этапы карьеры	Возраст, лет	Потребности достижения цели	Моральные потребности	Физиологические и материальные потребности
Предварительный	до 25	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
Становление	до 30	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровье уровень зарплаты
Продвижение	до 45	Продвижение по служебной лестнице, рост квалификации	Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
Сохранение	до 60	Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка к смене вида деятельности	Стабилизация независимости, самовыражения, рост уважения	Сохранения уровня зарплаты и интерес к другим источникам дохода
Пенсионный	после 65	Занятие другими видами деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения	Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье

*Программа «Управление карьерой сотрудников»***1. Общие положения**

1.1. Программа «Управление карьерой сотрудников» (далее – Программа) – это комплекс мероприятий по выявлению, развитию и использованию потенциала сотрудников предприятия, материальному стимулированию сотрудников к эффективному труду.

1.2. Программа предусматривает цели и задачи предприятия в области управления карьерой сотрудников, основные принципы, правила и ожидаемые результаты ее реализации.

1.3. Программа является базовым документом для разработки внутренних нормативных документов предприятия и проведения мероприятий в области управления карьерой сотрудников.

1.4. Мероприятия, предусмотренные Программой, разработаны с учетом:

- теории и практики, российского и мирового опыта в области управления карьерой, современных тенденций развития управленческой деятельности;
- специфики деятельности в данном секторе;
- потребностей и возможностей предприятия по управлению карьерой сотрудников;
- приоритета интересов предприятия при принятии решений в области управления карьерой сотрудников.

**2. Цели и задачи Программы**

2.1. Основной целью Программы является обеспечение реализации стратегических приоритетов развития предприятия путем формирования резерва кадров из числа наиболее компетентных сотрудников предприятия и замещения вакантных должностей руководителей и экспертов различного уровня.

2.2. Основными задачами Программы являются:

2.2.1. Повышение эффективности использования управленческих и профессиональных способностей сотрудников для реализации текущих и стратегических целей и задач предприятия;

2.2.2. Разработка и внедрение на предприятии комплекса мероприятий по построению карьеры сотрудников;

2.2.3. Формирование резерва кадров из числа сотрудников предприятия, обладающих знаниями, навыками и умениями, необходимыми для оперативного замещения вакантных должностей руководителей и экспертов различного уровня;

2.2.4. Создание на предприятии необходимых условий для реализации сотрудниками своих потребностей в развитии и эффективной деятельности, формирование у сотрудников четкого и ясного понимания перспектив развития карьеры на предприятии;

**3. Основные принципы Программы**

Основными принципами Программы являются:

**3.1. Принцип стратегической целесообразности.**

Управление карьерой сотрудников направлено на обеспечение долгосрочных интересов предприятия лояльных и высококвалифицированных кадрах, способных выполнять текущие и стратегические планы развития.

**3.2. Принцип добровольности.**

Участие сотрудников предприятия Программе носит добровольный характер.

**3.3. Принцип равных возможностей.**

Предприятие признает и уважает каждого сотрудника. Предприятие предоставляет каждому сотруднику равные возможности для реализации в рамках

Программы своих способностей и удовлетворения карьерных устремлений.

#### **3.4. Принцип объективности.**

Предприятие стремится к объективной оценке способностей сотрудников, признанию их заслуг и достижений. Предприятие высоко ценит умение профессионально и эффективно решать поставленные задачи, лояльность и соблюдение корпоративных интересов.

#### **3.5. Принцип непрерывности развития**

Предприятие заинтересовано в постоянном поступательном развитии своих сотрудников с целью эффективного решения стоящих перед предприятием задач.

#### **3.6. Принцип информационной открытости.**

Информация по Программе является доступной для всех сотрудников предприятия. Каждый сотрудник может получить полную информацию, касающуюся мероприятий по оценке и развитию своего потенциала, карьерных перспектив, предложить свои идеи и дать рекомендации. Предприятие заинтересовано и поощряет открытый обмен мнениями о целесообразности внедрения Программы и ее реализации.

