

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

**Управление деловой карьерой персонала в организации (на
примере УВЗ цех 810)**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ О.В.Кружкова
(подпись)

« ____ » _____ 2016 г.

Исполнитель:

Лобастов Андрей Владимирович
студент группы Б – 41zHT, 4
курса, заочного отделения,
направление «38.03.03. –
Управление персоналом»

(подпись)

Нормоконтроль

_____ А.А Воронина
(подпись)

« ____ » _____ 2016г.

Научный руководитель:

Воробьева И.В.
К.п.н. доцент

(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА НА АО НПК УВЗ	7
1.1. Характеристика деятельности АО НПК УВЗ.....	7
1.2. Анализ системы управления персоналом в области управления деловой карьерой персонала в рамках АО НПК УВЗ (цех 810).....	16
1.3. Анализ управления деловой карьерой работников в цехе № 810 (АО НПК УВЗ).....	36
Вывод по главе 1	53
ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА	55
2.1. Содержание управленческих мероприятий.....	55
2.2. Нормативно-правовое обеспечение внедрения и реализации управленческих мероприятий в сфере условий труда персонала	67
2.3. Обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.....	69
Вывод по главе 2	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	74
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	78
ГЛОССАРИЙ	83
ПРИЛОЖЕНИЯ	86

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Перед экономикой любого государства, а перед российской тем более, стоит достаточно сложная, но перспективная задача - повышение конкурента способности на принципиально новом высоком уровне и соответственно увеличение высокотехнологичного экономического роста. Добиться такого результата, прежде всего, можно за счет формирования высококвалифицированного мобильного коллектива специалистов. Конкурентоспособный коллектив – это задача любого предприятия, а предприятия занятого в оборонной отрасли тем более.

Сегодня ситуация усложненная экономическим кризисом, введением санкций (антироссийских) требует от работников полной самоотдачи. А этого можно достигнуть используя служебно-профессиональное продвижение, карьерный рост, тем самым повышая мотивационный фактор коллектива.

Решения, связанные с карьерным ростом являются важными как для самих сотрудников, так и для руководства фирмы. Служебно-профессиональное продвижение, по теории Абрахама Маслоу - это то чего хотят люди в рамках данной организации. Это реальная потребность и возможность самореализации, самовыражения. Эта мысль действенна и практична. Кроме того, продвижение по службе - это невероятно эффективный метод побудить сотрудников работать лучше, способ активизации труда. Это действенная вещь в рамках любого функционирующего предприятия с численностью не менее двух человек [9].

Процесс управления карьерой является двухсторонним. С одной стороны, человек, оценивая свои возможности и потребности, планирует шаги и поступки, влияющие на перспективы его карьеры. С другой стороны, руководство планирует кадровые изменения, отвечающие требованиям ситуации и перспективам предприятия. При совпадении интересов в

выигрыше оказываются обе стороны. Карьера сотрудника в организации складывается из желания самого сотрудника реализовать собственный профессиональный потенциал и заинтересованности компании в продвижении именно этого сотрудника. При поступлении на работу человек должен знать рынок труда, правильно оценивать свои возможности, навыки, знания, деловые качества, свои сильные и слабые стороны. Ему следует также выяснить условия труда, оплату труда, перспективы служебного роста, возможность повышения квалификации, перспективы развития организации, возможность сокращения должности, социально-бытовые вопросы и др. Цели карьеры, которые человек формулирует для себя, зависят от личности, возраста, квалификации. При несоответствии предлагаемых условий ожидаемых логично предвидеть слабую мотивацию труда.

Руководители, понимая важность карьерного блока в деятельности, как самого работника, так и его значения для коллектива, могут только способствовать улучшению финансового благополучия предприятия. Карьерный фактор один из самых сильных нематериальных мотиваторов в деятельности работника. Данная система потому экономически актуальна в развитии фирмы, что она дает работнику уверенность в завтрашнем дне, соответственно повышается его самоотдача, трудоспособность, производительность. Правильная организация процесса управления служебно-профессиональным ростом помогает руководству фирмы увязать цели его работы с личными целями сотрудников. Последние будут непроизвольно стремиться к целям, которые ставит перед ними организация [17].

Сегодня деловая карьера является объектом пристального изучения. Современные исследования проблемы управления карьерой в организации представлены в работах Аверченко Л. К.; Захаров М. И.; Кларин М. В.; Круглов Д. С.; Резник С. Д.; они связаны с концепциями социального менеджмента, которые представлены в научных трудах П. Друкера; К. Мацусита; М. Вудкока; Д. Фрэнсиса; и удачно сочетают в себе достижения

теории управления и социальных наук, нацеленных на построение успешной карьеры каждого работника.

В работе Аверченко Л. К. рассматриваются основные аспекты построения карьеры, ее основные аспекты, в т.ч. социально-психологические аспекты. В работах Кларин М. И. отражаются основные технологии управления карьерой, способы, методы и средства.

Проблема исследования заключается в отсутствии системности в деятельности по планированию деловой карьеры работников организации в АО НПК УВЗ в цехе № 810, что приводит к снижению качества ее работы в целом.

Цель работы – исследовать систему управления деловой карьерой персонала на АО НПК УВЗ в цехе № 810 и разработать мероприятия по ее совершенствованию.

Задачи работы:

1. Провести теоретическую характеристику деятельности АО НПК УВЗ;
2. Провести анализ системы управления персоналом в области управления деловой карьерой персонала в рамках АО НПК УВХ (цех 810);
3. Провести анализ управления деловой карьерой работников в цехе №810 (АО НПК УВЗ);
4. Обосновать нормативно-правовое обеспечение внедрения и реализации управленческих мероприятий в сфере управления деловой карьерой персонала;
5. Определить социально-экономический эффект предложенных мероприятий.

Объектом исследования выступает деловая карьера персонала.

Предмет исследования процесс управления деловой карьерой в рамках АО НПК УВЗ (цех 810).

Практическая значимость работы состоит в том, что выделены основные направления по совершенствованию системы управления

персоналом в области управления деловой карьерой персонала, что является стимулирующим фактором в мотивации персонала. Особенно это актуально в условиях разрастающегося кризиса в различных сферах жизни страны.

Методическая основа исследования. Для решения поставленных задач использовались следующие теоретические методы: изучение теоретических источников и нормативных документов, обобщение подходов к определению понятия; эмпирические методы – анализ результатов деятельности организации, анкетирование, наблюдение, использование специальных методов исследования систем и практики управления персоналом (специальные тесты).

Структура работы. Выпускная квалификационная работа содержит введение, 2 главы, заключение, список литературы из не менее 50 источников. Во введении отражается актуальность исследования, степень теоретической разработанности, цель работы, соответственно задачи, методы исследования, объект и предмет исследований. В первой главе раскрываются основные результаты изучения состояния управления деловой карьерой персонала на АО «НПК «Уралвагонзавод». Во второй главе рассматриваются управленческие мероприятия по совершенствованию деятельности в сфере управления деловой карьерой персонала. В заключении подводятся итоги все работы.

Текст работы проиллюстрирован 3 рисунками, 28 таблицами, 21 приложениями.

ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА НА АО НПК УВЗ

1.1. Характеристика деятельности АО НПК УВЗ

Открытое акционерное общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф. Э. Дзержинского» является головным предприятием интегрированной структуры, объединяющей 86 предприятий, трёх производственных участков (г. Челябинск, г. Алтайск, г. Екатеринбург), учреждений и организаций в пяти федеральных округах России, представительство находится в г. Москва.

Учредителем и единственным акционером АО «НПК «Уралвагонзавод» является Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом. Контролирующий орган – Министерство промышленности и торговли Российской Федерации.

Основные направления деятельности: производство вагонов и цистерн, инженерных машин сопровождения, дорожно-строительной техники, танковое производство, металлургическое, инструментальное, товаров народного потребления.

Миссия АО «НПК «Уралвагонзавод» – лидерство в системе качества в транспортном машиностроении на основе непрерывных инноваций с целью интеграции в мировую экономику, роста удовлетворенности потребителей, качества жизни сотрудников и стоимости бизнеса группы компаний.

Предприятие создано в целях удовлетворения общественных потребностей и с целью получения прибыли и развития производства и отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. АО «НПК «Уралвагонзавод» является предприятием с развитой инфраструктурой управления и производства и законченным технологическим циклом всего производства, то есть самообеспечивающимся. Спектр продукции, выпускаемой уральскими

машиностроителями, достаточно широк: железнодорожный грузовой подвижной состав, бронетехника, в том числе знаменитые на весь мир «летающие» танки Т-90, Т-90-С, Т-91, их модификации и т. д. К традиционным рынкам сбыта - Казахстан, Украина, Иран, Алжир и Монголия прибавились Таджикистан, Латвия, Финляндия, Болгария и Словакия. Для проведения оценки деятельности предприятия проведем анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Данные для оценки приведены в табл. 1.

Таблица 1 – Структура имущества предприятия АО «НПК «УВЗ» за 2013–2015 гг.

Показатели	2013, тыс.руб.	2014, тыс.руб.	2015, тыс. руб.	2015/ 2013, +- %	201 5/2 013 ,%	2015/ 2014 +- %	2015 2014 ,%
АКТИВ:							
Нематериальные активы	743632	570699	433081	-310551	58	-137618	76
Результаты исследований и разработок	2884915	2616108	2344317	-540598	81	-271791	90
Основные средства	18677822	19188059	20918178	2240356	112	1730119	109
Финансовые вложения	16686366	16040742	21492228	-14537138	130	-13891514	13
Запасы	21353014	23716137	26763811	5410697	130	3047674	113
Дебиторская задолженность	20368714	32560287	37613716	17245002	190	5053429	120
Денежные средства	1243755	1433103	1893210	649455	150	460107	132
ПАССИВ:							
Собственный капитал	39652711	44628163	44628163	4975452	113	-	100
Обязательства:							
Долгосрочные	15475586	8729368	15116013	-359573	97	6386645	173
Краткосрочные	88875948	108494882	123366788	34490840	139	14871906	114

Начнем с активов предприятия, на 2015 год по сравнению с прошлыми периодами происходит уменьшение. Увеличение дебиторской задолженности на 20% произошло по причине увеличения доли товарно-

материальных запасов в текущих активах – на 13%, увеличения доли денежных средств на 32%. Такой рост объясняется увеличением объемов реализации продукции с отсрочкой платежа. На самом деле количество таких заказов опять-таки связанных с кризисом и антироссийскими санкциями увеличивается. Доля долгосрочных активов, в структуре активов предприятия уменьшилась на 4,3% и к концу года ее удельный вес, в общей валюте баланса составил 56,3%. Вес долгосрочных финансовых вложений в необоротных активах не увеличивается и соответственно их качество не ухудшается. Обязательства также имеют тенденцию к увеличению. Проведем анализ структуры и динамики собственного капитала предприятия за период 2014–2015гг. Анализируемые данные представлены в табл. 2.

Таблица 2 – Анализ структуры и динамики собственного капитала АО «НПК «УВЗ» за 2015 год

Содержание	На начало года		На конец года		Отклонения удельного веса, %
	сумма, тыс.руб.	уд.вес, %	сумма, тыс.руб.	уд.вес, %	
Уставный капитал	44628163	80	44628163	80	-
Добавочный капитал (без переоценки)	842637	2	842637	2	-
Резервный капитал	1194284	2	1216474	2	-
Нераспределенный доход (непокрытый убыток)	9408610	16	9350679	16	-
Итого собственный капитал	56073694	100	56037953	100	-

На основании данных табл. 2 можно сделать следующие выводы. За 2015 год собственный капитал предприятия уменьшился на 35741 тыс.руб. Уменьшение произошло за счет уменьшения резервного капитала и нераспределенного дохода. В 2015 году ситуация ухудшилась. Далее рассчитаем коэффициент маневренности АО «НПК «УВЗ». Расчет произведем также за период 2014-2015 года. Рассчитанные по формуле данные отобразим в табл. 3.

Таблица 3 – Расчет коэффициента маневренности собственного капитала на предприятии АО «НПК «УВЗ»

Показатели	На конец 2015	На конец 2014
Сумма собственного оборотного капитала	2249665	11831652
Общая сумма собственного капитала	56182656	56229054
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,04	0,2

Как видно из табл. 3, на предприятии АО «НПК «УВЗ» по состоянию на конец 2015 года доля собственного капитала, находящаяся в обороте, понизилась на 0,02 по отношению к началу года. Предприятие АО «НПК «УВЗ» не устойчиво в своем финансовом состоянии. Руководству предприятия необходимо определить пути оптимизации структуры капитала. Проведя анализ форм бухгалтерской отчетности АО «НПК «УВЗ» за 2013-2015 годы - бухгалтерский баланс (форма №1), отчет о прибылях и убытках (форма № 2). Динамика основных финансовых показателей представлена в табл. 4.

Таблица 4 – Динамика основных финансовых показателей АО «НПК «УВЗ» за 2014–2015 гг.

Наименование статей	2014	2015	Откл.2015/2014	
			+/-	%
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс.руб.	96942410	69031772	-27910638	71
Валовая прибыль, тыс.руб.	29601402	10021622	-19579780	34
Чистая прибыль, тыс.руб.	9510589	443788	-9066801	5
Себестоимость продаж, тыс.руб.	67341008	59010150	-8330858	88
Прибыль от продаж, тыс.руб.	15813363	208079	-15605284	2
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс.руб.	12082510	254609	-11827901	2

Проведенный анализ показал, что основные показатели хозяйственной деятельности предприятия показывают отрицательное значение. Это объясняется «оттягиванием на себя» части денежных средств, финансовым кризисом, возникшим вследствие экономических санкций и др.

С 16 апреля 2009 года АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод» возглавляет генеральный директор Олег Викторович

Сиенко. Рассмотрим структурную единицу открытого акционерного общества «Уралвагонзавод» (АО «НПК «УВЗ») – цех 810, относящегося к вспомогательному производству (ремонтный цех). Миссия цеха 810 - изготовление и ремонт в цехах Общества основных фондов (технологического оборудования, подъёмно-транспортного оборудования и т. п). Цех 810 АО «НПК «Уралвагонзавод», является составляющим комплекса цехов Вспомогательного производства (рис.1).

Продукция, изготавливаемая в этом цехе, находится на промежуточной стадии и не имеет окончательного технологического процесса по отношению ко всей выпускаемой УВЗ продукцией.

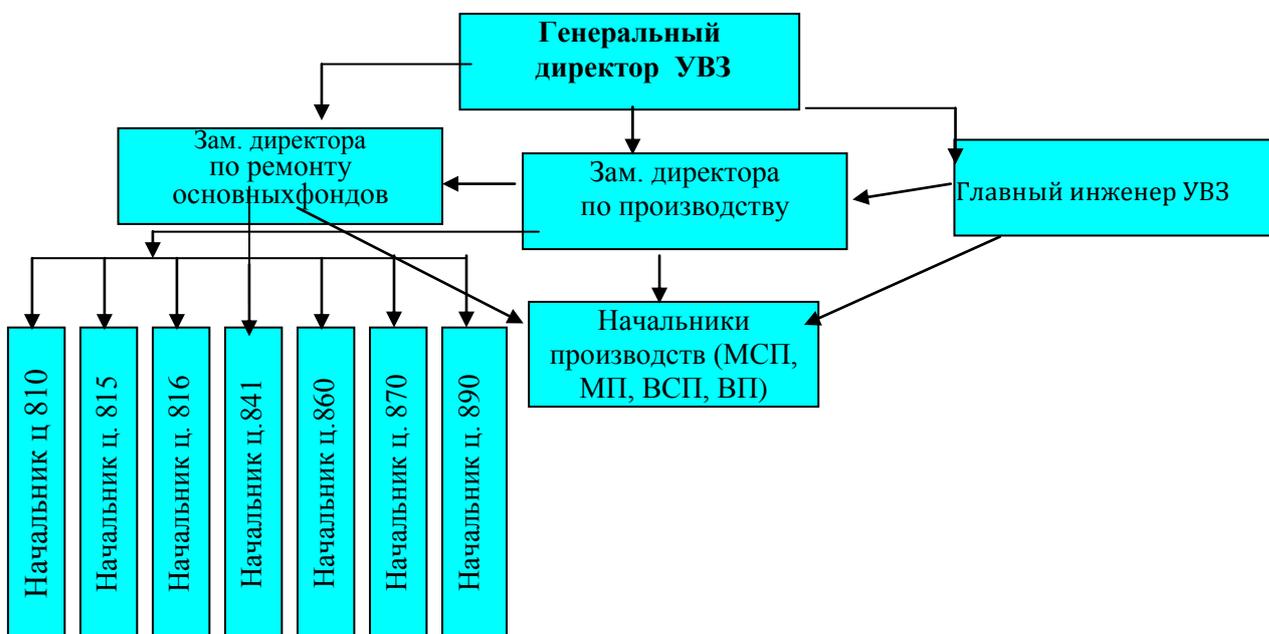


Рисунок 1 - Структурная схема соподчинённости цеха 810 с дирекцией Общества

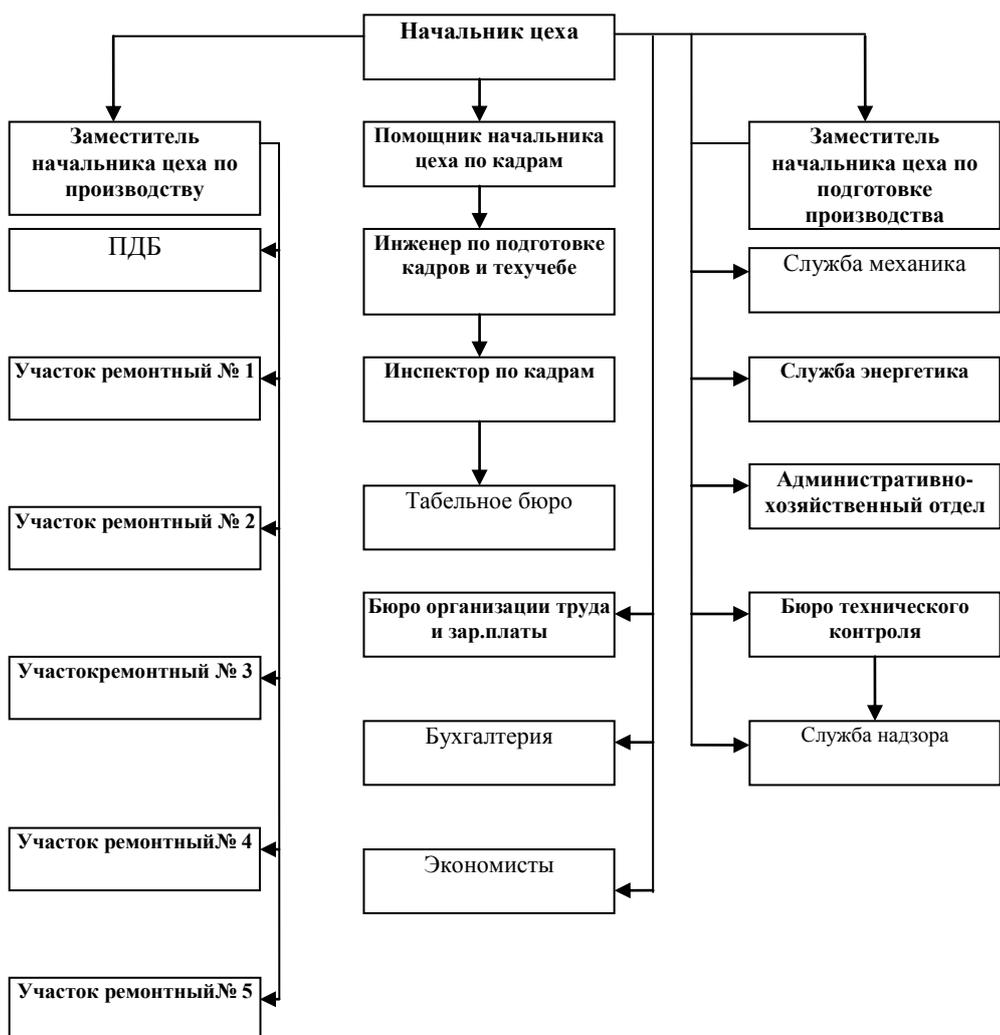


Рисунок 2 - Структурная схема подчиненности служб внутри цеха 810

Интеграция подразделений и уровней управления представляет собой организационно-производственную структуру подразделения линейно-матричного типа на принципах горизонтального разделения труда (рис. 2). Тип организации - производственная с элементами непромышленной социальной структуры [7].

Таблица 5 - Основные технико-экономические показатели Цеха в 2013-2015 гг.

Показатели	2013г.	2014 г.	2015 г.	2015/2013		2015/2014	
				+-	%	+-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Численность работников, чел.	281	330	302	21	107	-28	91

Продолжение табл. 5

1	2	3	4	5	6	7	8
Основные фонды, тыс. руб.	22980,6	27699,61	34504,9	11524,3	151	6805,29	125
Оборотные средства, тыс. руб.	56601,6	51735,25	82000,05	25398,45	145	30264,8	159
Энергетические мощности:							
- тепловая энергия на коммунально- бытовые нужды (гор.вода) – Гкал	534,17	534,17	534,17	0	100	0	100
- эл. энергия на приточно-вытяжную вентиляцию, кВт*час	129737,24	129737,24	129737, 24	0	100	0	100
- теплоэнергия пара, Гкал	319,7	319,7	319,7	0	100	0	100
- эл. энергия на освещение, кВт*час	978800	978800	978800	0	100	0	100
Общая площадь, кв.м.	16236	16236	16236	0	100	0	100
Производственная площадь, кв.м.	11952	11952	11952	0	100	0	100

Анализируя основные технико-экономические показатели цеха получим, что основные фонды данного подразделения на протяжении трех лет возрастали незначительно. Произошло и уменьшение численности работников по сравнению с 2014 г. по 2016 г. Рассмотрим динамику цен на основные виды ремонтов.

Таблица 6 - Динамика изменения цен на некоторые виды продукции

Год	текущие ремонты		капитальные ремонты	
	Стоимость, тыс.руб.	Коэффициент, %	Стоимость, тыс.руб.	Коэффициент, %
2013	2704,8	0,956	65608,13	1,313
2014	4108,65	0,658	94591,99	0,694
2015	4193,4	0,980	107363,16	0,881

Сравнительный анализ выявил темп прироста $T_{2013-2014}=34,17\%$, $T_{2014-2015}= 2,02\%$ - получим, что по сравнению с 2014 годом, стоимость ремонта увеличилась практически в 2 раза. С внешнего рынка труда принято на УВЗ на постоянную работу 2018 чел. (2013 г. – 993 чел.), в том числе 1853

рабочих, что составляет 91,8% от общей численности принятых. 1325 человек или 65,7 % от общего числа принятых составила молодежь в возрасте до 30 лет.

Таблица 7– Доля УВЗ на рынке вагоностроения в 2010–2015 гг.

	2010	2013	2014	2015
Доля УВЗ на рынке вагоностроения стран СНГ, %	27	25	22	22
Доля УВЗ на рынке полувагонов стран СНГ, %	42	33	26	25
Доля УВЗ на рынке цистерн стран СНГ, %	32	26	22	27

Координация действий профильных партнеров, установление прочных кооперационных связей позволит практически вдвое увеличить выпуск продукции к 2017 г. И так, основные технико-экономические показатели говорят об ухудшении экономического положения предприятия. Предприятие АО «НПК «УВЗ» не устойчиво в своем финансовом состоянии. Это объясняется «оттягиванием на себя» части денежных средств, финансовым кризисом, возникшим вследствие экономических санкций и др. Рассмотрим качественные характеристики персонала в табл. 8.

Таблица 8 - Качественные характеристики персонала

Группа работников	2014		2015		темп роста, %
	чел.	уд.вес, %	чел.	уд.вес, %	
1	2	3	4	5	6
Всего по цеху	330	100	302	100	91
По возрасту, лет					
- до 20	13	3,9	12	4,0	-7,7
20-30	68	20,6	71	23,5	4,4
30-40	74	22,4	68	22,5	-8,1
40-50	99	30,0	85	28,1	-14,1
50-60	66	20,0	59	19,5	-10,6
старше 60	10	3,0	7	2,3	-30,0
по образованию					
высшее	13	5,5	16	5,3	6,7
среднее специальное	48	14,5	46	15,2	-4,2
среднее общее	185	54,5	165	54,6	-8,3
неполное среднее	84	25,5	75	24,8	-10,7
по труд.стажу, лет до 1	9	2,7	9	3,0	0,0
от 1 до 5	29	8,8	31	10,3	6,9
от 5 до 10	32	9,7	32	10,6	0,0
от 10 до 15	30	9,1	26	8,6	-13,3

1	2	3	4	5	6
от 15 до 20	46	13,9	39	12,9	-15,2
от 20 до 25	54	16,4	47	15,6	-13,0
от 25 до 30	39	11,8	30	9,9	-23,1
свыше 30	91	27,6	88	29,1	-3,3

Делая вывод по данным табл. 8, можно сказать, что состав работников цеха 810 несколько помолодел, увеличилось число сотрудников от 20 до 30 лет. В то же время увеличилось число работников с высшим образованием, значительно сократилось количество работников со средним и неполным средним образованием.