### **4. Основные мероприятия и требования Программы**

4.1. Все мероприятия по Программе происходят при непосредственном участии и по согласованию со структурными подразделениями предприятия.

4.2. Реализуя Программу, предприятие учитывает потребность в замещении вакантных должностей руководителей и экспертов различного уровня на текущий и последующий периоды.

4.3. Для сотрудников участие в Программе носит добровольный характер. К участию в Программе допускаются сотрудники, проработавшие на предприятии не менее одного года.

4.4. Предприятие рассматривает участие структурных подразделений в Программе как содействие стратегическим интересам и приоритетам предприятия.

4.5. В целях реализации Программы, предприятие определяет модели компетенций для должностей руководителей и экспертов различного уровня.

4.6. Предприятие принимает решение об участии сотрудников в Программе на основании результатов оценки их потенциала.

4.7. Оценка проводится внутренними и внешними независимыми специалистами.

4.8. Для оценки могут использоваться следующие инструменты:

- изучение анкетных данных сотрудника;
- интервью по компетенциям;
- оценка непосредственным руководителем;
- профессиональные тесты (тесты достижений);
- тесты способностей, профессионально-личностный опросник;
- упражнения, построенные на моделировании рабочих ситуаций.

4.11. По результатам оценки формируется резерв кадров.

4.12. Предприятие обеспечивает развитие участников резерва кадров, определяет тематику и содержание учебных программ в соответствии с результатами оценки сотрудников, утверждая Индивидуальные планы развития.

4.13. Предприятие корректирует Индивидуальные планы развития участников резерва кадров с учетом результатов развития и/или изменения планов предприятия по развитию карьеры сотрудников.

4.14. Предприятие контролирует результативность и эффективность развития сотрудников.

4.15. Предприятие принимает решение о дальнейшем использовании потенциала сотрудника, повышении его материального вознаграждения по результатам участия в Программе.

## Положение о развитии управленческой карьеры сотрудников предприятия

### 1. Общие положения

Настоящее Положение о развитии управленческой карьеры сотрудников предприятия (далее – Положение) является внутренним нормативным документом предприятия, разработанным в рамках Основных направлений кадровой политики предприятия в целях реализации Программы «Управление карьерой сотрудников», и включает в себя комплекс мероприятий, направленных на выявление, развитие и использование способностей сотрудников предприятия к решению управленческих задач, формирование управленческого резерва кадров (далее – Управленческий резерв).

Целью Положения является формирование Управленческого резерва для оперативного замещения руководящих должностей.

### 2. Используемые понятия

Для целей настоящего Положения используются следующие понятия:

2.1. **Управленческий резерв** - сотрудники предприятия, прошедшие отбор на основании оценки управленческого потенциала.

2.2. **Участник Управленческого резерва** - сотрудник предприятия, прошедший отбор в соответствии с требованиями настоящего Положения.

2.3. **Управленческий потенциал** – способности сотрудника к решению управленческих задач и выполнению организационно-распорядительных функций.

2.4. **Оценка управленческого потенциала** – комплекс мероприятий, направленных на выявление управленческого потенциала сотрудника.

2.5. **Развитие управленческого потенциала** – комплекс учебно-консультационных, контрольных и иных мероприятий, проводимых в отношении участника Управленческого резерва.

2.6. **Использование управленческого потенциала** – комплекс мероприятий, связанных с назначением участника Управленческого резерва на руководящую должность

2.7. **Модель компетенций** – набор поведенческих характеристик (компетенций), которые сотрудник должен демонстрировать для успешной работы на определенной должности. Модель компетенций разрабатывается Административным управлением и утверждается Председателем предприятия.

2.8. **Руководитель самостоятельного структурного подразделения** – руководитель структурного подразделения предприятия, осуществляющего свою деятельность на основании Положения о подразделении, утвержденного приказом Председателя предприятия.

2.9. **Сертифицированный специалист** – сотрудник предприятия или иное лицо, обладающее специальными знаниями в области оценки персонала, удостоверенными сертификатом.

### 3. Порядок формирования Управленческого резерва

3.1. Количество мест в Управленческом резерве определяется ежегодно Председателем предприятия по представлению Административного управления с учетом статистических данных о замещении руководящих должностей за истекший год, а также перспективных планов развития предприятия.

3.2. Информация о наборе участников Управленческого резерва доводится до сведения сотрудников предприятия Административным управлением в виде информационного письма.

3.3. Для участия в мероприятиях по формированию Управленческого резерва сотрудник предприятия подает в Административное управление заявку от своего имени по форме, предусмотренной приложением 1 к настоящему Положению.

3.4. О поданной заявке Административное управление информирует руководителя самостоятельного структурного подразделения, в котором работает сотрудник (далее – руководитель), и по форме, предусмотренной приложением 2 к настоящему Положению, запрашивает его мнение о целесообразности участия сотрудника в мероприятиях по формированию Управленческого резерва.

3.5. Признание руководителем участия сотрудника в мероприятиях по формированию Управленческого резерва нецелесообразным может явиться основанием для отказа в удовлетворении поданной заявки.

3.6. На основании поданной заявки и мнения руководителя Административное управление определяет срок проведения оценки управленческого потенциала и очередность сотрудника, включает сотрудника в План оценки управленческого потенциала.

3.7. Не позднее чем за 15 календарных дней до проведения оценки Административное управление информирует сотрудника и руководителя о дате проведения оценки управленческого потенциала по форме, предусмотренной приложением 3 к настоящему Положению.

3.8. По ходатайству сотрудника и/или руководителя проведение оценки управленческого потенциала может быть перенесено Административным управлением на другой срок.

3.9. Оценка управленческого потенциала проводится в два этапа:

- Первый этап – тестирование сотрудника с использованием тестов способностей и/или профессионально-личностного опросника;
- Второй этап - проведение упражнений, построенных на моделировании рабочих ситуаций.

Оба этапа оценки управленческого потенциала проводятся сертифицированными специалистами.

3.10. Результаты оценки управленческого потенциала сотрудника определяются по сумме набранных им баллов на каждом этапе.

3.11. По итогам Первого этапа проводится предварительный отбор сотрудников в Управленческий резерв.

3.12. К участию во Втором этапе допускаются сотрудники, набравшие наибольшую сумму баллов. Общее количество таких сотрудников не может превышать 3-кратную численность Управленческого резерва на текущий год.

3.13. Сотрудники, набравшие наибольшую сумму баллов на Втором этапе, становятся участниками Управленческого резерва по количеству мест в Управленческом резерве на текущий год.

3.14. Управленческий резерв утверждается Председателем предприятия.

#### ***4. Порядок проведения мероприятий по развитию управленческого потенциала***

4.1. В целях развития управленческого потенциала Административное управление разрабатывает планы развития участников Управленческого резерва (далее – План развития).

4.2. План развития составляется для каждого участника Управленческого резерва на основании Моделей компетенций руководящих должностей и включает в себя учебно-консультационные, контрольные и иные мероприятия по развитию требуемых компетенций, сроки их проведения.

4.3. План развития согласовывается с руководителем самостоятельного структурного подразделения, в котором работает участник Управленческого резерва, и утверждается директором Административного управления.

4.4. План развития может корректироваться по инициативе руководителя или Административного управления.

4.5. Контроль за выполнением Плана развития осуществляет Административное управление. Формой контроля является сдача зачета/экзамена участником Управленческого резерва по итогам учебно-консультационного мероприятия и/или результаты работы.

4.6. В случае невыполнения Плана развития участник Управленческого резерва может быть исключен из Управленческого резерва на основании приказа Председателя предприятия.

4.7. По результатам выполнения Плана развития может быть проведена итоговая оценка управленческого потенциала участника Управленческого резерва по Модели компетенций конкретной руководящей должности.

#### **5. *Порядок использования управленческого потенциала***

5.1. Участники Управленческого резерва участвуют в замещении руководящих должностей.