Все руководители имеют высшее образование, многие из них начинали работать на рабочих должностях, прошли все ступени роста и сейчас возглавляют все основные службы. Широко развито на предприятии планирование карьеры и других форм развития и реализации способностей работников. В образовательной структуре руководителей среднего и высшего уровня управления произошли изменения в лучшую сторону – процент сотрудников с высшим образованием повысился. Отсутствие у некоторой части менеджеров среднего звена высшего образования объясняется тем, что наличие высшего образования – не обязательное условие. То, что некоторые руководители высшего звена управления имеют среднее профессиональное и н/высшее образование является недостатком для такой крупной организации как УВЗ. Также есть руководители пенсионного возраста, работающие в организации. Среди руководителей второго уровня таких 3,2 %, третьего уровня – 3,8 %, четвертого уровня – 1,5. Скорей всего эти места будут в ближайшее время освобождены и их займут кандидаты из резерва кадров или кандидаты со стороны.

1.2. Анализ системы управления персоналом в рамках АО «НПК «Уралвагонзавод» (цех 810)

АО «НПК Уралвагонзавод» имеет слабо централизованную систему управления, поскольку представляет собой организацию, в которой руководство высшего звена оставляет за собой небольшую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, так как функции распределены по управленческому персоналу. Прежде чем анализировать систему управления карьерой необходимо рассмотреть ее в разрезе этапов системы управления персоналом. В систему управления карьерой включают такие этапы как: найм персонала, его адаптация, оценка и аттестация, соответственно реализация мероприятий по управлению карьерой. Рассмотрим каждый этап более подробно.

Рассмотрим основные элементы. Начнем анализ с процедуры отбора (набора) персонала в цехе 810. Найм сотрудника - процесс управления карьерой начинается в момент найма сотрудника [5]. Потребность в кадрах АО НПК «Уралвагонзавод» удовлетворяет в процессе их набора и создания резерва работников для занятия вакантных должностей. Из них впоследствии отбираются наиболее подходящие лица. Определение потребности в кадрах осуществляется централизованно. Используются как активные, так и пассивные методы набора кадров. Привлечение кадров в цех производится в традиционной форме: через объявления в СМИ, и выставлением вакансий в городском Центре занятости населения, кроме того, используется и метод привлечения через знакомых, работающих на АО УВЗ. Также используется и внутренний источник привлечения персонала, из внутренних резервов предприятия, но, как правило, это составляет небольшой процент.

Основной критерий отбора кандидатов в цех 810 - это умение пользоваться измерительным инструментом, знания определения погрешности в измерениях, наличие родственной профессии (слесарь, токарь и т.д.) или специальной подготовки, а также предыдущий аналогичный опыт работы на другом предприятии или в другом подразделении нашего

предприятия. При устройстве в цех № 810 по рабочим специальностям устройство происходит по общим правилам, через отдел кадров АО НПК УВЗ, а на должности специалистов и руководителей, как правило, дополнительно включается собеседование у начальника цеха. Это позволяет подобрать наиболее профессиональную, адекватную команду. Этап приема и отбора персонала очень важен для «закладки» будущей карьеры, так как на данном этапе предприятие «подбирает» работника для себя, а работник «примеряет» для себя.

При первичном подборе инспектор отдела кадров проводит небольшую беседу, в которой в общих чертах знакомит с предприятием, принципами и особенностями работы и т.п. Завершается созданием ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации. Остальным кандидатам сообщается о решении прекратить рассмотрение их кандидатур на данную должность. Результаты собеседования содержат оценку кандидата и предложение – продолжать или прекратить работу с ним. Результаты собеседования фиксируются документально. Заключение проводивших собеседование сотрудников передается руководителю подразделения, располагающего вакансией, который и принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата (т. е. отсев или прохождение на второй тур). Подписанное начальником отдела кадров решение об отказе или прохождении во второй тур кандидату присылается в стандартном пакете почтой, электронной почтой.

Первичная информация выявляется при тестировании работников. Предпочтение отдаётся работникам внутри своего подразделения (за счёт внутренних резервов), так как этот факт повышает их заинтересованность, улучшает психологический климат и формирует преданность организации. Выбранные специалисты (разного уровня) как личности должны в своей совокупности соответствовать необходимому (требуемому) уровню. И при распределении официальных должностей на нашем предприятии исходя из пригодности работника к выполнению той или иной задачи. Вторым важным

источником информации для базы данных является стандартная форма «Сведения о кандидате», куда заносится основная информация о специалистах, не принятых на работу по одним вакансиям, но имеющих по всем данным хорошие шансы быть принятыми на работу по мере появления других вакансий. Возможными внешними источниками трудовых ресурсов для цеха 810 являются:

1) объявление в средствах массовой информации - на телевидении, радио, в прессе. Цель - получить эффективный результат с минимально возможными затратами. В основном печатается в газете «Машиностроитель», на местном телевизионном канале как основном источнике информации по вакансиям в городе. Основное преимущество данного метода подбора кандидатов - широкий охват населения при относительно низких первоначальных издержках;

2) УВЗ работает с городским центром занятости, т. е. биржей труда. В таких случаях в процессе набора кандидатов первым делом отдел по приёму и работе с персоналом цеха 810 предлагает претендентам на занятие вакантных мест представить свое резюме. Набор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого далее отдел по работе с персоналом отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа проводится в цехе 810 буквально по всем специальностям - техническим и административным.

Последний этап - решение о найме. Если во время испытательного срока работник зарекомендовал себя как специалист с хорошими знаниями и способностями, его переводят в разряд постоянных работников. Итак, в основном набор кандидатов на должности в цехе производится методом поиска внутри организации (до 77%). Наиболее распространенными методами внутреннего подбора персонала являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации. Прием и отбор персонала регламентируется Общим положением по найму и отбору персонала на АО НПК УВЗ, которое имеет в своей структуре 5 разделов и

регулируют общий порядок приема персонала. Однако, при этом не учитываются специфические требования, предъявляемые в процессе отбора в цех № 810. Для более полной информации о цехе 810 структурной единицы АО «НПК «УВЗ» рассмотрим данные в табл. 9.

Таблица 9 - Анализ структуры персонала цеха

Категории ППП	2014		2015		отклонение		Темп роста, %
	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес, %	
среднесписочная численность, всего:	330	100%	302	100%	-14	91	
1. Рабочих	289	87,6%	267	88,4%	-22	0,8	-7,6
из них основных	224	67,9%	213	70,5%	-11	2,6	-4,9
вспомогательных	65	19,7%	54	17,9%	-11	-1,8	-9,1
2. Специалистов	22	6,7%	17	5,6%	-5	-1,1	-16,4
3. Служащих	1	0,3%	1	0,3%	0	0	0
4. Руководители	18	5,5%	17	5,6%	-1	-0,1	1,8

Из табл. 9 видно, что все категории персонала в 2015 году сократились в числе, на что повлияло в первую очередь снижение численности основных рабочих. Однако, в цехе происходит замена основных средств производства и основных фондов, поэтому численность, возможно, будет регулироваться. Профессионализм работников, уровень их квалификации относится к важнейшим компонентам качества персонала.

Распределение сотрудников по стажу и возрасту также говорит об обновлении коллектива. Предприятие создает условия для обучения, повышения квалификации, поэтому определенную часть молодых работников составляют студенты вузов, а также выпускники лицей, которые проходят здесь практику, а потом устраиваются на работу.

Для оценки состояния рассмотрим данные из табл. 10 по движению персонала за 2 года.

Таблица 10 - Данные для анализа движения персонала

показатель	2015	2014	темп роста, %
1	2	3	4
среднесписочная численность работников	302	330	+5,97

Продолжение табл. 10

1	2	3	4
Принято в течение года новых работников	25	63	+60,32
выбыло работников	52	49	-5,77
уход на пенсию, на учебу, в армию	7	10	+30,0
по собственному желанию	36	31	-18,42
за нарушение дисциплины	9	8	-11,11
оборот по приему, %	7,58	20,86	
оборот по выбытию, %	16,06	16,23	
общий оборот, %	23,6	37,09	
текучесть кадров, %	17,12	14,09	
коэффициент постоянства кадров, %	83,94	84,77	

В табл. 10 показаны данные по движению персонала в цехе 810 за 2 года. По сравнению с 2014 годом численность принятых 2015 году почти на 6% больше. Хотя в 2015 году численность работников цеха увеличилась, также сократились и случаи увольнения по собственному желанию и за нарушения. Выросла привлекательность работы в цехе, повысилась заработная плата; а также укрепилась дисциплина. Текучесть кадров в 2015 году снизилась по сравнению с 2014, это можно рассматривать как положительное явление, т.к. в 2014 году большинство уволившихся объясняло своё решение недостаточно высокой заработной платой.

Рассмотрим далее показатели текучести по персоналу в табл. 11.

Таблица 11 – Показатели текучести

Выбыло работников	2013	2014	2015	2013г. в % к 2015г.
1	2	3	4	5
Структура по квалификации:				
Высшая	2	-	4	
Первая	10	3	-	+ 2,7
Вторая	8	1	2	- 10,6
Без категории	-	1	-	- 41,10-
Структура по категориям АУП:				
Руководители	-	-	1	+ 3,8
Специалисты	-	-	-	-
Служащие	-	-	-	-
Рабочие основного производства	17	13	17	-
Рабочие вспомогательного производства	19	20	26	+26,92

Продолжение табл. 11

1	2	3	4	5
Итого выбыло:	56	52	49	-12,50
из них уволены по собственному желанию:	38	36	31	-18,42
за нарушения дисциплины:	10	9	8	-20,0
на пенсию	8	7	10	+20,00

Самая большая текучесть в цехе, в соответствии с табл. 11 среди рабочих основного и вспомогательного производства. Из-за низкой заработной платы штат работников меняется и поэтому он часто не укомплектован. Для того чтобы укомплектовать полностью штат отдела, подается заявка на потребное количество человек требуемой специальности. Основные и главные причины ухода персонала следующие: нестабильные заработки 85,7%; вредные, санитарно-бытовые условия труда; проблемы с проездом до места работы; отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта, карьерного роста 14,3%; изменение социальной сферы; состояние межличностных отношений в коллективе. В результате анализа этого компонента управления можно отметить достаточно высокий коэффициент текучести кадров, что свидетельствует о неудовлетворительном социально-психологическом климате. Среди основных причин увольнения называются – условия труда, в том числе и охрана труда, оплата труда, затруднения в получении разряда. Среди ИТР наименьшая текучесть – неравномерное распределение функций (несоответствие выполняемой работы и уровня должности ответственности), несоразмерное начисление премий, медленный карьерный рост. Опрос сотрудников цеха показал, что часто работники не знают своих перспектив в данном коллективе, это говорит о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в организации. Рассмотрим основные структурные показатели по цеху в табл. 12.

Таблица 12 – Основные структурные показатели за 2015-2013 гг.

ПОКАЗАТЕЛЬ	2013	2014	2015	2013г. в % к 2015г.
Средняя ЗП	18298,8	19742,0	23113,5	158,01
Численность персонала	281	330	302	107,47
Структура по квалификации:				
Высшая	70	70	99	141
Первая	43	45	35	81,4
Вторая	45	48	40	88,9
Без категории	123	167	128	104,1
Структура по категориям АУП:				
Руководители	32	32	32	100
Специалисты	22	22	22	100
Служащие	3	3	3	100
Структура по возрасту:				
18-35	56	55	40	71,4
35-55	144	140	191	133
55 и старше	81	90	71	87,7
Структура по полу работающих:				
Мужчины	193	194	221	115
Женщины	88	91	81	92,0

Среднесписочная численность персонала выросла на 7%. Это объясняется модернизацией цеха. Средняя заработная плата также растет и составляет разница 4814,7 руб. Однако все равно остается меньше средней заработной платы по области. На предприятии отсутствует проблема старения руководителей, т.к. более 50 % руководителей находятся в возрасте от 30 до 50 лет, при котором достигается наивысшая работоспособность. По структуре квалификации большую часть составляют 33% работники высшей квалификации, 12 % - первой категории, 13% - второй и 42% составляют работники без категории. Как правило, это лица занятые низкоквалифицированным трудом. По возрасту основная часть коллектива – это лица которым 35-55 – группа наиболее работоспособных граждан. По полу работающих большинство составляют мужчины, это объясняется спецификой деятельности предприятия. Рассмотрим данные по табл. 13 по обеспеченности цеха персоналом.

Таблица 13 - Обеспеченность цеха персоналом на 2015 г.

№ п/п	Наименование показателей	Всего	В т.ч. персонал основной группы	Категории персонала			
				Руководители	Специалисты	Др. служащие	Рабочие
1	Среднесписочная численность работников (без совместителей)	302	214	17	17	1	53
2	Численность работников списочного состава на конец периода	302	214	17	17	1	53
3	Из них: рабочие 1-3 разряда	X	X	X	X	X	3
4	Рабочие 4-6 разряда	X	X	X	X	X	17
5	Рабочие 7 разряда			X	X	X	33
6	Женщины			X	X	X	
7	Молодежь до 29 лет			X	X	X	
8	В т.ч. до 18 лет			X	X	X	
9	Лица пенсионного возраста			X	X	X	
10	Принято работников всего	63	27	-	-	-	36
11	Из них: Женщины	-	-	-	-	-	-
12	Молодежь до 29 лет	62	26	-	-	-	36
13	Лица пенсионного возраста	1	1	-	-	-	-
14	Выпускники учебных заведений	15	3	-	-	-	12
15	Выбыло работников, всего	49	22	-	-	-	27
16	Из них:						
	Уволены за прогулы	4	-	-	-	-	4
	Нарушения дисциплины	1	-	-	-	-	1
17	Уволены по собственному желанию	28	14	-	-	-	14
18	Высвобождены в связи с сокращением численности	-	-	-	-	-	-
19	Из строки 53: женщины			X	X	X	
20	Молодежь до 29 лет			X	X	X	
21	Лица пенсионного возраста	10		X	X	X	10
22	Число вакантных рабочих мест (требуемых работников) на конец отчетного периода	6	4	-	-	-	2

Далее рассмотрим в табл. 13 и 14 основные кадровые показатели по цеху.

Таблица 14 -Основные кадровые показатели цеха в 2013-2015 гг.

Показатель	2013	2014	2015	2013г. в % к 2015г.
Численность персонала, чел.	281	330	302	107,47
Удельный вес рабочих, %	79,7	80,0	78,9	99,0
Удельный вес АУП, %	11,7	11,2	12,2	1,0
Удельный вес специалистов, %	7,8	7,7	8,1	103,8
Удельный вес служащих, %	1,06	1,05	1,10	103,8
Средний возраст работающих, лет	45,5	42,1	38,3	84,2
Текучесть кадров, %	5,3	10,2	12,2	230,2

Вывод по табл. 14: Количество персонала достаточно, среднесписочная численность работников (без совместителей) составляет 302 человека. Из них к категории руководителей относится 17 человек, специалистов – 17 человек, служащие – 1 человек (женщина), а к категории рабочие относится 267 человек. Состав работников цеха несколько помолодел, увеличивается число сотрудников до 29 лет. В цехе на конец отчетного периода число вакантных мест составляет – 2 (основное производство), 2 (обслуживающие рабочие – цеховая ремонтная служба).

Адаптация - главной целью данного этапа является ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность. Менеджер по персоналу знакомит нового сотрудника с историей организации, структурой управления, условиями работы, традициями и элементами корпоративной культуры, базовыми документами предприятия (Правила внутреннего трудового распорядка, Положением о коммерческой тайне, положением о соблюдении техники безопасности). Затем непосредственный руководитель работника знакомит вновь принятого сотрудника с коллективом, должностной инструкцией, разъясняет его права и обязанности. В случае необходимости, по решению руководителя, работник должен пройти краткий курс обучения. Процесс адаптации длится 3 месяца и совпадает с испытательным сроком. За неделю до окончания испытательного срока (до трех месяцев либо ранее) руководитель подразделения представляет в отдел по работе с персоналом отзыв-характеристику с обоснованием положительного или отрицательного решения в отношении нового

работника. Структурное закрепление функций управления адаптацией проходит по следующим направлениям: выделение соответствующего подразделения (бюро, отдела цеха) в структуре системы управления персоналом; распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по производственным подразделениям предприятия при сокращении, координации их деятельности со стороны службы управления персоналом; развитие наставничества. Так, например, распределили обязанности в ходе подготовки и реализации программы ориентации табл. 15.

Таблица 15 - Распределение обязанностей в ходе подготовки и реализации программы ориентации

Функции и мероприятия по ориентации	Обязанности	
	непосредственного бригадира цеха	рабочего
Составление программы ориентации	Выполняет	Ассистирует
Ознакомление новичков с работой цеха его непосредственными обязанностями, условиями	Выполняет	Выполняет
Объяснение задач и требований к работе	Выполняет	
Введение работника в рабочую группу	Выполняет	
Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников	Выполняет	

Как мы видим, значительная часть обязанностей по профориентации персонала непосредственно лежит на бригадире. В течение всего адаптационного периода бригадир цеха или подразделения должен неформально обсуждать с сотрудником его взаимоотношения с коллективом подразделения, его степень адаптации, контролировать выполнение индивидуального плана [51]. В цехе отсутствует программа адаптации работников, т. к. отсутствует Положение об адаптации, соответственно отсутствуют планы адаптации для различных категорий персонала, в т. ч. и индивидуальная и оценочная система адаптационных мероприятий. В цехе действует система экспресс-адаптации. Следующим показателем подлежащим анализу является заработная плата. Заработная плата является не только сильным мотиватором для персонала, но и «работает» в связке с карьерой.

Таблица 16 - Заработная плата

№	Наименование показателей	2014, тыс.руб.	2015,тыс.руб.
01	Фонд начисленной зараб. платы работникам списочного состава	11605,09	13357,52
02	Из него персонала основной деятельности	8202,56	9335,16
03	Рабочих	1483,78	1874,03
04	Служащих	29,28	33,64
05	В том числе: Руководителей	1028,84	1180,19
06	Специалистов	860,99	934,5
07	Начислено по тарифным ставкам, окладам работников списочного состава	11605,09	13357,52
08	Контрольная сумма	11605,09	13357,52
09	Среднесписочная численность работников	330	302

Из табл. 16 видно что, фонд начисленной заработной платы в 2015 году увеличился на 1752,43 тысячи рублей. В процентном соотношении это составляет 13,11 %. Среднемесячная заработная плата в 2015 году выросла на 15%, но за анализируемый период выбыло 28 человек, следовательно, разница в фонде начисленной заработной платы – незначительна. Далее проанализируем показатели эффективности системы управления за период 2013-2015 гг. – табл. 17

Таблица 17 - Показатели системы управления в цехе 810 за 2013-2015 г.г.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. в % к 2013 г.
1	2	3	4	5
Уд. вес численности АУП в общей численности	11,7	11,2	12,2	1,043
Расходы на содержание 1 чел. АУП, тыс. руб.	5,9	9,4	16,0	271,1
Средняя заработная плата АУП (без премий), руб.	4252,2	6979,7	10981,3	258,2
Средняя заработная плата АУП (с учётом премий), руб.	9349,2	11841,1	15863,4	169,7
Объём реализованной продукции, приходящийся на 1 чел., тыс. руб.	3601	3754	4231	117,5
Прибыль, приходящаяся на 1 чел., тыс. руб.	2765	2865	3746	135,5

1	2	3	4	5
Удельный вес заработной платы АУП в заработной плате ППП, %	13,2	13,6	14,7	1,1
Удельный вес затрат на управление в затратах на производственный процесс	3,12	3,40	4,00	1,3

На протяжении трех лет объем реализованной продукции, приходящийся на 1 человека, постепенно повышался, таким же образом повышалась и прибыль цеха, что говорит об эффективности деятельности системы управления цеха в целом за последние 3 года. На протяжении трёх лет численность персонала значительно меняется, штатный состав цеха находится в норме. Руководство цеха пытается использовать на содержание персонала денежные средства, используя их в основном на стимулирование мотивации труда, что в дальнейшем сказывается на качестве работы персонала цеха. Цех пытается по минимуму расходовать на содержание персонала денежные средства, используя их в основном на стимулирование мотивации труда.

1. Компенсационных и стимулирующих выплат до 10% на п.п.1.1.

2. Поощрительный фонд в размере 45% от величины фонда заработной платы, образованного в соответствии п.п.1.1.-1.2. за выполнение установленной производственной программы.

3. Дополнительная заработная плата до 1% на п.п.1.1.–1.3. (оплата дополнительных отпусков, льготных часов подростков, государственных обязанностей и т.п.).

4. Районный коэффициент – 15% на выплаты по пунктам 1.1.- 1.3.

5. Планирование фонда заработной платы вспомогательных рабочих, руководителей, специалистов и служащих.

6. Величина планового фонда заработной платы вспомогательных рабочих, руководителей, специалистов и служащих рассчитывается исходя из фактических выплат по основной и дополнительной заработной плате, компенсационных и стимулирующих выплат за базовый период.

7. Плановый поощрительный фонд устанавливается в размере фактических выплат, произведенных в базовом периоде.

Всё выше перечисленное является основной заработной платой рабочих. Дополнительная заработная плата – это установленные законом выплаты за непроработанное время: оплата отпусков, выходных пособий, льготного времени для подростков [23]. В условиях базового предприятия АО «НПК «Уралвагонзавод» дополнительная заработная плата в среднем составляет 15%-22% от основной в зависимости от графика сменности и режима работы структурного подразделения. За работу в многосменном режиме работникам начисляется доплата в соответствии с коллективным договором: за каждый час работы в вечерней смене в размере 20 % тарифной ставки (должностного оклада); за каждый час работы в ночной смене 40 % часовой тарифной ставки (должностного оклада). Работникам структурных подразделений, работающим по графикам режима работы с продолжительностью смены более 12 часов, производится доплата в размере 40 % часовой тарифной ставки (должностного оклада) за каждый час работы в ночное время (с 10 часов вечера до 6 часов утра).

Стимулирование труда - это материальная основа мотивации персонала, представляющая собой комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников. Стимулировать работников на успешное построение карьеры можно, применяя следующие два вида карьерного стимулирования: материальное (денежное и не денежное) и нематериальное (социальное) [21]. Все виды поощрений и стимулирования труда, существующие на АО «НПК» УВЗ» цехе 810 показаны в табл.18, 19.

Таблица 18 - Перечень существующих стимулирующих систем труда в цехе 810

Форма стимулирования	Основное содержание
1	2
Заработная плата (номинальная)	Оплата труда работника, включая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за

1	2
	профмастерство и т.д.) заработную плату.
Заработная плата (реальная)	Обеспечение реальной заработной платы путем: повышения тарифных ставок в соответствии с установленным государством минимумом, введение компенсационных выплат, индексации заработной платы в соответствии с инфляцией.
Выражение общественного признания	Вручение грамот.
Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств на: оплату транспортных расходов; приобретение транспорта: - с полным обслуживанием (транспорт с водителем) – с частичным обслуживанием лиц, связанных с частыми разъездами.
Организация питания	Выделение средств на организацию питания на фирме; выплата субсидий на питание
Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне).
Программы обучения персонала	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения). Оплата получения дополнительного образования, организация обучения.
Программы медицинского обслуживания	Выделение средств на эти цели
Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания детей, внуков сотрудников предприятия
Страхование жизни	Страхование жизни работника за счет средств предприятия и, за символическое отчисление членов его семьи. За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма равная годовому доходу работника; при несчастном случае, связанном со смертельным исходом, выплачиваемая сумма удваивается.
Программа выплат по временной нетрудоспособности	За счет средств удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачиваемая сумма, равная годовому доходу работника.
Медицинское страхование	Как самих работников, так и членов их семей
Отчисления в пенсионный фонд такой	Альтернативный государственный фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне.

Таблица 19 - Моральные поощрения и наказания, применяемые в Отделе за 2014 г.

	Трудовая дисциплина	Кол-во чел.
1	2	3
1	Уволено за прогулы	2
2	Лишены премии	11
3	Объявлено выговоров	11

1	2	3
	Поощрения (премии и благодарности)	42
4	За добросовестный труд, всего в том числе: Приказом управляющего УВЗ Приказом начальника цеха	36 4 32
5	К празднику (8 марта, 23 февраля, Дню металлурга)	68
6	За рационализаторские предложения	6
	Итого нарушений трудовой дисциплины	11
	Итого поощрений	163

Таким образом, как это видно из табл. 19, в организации ведется учет нарушений трудовой дисциплины, а также количества поощрений работников. Следует отметить, что работники Отдела поощряются либо наказываются не только посредством материальных стимулов, но и посредством моральных, что говорит об использовании в организации социально-психологических методов управления персоналом. Для более качественной и эффективной работы в цехе 810, для большего стимулирования труда работников планируется ввести следующие стимулы, представленные в табл. 20.

Таблица 20 - Перечень необходимых стимулирующих систем

Ассоциации получения кредитов	Льготные кредиты на строительство жилья, приобретение товаров, услуг и т.д.
Бонусы	Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждения премии): за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой.
Трудовое или организационное стимулирование	Регулирует поведение работника на основе измерения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, продвижение по службе в пределах одной и той же должности, творческие командировки.
Стимулирование на основе выражения общественного признания	Вручение не только грамот, но и значков, размещение фотографий на доске почета, объявление благодарностей.
Продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру	Выделение средств на скидку при продаже этих товаров.
Программы жилищного строительства	Выделение средств на собственное строительство жилья.

В качестве т.н. социального стабилизатора выступает социальный пакет, и это является достаточно важным условием в период социальных угроз. Социальная политика цеха № 810 используется в качестве средства мотивации и стимулирования труда и дает возможность работнику чувствовать защищенность, заинтересованность и стабильность.

Руководство Цеха № 810 минимизирует расходы на содержание персонала, в частности, «страдает» нематериальная часть мотивации и стимулирования труда, а это может сказаться на продуктивности персонала и на качестве выпускаемой продукции цеха.

По данным опроса в служебном продвижении работников на предприятии доминируют не результаты квалификационных экзаменов, аттестации, мнения руководителей кадровой службы, а рекомендации руководителей. На это указали 85% опрошенных работников цеха и 83% руководителей. На квалификацию специалиста оказывают влияние основные показатели образования: уровень, продолжительность, форма, а также стаж и наличие профессионального опыта.

На рассматриваемом предприятии образовательная структура имеет определенный вид. В соответствии с представленными данными происходит увеличение количества работников с высшим образованием, это говорит об изменении структуры ассортиментной номенклатуры продукции УВЗ. Происходит их техническое усложнение. Область подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров регламентируется стандартом предприятия СТП 169-04 «Подготовка и повышение квалификации кадров», которая определяет единый порядок организации и проведения всех видов обучения. При этом стандартом предусмотрены различные виды обучения: подготовка, переподготовка, обучение по второй профессии, повышение квалификации, самообразование, освоение смежных профессий.

Учебный Центр АО «НПК «УВ», осуществляя подготовку, переподготовку, освоение вторых, смежных профессий, повышение

квалификации, имеет в своем составе: 36 учебных аудиторий, 4 мастерских, оборудованных в соответствии с требованиями профтехобразования, хорошую учебно-материальную базу, укомплектован квалифицированными инженерно-педагогическими кадрами. Уральский межрегиональный территориальный округ Ростехнадзора провел проверку Учебного центра АО НПК УВЗ на соответствие деятельности БПК требованиям нормативно-технических документов Ростехнадзора, наличие необходимых условий для обучения персонала по специальностям, поднадзорным Ростехнадзору. Работа Учебного центра признана удовлетворительной с продлением лицензии на право подготовки рабочих предприятия по специальностям, поднадзорным Ростехнадзору, 2 и 3 ступень производственно - технического обучения включает в себя повышение квалификации работника, и имеет целью последовательное совершенствование их профессиональных знаний, умений и навыков для выполнения сложных и ответственных работ, тарифицируемых по более высоким разрядам данной специальности.

Производственно-технические курсы (ПТК); курсы целевого назначения (КЦН) позволяют проводить повышение квалификации. Приказ на организацию ПТК готовит цех. Необходимо учитывать, что продолжительность обучения на ПТК устанавливается до 6 месяцев без отрыва от производства и численность учебной группы при обучении на таких курсах должна составлять от 10 до 30 человек. Комплектование учебной группы осуществляют из рабочих одной или родственных профессий примерно одинаковой квалификации и общеобразовательного уровня. По окончании обучения на ПТК проверку знаний обучающихся проводят в форме экзамена или зачета.

В период учебного процесса оформляются учетные документы преподавателем и инструктором. ПТК проводится с целью повышения квалификации рабочих (разряда, класса и т.п.) и улучшения качества подготовки обучающихся на производстве на 3 ступени, как правило, теоретическое обучение осуществляют в классах учебного центра

предприятия. Комплектование рабочих в учебные группы проводит менеджер по кадрам и отправляет подготовленные списки работников на утверждение руководству цеха. При этом менеджер по кадрам смотрит и учитывает фактор периодичности (1 раз в 3 года, 1 раз в 5 лет). К сожалению, не учитывает фактическую необходимость. Руководство цеха также не имеет конкретных данных по фактической необходимости.

На предприятии с целью систематизации действий и процедур, направленных на обучение персонала, были разработаны локальные нормативные документы (Положение об обучении персонала, приказ о его утверждении, планы и программы обучения и т.п.).

Аттестация, как процедура оценки персонала возникла на заводе в 1988 – 1989 годах. На ОАО НПК «Уралвагонзавод» аттестация управленческого персонала проводится регулярно. Обычно проводят аттестации: первичная, периодическая и внеочередная (по особым обстоятельствам). В цехе аттестация руководящих кадров и специалистов проводится 1 раз в пять лет путем сдачи экзамена. Нормативно – правовое обеспечение аттестации в ОАО «НПК «УВЗ» представлен следующими локальными актами: Положение об аттестации на ОАО «НПК «УВЗ» от 12.04.2014 г. В качестве деловой оценки персонала проводится аттестация персонала. Она проходит два раза в год и проводится зам. директора по кадрам и социальной политике. Последняя аттестация проводилась в августе 2014 года.

Уже при подготовке очередной аттестации с 2007 года, были внедрены следующие изменения: новые оценочные бланки; введен второй аттестационный критерий – оценка рабочих самого себя (аналогичный бланк для работников, с несколько измененными по форме критериями).

Оценка специалистов проводится посредством аттестации. Аттестация персонала регламентируется Положением об организации и проведении аттестации. Проведение аттестации предполагает процесс определения эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей для достижения организационных целей. Аттестацию все специалисты

предприятия проходят ежегодно. Алгоритм действий вырабатывается в соответствии с действующим, на предприятии Положением о работе с кадровым резервом для выдвижения на руководящие должности. В целом был проведен анализ процессов связанных с построением карьеры на рассматриваемом предприятии. Теперь можно подвести итог проводимой кадровой политике на АО НПК УВЗ (цех 810).

Проведенный SWOT - анализ кадровой политики и управления

Таблица 21 – SWOT-анализ цеха 810

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1	2	3
Организация и управление	<ul style="list-style-type: none"> - количество высококвалифицированных ИТР - четкая, отлаженная система разделения полномочий и функций - оптимизация организационной структуры - гибкая ОСУ 	<ul style="list-style-type: none"> - невозможность принятия быстрых управленческих решений в ответ на изменения во внешней среде - отсутствие мониторинга по условиям внешней среды
Производство	<ul style="list-style-type: none"> - законченный производственно-технологический цикл - современная система качества ISO 9001: 2000, - достаточное количество технологического оборудования - большой опыт и специальная подготовка персонала цеха - динамика роста производительности труда опережает рост заработной платы 	<ul style="list-style-type: none"> - устаревший (на 50%) парк имеющегося оборудования - отсутствие современных электронных обслуживающих центров, осуществляющих акже и мониторинг процессов
Кадровый состав	<ul style="list-style-type: none"> - высококвалифицированные специалисты - постоянное обучение и переподготовка перспективных работников за счет предприятия 	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие собственной службы управления персоналом, - недостаточная квалификация снабженческо-сбытового персонала
Финансы	<ul style="list-style-type: none"> - рост доходов цеха за счет выполнения разовых заказов - рост условной прибыли подразделения - основной доход от оказания основных услуг 	<ul style="list-style-type: none"> - формирование стоимости работ (услуг) внутри предприятия затратным способом - отсутствие возможности формировать собственные резервы для развития производства - большая долговая нагрузка - отсутствие возможности получать прибыль от оказания доп.услуг

1	2	3
Инновации (технологии)	<ul style="list-style-type: none"> - разработка и внедрение сложных многоуровневых производственных технологических процессов - оптимизация имеющихся на предприятии производственных технологий с учетом внедрения нового оборудования, оснастки и инструмента 	<ul style="list-style-type: none"> - длительный срок внедрения, предлагаемых цехом технологий - результаты инновационной деятельности не реализуются в производство - отсутствие рациональных управленческих решений в области инноваций - общая технологическая отсталость цеха: недостаток современного оборудования
	Возможности	Угрозы
Факторы спроса	<ul style="list-style-type: none"> - вертикальная и горизонтальная интеграция - государственная поддержка отраслей промышленности 	<ul style="list-style-type: none"> - заполнение рынка продукцией по более низкой цене - изменение технологий
Факторы конкуренции	<ul style="list-style-type: none"> - большой потенциал (технический, производственный, интеллектуальный) для предложения продукции высокого качества - территориальное преимущество 	<ul style="list-style-type: none"> - возможность появления новых конкурентов - отсутствие собственной материально-сырьевой базы
Факторы сбыта	<ul style="list-style-type: none"> - расширение рынков сбыта - есть возможность пересмотреть условия договоров на поставку материалов, найти новых поставщиков 	<ul style="list-style-type: none"> - высокие барьеры выхода на рынок - слабые рыночные механизмы

По результатам проведенной оценки, можно выделить, пожалуй, по несколько основных сильных и слабых сторон цеха 810:

- сильные стороны: высокопрофессиональный управленческий и инженерный состав, кольцевой производственно-технологический цикл, расширяющие организационные и технические возможности, разработка и внедрение современных технологий и инноваций; гибкая организационно-управленческая структура;

- слабые стороны: устаревший (на 50%) парк имеющегося оборудования, отсутствие собственной службы маркетинга, которая позволила бы отделу планировать свою деятельность не только внутри предприятия, но и на сторону, отсутствие четкой стратегии ценообразования; результаты инновационной деятельности отдела не используются предприятием.

На основе проведенной оценки, также можно выделить несколько основных возможностей и угроз для отдела:

- возможности: государственная поддержка отраслей промышленности, высокий интеллектуальный инженерно-технический и производственный потенциал, улучшение технических характеристик и качества выпускаемой продукции за счет внедрения инноваций;
- угрозы: возможность появления на рынке новых отечественных конкурентов или активизация имеющихся.

Реализация мероприятий по управлению карьерой специалистов - отправной точкой данного этапа является аттестация персонала, по результатам которой определяются дальнейшие варианты развития карьеры для каждого специалиста.

Таким образом, обобщая оценку внешней и внутренней среды, можно отметить, что Цех занимает довольно прочные позиции, создающие реальную возможность цеху предоставить на рынок конкурентоспособную продукцию, достаточно высокого уровня. В ходе исследования, можно сделать следующие выводы: в образовательной структуре руководителей среднего и высшего уровня управления произошли изменения в лучшую сторону – процент сотрудников с высшим образованием повысился; некоторые руководители высшего звена управления имеют среднее профессиональное и н/высшее образование, является недостатком для такой крупной организации как ПАО УВЗ; на предприятии отсутствует проблема старения руководителей, т.к. более 50 % руководителей находятся в возрасте от 30 до 50 лет, при котором достигается наивысшая работоспособность.

1.3. Анализ управления деловой карьерой работников в цехе № 810 (АО «НПК «Уралвагонзавод»)

Анализ управления профессиональной карьерой сотрудников в цехе № 810 позволил выявить специфику системы служебно-профессионального

продвижения сотрудников в организации в рамках их личной карьеры. Для специалистов возможны следующие варианты управления карьерой: обучение; вертикальное перемещение; горизонтальное перемещение. Формы обучения специалистов представлены в табл. 22.

Таблица 22 - Формы обучения специалистов в цехе № 810

Категория персонала	Формы обучения	Регулярность обучения
Работники, занятые производством	<ul style="list-style-type: none"> - Внепроизводственное обучение в специализированных учебных центрах (участие в семинарах, тренингах, курсы повышения квалификации и т.п.); - Стажировка в подразделениях УВЗ; - Самообучение на рабочем месте; - Наставничество 	1 раз в 3 года
Работники, занятые производством	<ul style="list-style-type: none"> - Внутрипроизводственное обучение; - Стажировка в подразделениях УВЗ; - Самообучение на рабочем месте; - Наставничество 	1 раз в год

Тематика обучения определяется отделом по работе с персоналом на основе результатов аттестации, в процессе которой руководители структурных подразделений предлагают форму обучения и возможные направления обучения. После любой формы обучения проводится оценка результатов, осуществляемая лицом, проводимым сам процесс обучения в форме контрольных испытаний. Проводится сразу после завершения обучения либо через определенное время. По результатам оценки обучаемый получает сертификат, удостоверение и др. Вертикальное и горизонтальное перемещение работников цеха № 810 используется как инструмент управления карьерой только самых инициативных, перспективных и выдающихся работников, что оценивается в ходе аттестации. Вертикальное перемещение предполагает продвижение сотрудника по организационной иерархии. Рассмотрим на примере должности экономист цеха № 810 (рис. 3.)



Рисунок 3 - Вертикальное развитие карьеры

Продвижение по вертикали предполагает усложнение профессиональных функций с ростом разряда. Требования к должности прописаны в должностных инструкциях. Соответствие требованиям к должности проверяется посредством аттестации персонала

Особая роль при вертикальном развитии карьеры отводится формированию кадрового резерва руководителей, в который сотрудник зачисляется также на основании проведения аттестации персонала. Работа по формированию резерва складывается из следующих этапов: осуществляется прогноз по изменению в кадровом составе; анализ аттестации для определения кандидатов в резерв; определение и принятие решения о включении определенных лиц в резерв [13]. В организации в целом, как и в цехе № 810, нет возможности обеспечить всем сотрудникам вертикальный рост. В связи с этим можно предложить возможность продвижения по горизонтали. В данном случае главным инструментом продвижения является стажировка в других подразделениях цеха № 810, и если невозможно в силу специфики деятельности специалиста, рассмотреть возможность горизонтального передвижения в пределах всего предприятия. Таким образом, главным инструментом управления карьерой специалистов является оценка их деловых и личных качеств, на основе которой определяется потребность в обучении и целесообразность перемещения сотрудника на другое рабочее место. Рассмотрим, как процесс управления карьерой в организации реализуется на практике, с помощью анализа статистических данных, представленных в табл. 23.

Таблица 23 - Охват специалистов цеха № 810 мероприятиями по управлению карьерой

Показатель	2013	2014	2015	отклонение 2015/2014	
				+ -	%
Среднесписочная численность, всего	287	330	302	-14	91
Численность специалистов прошедших обучение	122	163	128	-35	79
Из них:					
внепроизводственное обучение	20	35	20	- 15	57
внутрипроизводственное обучение	60	70	60	-10	86
Стажировка в другом подразделении УВЗ	10	13	15	2	115
Самообучение	5	3	8	5	267
Наставничество	27	42	40	-2	95
Численность специалистов охваченных вертикальным и горизонтальным перемещениями	32	33	31	-2	94
Из них:					
Численность специалистов повышенных в должности	17	20	5	-15	25
Численность специалистов переведенных на должность руководителя	5	3	4	1	133
Численность специалистов переведенных в другое подразделение	10	10	3	-7	30

Из представленных данных в табл. 23 видно, что доля специалистов прошедших обучение за рассматриваемый период стала снижаться как в целом, та и по отдельным пунктам. Относительно контингента работников по вертикальному и горизонтальному перемещению за рассматриваемый период, он остается примерно на том же уровне, однако, относительно среднесписочной численности происходит уменьшение доли.

Итак, рассмотрим дальше показатели, которые показывают эффективность управления карьерой, а именно: текучесть специалистов; коэффициент продвижения в должности - отношение получивших повышение специалистов к общему числу специалистов; занятие освободившихся ключевых должностей сотрудниками организации и принятыми со стороны (табл. 24).

Таблица 24 - Показатели эффективности управления карьерой в цехе № 810

Показатель	2013	2014	2015
Текучесть специалистов (чел.)	44	49	52
Коэффициент текучести (%)	15,4	14,09	17,2
Коэффициент продвижения в должности (%)	13,5	12,5	11,3
Количество освободившихся ключевых должностей занятых сотрудниками цеха	32	33	31
Количество освободившихся ключевых должностей занятых принятыми со стороны	15	35	40

Итак, из табл. 24 следует, что текучесть среди специалистов высокая. За рассматриваемый период она увеличилась с 15,4% до 17,2%. При этом резкий рост наблюдается с 2013 г. Такое положение объясняется ухудшением финансово-экономического положения предприятия на фоне антироссийских санкций и последовавшего за ним кризиса.

Коэффициент продвижения в должности за три года уменьшился с 13,5% до 11,3%, что может говорить о снижении активности кадровой службы в вопросах управления карьерой, либо недостатком специалистов, способных занять должности. При этом из данных по количеству освободившихся должностей занятых специалистами и принятыми со стороны видно, что цех № 810 удовлетворяет свои потребности как путем собственных сотрудников, так и с помощью внешнего рынка труда. Причем растет тенденция удовлетворения потребностей в кадрах за счет внешнего рынка труда. Таким образом, можно сделать вывод, что существующая система управления карьерой не достаточно эффективна, поскольку не достигнуты цели управления карьерой в Цехе № 810, в частности, и на УВЗ в целом.

В качестве субъектов процесса управления карьерой выступают следующие лица (табл. 25).

Таблица 25 - Участие субъектов в процессе управления карьерой
в цехе № 810

Процедуры	Начальник цеха	Руководители структурных подразделений	Менеджер по персоналу УВЗ
Оценка специалистов	Принимает решение о прохождении аттестации. Утверждает документально	Оценивают эффективность работы специалиста, его профессиональную компетенцию. Дает общую характеристику сотрудника по результатам аттестации	Организует процесс аттестации персонала, обрабатывает результаты оценки.
Обучение	Принимает решение, утверждает документ	Дает рекомендации в потребности и направлении обучения	Организует процесс обучения
Принятие решения о продвижении специалиста	Принимает с учетом мнения руководителя и менеджера по персоналу	Дает рекомендации	Дает рекомендации
Создание резерва специалистов на выдвижение	Принимает решение, утверждает документ	Дает рекомендации	Отвечает за выполнение данной функции, организует процесс, оформляет документ
Контроль реализации мероприятий по управлению карьерой	-	Пишет отзыв о сотруднике переведенного на новую должность	Дает оценку об эффективности работника на новом рабочем месте

Основную работу при процедуре оценки персонала играет начальник Цеха и менеджер по персоналу УВЗ. После оценки специалистов менеджер по персоналу выбирает направления обучения для того или иного сотрудника с учетом рекомендации руководителей структурных подразделений. Результаты аттестации позволяют, используя вакантные места, перемещать работника по горизонтали, используя принципы ротации. Однако решение о перемещении принимает начальник цеха, согласуя с корпоративным менеджером по персоналу и непосредственным руководителем структурного подразделения. При принятии положительного решения о продвижении сотрудника руководитель структурного подразделения, в которое был

переведен специалист, через 3 месяца предоставляет менеджеру по персоналу отзыв-характеристику о переведенном специалисте.

Необходимо не просто сохранять человеческий ресурс, но и обеспечить Цех № 810 новыми высокопрофессиональными ценными кадрами для реализации производственных целей. Продвижение по служебной лестнице на предприятии существует с момента создания УВЗ. Для управленцев и специалистов использовалась стандартная модель продвижения по служебной лестнице, сложившаяся под влиянием зарубежных теорий и комбинирования их в наших условиях развития. Продвижение по служебной лестнице в рамках данной организации у линейных руководителей возможна в пределах того структурного подразделения, где они работают. Это продвижение возможно по горизонтали и по вертикали. Менеджер по персоналу, как правило, сталкивается с уже определившимся профессионалом. В анкетировании (Приложения 1, 2) приняли 20 сотрудников. Из них 70% - мужчин, 30% - женщин. Возрастная структура мужчин:

- 29% - 18-27 лет;
- 20% - 28-37 лет;
- 16% - 38-47 лет;
- 21% - 48-57 лет;
- 14% - 58- и старше.

Возрастная структура женщин:

- 30% - 18-27 лет;
- 18% - 28-37 лет;
- 16% - 38-47 лет;
- 20% - 48-57 лет;
- 16% - 58 лет и старше.

В итоге среди опрошенных респондентов преобладают лица молодого и предпенсионного возраста (64,5%), в социальном положении среди респондентов преобладают исполнители, линейные руководители низшего

звена управления. После анкетирования было проведено собеседование для более глубокого раскрытия процесса построения карьеры в Цехе № 810, все вопросы открытой формы. Представленные вопросы, которые были заданы респондентам при собеседовании и касались факторов влияющих на построение трудовой карьеры (приложение 3). В современных условиях для сотрудников Цеха № 810 работа является важной жизненной ценностью наряду с традиционной для них ценностью – семьей. Таким образом, в настоящее время для большинства женщин (69%) и мужчин (77%) приоритетными остаются одновременно работа и семья (Приложение 4).

Когда респондентам был задан вопрос, имеют ли мужчины и женщины в реальности одинаковые шансы для профессионального роста и продвижения, то 36% мужчин и 54% женщин констатировали, что шансы не равны, а 10% мужчин и женщин затруднились ответить. Причем, чем выше образование опрошенных, тем больше доля респондентов считают, что шансы не равны.

На вопрос: «Является ли Ваш пол препятствием на пути карьерного роста» ответы распределились следующим образом: 100% мужчин считают, что их пол не препятствует карьерному росту; иная картина наблюдается среди ответов женщин на данный вопрос: «Да, является» -39%; «Нет, не является» - 44%; «Затрудняюсь ответить» -17% женщин. Если провести анализ данного вопроса на основе возрастного среза, то можно увидеть, что более уверено себя чувствует молодое поколение и женщины среднего возраста.

Отвечая (показательные ответы приведены в скобках) на открытый вопрос о главном качестве карьериста, треть респондентов (32%) самой важной чертой преуспевающего сотрудника назвала целеустремленность «Нацеленность на результат»; «Могу и хочу добиваться поставленной цели»; «Я четко следую установленным целям. Целеустремленность»; «Всё выше и выше!»; «Главное, чтобы была цель. Целеустремленность»; «Нацеленность на результат»; «Одержимость идеями»; «Способность добиваться

поставленной цели»; «Твердолобая целеустремлённость». 9% голосов опрошенных набрала такая характеристика, как напористость («Настойчивость в достижении цели»; «Настойчивость в своём деле»; «Упорность»; «Упорство в сочетании с профессионализмом, хотя в каждой профессии свои нюансы»; «Упрямство»). Респонденты уверены, что сотруднику должны быть присущи «настойчивость в своём деле», а возможно, даже упрямство. На третьем месте оказалось отрицательное качество – беспринципность «Возможность идти «по головам»; «Идти напролом»; «Карьера любым путём и средствами»; «Любой ценой, даже «по трупам»; «Нечистоплотность приёмов»; «Отсутствие внутреннего кодекса чести и морали»; «Отсутствие принципов и жалости»; «Отсутствие совести»; «Способность переступать через окружающих»; «Топить» других»; «Цель оправдывает средства». Отсутствие принципов и даже совести, умение идти «по головам» считают обязательными для человека, стремящегося построить карьеру, 7% респондентов. Столько же опрошенных (7%) считают главным двигателем амбициозность «Адекватная амбициозность»; «Большое желание карьеры»; «Желание быть лучшим»; «Желание быть первым»; «Честолюбие». Любовь к труду, оказалась лишь на пятом месте. При этом сотрудники (5%) полагают, что ради успеха в карьере трудиться нужно много и упорно: «Ничего, кроме работы»; «Трудиться с утра и до вечера...»; «Полная самоотдача», «Любовь к работе»; «Ничего, кроме работы!»; «Полная самоотдача в работе»; «Работа превыше всего!»; «Работа, работа и ещё раз работа...»; «Самоотдача»; «Трудиться с утра и до вечера...»; «Трудоголик».