5.2. Участники Управленческого резерва имеют преимущественное право на замещение вакантных должностей.

5.3. Решение о замещении руководящей должности участником Управленческого резерва принимается Председателем предприятия или иным уполномоченным им лицом на основании представления Административного управления, согласованного с участником Управленческого резерва и руководителем самостоятельного структурного подразделения, в котором открыта руководящая должность.

#### **6. *Порядок использования результатов оценки управленческого потенциала***

6.1. Результаты оценки управленческого потенциала действительны в течение 2 календарных лет с момента зачисления в Управленческий резерв.

6.2. Результаты оценки управленческого потенциала относятся к персональным данным работника, получение, обработка, хранение и использование которых допускаются с соблюдением требований Положения о работе с персональными данными работника, утвержденного приказом предприятия от 3 марта 2016 г. № 47, настоящего Положения, требований действующего законодательства.

6.3. Сотрудник предприятия, принимавший участие в мероприятиях по оценке управленческого потенциала, имеет право знакомиться с результатами собственной оценки и развития компетенций, оценки степени своей готовности к замещению руководящей должности и другими собственными данными. Ознакомившись с результатами оценки, сотрудник имеет право дополнить их заявлением, выражающим собственную точку зрения. Данное заявление приобщается к информации о сотруднике.

## **Положение о развитии профессиональной карьеры сотрудников предприятия**

### **1. Общие положения**

Настоящее Положение о развитии профессиональной карьеры сотрудников предприятия (далее – Положение) является внутренним нормативным документом предприятия, разработанным в рамках Основных направлений кадровой политики предприятия в целях реализации Программы «Управление карьерой сотрудников», и включает в себя комплекс мероприятий, направленных на определение, развитие и повышение профессиональной квалификации сотрудников до уровня, необходимого для результативного и эффективного выполнения задач в рамках должностных обязанностей, формирование экспертного резерва кадров (далее – Экспертный резерв).

Целью Положения является формирование Экспертного резерва для оперативного и эффективного замещения должностей экспертов различного уровня, обеспечение результативного и эффективного выполнения сотрудниками своих обязанностей.

### **2. Используемые понятия**

Для целей настоящего Положения используются следующие понятия:

2.1. **Экспертный резерв** - сотрудники предприятия, прошедшие отбор на основании оценки профессиональной квалификации, которым присвоен 1-й квалификационный класс.

2.2. **Профессиональная квалификация** – уровень теоретической, практической подготовки и способностей, которые сотрудник демонстрирует при выполнении своих должностных обязанностей.

2.3. **Оценка профессиональной квалификации** – комплекс мероприятий, направленных на выявление профессиональной квалификации сотрудника и присвоение сотруднику квалификационного класса.

2.4. **Квалификационный класс** – показатель 1-го, 2-го, 3-го класса, характеризующий профессиональную квалификацию сотрудника.

2.5. **Модель компетенций** – набор ключевых профессиональных и поведенческих характеристик, которые сотрудник должен демонстрировать для результативной и эффективной работы на занимаемой должности. Модель компетенций разрабатывается Административным управлением и утверждается Председателем предприятия.

2.6. **Развитие и повышение профессиональной квалификации** – комплекс учебно-консультационных, контрольных и иных мероприятий, проводимых в отношении участника Экспертного резерва.

2.7. **Руководитель самостоятельного структурного подразделения** – руководитель структурного подразделения предприятия, осуществляющего свою деятельность на основании Положения о подразделении, утвержденного приказом Председателя предприятия.

2.8. **Непосредственный руководитель** – руководитель структурного подразделения, входящего в состав самостоятельного структурного подразделения, либо иное лицо самостоятельного структурного подразделения, в непосредственном подчинении которого находится сотрудник.

2.9. **Сертифицированный специалист** – сотрудник предприятия или иное лицо, обладающие специальными знаниями в области оценки персонала, удостоверяемыми сертификатом.