Несмотря на то, что большинство сотрудников относится к понятию «карьера» положительно, такие сомнительные качества, как нахальство «Здоровое нахальство»; («Наглость»), умение угождать начальству («Желание угодить»); «Всегда поддакивать начальству, соглашаться с его мнением, льстить»; «Всячески угождать начальству, присваивать чужие заслуги»; «Льстить начальству»; («Подхалимаж») и эгоизм причём

«беспредельный и необоснованный»; «Главное качество карьериста – самолюбие!»; «Любить себя, плевать на всех – и в жизни ждет тебя успех!»; «Эгоизм, причём беспредельный и необоснованный», они считают более важными в процессе построения успешной карьеры (3%), нежели очевидные добродетели – не конфликтность («Выдержка»; «Не конфликтность»; «Отсутствие эмоций»; «Спокойствие»; «Стрессоустойчивость»; «Терпение»), работоспособность, уверенность в своих силах («Уверенность в будущем»; «Уверенность в своих силах и умеренная авторитарность характера»; «Уверенность в себе») и коммуникабельность («Общительность»; «Подвязанный» язык») - 2%.

Кроме того, исследование показало, что сотруднику вовсе необязательно обладать выдающимися умственными способностями («Мозги»; «Смекалка»; «Холодный ум») – наличие мозгов и смекалки считает важным лишь 2% опрошенных.

Другие качества, необходимые для восхождения по карьерной лестнице, назвали 13% респондентов. Они считают, что сотруднику не обойтись без лидерских задатков, увлечённости, активности и даже некоторой агрессивности. Нередко побуждающими мотивами для успешных сотрудников становится «дух соперничества и неудовлетворённость», «желание много зарабатывать» и властолюбие, а в отношениях с коллегами и руководством карьеристу приходится демонстрировать гибкость, дипломатичность и способность к компромиссам. Некоторые сотрудники считают, что карьерные успехи зависят не от каких-либо качеств, а скорее от удачи, везения и наличия хороших знакомых. Другие, напротив, склонны думать, что успешная карьера всё же находится в руках самого человека, но, чтобы достичь желаемых высот, он должен быть смелым, ответственным и, конечно, настоящим профессионалом своего дела.

Другое («Позиция лидера»; «Ответственность»; «Гибкость»; «Компромисс»; «Лживость»; «Лицемерие»; «Профессионализм во всём»; «Чёрствость»; «Цинизм»; «Алчность»; «Желание много зарабатывать»;

«Жестокость и бессердечность, позволяющая идти «по трупам»). Карьеристы – это люди-спички. Они не могут работать долго и планомерно, их цель достигается в разрухе, а не в творчестве и скрупулёзном и честном ежедневном труде»; «Агрессия»; «Активная жизненная позиция»; «Везение»; «Видение расстановки сил в компании»; «Власть»; «Дух соперничества? Неудовлетворённость?»; «Зависть»; «Здоровое стремление найти себе место для профессионального самовыражения»; «Здравый смысл»; «Энтузиазм»; «Исполнительность»; «Умение качественно подбирать способы продвижения как карьеры, так и компании»; «Постоянное совершенствование своих знаний и профессионального мастерства!»; «Появляться в нужное время в нужном месте»; «Принципиальность»; «Пунктуальность»; «Равнодушие к коллегам»; «Расчёт в поступках»; «Смелость»; «Стойкость»; «Увлечённость»; «Успешность. Без этого и карьерист – не карьерист»; «Хорошие знакомые»; «Честность»; «Юркость, хитрость..» [51]. В общем, ничего хорошего» 13%.

Вызвало затруднение у 8% респондентов. «Мне без разницы, карьеру делать не хочу» ; «Карьерист это что-то негативное»; «Я считаю, что карьеру делают свои», – комментирует большинство из них.

Работоспособность – именно это качество считают решающим в построении успешной карьеры 24% респондентов. На второе место (22%) они ставят наличие желания сделать карьеру, а на третье – целеустремлённость (20%).

Больше, чем сотрудники, руководители ценят такие черты, как упорство, настойчивость, уверенность в своих силах, а также наличие хороших коммуникативных навыков, стремление к самосовершенствованию (среди исполнителей таких меньше – 5%). По 4% руководителей упомянули активность и ответственность. Среди исполнителей эти качества отметили лишь 2% и 1% соответственно.

Первая тройка качеств, необходимых для построения успешной карьеры, построенная исполнителями, выглядит совершенно иначе. Пальму

первенства они отдают наличию «протекции» и «влиятельных покровителей» (19%), далее следует «удачное стечение обстоятельств» (12%). В том, что карьерные вершины покоряются целеустремлённым личностям, а также тем, кто имеет желание достичь высот и отличается работоспособностью, уверены по 12% исполнителей.

Следующим шагом было предложено ранжирование ценностей труда как составляющей любой модели карьеры (Приложение 5). На основе составленной таблицы видны приоритетные ценности труда. Факторы успешности карьеры получили очень большой разброс по вариантам и по мнению с точки зрения руководителя и исполнителя. Ответы респондентов распределились следующим образом, у респондентов была возможность указать несколько вариантов ответа (приложение 6). В разряд факторов необходимо отнести мотивы и возможности их удовлетворения в Цехе №810. Распределение их по группам с ранжированием по значимости представлено в приложении 7. Сопоставляя ранги и средние баллы видно, что основным неудовлетворенным мотивом в исследуемой группе является возможность продвижения по службе. Далее не очень хорошо удовлетворены мотивы «Возможность обеспечить достаток в доме, приобретать, что захочется», «Интересная работа, доставляющая удовольствие» и «Хороший заработок».

На вопрос: «Довольны ли вы своей карьерой?» большинство ответили положительно (около 55%), еще 20% не вполне и примерно четверть признается, что недовольны. По мнению абсолютного большинства респондентов (92%) для развития карьеры необходимо получение дополнительного опыта и знаний. Около 30% респондентов считают, что успешность карьеры напрямую зависит от того, что сотрудник постоянно осваивает все новые и новые сферы деятельности, не оставаясь в рамках одной компании и одного бизнеса. Более половины респондентов (60%) считают, что залог успеха состоит в том, чтобы поставить цель и продвигаться к ней и почти столько же (58%) полагают, что развитие

карьеры требует посещения ими различных тренингов и семинаров.

Второе противоречие, которое было выявлено в результате собеседования: несмотря на то, что 42% респондентов не видят собственного развития в той сфере деятельности, где они работают сейчас, не удовлетворены своей карьерой только 25% от всех опрошенных. Собеседование выявило сотрудников, которые ходят на работу «по привычке», работают согласно рабочему графику и ни к чему большему не стремятся только потому, что не знают, где на самом деле они могут реализовать себя полностью.

Стимулом к карьерному развитию как уже отмечалось, может быть стремление к профессиональной самореализации. На втором месте по популярности ответов — возможность повышения материального дохода и изменения статуса. Достаточно часто (в 40% случаев) ощутимым стимулом к рывку в собственной карьере становятся карьерные успехи кого-либо из окружающих. Именно такое число респондентов признались, что при продвижении кого-либо из коллег в голову приходит мысль: «Нужно срочно тоже что-то делать, продвигаться вперед». Еще 25 % респондентов ответили, что в подобной ситуации задаются вопросом типа: «А почему не я?». Треть опрошенных (33%) радуется успехам коллег без намерения догонять их самому. И, наконец, всего 5% респондентов признались в неприятии тех своих коллег, которые демонстрируют стабильный карьерный рост. Пожалуй, наиболее важными для нас результатами опроса были данные о том, что, по мнению респондентов, помогло добиться им в профессиональной деятельности сегодняшнего положения, что мешает в построении карьеры, на данный момент и какая помощь им требуется.

Респондентам предлагалось отметить все факторы, которые, по их мнению, оказали влияние на развитие их карьеры. Принцип, «спасение утопающих», оказалось «дело рук самих утопающих» — для подавляющего большинства опрошенных (98%) основным фактором успешности оказались их собственные усилия, терпение, упорство, способности,

целеустремленность и т. д. Не оставили без внимания и ВУЗ — его роль в своем профессиональном развитии подчеркнули 70% респондентов, а еще 68% опрошенных признались, что ключевая заслуга в их карьерном продвижении и развитии принадлежит их руководителю (Приложение 8). Как видно на диаграмме, роль HR-специалиста в собственном карьерном развитии признают только 33% респондентов. В то же время, потребность в профессиональной консультативной помощи достаточна велика. Об этом свидетельствует анализ перечисленных факторов, препятствующих дальнейшему развитию респондентов и той помощи, которую они считают необходимой для себя.

Все факторы, препятствующие карьерному развитию, указанные респондентами можно разделить на две группы:

- препятствия внешнего плана — упоминавшиеся выше организационные характеристики («некуда расти» и др.);

- социальная защищенность (Приложение 9). Из выше изложенного можно сделать вывод, что женщина (36,8%) в настоящее время чувствует себя, менее социально защищенной, чем мужчина (18%);

- препятствия внутреннего плана — отсутствие у сотрудников определенности в профессиональной области, где они видели бы перспективы своего развития (42%); недостаток уверенности в себе и в собственных силах (35%); нежелание строить карьеру (25%);

- стаж работы специалиста в одной компании для построения успешной карьеры. В результате выяснилось, что большая часть респондентов (50,7%) уверены, что срок работы на одном месте не должен превышать трех лет, вторым по популярности был ответ не более 5-ти лет (такой ответ выбрали 28,7% опрошенных);

- по мнению 55% опрошенных знание методов построения карьеры, наличие опытного руководителя или наставника помогло бы им в дальнейшем профессиональном развитии.

По завершению беседы с респондентами заполнялась матрица

карьерного SWOT-анализа. Для определения конкретных целей при планировании карьеры посредством маркетинговых инструментов подробно анализируются внутренние и внешние составляющие: сильные и слабые стороны индивида в профессиональном плане, а также возможности и угрозы на рынке труда. Совокупный анализ таких факторов представляет собой карьерный SWOT-анализ. Обобщенный карьерный SWOT-анализ сотрудников в Цехе № 810 выявил, что при рассмотрении «внутренней среды» сотрудника к сильным его сторонам относят: уровень образования, навыки и способности, опыт и достижения, физические показатели индивида, (спорт). Все эти позитивные аспекты находятся под контролем самого сотрудника, и он может использовать их для эффективного «позиционирования» себя на рынке труда. Сюда также можно отнести и наличие времени и средств, для осуществления необходимых мероприятий по планированию и реализации своей карьеры (отсутствие которых будет относиться уже к слабым сторонам).

К слабым сторонам «внутренней среды» относятся негативные аспекты профессиональной подготовки, которые могут быть улучшены, изменены, или которых следует избегать (при невозможности устранения). Например, негативные личностные характеристики (отсутствие рабочей этики, дисциплины, целей, излишняя эмоциональность и т.д.), низкий средний балл в учебном заведении, отсутствие заинтересованности в выбранной специализации, отсутствие опыта работы и т.д. Это позволит не только выявить тенденции сильных и слабых сторон сотрудника, с которыми можно себя успешно «позиционировать», но и идентифицировать собственные KSF, выделяющие человека из общей рабочей массы, и формирующие его уникальную «марку». Как правило, выделяют максимум пять наиболее значимых KSF, позволяющих ответить на вопрос: «Почему именно я должен быть назначен на данную должность?». Применительно к сфере управления карьерой можно выделить следующие KSF: диплом престижного вуза; многолетний опыт работы в какой-либо сфере; опыт реализации

эффективных разработок (изобретений), а также свободное владение несколькими иностранными языками т.п. [43]. Исследование акцентировало значимость управления профессиональной карьеры для сотрудников Цеха №810, при этом выявлена некоторая недооценка всех факторов, влияющих на успешность карьеры.

Для проведения анализ построения и функционирования системы управления деловой карьерой в АО «УВЗ» было проведено анкетирование (Приложение 10) руководителей разных звеньев: зам. начальника Цеха № 810 по экономическим вопросам, начальник участка и мастер. Заместитель начальника цеха № 810 по экономическим вопросам. Родилась в 1979 году. Окончила факультет экономики и управления УГТУ-УПИ Нижнетагильский филиал. Сразу после окончания вуза работала бухгалтером по зарплате. В 2004 году устроилась на УВЗ, в которой за несколько месяцев прошла путь от бухгалтера до заместителя начальника цеха по экономическим вопросам.

Начальник участка. Родился в 1984 году. Первое высшее образование получил в Новосибирском государственном архитектурно-строительном университете, факультет «Промышленное и гражданское строительство». С 2000 по 2003 год обучался в Уральской академии государственной службы на факультете «Финансы и кредит», по специальности «Финансовый менеджмент». С сентября 2000 года работал мастером в Цехе №810. В 2007 году был назначен начальником участка.

Мастер. Родился в 1985 г. Закончил с отличием экономический факультет Уральского государственного университета. С 2000 по 2003 гг. работал монтажником на участке. С 2003 по настоящее время — мастером.

Проведем анкетирование по предложенной анкете. В основе данной анкеты лежит анализ основных карьерных якорей – на что опирается тот или иной руководитель в своей деятельности и соответственно в карьерном росте. Данная анкета была разработана Шейном Э., который апробировал ее на ряде российских предприятий. Анкетирование респондентов (Приложение 11).

Краткая характеристика карьерных якорей: техническая

компетентность - карьера строится на постоянном использовании своих знаний, умений, навыков; автономность - самая большая ценность в работе - независимость и свобода; сервис - главным является помощь другим, хорошее обслуживание других; идентичность - главное в работе статус, престиж, звания; разнообразие - карьера строится на поиске новых, неизведанных дел; управленческая компетентность - самое большое удовольствие в работе - решение проблем, быть лидером, руководить людьми; безопасность - самое ценное стабильность, карьера не содержащая опасностей; созидательность - постоянное стремление создавать, что-то свое. Таким образом, по результатам теста, можно предположить, что для нее автономность - самая большая ценность в работе, независимость и свобода [36].

Автором была предложена анкета для опроса респондентов (Приложение 12). Всего опрос был проведен среди 30 человек: 50% руководителей, 50% служащих. Итак, проанализировав полученные данные можно подвести итог. По возрастному критерию респонденты распределились следующим образом: 27% в возрасте от 20 до 35 лет, 50% - в возрасте от 36 до 55 лет (самый подходящий возраст для карьерного роста), 23% - в возрасте старше 55 лет. При этом 83% составляют мужчины, а 17% - женщины. Высшее образование имеют 83%. Стаж работы составляет: от 1 до 3 лет – 27% (из них 53% служащих, 17% - мужчин, 10 % - женщин); от 3 до 10 лет – 33% (из них руководителей 60%, служащих – 7%, 36%-мужчины, 20% - женщины); более 10 лет – 40% (из них по 40% служащих и руководителей, соответственно 44% - мужчины, 20% - женщины). Наибольший процент составляют мужчины, это объясняется, прежде всего, спецификой отрасли и видом деятельности. Степень достижения задуманного распределился следующим образом: 60 % респондентов достигли желаемого, соответственно 40% - нет. 67% руководителей достигли желаемого, а из состава служащих данный процент составил – 53%. Лица, не достигшие 35 лет не достигли задуманного в пределах данной организации,

из числе «среднего» возраста 80 % достигли задуманного, и соответственно старше 55 лет этот процент составил 86%. К сожалению, данный показатель, с одной стороны, «радует» - значит, имеется удовлетворённость проделанной работой, а с другой – огорчает – есть опасность, что сотрудники перестанут стремиться дальше.

Что касается применяемых методов карьерного роста: наиболее используемые из перечня – аттестация (100%), консультация непосредственного начальника (6%), регулярное информирование о вакансиях (13%). К сожалению, последние два метода носят неформальный характер. Можно отметить и тот факт, что по результатам аттестации руководством не было предпринято никаких действий в отношении прошедших аттестацию. Однако, в данном случае аттестация теряет свой мотивационный характер. Из числа факторов оказывающих влияние на рост заработной платы выделяют следующие факторы: образование – 33%, стаж работы – 100%, по результатам аттестации – 23%, курсы повышения квалификации – 13%, личные качества - 100%, профессиональная компетентность – 100%, личные связи – 47 %. Необходимо руководству пересмотреть основные факторы влияющие на заработную плату и свое отношение к системе стимулирования и мотивации. Интересно, что 100% респондентов, несмотря на предыдущие ответы хотели бы улучшить свое положение в данной организации. А значит, есть шанс использовать карьеру как один из мотиваторов. Процесс развития карьеры проходит по следующим этапам: повышение квалификации (переподготовка, стажировка) в системе непрерывного «фирменного» профессионального обучения (СНФПО). Как уже было сказано выше, обучение не имеет системный характер, на обучение отправляют людей «случайно», не отслеживая все процессы и потребность.

Вывод по главе 1

Итак, можно отметить, что рассматриваемое предприятие достаточно

хорошую позицию занимает в отрасли и в РФ. Есть достаточно возможностей для развития кадрового потенциала. Кроме того, в силу прошедшего недавно кризиса в коллективе остались «проверенные» кадры. Кадровая политика осуществляется, основные ее направления определяет генеральный директор. Все его действия в данной области основаны на его знаниях и интуиции, что не всегда себя оправдывает. Коллектив в большинстве своем до пенсионного возраста, достаточно работоспособный. Однако, в области развития карьерного роста на предприятии очень мало что делается. Работа не носит системный характер, как правило, спонтанна и носит характер формализма. К основным проблемам в данной области можно отнести: не отлаженность системы обучения, переобучения, подготовки кадров и повышения квалификации; отсутствие связи между карьерным развитием и результатами аттестации; отсутствие планомерной работы по карьерному развитию сотрудников, формированию кадрового резерва и др.

Итак, в результате анализа процесса управления карьерой в цехе № 810 выделены следующие недостатки: отсутствие локального акта регламентирующего управления карьерой; отсутствие работы по продвижению кадров; отсутствие специалиста по работе с персоналом; отсутствие знаний по построению карьеры; отсутствие движения в сфере управления карьерой, что позволило бы более эффективно осуществлять процесс управления карьерой; сотрудник не выступает в роли субъекта управления своей карьерой, формальное отношение к обучению, которое служит основанием для повышения по карьерной лестнице. Не определяются профессиональные предпочтения и интересы сотрудника, его личное видение собственных перспектив. Работник должен понимать, что его карьера - это не итог выполнения обязательств компании перед ним, а результат его осознанных усилий по профессиональному развитию.

ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА

2.1. Содержание управленческих мероприятий

В результате анализа процесса управления карьерой в цехе № 810 выделены следующие недостатки: отсутствие локального акта регламентирующего управления карьерой; отсутствие работы по продвижению кадров; отсутствие специалиста по работе с персоналом; отсутствие знаний по построению карьеры; отсутствие движения в сфере управления карьерой, что позволило бы более эффективно осуществлять процесс управления карьерой, сотрудник не выступает в роли субъекта управления своей карьерой.

Таблица 26 - План мероприятий по совершенствованию процесса
управления кадровым резервом

Проблема	Мероприятия	Ответственный	Сроки
Отсутствие локального акта регламентирующего управление карьерой	Разработка Положения по управлению карьерой в Цехе № 810	Менеджер по персоналу	Положение разрабатывается -2 месяца
Отсутствие знаний по построению карьеры	Обучение специалистов	специалисты, руководители	3 месяца
Отсутствие движений в сфере управления карьерой	Разработка общего плана внутриорганизационного перемещения	менеджер по персоналу, начальник цеха	1 месяц
Отсутствие специалиста по работе с персоналом	Закрепление менеджера по персоналу за Цехом	менеджер по персоналу	1 неделя
Отсутствие работы по продвижению кадров	Организация профессионального консультирования	менеджер по персоналу, начальник цеха	в течении года

Для совершенствования процесса управления карьерой в Цехе № 810 можно рекомендовать проведение следующих мероприятий.

1. Разработка положения по управлению карьерой в Цехе № 810.

Положение по управлению персоналом должно быть запланировано на Дирекцию по персоналу, основные положения должны быть разработаны на уровне Корпорации.

Дирекция по персоналу и менеджер по персоналу в течении 2 месяцев должны разработать и утвердить положение, которое позволяет использовать нематериальные методы стимулирования труда, и у работника повышается производительность труда, отношение к работе и коллективу. Однако данное предложение будет действовать при условии, что работник будет не только оповещен о наличии такого положения, но и знать основные возможности для карьерного продвижения. Соответственно в Положении об управлении персоналом необходимо предусмотреть введение карьерной карты (маршрута).

Контроль за реализацией данного предложения необходимо возложить на начальника Дирекции по персоналу.

2. Обучение специалистов. В процессе анализа возникла необходимость в проведении курсов по построению карьеры для ключевых должностей – специалисты и руководители. Разработкой таких курсов должен заняться отдел по повышению квалификации, обучению и переподготовке. Необходимо запланировать программу обучения в области построения карьеры и мотивации персонала в данной области. Организацию возложить на заместителя начальника цеха, а контроль на начальника отдела по повышению квалификации, обучению и переподготовке

3. Разработать общий план внутриорганизационного перемещения персонала на основе данных о том, что существует оптимальный срок пребывания лиц в той или иной должности и провести оптимизацию кадрового состава в результате переобучения. Менеджер по персоналу совместно с начальником цеха должен составить план

внутриорганизационного перемещения для ведущих должностей. Это производится для усиления роли нематериальных стимулов в трудовой деятельности. Контроль возложить на начальника цеха.

4. Закрепить определенного менеджера по персоналу (куратора) за Цехом № 810. Данному менеджеру по персоналу необходимо улучшить свои знания и навыки в области управления карьерой. Для этого можно предложить организации направить его на специальные курсы обучения технологиям управления карьерой персонала. Это позволит правильно организовать процесс управления карьерой в Цехе № 810, а значит повысить его эффективность. Данную кандидатуру и предложение в целом необходимо согласовать между Начальником цеха и Руководителем Дирекции по персоналу. Контроль возложить также на начальника цеха.

5. Организовать профессиональное консультирование специалистов по вопросам управления карьеры. Целью этого мероприятия является сформировать заинтересованность работников в развитии своей карьеры, а также предоставить им инструменты для начала управления карьерой. Данные курсы позволят использовать такой ресурс как управление карьерой на достаточно высоком уровне. Тем более специалисты сами признаются в нехватке образования. Организацией должен заняться начальник Отдела по повышению квалификации, обучению и переподготовке кадров. Контроль осуществляет начальник цеха.

Рассмотрим, управление карьерой в следующем порядке: по видам, инструменты, методы управления карьерой. Начнем с видов управления карьерой. Прежде определим понятие «управление карьерой». Итак, управление карьерой представляет собой целенаправленную деятельность предприятия, которая включает в себя систему управления профессиональными возможностями, ростом сотрудников.

Карьера может быть представлена как в вертикальном перемещении, так и в горизонтальном перемещении. На рассматриваемом предприятии применяется, как правило, вертикальное перемещение, и оно

рассматривается как наиболее эффективное. А вот горизонтальное перемещение не рассматривается как вид управления карьерой и не используется на предприятии. Вместе с тем нельзя отрицать эффективность горизонтального перемещения.

Относительно инструментов построения карьерой можно выделить. Служба управления персоналом должна вести картотеку и пополнять банк данных по различным категориям персонала. Особенно важное, значение имеет ведение дел по регистрации и реализации имеющегося в наличии потенциала руководящих работников. Непосредственный руководитель обязан не менее одного раза в год проверять эти сведения и сообщать новую информацию о данном лице в службу управления персоналом и своему начальнику.

В качестве методов управления карьерой персонала можно представить: проведение оценки потребности в специалистах, система оценки персонала, подбор персонала (методы применяемые при этом), кадровый резерв, эффективное использование персонала, эффективная система мотивации персонала, система обучения персонала (обучение является обязательным компонентом карьерного роста).

Кадровая политика, проводимая в Цехе должна, быть неразрывно связана с корпоративной философией всего УВЗ, основа которой будет забота о сотрудниках. Среди наиболее важных рекомендуемых тенденций в развитии человеческих ресурсов Цеха № 810 можно отметить: прогнозирование и планирование персонала; определение потребности в обучении; своевременное повышение квалификации новых сотрудников; укрепление связей с другими организациями по обучению и тренингу; аттестацию персонала; систему профессионального роста, важное значение в которой уделяется подготовке резерва руководящих кадров и др. И работа с заданными направлениями не должна носить формальный характер.

Автор полагает обоснованным учитывать при оценке кадрового потенциала предприятия, влияние месторасположения работника в структуре

организации, как носителя индивидуального трудового потенциала. А именно анализировать удовлетворенность работников карьерой и влияние этого показателя на уровень кадрового потенциала предприятия в целом.