### **1. Порядок формирования Экспертного резерва**

3.1. Количество мест в Экспертном резерве определяется ежегодно Председателем предприятия по представлению Административного управления с учетом статистических данных о замещении должностей экспертов различного уровня за

истекший год, а также перспективных планов развития предприятия.

3.2. Количество мест во 2-м и 3-м квалификационном классе определяется равным количеством мест в Экспертном резерве.

3.3. Информация о наборе участников Экспертного резерва доводится до сведения сотрудников предприятия Административным управлением в виде информационного письма.

3.4. Для участия в мероприятиях по формированию Экспертного резерва сотрудник предприятия подает в Административное управление заявку от своего имени по форме, предусмотренной приложением 1 к настоящему Положению.

3.5. О поданной заявке Административное управление информирует непосредственного руководителя сотрудника и запрашивает мнение о сотруднике.

3.6. Мнение о сотруднике оформляется непосредственным руководителем и руководителем соответствующего самостоятельного структурного подразделения по форме, предусмотренной приложением 2 к настоящему Положению, и направляется в Административное управление.

3.7. Негативное мнение о сотруднике непосредственного руководителя и/или руководителя соответствующего самостоятельного структурного подразделения может явиться основанием для отказа в удовлетворении поданной заявки.

3.8. На основании поданной заявки и мнения о сотруднике Административное управление определяет срок проведения оценки профессиональной квалификации и очередность сотрудника, включает сотрудника в План оценки профессиональной квалификации.

3.9. Не позднее чем за 15 дней до проведения оценки Административное управление информирует сотрудника и непосредственного руководителя о дате проведения оценки профессиональной квалификации по форме, предусмотренной приложением 3 к настоящему Положению.

3.10. По ходатайству сотрудника и/или непосредственного руководителя проведение оценки профессиональной квалификации может быть перенесено Административным управлением на другой срок.

3.11. Оценка профессиональной квалификации сотрудника проводится путем:

- тестирования сотрудника с использованием тестов способностей и/или профессионально-личностного опросника и/или проведения упражнений, построенных на моделировании рабочих ситуаций;

Оценка потенциала проводится сертифицированными специалистами.

- оценки результативности и эффективности работы сотрудника непосредственным руководителем и руководителем соответствующего самостоятельного структурного подразделения.

3.12. Результаты оценки профессиональной квалификации сотрудника определяются по сумме набранных им баллов.

3.13. По сумме набранных баллов сотрудникам присваиваются квалификационные классы с учетом количества мест в Экспертном резерве и квалификационных классах, определенных в порядке, предусмотренном пп. 3.1, 3.2 настоящего Положения.

3.14. Экспертный резерв, а также список сотрудников, которым присвоены квалификационные классы, утверждаются Председателем предприятия.

## ***2. Порядок проведения мероприятий по развитию и повышению профессиональной квалификации***

4.1. В целях развития уровня профессиональной квалификации участников Экспертного резерва Административное управление разрабатывает планы развития (далее – План развития).

4.2. План развития составляется для каждого участника Экспертного резерва на основании оценки руководителем, предусмотренной п. 3.11 настоящего Положения, и

Моделей компетенций должностей экспертов различного уровня и включает в себя учебно-консультационные, контрольные и иные мероприятия по развитию требуемых компетенций, сроки их проведения.

4.3. План развития согласовывается с непосредственным руководителем участника Экспертного резерва и руководителем соответствующего самостоятельного структурного подразделения, после чего утверждается директором Административного управления.

4.4. План развития может корректироваться по инициативе руководителей, указанных в п. 4.3 настоящего Положения, или Административного управления.

4.5. Контроль за выполнением Плана развития осуществляет Административное управление. Формой контроля является сдача зачета/экзамена участником Экспертного резерва по итогам учебно-консультационных мероприятий и/или результаты работы.

4.6. В случае невыполнения Плана развития участник Экспертного резерва может быть исключен из Экспертного резерва на основании приказа Председателя предприятия.

4.7. По результатам выполнения Плана развития может быть проведена итоговая оценка профессиональной квалификации участника Экспертного резерва по Модели компетенций должностей экспертов определенного уровня.