Предложен алгоритм анализа уровня кадрового потенциала предприятия, включающий в себя несколько этапов: анализ состояния персонала предприятия; анализ обеспеченности персоналом; анализ использования трудового потенциала предприятия, включающий в себя анализ степени удовлетворенности работниками своей трудовой карьерой. Анализ, проведенный в предыдущей главе, показал, что в Цехе № 810 существует определенная отлаженная система отбора сотрудников, но при этом отсутствуют какие-либо процедуры по введению сотрудников в должность, при отборе персонала используется только беседа. Отработать систему приема и отбора персонала, применяя разнообразные методы и начиная с данного этапа работать по карьерному развитию. Предложена система внедрения на предприятии карт дифференциаций - графического представления соотношения качеств индивида, его конкурентов и критериев отбора на предприятии.

Управление карьерой начинается уже при приеме на работу. Принимая на работу, кандидату задают вопросы, в которых изложены требования организации-работодателя. А он выясняет моменты, отвечающие его целям и формирующие его требования. На этапе профессионального отбора производится оценка личных и деловых качеств кандидата, анализ мотивов его поступления на работу. Эта оценка устанавливается при помощи различных методов профессионального отбора: анкетирования, тестирования, собеседования. Анкета должна быть составлена таким образом, чтобы можно было не только ознакомиться с объективными характеристиками кандидата, но и судить о его возможных требованиях к карьере. В этой связи уместны вопросы о личных и профессиональных планах работника, на каком этапе самоутверждения и самовыражения он находится, какой темп развития карьеры для него наиболее приемлем.

Данные об образовании и знании иностранных языков позволяют определить сферы применения работника, пути возможного развития неспециализированной карьеры. В процессе собеседования выясняются степень понимания кандидатом своей будущей роли в организации, пожелания на перспективу и т. д. Результаты оценки кандидатов позволяют уже в процессе отбора сделать предварительные выводы об их карьерных устремлениях. Таким образом, служба управления персоналом начинает накапливать информацию о потенциальных возможностях, того или иного сотрудника.

Говоря об адаптации новых сотрудников, выделяют несколько видов адаптации: профессиональную; социально-психологическую; организационно-административную; психофизиологическую; внепроизводственную. Формируя систему адаптационных процедур в рамках организации, необходимо определить стратегические области адаптации и, в зависимости от целей адаптации, распределить ответственность между службой персонала и линейным руководством. На процесс адаптации, в зависимости от специфики конкретной организации, влияет ряд организационно-административных и личностных факторов. После приема будущего сотрудника на работу предлагается использовать следующую систему адаптации:

1. Сотрудники выходят на работу в четверг или в пятницу, чтобы потом в выходные они могли «примерить» компанию к себе. В четверг происходит следующее: первая половина дня – договоры со службой персонала по юридическим вопросам, осознание своего первоначального места, привыкание: нужно сократить количество сюрпризов, ожидающих человека после вхождения в компанию, поэтому ему рассказываются все «правила игры» – все традиции, положение о зарплате и стимулировании труда, историю компании, перспективы, вторая половина дня – для свободного общения с коллективом и инструктажи. В пятницу сотрудник начинает работать. Таким образом, уже к субботе он имеет информацию, чтобы

принять решение. По окончании 1 или 2 недели менеджер по кадрам беседует с «новичком» и его непосредственным руководителем, причем обоим задаются одинаковые вопросы. По результатам этой беседы можно сделать определенные выводы. Аттестация может быть отсрочена в некоторых случаях:

- если сотрудник приглашен для развития совершенно нового направления. Тогда через 3 месяца невозможно понять результаты его адаптации. Аттестация проводится через 6 месяцев;

- руководитель при приеме на работу переоценил потенциал сотрудника. Человек старается, как личность он всех устраивает, но плохо справляется с должностными обязанностями;

- обратный вариант: с должностными обязанностями все хорошо, но человек «не наш».

К счастью, 2 и 3 вариант бывают редко, так как если этап подбора сотрудника проведен правильно и все продумано – возможность ошибки минимальна. Разработка положений по управлению карьерой в цехе. Сориентироваться в вопросах карьерного продвижения сотрудникам позволяет изучение типовых карьерограмм, которые разрабатываются для различных типов карьерного продвижения – вертикального и горизонтального. Карьерограмма представляет собой модель карьеры и включает в себя маршрут профессионально-должностных перемещений работника, изображаемый обычно в графической форме, направление и этапы его профессиональной карьеры, ориентировочные сроки перевода на соответствующие ступени, а также конкретные квалификационные требования, необходимые для работы в той или иной должности. Разработке типовых карьерограмм предшествует подробный анализ должностной структуры организации и изучение содержания труда по каждой должности [16].

Первый блок документов – должностные квалификационные характеристики, должностные инструкции работников. В них должна быть

представлена подробная информация о содержании труда по каждой должности и внутри должностным категориям с указанием квалификационных требований.

Второй блок – документы, определяющие требования к личности работника. К ним относятся профессиограммы профессий и должностей (рабочих мест). Профессиограмму должности можно определить как ранговый список способностей сотрудника – его личностных характеристик (по степени их важности), необходимых для успешного выполнения конкретных должностных обязанностей. Это – своего рода портрет идеального сотрудника. Разработка профессиограмм требует специальных знаний и, как правило, осуществляется с привлечением экспертов.

Третий блок – программы образования и самообразования. В них описываются формы обучения, содержание образовательных программ, сроки подготовки, порядок освоения программного материала, которые обеспечивают приобретение требуемых знаний и позволяют выработать определенные качества. Эти программы должны оказать методическую помощь в выборе путей и средств обеспечения успешного профессионального роста и способствовать утверждению работника во мнении, что его профессионально-должностной рост зависит в первую очередь от уровня его трудовой и познавательной активности.

Четвертый блок – системы оценки личностных и деловых качеств сотрудников, в том числе руководителей: аттестации, конкурсы, квалификационные испытания, которые должны подтвердить наличие у работника необходимой квалификации и профессионально значимых личностных качеств. Рекомендуется планировать карьеру не менее чем на 5 и не более чем на 10 лет, так как адаптация к новой должности (особенно руководящей) происходит в течение 2–5 лет, а через 10 лет могут существенно измениться условия труда и т. д. Разработка плана развития карьеры начинается с ознакомления работника с возможными путями его должностного продвижения, профессионального развития, а также с

иерархической структурой организации. Эти данные работнику предоставляют сотрудники службы управления персоналом. Работник должен определить собственные профессиональные интересы и пути их реализации, направленность должностного перемещения. После этого ему нужно сопоставить собственные возможности с требованиями к интересующим его должностям и определить, является ли данный план развития карьеры реалистичным. Если да, то следует продумать, что ему необходимо для реализации этого плана. На данном этапе сотрудник нуждается в квалифицированной помощи со стороны службы управления персоналом и собственного руководителя.

Развитие карьеры работника – длительный процесс, который может включать ряд периодов: повышение квалификации (переподготовку, стажировку) в системе непрерывного обучения; зачисление в резерв кадров и др. К кадровым документам по планированию карьеры может быть отнесена и анкета для развития карьеры [32]. Анкета (Приложение 15) помогает сотруднику осмыслить и правильно сформулировать цели по развитию своей личной карьеры. Сотрудник заполняет анкету самостоятельно или с помощью консультанта. Реализация плана развития карьеры зависит, прежде всего, от самого сотрудника. Реализация плана развития карьеры также в значительной степени зависит от руководителя, который формально и неформально оценивает работу сотрудника в занимаемой должности и его потенциал, является важнейшим каналом связи между сотрудником и высшим руководством организации, принимающим решения о продвижении, а также располагает ресурсами для развития сотрудника. Составляются общие планы управления карьерой, в которых отражены основные направления деятельности кадровых служб.

1. Прогнозирование вакансий и планирование замещения должностей.
2. Отбор кандидатов на вакантные должности.
3. Организация профессионального развития сотрудников, предусматривающая.

4. Стимулирование должностного продвижения.
5. Совершенствование организационной структуры..
6. Осуществление должностных (карьерных) перемещений.

Важнейшим компонентом процесса управления развитием карьеры является его контроль. Он выражается в периодической проверке и оценке достигнутого прогресса с участием всех трех сторон: сотрудника, руководителя, службы управления персоналом. Оценка проводится, как правило, один раз в год (часто вместе с аттестацией сотрудника) в ходе встречи сотрудника и руководителя, а затем подтверждается службой управления персоналом. Результатом обсуждения становится скорректированный план развития карьеры.

Специфические показатели, характеризующие управление развитием карьеры в организации: текучесть персонала – сравнение показателей для сотрудников, участвующих и не участвующих в планировании и развитии карьеры; продвижение в должности (отношение получивших повышение сотрудников к общему их числу в группе) – для сотрудников, участвующих и не участвующих в планировании и развитии карьеры; занятие освободившихся ключевых должностей сотрудниками организации и принятыми со стороны; проведение опросов сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры [39].

Таким образом, структура карьеры работника должна включать следующие подструктуры: личностную, ценностную и производственную.

1. Личностная подструктура: мотивация на карьеру, личностные качества, самореализация (на базе роста квалификации, профессионализма, опыта), которая выражается в продвижении по службе и т.п., социальное признание как свидетельство одобрения окружением стремления работника к развитию карьеры, достижения целей карьеры и т.д.

2. Ценностная подструктура: социальная принадлежность (нередко определяющая формы и пути развития карьеры), общепринятые социальные ценности (человеческое достоинство, гражданский долг, материальное

благополучие, поведенческие нормы и установки).

3. Производственная подструктура: расширение производства (согласно планам развития, модернизации и т.п.), внедрение новой техники и технологии, переход на новые экономические отношения, формируемые развитием общества и страны в целом, качество и эффективность труда работника, подразделения, предприятия; потребность предприятия в развитии карьеры работника.

Составляется план карьеры работника. В плане должны быть указаны следующие сведения: общие анкетные данные; заключение последней аттестационной (конкурсной) комиссии; результаты последнего собеседования и оценки уровня профессионализма; сведения о предшествующей подготовке в СНФПО, резерве кадров и т.п.; на какой срок составлен план; другие сведения, представляющие интерес. План карьеры работника содержит 12 граф, в которых указаны следующие данные: наименование должностей, которые спланировано занимать работнику; сроки планируемого перемещения; виды стимулирования; наименование видов подготовки в СНФПО; сроки подготовки в СНФПО; планируемое учебное заведение для подготовки в СНФПО; и др.

При неудовлетворенности работником собственной карьерой в организации его личный трудовой потенциал будет использоваться не более, чем на 85%, что в свою очередь пропорционально снизит кадровый потенциал предприятия (Приложение 16). Выявлен механизм влияния существующей системы управления карьерой в организации на ее кадровый потенциал (Приложение 14). При неудовлетворенности работником собственной карьерой в организации его личный трудовой потенциал будет использоваться не более, чем на 85%, что в свою очередь пропорционально снизит кадровый потенциал предприятия. Система управления карьерой выступает в качестве одного из основных инструментов повышения эффективности работы практически любой организации.

Закрепление определенного менеджера по персоналу за Цехом № 810.

Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер). Основные мероприятия по планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования, представлены в Приложении 16.

Профессиональное консультирование. В текущей ситуации более реальной для Цеха № 810 представляется использование неформальной формы консультирования сотрудников по поводу развития карьеры. Для этого в обязанности управленческого штата необходимо включить услуги по консультированию работников, желающих оценить свои возможности и интересы. Процесс консультирования может затрагивать личные интересы, и это правильно, поскольку они являются важными факторами, определяющими ожидания, связанные с карьерой. Консультация со стороны руководителя должна быть частью оценки исполнения обязанностей работником. Обязательным условием эффективного функционирования и стимулирующего воздействия системы управления карьерой является формирование хорошей коммуникационной системы на предприятии. Цеха № 810 может быть использовано публичное систематическое информирование о вакансиях в фирме. Таким образом, хорошо сформулированные усилия по развитию системы управления карьерой на предприятии могут помочь работникам в определении их собственных потребностей к продвижению, дать информацию о подходящих возможностях карьеры внутри предприятия и сочетать потребности и цели работника с целями организации.

Для оптимизации системы управления карьерой сотрудников предприятия, в первую очередь, необходимо пересмотреть систему оплаты труда в отдельных подразделениях. Сегодня на УВЗ в целом, и в Цехе № 810 уже реализуется плотный проект по внедрению новой системы вознаграждений. Она основана на индивидуальном подходе и зависит, прежде всего, от личного вклада конкретного работника в развитие компании. Пока это коснулось только высшего руководства, но до 2017 года

на бонусы должны перейти все без исключения сотрудники компании. Конечно, потребуются немалые вложения, однако время показало эффективность этой системы, и компания намерена использовать ее для дальнейшего совершенствования механизмов привлечения кадров и управления персоналом.

На предприятии были выделены и такие проблемы как отсутствие систематизации по проведению обучения в Цехе № 810. В данном случае можно предложить следующие изменения: либо принять на работу еще одного специалиста по кадрам (менеджера по персоналу) либо обязать начальников структурных подразделений вести работу по планированию, контролю данного направления. Например, подавать данные о необходимости проведения каких-либо курсов повышения квалификации, обучения или переподготовке 1 раз в квартал, по мере необходимости, а также делать заявку при планировании на следующий год. Основной целью системы является создание трудового коллектива, который мог бы решать поставленные перед предприятием производственные задачи с наивысшей производительностью, минимальными издержками и требуемой технологической надежностью.

2.2. Нормативно-правовое обеспечение внедрения и реализации управленческих мероприятий в сфере управления карьерой персонала

При разработке, внедрению и реализации управленческих мероприятий используется следующая нормативная правовая база:

Трудовой кодекс РФ, которому должны соответствовать все локальные акты предприятия, все мероприятия, процедуры и действия в рамках предприятия. Статья 1 ТК РФ определяет социальное назначение трудового законодательства, целями которого являются установление государственных гарантий трудовых прав и свобод работников, создание надлежащих условий

труда. В равной мере целью трудового законодательства является также защита прав и интересов работодателей.

Локальные акты, которые используются для внедрения и реализации управленческих мероприятий в сфере условий труда персонала:

1. Правила внутреннего трудового распорядка, где отражены: порядок приема и увольнения работников; режим рабочего времени (ст. 100 ТК РФ); перечень должностей работников с ненормированным рабочим днем (ст. 101 ТК РФ); время предоставления перерыва в работе для отдыха и питания (ст. 108 ТК РФ); специальные перерывы для обогрева и отдыха для определенных видов работ (ст. 109 ТК РФ); дополнительный выходной день (ст. 111 ТК РФ); продолжительность ежегодного оплачиваемого отпуска (ст. 119 ТК РФ); дни выдачи заработной платы (ст. 136 ТК РФ); дополнительные виды поощрений (ст. 191 ТК РФ);

2. Коллективный договор;

3. Положение об аттестации/оценке персонала на АО НПК УВЗ;

4. Политика корпоративной социальной ответственности АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»;

5. Положение о мотивации и оплате труда персонала.

Однако, не хватает локального акта, который позволит реализовать предложенные мероприятия. Прежде всего, необходимо разработать и принять Положение по управлению карьерой в Цехе № 810, в котором будут содержаться следующие разделы: общая часть; цели и задачи управления карьерой; организация управления карьерой; оценка персонала в процессе карьеры; порядок подготовки и принятия решения по вопросам управления карьерой; система используемой документации

Данное положение позволит систематизировать процесс управления карьерой в Цехе № 810.

Индивидуальные планы развития карьеры после специального отбора разрабатываются для руководителей и специалистов кадровыми службами совместно с руководителями подразделений и работниками по ключевым

должностям и специальностям, а также для наиболее перспективных, одаренных, инициативных работников (Приложение 13).

По остальным руководителям и специалистам развитие идет по плану работы (резервом). Проведенное исследование позволило разработать вариант методических рекомендаций по планированию карьеры, которые могут быть следующего содержания (Приложение 21). Таким образом, управление карьерой, с одной стороны, ставит задачу обеспечения реальной связи между стремлением индивидуумов в отношении повышения профессионализма, самоутверждения, своего социального статуса и т.д., а с другой - развитие организационной, управленческой и социальной структуры предприятия (организации).

2.3. Обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

Первое мероприятие по оптимизации и совершенствованию системы управления карьерой, которое можно предложить – обучение и переобучение специалистов. В соответствии с вышеизложенным предлагается план «сохраняющего» обучения и план «инновационного» обучения. Можно рассмотреть введение должности менеджера по логистике, который позволит спроектировать и реализовать оптимизацию процессов. Наиболее выгодно его принимать не со стороны, а переобучить своего, «местного» специалиста в рамках проводимого сокращения. Смета затрат на обучение по двум направлениям представлена в приложениях 17 -19. Общая сумма затрат по смете составит 281,4 тысячи рублей. При плане фонда оплаты труда 13357,52 тысячи рублей удельный вес затрат на обучение составит 0,32%. Для предприятия это затраты. Однако в ближайшие годы эти затраты дадут ощутимый эффект при умелом управлении высококвалифицированными специалистами. Расчет эффекта от мероприятий по повышению квалификации персонала.

1. Ожидаемый прирост выручки 4% за год

$2842300,8 \text{ тыс. руб.} \times 4\% : 100\% = 113692,032 \text{ тыс.руб.}$

2. Затраты на обучение согласно смете - 281,4 тыс. руб.

3. Заработная плата менеджера по логистике - 32 тыс. руб.

Всего затрат: 313400 руб.

4. Чистый эффект: Чистый эффект = прирост выручки – прирост затрат
 $113692,032 \text{ тыс. руб.} - 313,4 \text{ тыс.руб.} = 113378,63 \text{ тыс.руб.}$

Планированием внутрифирменного обучения следует заниматься параллельно с планированием профессиональной карьеры. Целесообразно проводить систематические аттестации сотрудников. Для оценки реального вклада каждого работника в общие результаты работы на предприятии должен быть введен коэффициент трудового участия (КТУ) (Приложение 20). Коэффициент трудового вклада при отсутствии замечаний принимается за единицу. Итак, экономическая эффективность предложенных мероприятий составит (табл. 27).

Таблица 27 - Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий по управлению карьерой в Цехе № 810

Наименование показателя эффективности	Формула расчета	Значение показателя, руб.
1	2	3
1. Единовременные затраты на реализацию мероприятий		
1.1. Затраты на разработку Положения по управлению карьерой	$Z_{1.1.} = Z_{\text{п.мес}} \times Ч_1 \times \text{Мес} \times K_{\text{соц. страх.}} \times K_{\text{доп. з/п}} =$ $17000 \times 1 \times 2 \times 1,34 \times 1,0$	45560
1.2. Затраты на обучение специалистов	По смете	313400
Итого		358960
2. Текущие затраты на реализацию мероприятий (в месяц)		
2.1. Канцелярские, телефонные расходы	По смете	1000
Итого		1000
3. Экономия и доходы от реализации мероприятий (в месяц)		
3.1. Снижение текучести кадров: 3.1.1. Увеличение объемов производства за счет сокращения потерь рабочего времени 3.1.2. Сокращение затрат на найм персонала 3.1.3. Увеличение выручки		45000 113378,63 тыс.руб.

Продолжение табл. 27

1	2	3
		113423,63 тыс.руб.
	Итого	113110,23 тыс. руб.

Рассчитаем годовой поток реальных денег от реализации предложенных мероприятий:

$$113110,23 \text{ тыс. руб.} - (358960 + 1000 \times 12) = 112739,27 \text{ тыс.руб.}$$

Проект экономически целесообразен – он окупается в первый год реализации, и его коммерческая эффективность составляет 112739,27 тыс. руб. в год.

Рассмотрим социальную эффективность предложенных мероприятий (табл. 28).

Таблица 28 - Социальная эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления карьерой специалистов

Позитивные социальные изменения	Предотвращенные негативные социальные изменения
Снижение текучести персонала	Ухудшение морально-психологического климата, вызванное текучестью персонала
Повышение удовлетворенности трудом	Неудовлетворенность персонала работой из-за несоответствия стимулов, предлагаемых организацией, мотивам сотрудников
Обеспечение соответствия содержания труда интересам и индивидуальным особенностям работников	Ущерб, наносимый личности из-за несоответствия работы индивидуальным особенностям и интересам работника
Рост профессионального уровня работников	
Повышение обоснованности решений по вопросам внутриорганизационных перемещений	
Улучшение морально-психологического климата, стабилизация коллектива	

Вывод по главе 2

В результате анализа процесса управления карьерой в цехе № 810 выделены следующие недостатки: отсутствует нормативно-методическая база систематизации процесса управления карьерой; отсутствует общий план внутриорганизационных перемещений в цехе № 810, что позволило бы более эффективно осуществлять процесс управления карьерой; сотрудник не выступает в роли субъекта управления своей карьерой. Для совершенствования процесса управления карьерой в Цехе № 810 можно рекомендовать проведение следующих мероприятий: разработка положения по управлению карьерой в Цехе № 810; разработать общий план внутри организационного перемещения персонала на основе данных о том, что существует оптимальный срок пребывания лиц в то и или иной должности; выйти с предложением о закреплении определенного менеджера по персоналу за Цехом № 810. Данному менеджеру по персоналу необходимо улучшить свои знания и навыки в области управления карьерой. Для этого можно предложить организации направить его на специальные курсы обучения технологиям управления карьерой персонала. Это позволит правильно организовать процесс управления карьерой в Цехе № 810, а значит повысить его эффективность; организовать профессиональное консультирование специалистов банка по вопросам управления карьеры. Целью этого мероприятия является сформировать заинтересованность работников в развитии своей карьеры, а также предоставить им инструменты для начала управления карьерой.

Таким образом, управление карьерой, с одной стороны, ставит задачу обеспечения реальной связи между стремлением индивидуумов в отношении повышения профессионализма, самоутверждения, своего социального статуса и т.д., а с другой - развитие организационной, управленческой и социальной структуры предприятия (организации).

Таким образом, можно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия по совершенствованию процесса управления карьерой целесообразны и принесут Цеху № 810 положительный экономический и социальный эффект.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы.

В течение всего адаптационного периода бригадир цеха или подразделения должен неформально обсуждать с сотрудником его взаимоотношения с коллективом подразделения, его степень адаптации, контролировать выполнение индивидуального плана.

Периодически (не менее двух раз в первый месяц и одного раза в последующие) контроль процесса адаптации должен осуществлять специалист по работе с персоналом. В случае увольнения сотрудника во время адаптационного периода, руководитель обязан направить его в течение двух недель в отдел по персоналу для собеседования.

В цехе отсутствует программа адаптации работников, т. к. отсутствует Положение об адаптации, соответственно отсутствуют планы адаптации для различных категорий персонала, в т. ч. и индивидуальный и оценочная система адаптационных мероприятий. В цехе действует система экспресс-адаптации.

Существует определенная зависимость между уровнем образования и квалификацией работника. Уровень и продолжительность общего и профессионального образования и обучения, стаж практической работы и накопленный производственный опыт являются основными моментами, определяющими квалификацию работника.

По результатам проведенной оценки, можно выделить, пожалуй, по несколько основных сильных и слабых сторон цеха 810:

– сильные стороны: высококвалифицированные ИТР, законченный производственно-технологический цикл, большие организационные и технические возможности, разработка и внедрение современных технологий и инноваций; гибкая организационно-управленческая структура;

– слабые стороны: устаревший (на 50%) парк имеющегося оборудования, отсутствие собственной службы маркетинга, которая позволила бы отделу планировать свою деятельность не только внутри предприятия, но и на сторону, отсутствие четкой стратегии ценообразования; результаты инновационной деятельности отдела не используются предприятием;

На основе проведенной оценки, также можно выделить несколько основных возможностей и угроз для отдела:

– возможности: государственная поддержка отраслей промышленности, высокий интеллектуальный инженерно-технический и производственный потенциал, улучшение технических характеристик и качества выпускаемой продукции за счет внедрения инноваций;

– угрозы: возможность появления на рынке новых отечественных конкурентов или активизация имеющихся.

Таким образом, обобщая оценку внешней и внутренней среды, можно отметить, что Цех занимает довольно прочные позиции, создающие реальную возможность цеху предоставить на рынок конкурентоспособную продукцию, достаточно высокого уровня. В ходе исследования, можно сделать следующие выводы:

– в образовательной структуре руководителей среднего и высшего уровня управления произошли изменения в лучшую сторону – процент сотрудников с высшим образованием повысился; некоторые руководители высшего звена управления имеют среднее профессиональное и н/высшее образование является недостатком для такой крупной организации как ПАО УВЗ;

– на предприятии отсутствует проблема старения руководителей, т.к. более 50 % руководителей находятся в возрасте от 30 до 50 лет, при котором достигается наивысшая работоспособность.

Обобщенный карьерный SWOT-анализ сотрудников Цеха №810 выявил, что при рассмотрении «внутренней среды» сотрудника к

сильным его сторонам относят: уровень образования, навыки и способности, опыт и достижения, физические показатели индивида, (спорт). К слабым сторонам «внутренней среды» относятся негативные аспекты профессиональной подготовки, которые могут быть улучшены, изменены, или которых следует избегать (при невозможности устранения). При принятии карьерных решений важно учитывать соответствие выбираемого направления профессионального развития реальным условиям жизни. Рассмотрение «внешней среды» позволяет проанализировать современное состояние рынка труда, тенденций занятости на локальном уровне и/или в мире, динамику развития определенных сфер деятельности, а также выбрать конкретных потенциальных работодателей, «нацелившись» на которых можно будет осуществлять дальнейшие мероприятия по управлению профессиональной карьерой. Проведенное исследование показало значимость построения профессиональной карьеры для сотрудников Цеха №810, при этом выявлена некоторая недооценка всех факторов, влияющих на успешность карьеры как со стороны сотрудников так и менеджеров по персоналу, что делает актуальным разработку методических материалов направленных на совершенствование планирования карьеры сотрудника.

Итак, в результате анализа процесса управления карьерой в цехе № 810 выделены следующие недостатки: отсутствует нормативно-методическая база систематизации процесса управления карьерой; отсутствует общий план внутриорганизационных перемещений в цехе № 810, что позволило бы более эффективно осуществлять процесс управления карьерой; сотрудник не выступает в роли субъекта управления своей карьерой. Не определяются профессиональные предпочтения и интересы сотрудника, его личное видение собственных перспектив. Работник должен понимать, что его карьера - это не итог выполнения обязательств компании перед ним, а результат его осознанных усилий по профессиональному развитию.

На предприятии были выделены и такие проблемы как отсутствие систематизации по проведению обучения в Цехе № 810. В данном случае

можно предложить следующие изменения: либо принять на работу еще одного специалиста по кадрам (менеджера по персоналу) либо обязать начальников структурных подразделений вести работу по планированию, контролю данного направления.

Были предложены меры по совершенствованию процесса управления карьерой в организации: разработка положения по управлению карьерой; разработка общего плана внутриорганизационного перемещения специалистов; обучение менеджера по персоналу; профессиональное консультирование специалистов банка по вопросам управления карьеры.

Данные мероприятия позволят устранить существующие проблемы и принесут Цеху № 810 и УВЗ в целом положительный социальный и экономический эффект.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Источники одного автора:

1. Аверченко, Л. К. Управление поведением в организациях [Текст]: учебно-методический комплекс для дистанционного обучения и самостоятельной работы / Л. К. Аверченко. – Новосибирск: СибАГС, 2012. – 483 с.
2. Атаев, А. А. Управленческая деятельность: Практика и резервы организации [Текст] / А. А. Атаев. – Москва: Экономика, 2012. – 251 с.
3. Беленов, О. Н. Стратегический маркетинг [Текст] / О. Н. Беленов. — Воронеж: Изд-во Воронежского гос. ун-та, 2012. – 278 с.
4. Берн, Э. Игры в которые играют люди. Люди которые играют в игры [Текст] / Э. Берн. – Москва: АО «Ассиана», 2013. – 400с.
5. Бизюкова, И. В. Кадры. Подбор и оценка [Текст] / И. В. Бизюкова. – Москва: Московский рабочий, 2014. – 160 с.
6. Бланшар, К. Одноминутный менеджер [Текст] / К. Бланшар, С. Джонсон; пер. с англ. П. А. Самсонов. – Мн.: Попурри, 2011. – 144 с.
7. Бойделл, Т. Как улучшить управление организацией: [Текст] Пособие для руководителя / Т.Бойделл. – Москва: АО «Ассиана», 2016. – 204 с.
8. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала [Текст] / В. Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2012. – 393 с.
9. Викентьев, И. Л. Приемы рекламы и PUBLIC RELATIONS, Ч. 1. [Текст] / И. Л. Викентьев. – СПб.: Бизнес-Пресса, 2013. – 256 с.
10. Волков, И. П. Руководителю о человеческом факторе: Социально - психологический практикум [Текст] / И. П. Волков. – СПб.: Питер, 2014. – 222 с.

11. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя – практика [Текст] / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. – Москва: Дела ЛТД, 2004. – 320 с.
12. Гончаров, В. В. В поисках совершенства управления: [Текст] Руководство для высшего управленческого персонала / В. В. Гончаров. - М.: МП «Сувенир», 2014. – 487 с.
13. Горнев, А. З. Некоторые проблемы управления в условиях формирования рыночных отношений [Текст]: Монография / А. З. Горнев, Ф. Е. Удалов. - Н. Новгород: Изд-во Нижег. ун-та, 2013. – 168 с.
14. Десслер, Г. Управление персоналом [Текст] / Г. Десслер. – М.: Изд-во Бином, 2011. – 432 с.
15. Джонс, Р. Как сделать карьеру: Практическое руководство для всех [Текст] / Р. Джонс. – Челябинск: «Урал LTD», 2014. – 314 с.
16. Дуракова, И. Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта [Текст] / И. Б. Дуракова. – Воронеж, 2012. – 184 с.
17. Егоршин, А. П. Аппарат управления социалистического предприятия [Текст] / А. П. Егоршин. – Горький: Волго - Вядское книжное издательство, 2014. – 312 с.
18. Егоршин, А. П. Классификаторы функций, задач и операций управления (КФЗО) [Текст] / А. П. Егоршин. – М.: ГИСИ, 2013. – 192 с.
19. Жикова, К. Японские методы управления [Текст] / Сокр. пер. с англ. Научный редактор и автор предисловия / К. Жикова, А. А. Гличев. – М.: Экономика, 2012. – 215 с.
20. Захаров, М. И. Управление трудовыми ресурсами [Текст]: учебное пособие / М. И. Захаров. – М.: ПРИОР, 2013. – 257 с.
21. Зиновьева, М. Э. Менеджмент [Текст]: Учебник / М. Э. Зиновьева.- М.: Проспект, 2014. – 327 с.

22. Иванцевич, Дж. М. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом [Текст] / Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов – М.: Дело, 2014. – 303 с.
23. Иванцевич, Дж. М., Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом [Текст] / Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. – М.: Дело, 2013. – 177 с.
24. Ислантьев, Г. С., Кадры предприятия [Текст] / Г. С. Ислантьев, А. В. Селина. – М.: Экономика, 2016. – 345 с.
25. Кабаков, В. С. Кадры хозяйственных руководителей [Текст] / В. С. Кабаков, В. Ф. Богачев, А. П. Осипов. – СПб.: Питер, 2014. – 182 с.
26. Карлоф, Б. Деловая стратегия: Концепция, содержание, символы [Текст] / Б. Карлоф / Пер. с англ. – М.: Экономика. 2014. – 239 с.
27. Карташова, Л. В. Организационное поведение [Текст] / Л. В. Карташова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 203 с.
28. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации [Текст] / А. Я. Кибанов. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2009. – 145 с.
29. Комаров, М. А. Менеджмент [Текст] / М. А. Комаров. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 494 с.
30. Красовский, Ю. Д. Управление поведением в фирме: Эффекты и парадоксы [Текст]: Практическое пособие / Ю. Д. Красовский. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 695 с.
31. Лэнд, П. Э. Менеджмент - искусство управлять (секрет опыт) [Текст] / П. Э. Лэнд. – М.: ИНФРА – М, 2013. – 144с.
32. Макхэм, К. Управленческий консалтинг [Текст] / К. Макхэм. – М.: Дело и Сервис, 2009. – 288 с.
33. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятий [Текст]: учебное пособие / Е. В. Маслов. – М.: ИНФРА-М НГАЭИУ; Новосибирск, 2012. – 312с.
34. Монден, Я. «Тоета»: методы эффективного управления [Текст] / Я. Монден. – М.: Экономика, 2012. – 287с.

35. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом [Текст] / Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев – М.: Финстатинфром, 2011. – 878с.
36. Парамонов, Ф. И. Рационализация аппарата управления предприятиями [Текст] / Ф. И. Парамонов. – М.: Экономика, 2012. – 237с.
37. Паркинсон, Д. Р. Люди сделают так, как Вы хотите [Текст] / Д. Р. Паркинсон. - М.: Новости, 2013. – 160с.
38. Перслаки, И. Нововведения в организациях [Текст] /И. Перслаки. - М.: Экономика, 2014. – 494 с.
39. Поляков, В. А. Технология карьеры [Текст]: Практическое руководство / В. А. Поляков. – М.: Дело ЛТД, 2013. – 128с.
40. Пронин, Н. Д. Стратегический менеджмент [Текст] /Н. Д. Пронин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 261 с.
41. Резник, С. Д. Управление личной карьерой [Текст]: учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина, В. С. Резник. – М.: Логос, 2013. – 341 с.
42. Сотникова, С. И. Управление карьерой [Текст]: учебное пособие / С. И. Сотникова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 211 с.
43. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст]: учебник / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. - М.: ЮНИТИ, 2012. – 259 с.
44. Швальбе, Б. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса [Текст] 4-е изд / Б. Швальбе, Х. Швальбе. - М.: Прогресс,2013.– 382 с.
45. Щекин, Г. В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента [Текст] / Г. В. Щекин. – М.: Вектор, 2012. – 248 с.
46. Якокка, Л. Карьера менеджера [Текст] / Л. Якокка. - Тольятти: Издательский дом «Довгань», 2012. – 358 с.
47. Яновая, С. С. Управление трудовыми ресурсами [Текст] / С. С. Яновая. - М.: ЮНИТИ, 2016. – 173 с.

Статьи из журналов и газет:

48. Блэк, Л. Внедрение новой системы управления и организации труда в английской компании [Текст] / Л. Блэк, Д. Маккейб // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – №1. – С. 78-82.

49. Кларин, М. В. Планирование развития карьеры [Текст]/ М. В. Кларин //Кадры. – 2011. – № 2. – С. 40-46

50. Константинова А. EastorWest: что же best? [Текст] / А. Константинова, Е. Товмасян, С. Перцова, О. Питиримова // Карьера. – 2012. – № 1. – С. 20-26.

Ресурсы удаленного доступа:

51. АО НПК УВЗ [Электронный ресурс] // [Режим доступа]: <http://www.uvz.ru>

52. Исследование в сфере карьеры и профессионального образования [Электронный ресурс] // [Режим доступа]: <http://www.quintcareers.com> [дата обращения: 23.08.2016]

53. Маркетинговые исследования по управлению карьерой [Электронный ресурс] // [Режим доступа]: <http://books.myweb.ru/list.phtml> [дата обращения: 23.08.2016]

54. Областной центр Информации и Конъюнктуры рынков [Электронный ресурс] // [Режим доступа]: <http://www.uralstars.com> / [дата обращения: 23.08.2016]

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
Адаптация	процесс приспособления к изменяющимся внешним условиям	Бизюкова, И.В. Кадры. Подбор и оценка / И.В. Бизюкова. - Москва: Московский рабочий, 2014. – С.40
Внутриорганизационная карьера	человек работает и совершенствуется в одной компании практически всю свою жизнь: от окончания учебного заведения до пенсии.	Кабаков, В.С., Богачев, В.Ф., Осипов, А.П. Кадры хозяйственных руководителей. – СПб.: Питер, 2014. – С.55
Должностной рост	это замещение должности более высокого уровня по сравнению с ранее занимаемой	Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятий.: Учебное пособие / Е.В. Маслов - М.: ИНФРА-М НГАЭИУ; Новосибирск, 2012. – С.111
Диагональная (межорганизационная) карьера	это карьера в рамках одной области, но в разных компаниях	Управление трудовыми ресурсами / Под ред. И.М. Харченко. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – С. 87
Кадровый резерв	подход в управлении персоналом, состоящий в специальном отборе части сотрудников организации для дальнейшего продвижения (чаще всего вертикального, реже — для горизонтальных ротаций)	Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятий.: Учебное пособие / Е.В. Маслов - М.: ИНФРА-М НГАЭИУ; Новосибирск, 2012. – С.121
Кадры	совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а также состоящих на балансе, но временно не работающих в связи с различными причинами	Кабаков, В.С., Богачев, В.Ф., Осипов, А.П. Кадры хозяйственных руководителей. – СПб.: Питер, 2014. – С.55
Кадровая политика	совокупность целей и принципов, которые определяют направление и содержание работы с персоналом	Бизюкова, И.В. Кадры. Подбор и оценка / И.В. Бизюкова. - Москва: Московский рабочий, 2014. – С.38
Карьера	общая последовательность этапов развития человека в основных сферах жизни (семейной, трудовой, досуговой); целенаправленный должностной и профессиональный рост, поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей	Яновая, С.С. Управление трудовыми ресурсами /С.С. Яновая. - М.: ЮНИТИ, 2016. – С. 39

	квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.	
Карьера вертикальная	вид карьеры, с которым чаще всего снижают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда)	Управление трудовыми ресурсами / Под ред. И.М. Харченко. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – С. 89
Карьера горизонтальная	вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, и либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.); к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения). Понятие горизонтальной карьеры не означает непереносимое и постоянное движение вверх по организационной иерархии.	Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятий.: Учебное пособие / Е.В. Маслов - М.: ИНФРА-М НГАЭИУ; Новосибирск, 2012. – С.111
Карьерограмма	это документ, составляемый на 5-10 лет, содержит, с одной стороны, обязательства администрации по перемещению работника (в виде формального перечня должностей, на которые он может реально претендовать), а с другой стороны - его обязательства повышать уровень образования, квалификации, профессионального мастерства	Управление трудовыми ресурсами / Под ред. И.М. Харченко. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – С. 89
Карьерная лестница	это процесс карьерного или служебного роста	Кабаков, В.С., Богачев, В.Ф., Осипов, А.П. Кадры хозяйственных руководителей. – СПб.: Питер, 2014. – С.67
Механизм управления карьерой персонала	совокупность средств воздействия и кадровых технологий, которые обеспечивают управление профессиональным опытом персонала в организации, реализацию ее карьерной стратегии	Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятий.: Учебное пособие / Е.В. Маслов - М.: ИНФРА-М НГАЭИУ; Новосибирск, 2012. – С.122
Найм сотрудника	процесс управления карьерой начинается в момент найма сотрудника	Кабаков, В.С., Богачев, В.Ф., Осипов, А.П. Кадры хозяйственных руководителей. – СПб.: Питер, 2014. – С.87

План карьеры	это согласованная с руководителем программа индивидуальной работы сотрудника, позволяющая ему относиться к той не только как к повседневной обязанности, но и как условию карьеры	Управление трудовыми ресурсами / Под ред. И.М. Харченко. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – С. 96
Ротация	это назначение работника («по горизонтали») на должность одного должностного уровня, как правило, с дополнительными мотивациями морального и материального порядка	Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятий.: Учебное пособие / Е.В. Маслов - М.: ИНФРА-М НГАЭИУ; Новосибирск, 2012. – С.123
Служебно-профессиональное продвижение	предлагаемая организацией последовательность различных ступеней, которые сотрудник потенциально может пройти	Кабаков, В.С., Богачев, В.Ф., Осипов, А.П. Кадры хозяйственных руководителей. – СПб.: Питер, 2014. – С.88
Управление карьерой	- это создание администрацией условий для продвижения работников в организации соответствующего ее потребностям, учитывающего психологический тип личности работника и зависящего от результатов труда этого работника	Управление трудовыми ресурсами / Под ред. И.М. Харченко. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – С. 34

Анкета

1. Что для Вас означает понятие «карьера»?
2. Является ли для Вас важным продвижение по карьерной лестнице?
 - Очень важно, это моя главная цель
 - Скорее важно, чем нет
 - Скорее не важно, чем важно
 - Совершенно не важно
 - Затрудняюсь ответить
3. Какой из вариантов занятости для Вас является предпочтительным?
 - Небольшой, но гарантированный заработок
 - Много работать и много зарабатывать
 - Открыть свое дело
 - Работать в команде стабильно работающего предприятия
 - Затрудняюсь ответить
 - Другой вариант
4. Как бы Вы оценили перспективы карьерного роста специалистов в Вашей компании, организации?
 - Карьерный рост возможен, но при определенных обстоятельствах
 - Возможности карьерного роста велики
 - Карьерный рост практически невозможен
 - Затрудняюсь ответить
 - Другая оценка
5. Как Вы считаете, от чего в наибольшей степени зависит продвижение по «карьерной лестнице»?
 - От уровня профессиональной компетентности, результатов труда
 - От нужных связей
 - От формальных причин (аттестация, выслуга лет и т.д.)
 - От личных качеств человека (активность, амбициозность, обаятельность и т.д.)
 - Затрудняюсь ответить
 - Другие факторы
6. Как Вы считаете, что в наибольшей степени препятствует продвижению специалиста «по карьерной лестнице»?
 - Руководители уделяют недостаточно внимания или препятствуют карьерному росту сотрудников
 - Недостаточная компетентность (образование, опыт работы и т.д.)
 - Желающих занять вышестоящие позиции много, а вакантных мест мало
 - Недостаточная мотивация
 - Затрудняюсь ответить
 - Другие причины
7. Как Вы считаете, кому легче продвигаться по «карьерной лестнице» -

мужчинам или женщинам?

- Мужчинам
- Женщинам
- Пол здесь не играет роли
- Затрудняюсь ответить

8. Существуют ли в Вашей компании, организации какие-либо барьеры при продвижении женщин по «карьерной лестнице»?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

9. Ваш пол?

10. Ваш возраст?

11. Ваше образование?

12. Ваш общий стаж работы?

13. Стаж работы на УВЗ

14. Занимаемая должность?

Является ли для Вас важным продвижение по карьерной лестнице?

Очень важно, это моя главная цель	24.71%
Скорее важно, чем нет	55.52%
Скорее не важно, чем важно	12.41%
Совершенно не важно	3.10%
Затрудняюсь ответить	4.25%

Какой из вариантов занятости для Вас является предпочтительным?

Небольшой, но гарантированный заработок	3.79%
Много работать и много зарабатывать	30.11%
Открыть свое дело	25.98%
Работать в команде стабильно работающего предприятия	33.22%
Затрудняюсь ответить	4.48%
Другой вариант	2.41%

Как бы Вы оценили перспективы карьерного роста специалистов в Вашей компании, организации?

Карьерный рост возможен, но при определенных обстоятельствах	46.78%
Возможности карьерного роста велики	13.10%
Карьерный рост практически невозможен	34.14%
Затрудняюсь ответить	4.83%
Другая оценка	1.15%

Как Вы считаете, от чего в наибольшей степени зависит продвижение по «карьерной лестнице»?

От уровня профессиональной компетентности, результатов труда	37.13%
От нужных связей	20.92%
От формальных причин (аттестация, выслуга лет и т.д.)	6.21%
От личных качеств человека (активность, амбициозность, обаятельность и т.д.)	28.28%
Затрудняюсь ответить	5.17%
Другие факторы	2.30%

Как Вы считаете, что в наибольшей степени препятствует продвижению специалиста «по карьерной лестнице»?

Руководители уделяют недостаточно внимания или препятствуют карьерному росту сотрудников	27.70%
Недостаточная компетентность (образование, опыт работы и т.д.)	23.10%
Желающих занять вышестоящие позиции много, а вакантных мест мало	27.47%
Недостаточная мотивация	14.14%
Затрудняюсь ответить	5.40%
Другие причины	2.18%

Как Вы считаете, кому легче продвигаться по «карьерной лестнице» - мужчинам или женщинам?

Мужчинам	41.72%
Женщинам	7.70%
Пол здесь не играет роли	47.70%
Затрудняюсь ответить	2.87%

Существуют ли в Вашей компании, организации какие-либо барьеры при продвижении женщин по "карьерной лестнице"?

Да	18.39%
Нет	58.28%
Затрудняюсь ответить	23.33%

Перечень вопросов собеседования с сотрудниками Цеха № 810

1. Какое качество считают решающим в построении успешной карьеры?
2. Что по Вашему мнению, нужно для успешной карьеры?
3. Требования и возможности их удовлетворения по группам с ранжированием по значимости?
4. Движущие мотивы построения карьеры?
5. Довольны ли вы своей карьерой?
6. Что необходимо для развития карьеры?
7. Существует ли возможность построения карьеры в той сфере деятельности, где Вы работаете сейчас?
8. Что стимулирует к карьерному развитию?
9. Факторы, которые, оказывают влияние на развитие карьеры
10. Факторы, препятствующие карьерному развитию
11. Какие методы построения карьеры Вы знаете?
12. Наличие опытного руководителя или наставника помогло бы им в дальнейшем профессиональном развитии.
13. Что для вас важнее всего: работа и карьера, семья, работа и семья одновременно?
14. Имеют ли мужчины и женщины в реальности одинаковые шансы для профессионального роста и продвижения
15. Является ли Ваш пол препятствием на пути карьерного роста
16. Как вы оцениваете в настоящее время свою социальную защищенность?
17. Сколько должен составлять стаж работы специалиста в одной компании для построения успешной карьеры

Что для вас важнее всего: работа и карьера, семья, работа и семья одновременно?

Варианты ответов	Результаты (%)	
	муж	жен
Работа и карьера	13	11
Семья	10	20
Работа и семья одновременно	77	69

Ранжирование ценностей труда

Ранг	Ценности труда	Ср.балл
1	Хорошая работа та, которая дает возможность продвижения по службе.	2,83
2 - 4	Хорошая работа та, которая позволяет всесторонне использовать свои знания и способности.	2,75
2 - 4	Хорошая работа обеспечивает достаток в доме. Возможность приобретать, что хочется.	2,75
2 - 4	Хорошая работа - это прежде всего интересная работа, доставляющая удовольствие.	2,75
5	Хорошая работа та, которая дает хороший заработок	2,67
6 - 7	Хорошая работа позволяет получить жилье, устроить ребенка в детский сад, получить путевку.	2,50
6 - 7	Хорошая работа заставляет повышать квалификацию, пополнять знания.	2,50
8 - 9	Хорошая работа - это самостоятельная работа, позволяющая решать самому, что и как делать.	2,25
8 - 9	Хорошая работа та, которая дает возможность заслужить уважение окружающих.	2,25
10	Хорошая работа позволяет выпускать продукцию, пользующуюся спросом.	2,17
11	Хорошая работа та, которая дает возможность приносить пользу людям.	2,08
12	Если тебя окружают люди, с которыми можно общаться, - это хорошая работа.	2,00
13	Работа - наш долг перед обществом. Любая работа хороша, если она необходима.	1,17

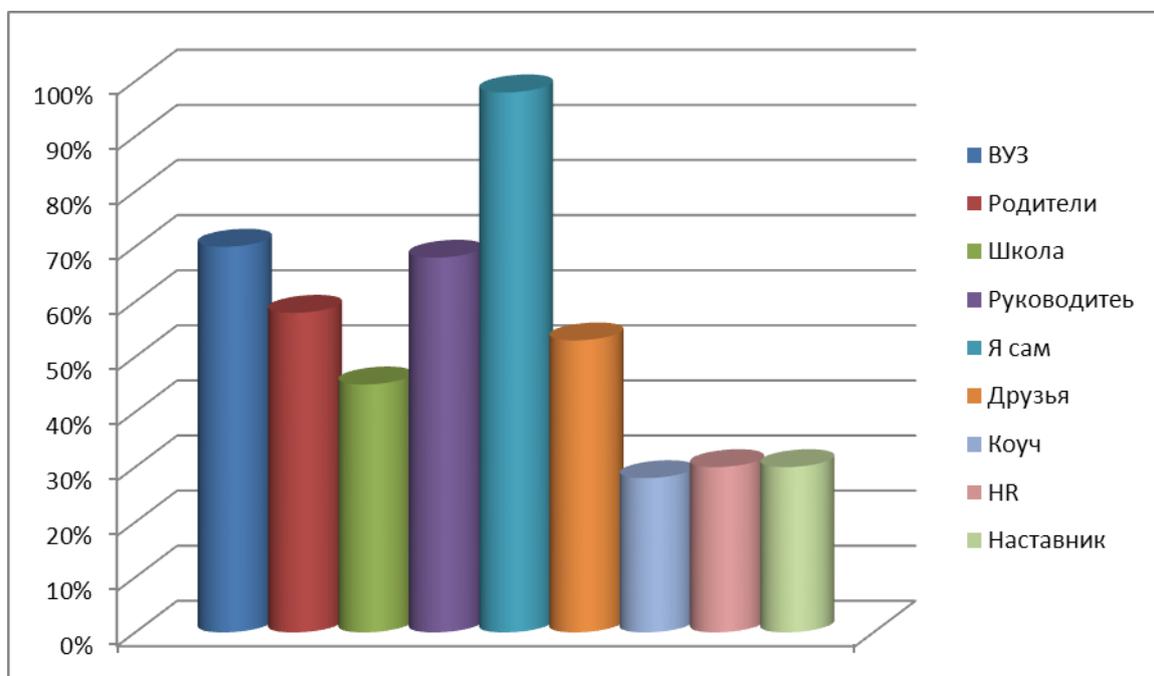
Факторы успешности карьеры

Вариант ответа	Руководители	Сотрудники
работоспособность	24%	12%
желание	22%	12%
целеустремлённость	20%	12%
ум	12%	12%
стремление к развитию, самосовершенствованию	10%	5%
удача, везение	8%	12%
образование	8%	10%
упорство, настойчивость	8%	4%
знания	7%	9%
профессионализм	6%	7%
опыт	5%	8%
вера в себя, уверенность	5%	3%
коммуникабельность	4%	3%
стабильная, развивающаяся, успешная компания с адекватным руководством	4%	3%
активность	4%	2%
связи, знакомства	4%	19%
ответственность	4%	1%
самотивация	3%	1%
деньги	2%	4%
компетентность	2%	1%
инициативность	2%	1%
стрессоустойчивость	2%	3%
другое	21%	25%
затрудняюсь / не хочу отвечать	5%	7%

**Мотивы и возможности их удовлетворения по группам с
ранжированием по значимости**

Значимость мотива		Мотив	Возможность удовлетворения мотива	
Ср.балл	Ранг		Ранг	Ср.балл
27.5	1	Возможность применить свои знания и способности.	2	2.17
2,67	2	Хороший заработок.	3-5	1,92
2.58	3	Возможность обеспечить достаток в доме, приобретать, что захочется.	7-8	1.75
2,42	4-5	Интересная работа, доставляющая удовольствие.	9	1,67
2,42	4-5	Возможность повышать квалификацию, пополнять знания.	3-5	1.92
2.33	6	Возможность продвижения по службе.	11-12	1,42
2,25	7-8	Возможность заслужить уважение окружающих.	3-5	1,92
2,25	7-8	Быть самостоятельным в работе, решать самому, что и как делать.	6	1,83
2,17	9-10	Возможность выпускать продукцию, пользующуюся спросом.	7-8	1,75
2,17	9-10	Возможность общения с людьми.	1	2.5
2,08	11	Возможность получить жилье, устроить ребенка в садик, получить путевку.	11-12	1,42
1,75	12	Возможность приносить пользу людям.	10	1.5
1,33	13	Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо.	13	1.25

Факторы, которые оказали влияние на развитие карьеры респондентов



Как вы оцениваете в настоящее время свою социальную защищенность?

Вариант ответа	Полностью социально защищен	Недостаточно социально защищен	Вообще социально не защищен	Затрудняюсь ответить
Мужчины (%)	9,7	64,3	18	8
Женщины (%)	5	43,2	36,8	15

Типовая форма анкеты для сотрудников фирмы

Оцените согласие с приведенными утверждениями по четырех балльной шкале, исходя из оценок: 4 – Полностью согласен, 3 – Согласен, 2 – Не согласен, 1 – Полностью не согласен.

Утверждения	Оценка в баллах			
	4	3	2	1
1. Скорее я уйду с работы, чем буду заниматься не своим делом	4	3	2	1
2. Для меня очень важно постоянно повышать уровень самообразования и профессиональной компетенции	4	3	2	1
3. Для меня большое значение имеет независимость в вопросе карьеры от организационных ограничений	4	3	2	1
4. Я всегда хотел заниматься общественно полезной деятельностью	4	3	2	1
5. Я предпочитаю вид деятельности, подразумевающий много назначений и разнообразие рабочих проектов	4	3	2	1
6. Для меня важен рост в общей системе управления предприятием	4	3	2	1
7. Мне нравится быть представителем своей организации и быть отождествленным с ее имиджем	4	3	2	1
8. Остаться на своем нынешнем месте для меня важнее, чем перемещаться в связи с развитием	4	3	2	1
9. Для меня большое значение имеет степень задействованности моих способностей в новом бизнес мероприятии	4	3	2	1
10. Я хотел бы достигнуть того уровня ответственности в организации, когда бы мои решения действительно имели вес	4	3	2	1
11. Я вижу себя скорее специалистом широкого профиля, чем связанным с какой-то специфической областью	4	3	2	1
12. Для меня большое значение имеет возможность решать бесконечный ряд вопросов	4	3	2	1
13. Для меня очень важно иметь имидж преуспевающего и влиятельного человека	4	3	2	1
14. Одной из основных причин выбора деятельности была возможность охвата многих специализаций	4	3	2	1
15. для меня большое значение имеет возможность реализации управленческих качеств (руководить, направлять, принимать решения, влиять на сотрудников всех уровней)	4	3	2	1
16. Я бы пожертвовал частью своей независимости ради стабилизации благосостояния моей жизни	4	3	2	1
17. При выборе места работы я отдам предпочтение тому, которое обеспечит меня гарантированной работой, доходом, социальными льготами и т.п.	4	3	2	1
18. На протяжении всей моей трудовой деятельности меня главным образом заботит ощущение собственной свободы и независимости	4	3	2	1
19. Успех моей карьеры зависит от количества проектов, в создании которых я принимал непосредственное участие	4	3	2	1

20. Я хочу, чтобы окружающие отождествляли мой имидж с моей организацией и профессией	4	3	2	1
21. Для меня большое значение имеет возможность использовать весь мой опыт и знания на благо общей идеи	4	3	2	1
22. Для меня большое значение имеет признание моих прав и определенного статуса	4	3	2	1
23. Мне необходима профессия, допускающая максимальную свободу и независимость в выборе графика работы	4	3	2	1
24. Мне необходима профессия, оставляющая за мной право маневренности	4	3	2	1
25. Мне очень важно занимать должность в общей системе управления предприятием	4	3	2	1
26. Я придаю большое значение отождествлению меня с моим занятием	4	3	2	1
27. Я займу руководящую должность только, если это будет в моей компетенции	4	3	2	1
28. Для меня важнее мое нынешнее положение, чем новая работа	4	3	2	1
29. Я бы хотел добиться достаточного положения, чтобы доказать себе и другим свою профессиональность	4	3	2	1
30. Я хочу достичь должности, позволяющей реализовывать и аналитические, и управленческие способности	4	3	2	1
31. Я выбрал профессию из-за возможности реализации моих талантов в разных областях	4	3	2	1
32. Я хочу постоянно бросать и принимать вызовы в своей работе	4	3	2	1
33. Я выберу организацию, которая обеспечит мою стабильность на длительный период	4	3	2	1
34. Для меня большое значение имеет возможность проявить свои созидательные способности в собственной работе или идеях	4	3	2	1
35. Для меня важнее собственная специализация, чем работа вне области моей компетенции	4	3	2	1
36. Я не хочу быть зависим от какой-либо организации или деловых кругов	4	3	2	1
37. Для меня важна взаимосвязь моих усилий и действий окружающих	4	3	2	1
38. Целью моей жизни является достижение полной компетентности в моей профессиональной деятельности	4	3	2	1
39. Для меня имеет большое значение возможность вести собственный образ жизни и не быть зависимым от каких-то организационных правил	4	3	2	1
40. Я считаю структуру большинства организаций ограниченной и навязчивой	4	3	2	1
41. Для меня важнее работать в области своей компетенции, чем занимать руководящую должность	4	3	2	1
42. Я хочу, чтобы моя профессия позволяла мне удовлетворять мою потребность в помощи окружающим	4	3	2	1
43. Для меня имеет большое значение возможность реализации моего умения работать в коллективе на благо окружающих	4	3	2	1
44. Мне нравится наблюдать, как окружающие меняются под моим воздействием	4	3	2	1

Анкетирование заместителя начальника цеха № 810

№ вопроса	Оценка						
1	4	2	4	3	4	4	4
5	3	6	4	7	2	8	3
9	4	10	4	11	2	12	4
13	4	14	4	15	3	16	4
17	4	18	4	19	4	20	3
21	4	22	4	23	4	24	4
25	4	26	3	27	4	28	4
29	4	30	3	31	4	32	4
33	3	34	3	35	4	36	4
37	4	38	4	39	4	40	4

№№ вопросов	Сумма оценок	Разделить сумму на кол-во вопросов	Результат	Карьерный якорь
1,2,27, 35, 38, 41	23	6	3.8	Техническая компетентность
3,18,23,36,39,40	24	6	4	Автономность
4,21,37,42,43,44	22	6	3.6	Сервис
7,13,20,22,26	16	5	3.2	Идентичность
5,12,14,24,31,32	23	6	3.8	Разнообразие
6,10,11,15,25,30	20	6	3.3	Управленческая компетентность
8,16,17,28,33	18	5	3.6	Безопасность
9,19,29,34	15	4	3.75	Созидательность

Анкетирование начальника участка. Важным является Созидательность – постоянное стремление создавать, что-то свое.

№ вопроса	Оценка						
1	3	2	4	3	2	4	4
5	2	6	4	7	4	8	1
9	4	10	4	11	3	12	3
13	3	14	3	15	4	16	2
17	4	18	2	19	4	20	4
21	3	22	2	23	4	24	3
25	3	26	4	27	4	28	3
29	4	30	4	31	4	32	3
33	2	34	3	35	4	36	2
37	3	38	2	39	4	40	4
41	3	42	2	43	3	44	4

№№ вопросов	Сумма оценок	Разделить сумму на кол-во вопросов	Результат	Карьерный якорь
1,2,27, 35, 38, 41	20	6	3.3	Техническая компетентность
3,18,23,36,39,40	18	6	3	Автономность
4,21,37,42,43,44	19	6	3.1	Сервис
7,13,20,22,26	17	5	3.4	Идентичность
5,12,14,24,31,32	18	6	3	Разнообразие
6,10,11,15,25,30	22	6	3.6	Управленческая компетентность
8,16,17,28,33	12	5	2.4	Безопасность
9,19,29,34	15	4	3.75	Созидательность

Анкетирование мастера. По результатам теста на первом месте получилась Техническая компетентность – карьера строится на постоянном использовании своих знаний

№ вопроса	Оценка						
1	4	2	3	3	2	4	4
5	2	6	2	7	4	8	1
9	2	10	4	11	3	12	4
13	3	14	3	15	3	16	2
17	4	18	2	19	2	20	4
21	2	22	2	23	2	24	3
25	3	26	4	27	4	28	3
29	4	30	4	31	2	32	3
33	2	34	3	35	4	36	2
37	3	38	3	39	2	40	4
41	4	42	2	43	2	44	2

№№ вопросов	Сумма оценок	Разделить сумму на количество вопросов	Результат	Карьерный якорь
1,2,27, 35, 38, 41	22	6	3.6	Техническая компетентность
3,18,23,36,39,40	14	6	2.3	Автономность
4,21,37,42,43,44	15	6	2.5	Сервис
7,13,20,22,26	17	5	3.4	Идентичность
5,12,14,24,31,32	17	6	2.8	Разнообразие
6,10,11,15,25,30	19	6	3.1	Управленческая компетентность
8,16,17,28,33	12	5	2.4	Безопасность
9,19,29,34	11	4	2.75	Созидательность

Анкета и ответы на нее

Ответ респондента	Руководитель	Служащий	Возраст			Пол	
			20-35	36-55	Старше 55	М	Ж
Опрошены (всего – 30 человек)	15	15	8	15	7	25	5
Высшее образование	15	10	8	12	5	21	4
Стаж работы							
✓ 1-3 лет	-	8	8	-	-	5	3
✓ 3-10 лет	9	1	-	10	-	9	1
✓ Более 10 лет	6	6	-	5	7	11	1
Достигли ли Вы задуманного положения в данной организации?	10	8	-	12	6	15	3
Нравится ли Ваше карьерное продвижение в данной организации?	10	8	1	11	6	15	3
Какие из указанных методов карьерного роста используются в вашей организации:							
<i>Меня регулярно информируют о вакансиях</i>	2	2	1	2	1	4	-
<i>Меня консультирует по вопросам моего профессионального и карьерного роста непосредственный начальник</i>	1	1	1	1	-	2	-
<i>Проводятся деловые игры, тренинги повышающие мой профессиональный уровень</i>	-	-	-	-	-	-	-
<i>Я проходил тестирование при приеме на работу</i>	-	-	-	-	-	-	-
<i>Мной совместно с начальником отдела кадров разработан план развития моей карьеры</i>	-	-	-	-	-	-	-
<i>Аттестация</i>	15	15	8	15	7	25	5
<i>Затрудняюсь ответить</i>	-	-	-	-	-	-	-
Какие факторы влияют на рост вашей заработной платы:							
<i>Образование</i>	8	2					
<i>Стаж работы</i>	15	15					
<i>Результаты аттестации</i>	7	-					
<i>Курсы повышения квалификации</i>	4	-					
<i>Личные качества</i>	15	15					
<i>Личные связи</i>	6	8					
<i>Профессиональная компетентность</i>	15	15					
<i>Затрудняюсь ответить</i>	-	-	-	-	-	-	-
Хотели бы Вы занять более вышестоящую должность?	15	15					

Примерная структура личного жизненного плана карьеры руководителя.

1. Оценка жизненной ситуации.

1.1. Работа.

Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях?

Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей?

Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе?

Какую работу я хочу выполнять через 10 лет?

Есть ли у меня воодушевление и мотивация?

Что является для меня мотивацией сейчас? Через 5 лет?

Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации?

К каким мероприятиям я могу прибегнуть, чтобы убедиться, что моя работа будет в ближайшие годы отвечать моим личным потребностям?

1.2. Экономическое состояние.

Каково мое экономическое положение?

Есть ли у меня личный бюджет, каков он и придерживаюсь ли я его рамок?

Какие меры я могу в случае необходимости принять для улучшения экономического положения?

1.3. Физическое состояние?

Какова моя общая форма?

На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты)?

Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача?

В каком лечебном заведении необходимо подлечиться?

1.4. Социальное состояние - человеческие отношения.

Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других? Как я их учитываю?

Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы?

Интересует ли других мое мнение?

Навязываю ли я другим свои мысли и мнения?

Умею ли я слушать?

Умею ли ценить людей, с которыми общаюсь? Как это проявляется на практике?

Стремлюсь ли я развивать людей, с которыми общаюсь?

Как я забочусь о дружеских отношениях?

Как я могу развивать свои отношения обратной связи?

1.5. Психологическое состояние.

Каково мое психологическое состояние?

На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты, результаты медицинского обследования)?

Какие стрессовые факторы действуют на меня в настоящее время?

Не следует ли мне в настоящее время поменять работу?
Какие стрессовые факторы могут ожидать меня в ближайшем будущем?

Не следует ли мне поменять образ жизни, круг общения, хобби?

Нуждаюсь ли я в помощи психиатра?

1.6. Семейная жизнь.

Имеются ли у меня условия для создания семьи?

Следует ли завести еще одного ребенка?

Уделяю ли я достаточно внимания родителям, жене, детям?

Как лучше проводить досуг в кругу семьи?

Как поехать на отдых?

Куда пойти учиться детям?

Как помочь детям, имеющим семью?

2. Постановка личных конечных целей карьеры.

2.1. Целями моей карьеры являются:

1) _____

2) _____

2.2. Моя карьера должна осуществляться до _____ года (самое позднее до _____)

2.3. Какие факторы способствуют достижению моей карьеры? _____

2.4. А какие препятствуют? _____

2.5. Каковы наиболее критические пункты в достижении моей карьеры? Что я могу сделать в этом плане? _____

2.6. Что мне нужно использовать для достижения моей карьеры: время, деньги, здоровье и т.д. _____

2.7. Готов ли я использовать эти факторы или мне нужно изменить свои цели? _____

2.8. Частные цели и планы деятельности, способствующие достижению моей карьеры _____

Планирование и развитие карьеры руководящего состава:

Цель:

1. Продвигать в первую очередь собственных сотрудников,

2. Использовать фактор карьеры как оценку заслуг работника, основополагающий стимул в деятельности руководителя.

Задачи управления карьерой руководителей младшего и среднего звена:

1. Определение критериев и портрета руководителей,

2. Развивать способности, навыки, умения руководителя,

3. Формировать лидера коллектива, способного управлять группой,

4. Использовать принцип равных и справедливых возможностей руководителей всех рангов в движении по «служебной лестнице»,

5. Формировать команду руководителей, способных действовать в современных рыночных условиях, с успехом для всего предприятия,

6. Создавать единый социальный организм учреждения.

Этап 1: изучение цели и задач учреждения, наличие кадровой политики, позволяющей предъявлять требования к кандидатам на их соответствие организационной культуре учреждения.

Детализированный учет руководящих должностей учитывает:

- анализ работы руководителя в данной должности;
- описание работ, выполняемых руководителем, характер работы;
- анализ функциональных обязанностей и критерии работника, соответствующего им, определение порядка замещения данной должности (кем, какой категорией, с каким образованием, опытом).

Система стимулов, коррелирующих с назначением на должность, предполагает комплексное улучшение положения сотрудника и рассматривает следующие направления:

- оплата выше, чем на нижестоящей должности;
- условия работы (символы) кабинет, ПЭВМ и т.п.;
- власть, возможность отдавать приказы и требовать их исполнения, увеличение ответственности за положение дел.

Определение требований к руководителю предполагает следующий подход:

1) отношение к делу (профессионализм):

- квалификация, опыт, знания, умения применять данные показатели на практике;

- уверенность в перспективности данной работы;
- желание учиться новому;

2) отношение к людям:

- уважение людей;
- терпение к слабостям, не мешающим работе;
- умение сплачивать людей в команду;
- умение обучать подчиненных;
- умение критиковать и воспринимать критику;

3) отношение к себе:

- собственное достоинство;
- наличие четкой самооценки;
- знание того, чем придется пожертвовать из-за должности и готовность к этому;

- умение руководить и подчиняться, уважать право своего начальника руководить.

Данный блок завершает первый этап – формирование области целеполагания в управлении карьерой.

Этап 2: подбор кандидатов в резерв.

Подбор кандидатов целесообразно осуществлять ежегодно и иметь резерв в зависимости от характера должности 1-2 человека.

Поиском кандидатов должны заниматься:

- непосредственный начальник – руководитель;
- отдел кадров, высшее руководство;

- руководитель (кандидат) должен иметь возможность сам предъявить себя.

Поиск осуществляется в подразделениях, отделах, а также в других службах. Для этого разрабатываются способы поиска:

1) источники информации о кандидате:

- данные о работе и результатах деятельности на всех предыдущих должностях;

- личные суждения знающих его руководителей;

- результаты тестов, опросов, имеющих в отделах кадров;

2) способы идентификации кандидата:

- оценка и рассмотрение в отделах;

- неформальное общение;

- дискуссии по обсуждению кандидатов;

3) оценки, даваемые кандидату:

- им самим (самооценка);

- его руководителем (то есть возможность определить достигнутое);

- старшим начальником (то есть перспективное развитие).

Этап 3: обучение кандидатов.

Для этого необходимо:

1. использовать систему консультаций и обучения «О новых возможностях учреждения»:

1) качества, необходимые для продвижения и занятия вакансий;

2) рекомендации как достичь необходимых критериев,

Это позволяет кандидатам самим влиять на свою карьеру.

2. разрабатывать систему возможности руководителю самому предлагать себя для назначения на вакансию, для этого самое главное – информированность об открывающихся вакансиях и условиях отбора.

Этап 4: Оценка кандидатов

Оценку целесообразно проводить по трем нормативам:

1. Профессиональные испытания;

2. Анализ позиций в коллективе;

3. Самооценка.

Механизм влияния системы управления карьерой на кадровый потенциал предприятия



Анкета для построения карьерограммы

Какие предметы Вам больше всего нравились в школе, а какие меньше всего?

По каким школьным предметам Вы лучше всего успевали, а по каким хуже всего?

Какой еще деятельностью Вы занимались в школе?

Какие предметы были вашими любимыми, а какие нелюбимыми в колледже?

По каким предметам в колледже Вы успевали лучше всего, а по каким хуже всего?

В какой иной деятельности Вы участвовали в колледже?

Вы можете определить, что привязывало Вас к Вашей деятельности в школе и колледже?

Как Вы выбрали свою первую работу?

Что Вам больше всего нравилось (нравится) и меньше всего нравилось (нравится) в Вашей любимой работе?

Чего Вы достигли на этой работе?

Насколько хорошо Вы выполняли (выполняете) эту работу?

Какие факторы способствовали высоким результатам на этой работе?

Что Вас привязывало к этой работе?

На каком этапе своей карьеры вы находились, когда выполняли эту работу?

По какой причине Вы ушли с этой работы?

Что Вам меньше всего и больше всего нравилось (нравится) в самом плохом месте Вашей работы?

Чего Вы достигли на этой работе?

Насколько хорошо Вы выполняли (выполняете) эту работу?

Какие факторы способствовали высоким показателям на этой работе?

Что Вас привязывало к этой работе?

На каком этапе своей карьеры Вы находились, когда выполняли эту работу?

Что заставило Вас уйти с этой работы?

Как Ваша профессиональная деятельность сочетается с Вашей личной жизнью?

Насколько важен каждый из следующих аспектов Вашей жизни? Как они влияют на Ваше отношение и решения? :

- семейная жизнь;
- досуг и развлечения;
- общественная деятельность;

- осознание карьеры.

Рассмотрите информацию, которая обнаружилась при изучении Вашей карьеры.

Вы можете определить какие-либо общие темы или опорные пункты карьеры?

Какие события или доказательства относятся к каждому из опорных пунктов карьеры?

Опишите свои нынешние отношения с семьей и друзьями. Как эти взаимоотношения влияют на Ваш выбор в карьере?

Результаты карьеры

Какие уроки можно извлечь из Вашего осознания карьеры?

В широком смысле, чего Вы хотите достичь в жизни?

Что бы сделало вас счастливым?

Какие альтернативные результаты карьеры Вас бы удовлетворили?

Какие результаты карьеры Вы предпочитаете в долгосрочном (более 5 лет) плане?

Каких результатов карьеры Вам бы хотелось избежать в долгосрочном плане?

Какие результаты карьеры в среднесрочном плане (2-5 лет) для Вас предпочтительны?

Каких результатов карьеры в среднесрочном плане Вам хотелось бы избежать?

Какие результаты карьеры в краткосрочном плане (менее 2 лет) для Вас предпочтительнее?

Каких результатов карьеры в краткосрочном плане Вы хотите избежать?

Чего вы хотите достичь в своей нынешней работе?

Как эти стремления совпадают с остальными аспектами Вашей жизни?

Опишите идеальную для Вас работу. Конкретизируйте роли, задачи, цели, культуру, обстановку, людей, ценности, поощрения и т.д.

План выполнения карьеры

Рассмотрите свое описание идеальной работы.

Как может называться эта должность, и где расположено место работы?

Если бы Вам пришлось подавать заявление о приеме на эту должность, каковы были бы Ваши сильные и слабые стороны?

Какой опыт Вам необходимо приобрести, чтобы стать вероятным претендентом?

Какую квалификацию Вам нужно получить?

Какие умения вам необходимо развить?

Какие знания Вам нужно приобрести?

Какие взаимоотношения вам нужно улучшать?

Какие другие действия помогли бы Вам?

Рассмотрите свой план действий:

Какие конкретные шаги Вы можете предпринять на следующей неделе?

Какие конкретные действия Вы можете предпринять в следующем месяце?

Какие конкретные действия Вы можете предпринять в течение следующих шести месяцев?

Кто может помочь Вам с вашим планом действий?

Анкета «Карьера в системе ценностей личности»

1. Как Вы считаете, сделали ли вы карьеру?
2. Стремилась ли Вы сделать карьеру?
3. Удовлетворены ли Вы собственной карьерой?
4. Видите ли Вы перспективы развития своей карьеры на данном предприятии?

5. Удовлетворены ли Вы своей работой?
6. Насколько полно, на Ваш взгляд, оценены Ваши способности на предприятии?

7. Какое из определений карьеры кажется Вам наиболее удачным (выделите не более 2-х):

1) карьера - это стиль жизни;
2) карьера - это должностной рост;
3) карьера - это способ самовыражения;
4) карьера - это власть;
5) карьера - это материальное обогащение;
6) карьера - это успешное в какой-либо сфере деятельности;
7) карьера - это достижение известности, славы, выгоды;
8) более высокая заработная плата;
9) уважение людей;
10) возможность самореализации;
11) возможность управления другими людьми;
12) возможность властвовать;
13) лесть подчиненных;
14) более высокая должность дает возможность вращаться в высоких социальных кругах;

15) должность дает определенные привилегии;

16) должность гарантирует большую социальную безопасность и стабильность;

17) для меня важны не столько личные цели, сколько интересы предприятия. (Лучше меня это никто не сможет сделать).

8. Как Вы считаете карьеризм это «хорошо» или «плохо»?

9. Счастье и благополучие – это ...? Что в Вашем представлении составляет счастье и благополучие? Расставьте предложенные Вам варианты ответов по степени важности. 1-самое важное, 10 самое незначительное.

1) жизнь, здоровье;

2) здоровье и благополучие родных и близких;

- 3) личный комфорт и удовлетворенность в жизни;
- 4) спокойствие и уверенность в благополучии и обеспеченности семьи в настоящем и будущем;
- 5) много денег;
- 6) возможность заниматься любимым делом;
- 7) более престижная и оплачиваемая профессиональная деятельность;
- 8) высокие результаты труда и их признание;
- 9) дружба, любовь;
- 10) удовлетворенность профессией, статусом и реальным положением в обществе.

10. Из всех, предложенных ниже, отрицательных сторон карьерного роста выберете, пожалуйста, несколько самых важных или предложите свои, не отмеченные нами.

- 1) необходимость отвечать за здоровье и жизни других людей;
- 2) материальная ответственность;
- 3) высокое нервное напряжение;
- 4) невозможность реализовать отпуск;
- 5) ненормированный рабочий день;
- 6) угроза уголовной ответственности;
- 7) работа отрывает от семьи;
- 8) мало времени остается на детей;
- 9) не четко регламентированы права и обязанности;
- 10) высокая степень ответственности;
- 11) не вижу никаких отрицательных сторон.

Другие:

11. Сообщите, пожалуйста, некоторые сведения о себе.

Ваша должность:

Образование:

Возраст:

Пол:

Анкета «Деловая карьера на предприятии»

1. Как Вы считаете, сделали ли Вы Карьеру?
2. Если Вы не удовлетворены своей карьерой, то по какой причине?
3. Что могло бы побудить Вас к переходу на другое место работы?
4. Довольны ли Вы признанием и уважением, которые Вы имеете в Вашем коллективе?
5. Соответствует ли ваша нынешняя работа вашим профессиональным интересам?
6. Какое из определений карьеры кажется Вам наиболее удачным (выделите не более 2-х).
 - 1) карьера - это стиль жизни;
 - 2) карьера - это должностной рост;
 - 3) карьера - это способ самовыражения;
 - 4) карьера - это власть;

5) карьера - это материальное обогащение;
6) карьера - это успешное продвижение в какой-либо сфере деятельности;

7) карьера - это известность, слава, выгода.

7. Причины, по которым стоит делать карьеру. Распределите по степени важности: 1 – незначительно, 10 – значительное.

- 1) более высокая заработная плата;
- 2) уважение людей;
- 3) возможность самореализации;
- 4) возможность управления другими людьми;
- 5) признание;
- 6) лезть подчиненных;
- 7) более высокая должность дает возможность вращаться в других социальных кругах;
- 8) должность дает определенные привилегии;
- 9) должность гарантирует большую социальную безопасность и стабильность;
- 10) для меня важны не столько личные цели, сколько интересы предприятия. (Лучше меня это никто не сделает).

8. Считаете ли Вы, что выше предприятие содействует развитию карьеры своих сотрудников? Почему?

9. Что, на Ваш взгляд, представляет собой карьера на вашем предприятии?

10. Часто ли Вас посещают мысли о смене места работы?

11. Качества, необходимые для успешной карьеры на предприятии
Степень важности:

- 1) обладание уникальными знаниями, умениями и навыками;
- 2) большой опыт работы на предприятии;
- 3) преданность интересам предприятия;
- 4) высокий профессионализм;
- 5) умение общаться с людьми;
- 6) умение прислуживаться перед начальством;
- 7) приятная внешность;
- 8) инициативность;
- 9) исполнительность;
- 10) стремление к нововведениям.

12. Сообщите, пожалуйста, некоторые сведения о себе:

Ваша должность: руководитель высшего уровня, руководитель среднего уровня, руководитель низшего уровня, специалист

Как долго Вы работаете в этой должности?

Общий стаж работы на этом предприятии

Образование

Соответствует ли Ваша работа полученному вами образованию?

Возраст:

Пол:

Анкета по диагностике карьеры для руководящих кадров:

1. Если Вы ушли с данного (предыдущего) места работы по собственному желанию, подчеркните главный мотив ухода двумя чертами, второй мотив одной чертой, остальные пунктиром.

- не соответствие работы специальности и квалификации;
- неудовлетворенность профессией;
- отсутствие перспектив для повышения квалификации (разряда);
- отсутствие перспектив для повышения служебного роста;
- нарушение ритмичности в работе штурмовщина, частые простои оборудования и потери рабочего времени;
- трехсменный режим работы, продолжительные периоды работы в ночную и вечернюю смены, частые сверхурочные работы;
- физически тяжелая работа из-за низкого уровня механизации;
- физически тяжелая работа даже при высоком уровне механизации;
- грязная работа, негде после работы привести себя в порядок;
- вредные условия труда;
- состояние здоровья;
- перемена места жительства по причине: а) не подходит климат; б) не нравятся условия жизни в этом городе; в) изменились семейные обстоятельства. г) необходим переезд: д) другие мотивы (назовите какие);
- женитьба, выход замуж, рождение ребенка;
- отсутствие условий для дальнейшего повышения образования;
- уход на учебу;
- недостаток или отсутствие жилой площади;
- отдаленность места работы от жилья;
- отсутствие яслей, детсадов или мест в них;
- неудовлетворительные отношения с мастером, с работниками из администрации;
- не нравится коллектив;
- другие причины, не перечисленные выше. Укажите пожалуйста какие

2. Профессионально-квалификационная характеристика и условия труда (на данном месте работы для выбывающих и сравнительные данные для поступающих: выбывающие заполняют колонку «на данном предприятии», поступающие заполняют обе колонки)

Надеетесь ли вы на рост по служебной карьере?

Общие данные: пол, возраст, стаж работы, образование

Планирование карьеры

Субъект планирования	Мероприятия по планированию карьеры
Сотрудник	Первичная ориентация и выбор профессии Выбор организации и должности Ориентация в организации Оценка перспектив и проектирование роста Реализация роста
Менеджер по персоналу	Оценка при приеме на работу Определение на рабочее место Оценка труда и потенциала сотрудников Отбор в резерв Дополнительная подготовка Программы работы с резервом Продвижение Новый цикл планирования
Непосредственный руководитель (линейный менеджер)	Оценка результатов труда Оценка мотивации Организация профессионального развития Предложения по стимулированию Предложения по росту

План «сохраняющего» обучения персонала

Конкретизация потребности в обучении	Количество обучающихся, человек	Преподаватели	Модель подготовки	Количество педагогических часов, дней обучения
Школа мастеров	10	Начальники участков, главный инженер	Без отрыва от производства	150 часов
Управленческая подготовка	4	Руководители предприятия	Без отрыва от производства	120 часов
Тренинги переговоров, креативности	7	Преподаватель-тренер по договору	Групповое обучение с отрывом от производства	72 часа
Стажировка специалистов на других предприятиях	3	Специалисты предприятия-партнера по договору	Группа с отрывом от производства	Договор с предприятием на 15 рабочих дней
Заочное обучение в ВУЗах и средне-специальных учебных заведениях.	8	Преподаватели ВУЗов	Согласно учебных планов ВУЗов по принадлежности	
Курсы повышения квалификации	4	Преподаватели учебных центров	С отрывом от производства группа	240 часов

План «инновационного» обучения персонала

Конкретизация потребности в обучении	Количество обучающихся, человек	Преподаватели	Модель подготовки	Количество педагогических часов, дней обучения
Обучение руководителей и линейного персонала новым технологиям	6	Преподаватель-тренер	Группа с отрывом от производства	120 часов
Обучение специалиста	1	Курсы	Индивидуальное с отрывом от производства	150 часов
Обучение специалиста по логистике	1	Курсы	Индивидуальное с отрывом от производства	150 часов

Смета затрат на обучение персонала

Затраты на обучение персонала по направлениям	Сумма, тыс. руб.
Доплаты начальникам участков за школу мастеров, 150 часовых 100 рублей	15,0
Доплаты руководителям за управленческую подготовку, 120 часов x 150 рублей	18,0
Оплата преподавателю-тренеру за проведение тренингов, 72 часа x 100 рублей	7,2
Сохранение средней заработной платы обучающимся за период обучения 7 человек	19,2
Оплата по договору за стажировку	15,0
Сохранение средней заработной платы стажирующимся	22,0
Заработная плата студентов-заочников, ст.ст.173-175 ТК РФ	54,0
Курсы повышения квалификации оплата по договору	40,0
Сохранение средней заработной платы обучающимся согласно ст.187 ТК РФ	38,0
Обучение руководителей, линейного персонала новым технологиям, 120 часов x 300 рублей	36,0
Обучение специалиста	8,5
Обучение специалиста по логистике	8,5
Всего затрат на обучение	281,4

Перечень показателей значения баллов оценки КТУ для специалистов
Цеха № 810

№ п/п	Достижения (упущения) в труде	Баллы
1	Невыполнение планов оргтехмероприятий.	До -0,3
2	Невыполнение распоряжений вышестоящего руководителя.	-0,1
3	Несвоевременная подача всех видов отчетности по инстанциям, несвоевременное оформление документов.	до -0,3
4	Претензии подразделению по вине данного работника.	до -0,5
5	Оперативность в решении вопросов.	+0,2
6	Совмещение должностей, наставничество.	до +0,5

Методические рекомендации по управлению карьерой

1. Общие положения

1.1. Настоящие методические рекомендации разработаны для оказания практической и методической помощи руководителям разных уровней и работникам кадровых служб по планированию карьеры руководителей и специалистов.

1.2. Карьера работника — это процесс производственной деятельности, в ходе которой работник, продвигаясь по службе, осваивает новые технологии и технику, приемы, функциональные и должностные обязанности, менеджмент, социальные роли и т.д. При этом необходимо соблюдение условия взаимной заинтересованности в развитии карьеры, как предприятия, так и самого работника. Карьера работника почти полностью зависит от его желания развития, а предприятие должно содействовать этому, если это отвечает его планам.

1.3. Развитие карьеры работника, то есть переход от одного этапа к другому, всегда регулируется потребностью предприятия, на котором работает работник, и стремлением к этому самого работника. Но администрации предприятия и тем, от кого это зависит, следует иметь в виду, что карьера должна быть управляемым процессом, а значит, плановым. При этом планирование должно быть долговременным и увязано с планами развития предприятия. В то же время планирование карьеры, являясь элементом планирования кадров, не может носить директивный характер, так как со временем могут меняться и человек (его интересы, ориентации и т.д.), и планы предприятия. План карьеры может корректироваться по срокам и т.п.

1.4. Основанием для составления плана развития карьеры может служить выраженность или наличие следующих показателей,

характеризующих производственную деятельность и поведение работника:

- а) мотивация на карьеру;
- б) качественный и эффективный труд течение ряда последних лет;
- в) заключение аттестационной (конкурсной, приемной или другой) комиссии или руководителя предприятия;
- г) профессиональная компетентность и эрудиция (подготовка);
- д) заключение или рекомендация другого предприятия, если работник поступил (переведен) на работу с него;
- е) психологическая пригодность к требуемой производственной деятельности.

При этом рекомендуется планировать карьеру не менее чем на 5 и не более чем на 10 лет, так как адаптация к новой должности (особенно руководящей) происходит через 2—5 лет, а через 10 лет могут существенно измениться условия труда и т.д.

1.5. Карьера работника должна строиться исходя из ряда принципов ее развития.

Это позволяет выделить основные элементы, этапы и особенности карьеры как процесса и учесть их в работе с человеком.

В качестве основа полагающих следует положить такие принципы;

- а) индивидуальность, что предполагает определенную избирательность при планировании развития карьеры, так как далеко не все руководители и специалисты могут удовлетворять предъявляемым требованиям (по способностям, возрасту, образовательному уровню и т.д.);
- б) заинтересованность предприятия и работника в развитии карьеры, что предполагает перспективное развитие производства, мотивацию на развитие карьеры и ряд других факторов;
- в) стимулирование (моральное и материальное) и материальное обеспечение, финансирование развития карьеры работника в планах предприятия;
- г) обязательность профессионального роста, что предполагает

повышение квалификации, рост профессионализма (мастерства), соответствующее планирование и т.д.;

д) социально-психологический комфорт и удовлетворенность, что обеспечивается социальным признанием, ростом материального благополучия и т.п. (при повышении в должности или категории и т.д.);

е) объективность, что предполагает исключение влияния субъективных факторов со стороны руководителей, планирующих и контролирующих развитие карьеры.

1.6. Планирование карьеры работника рекомендуется выполнять руководителю предприятия (или его заместителям) с привлечением непосредственного руководителя работника и руководителя (работника) службы управления персоналом (отдела кадров). В этом случае руководители, планирующие карьеру, должны обладать соответствующим кругозором, знать перспективные планы развития предприятия и отрасли, иметь данные по планированию кадров и их потребностям и т.д. Все это обеспечивает составление грамотного и точного плана карьеры работника, отвечающего потребностям предприятия и интересам самого работника,

1.7. План карьеры работника утверждается руководителем предприятия, с ним знакомятся: соответствующие заместители руководителя предприятия; руководитель службы управления персоналом; руководитель подразделения, где работает работник; соответствующие работники кадровой службы; сам работник, на которого составлен план. Утвержденный план карьеры работника хранится в службе управления персоналом и (второй экземпляр) по решению руководителя предприятия у руководителя подразделения, в котором состоит работник.

2. Структура и развитие карьеры

2.1. Структура карьеры работника

2.1.1. Карьера работника как длительный процесс включает целый ряд взаимосвязанных элементов. Они должны включать подструктуры: личностную, производственную и ценностную.

При этом каждая подструктура карьеры работника должна включать следующие элементы:

а) личностная подструктура: мотивацию на карьеру; личностные качества; самореализацию (на базе роста квалификации, профессионализма, опыта), которая выражается в продвижении по службе, росте материального благополучия и т.д.; социальное признание как свидетельство одобрения окружающими стремления работника к развитию карьеры, используемых средств и методов достижения карьеры, престижности этих целей и т.д.;

б) ценностная подструктура: социальную принадлежность, нередко определяющую формы и пути развития карьеры; общепринятые социальные ценности (человеческое достоинство, гражданский долг, материальное благополучие, поведенческие нормы и установки и т.д.); престижность развития карьеры и пр.;

в) производственная подструктура: расширение производства {согласно планам развития, модернизации и т.п.}; внедрение новых технологий и техники; переход на новые экономические отношения, определяемые развитием общества и страны в целом; качество и эффективность труда работника, подразделения, предприятия; потребность предприятия в развитии карьеры работника и др.

2.1.2. Все подструктуры определяют развитие карьеры работника в комплексе и взаимосвязаны. Поэтому при планировании карьеры работника следует учитывать все элементы структуры карьеры, так как иначе предприятие и социальное окружение будут сталкиваться с негативными проявлениями, например: безразличие работника к общепринятым социальным ценностям приведет к следованию принципу «карьера любой ценой». Завышенный уровень притязаний и самооценка могут привести к тому, что работник будет стремиться к развитию карьеры, хотя его личностные качества не соответствуют требованиям рабочего места. Допустим, что предприятие в перспективе не имеет развития и обновления технологий и техники, однако администрация планирует развитие карьеры

работника. Это приведет к тому, что на каком-то этапе план будет невыполненным из-за отсутствия возможности перемещений и т.п. (нет новой техники и т.д.).

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

2.2. Развитие карьеры работника

2.2.1. Как отмечалось выше, карьера работника есть длительный процесс, который может включать ряд периодов, зачастую повторяющихся. К таким периодам (этапам) следует отнести: а) повышение квалификации (переподготовка, стажировка) в системе непрерывного обучения; б) зачисление в резерв кадров для выдвижения на руководящие должности, когда работник проходит подготовку {повышение квалификации, переподготовка, стажировка) согласно индивидуальным планам; в) назначение на более высокую должность (по результатам под подготовки в резерве, либо по решению конкурсной, аттестационной комиссии, либо по решению руководства предприятия); г) ротацию работника внутри своего подразделения или предприятия для расширения его кругозора, при которой изменяются должностные обязанности без изменения заработной платы, во всяком случае без ее уменьшения.

2.2.2. Все виды ротации работника, направление на подготовку, зачисление в резерв кадров и продвижение по службе рекомендуется производить только с согласия работника, так как «силовые» методы работы в данном случае недопустимы

3. Задачи и особенности планирования карьеры

3.1. При планировании карьеры работника необходимо иметь в виду, что решаются задачи, которые: а) ставит перед собой работник: добиться более высокого служебного положения; обеспечить высокое материальное благополучие; расширить кругозор; поднять авторитет, престиж; добиться уважения окружающих и др.; б) стоят перед подразделением, предприятием:

выделить из числа работников (особенно молодых) компетентных, самостоятельных, отвечающих требованиям и обладающих рядом качеств (организаторских, коммуникативных, работоспособностью, стрессоустойчивостью, ответственностью и т.д.) специалистов и руководителей и путем их постепенного развития и перемещений подготовить к назначению на высокие и ответственные должности.

3.2. Если, по мнению руководителей подразделения, кадровой службы, предприятия, работник заслуживает планирования карьеры, что отвечает интересам предприятия, то необходимо определить отношение к этому самого работника. Для этого с работником проводится беседа, которая строится таким образом, чтобы тот раскрыл свое отношение к задачам, решаемым предприятием, к возможному его расширению и необходимости в связи с этим подготовки, к перемещениям по работе (ротации и продвижениям) и т.п. Беседу рекомендуется проводить руководителю кадровой службы или одному из ее ведущих специалистов как наиболее подготовленным к проведению этого сложного метода психологической диагностики.

3.3. При выявлении у работника мотивации на развитие карьеры (то есть установки на продвижение, успех, самореализацию, признание и т.д.) целесообразно определить соответствие выраженности ряда личностных качеств (профессионально важных) требованиям, предъявляемым профессиональной деятельностью. Другими словами, следует оценить личностные качества и их соответствие критериям профессионализма и профессиональной пригодности методами психологической диагностики.

3.4. В том случае, если у предприятия возникла необходимость в подготовке соответствующих руководителей из своих кадровых резервов, а кандидат имеет, как показали беседа и тестирование, мотивацию и личностные качества, отвечающие требованиям, составляется план карьеры работника. В плане должны быть указаны: а) общие анкетные данные (фамилия, имя, отчество, занимаемая должность, возраст, образование и его

вид, стаж работы общий и в занимаемой должности); б) заключение последней аттестационной (конкурсной) комиссии; в) результаты последнего собеседования и оценки уровня профессионализма (в том числе личностных качеств); г) сведения о предшествующей подготовке, в резерве кадров и т.п.; д) срок (с какого по какой год), на который составлен план; е) другие сведения, представляющие интерес. План карьеры работника содержит 14 граф, в которых указываются следующие данные: а) наименование должностей, которые предназначено занимать работнику (при ротации или при повышении в должности); б) срок планируемого перемещения (год, квартал); в) виды стимулирования (рост заработной платы, бесплатное обучение); г) наименование видов подготовки и переподготовки; д) сроки подготовки и переподготовки; е) планируемое учебное заведение для подготовки и переподготовки; ж) предполагаемое направление обучения; з) оценки, получаемые работником при подготовке и переподготовке, в резерве кадров, при очередных аттестациях, конкурсах и т.п. и прочие данные, которые необходимо указать, по мнению составителей плана карьеры работника.

3.5. Участники составления плана карьеры работника должны действовать только так, чтобы удовлетворялись интересы и предприятия, и работника. Им следует иметь в виду, что план карьеры работника должен являться основой для всех его перемещений, направления на подготовку и переподготовку, предъявления определенных требований к работнику (с одной стороны) и построения конкретной модели профессиональной деятельности работником (с другой стороны). Поэтому, несмотря на то что план карьеры не может быть директивой с обязательным выполнением, его составление — ответственное дело, и здесь недопустимы легкомыслие, поверхностность, небрежность по отношению к работнику.

Таким образом, планирование карьеры позволяет сотрудникам видеть, какую должность они могут получить, если приобретут соответствующий положительный опыт при определенных исходных условиях. Планы карьеры

в отличие от планов развития не направлены на конкретные рабочие места, а отражают только профессиональную деятельность на предприятии. Они должны разрабатываться на основе тщательного анализа работы, так как обладают сильным мотивирующим действием, которое при неблагоприятных условиях может привести к серьезному разочарованию.

4. Приложения.

4.1. Памятка менеджеру по персоналу.

4.1.1 Обязанности стажера и руководителя стажировки.

- положительно и в срок выполнять индивидуальный план стажировки знакомить стажера с новыми должностными обязанностями, положением о подразделении;

- на каждом этапе подготовки изучать и применять должностные инструкции заменяемого им руководителя и нести полную ответственность за свой участок работы разрабатывать совместно со стажером индивидуальный план-задание на весь этап стажировки и содействовать его исполнению

- выполнять замечания руководителей стажировки, руководствоваться их замечаниями и предложениями;

- выдавать стажеру конкретные производственные задания для решения проблемных вопросов с определенным сроком их выполнения и предполагаемым конечным итогом вести работу по выявлению и использованию резервов производства, внедрению рационализаторских предложений, экономии материальных ресурсов; способствовать формированию у стажера необходимого стиля и метода успешного руководства;

Обязанности стажера

- своевременно и качественно пройти запланированное теоретическое обучение;

- изучать профессиональные и личностные качества стажера, его способности поддерживать деловые взаимоотношения с коллективом и

руководителями различных уровней;

Обязанности руководителя стажировки

- составлять отчеты о проделанной работе после прохождения каждого этапа подготовки и предложения по совершенствованию организации производства и управления;

- подготавливать заключение о работе стажера с предложением по его дальнейшему использованию и представлять в соответствующее подразделение управления персоналом.

4. 1.2. Обеспечение первого интересного задания. Это является очень важным из того, что руководство предприятия может сделать для своего сотрудника. Продуктивность этого принципа подтверждена опытом известных зарубежных фирм.

4.1.3. Требовательность. Чем больше вы ожидаете и доверяете вашим служащим, тем лучше они исполняют свои обязанности. Поэтому необходимо дать служащему специально обученного, высококвалифицированного, производительного, требовательного руководителя, а не нетребовательного и недружелюбного начальника. Это позволит предприятию установить высокие стандарты для своих сотрудников, к которым они будут стремиться, если к ним относиться соответственно. В системе служебно-профессионального роста это обеспечивает общность целей.

4.1.4. Обеспечение периодической смены деятельности. Это лучший способ для работников проверить себя и выбрать для себя главное методом перебора разнообразных интересных и ответственных рабочих мест. Руководству предприятия по возможности надо обеспечить ротацию специалистов в широкой сфере - от финансового анализа до управления персоналом, что дает возможность сотруднику оценить свои способности и предпочтения. Таким образом, предприятие получит менеджера с более широким представлением о функциональных потребностях сотрудника.

4.1.5. Проведение карьеро - ориентировочной оценки. Это необходимо

для долгосрочного прогноза деятельности подчиненных. Поэтому руководству предприятия необходима дальнейшая информация для представления дальнейшего возможного развития карьеры оцениваемого служащего, о характере будущей работы, на которую претендует оцениваемый кандидат. Надо отметить, что эта оценка не должна ограничиваться оценкой выполнения работником своих прошлых обязанностей. Эта оценка предполагает его предпочтения, потребности и планы продвижения на данной работе, что можно выявить с помощью подбора менеджером по персоналу соответствующих тестов, анкет, бесед и интервьюирования.

4.1.6. Поощрение планирования карьеры. Руководству предприятия необходимо привлечь служащих к планированию и развитию собственной карьеры. Менеджер по персоналу должен использовать все, что разработано специально для осознания служащими потребности в планировании карьеры и обоснованности принятия решений, касающихся карьеры. Сюда можно отнести обучение служащих первичным элементам планирования карьеры (например, структуры личного жизненного плана).

4.1.7. Помимо этого можно использовать участие в различных мероприятиях, направленных на выявление, закрепление и формулировку более реальных целей карьеры. Можно проводить лекционные занятия, где раскрывается необходимость планирования карьеры, что это может дать служащим сейчас и в перспективе, привести конкретный пример процесса карьерного роста в рамках предприятия.

4.1.8. Кроме знания перечисленных принципов необходимо принять правильное управленческое решение о карьерном росте:

- решение 1: выслуга лет или компетентность? Исходя из мотивации, а служебно-профессиональное повышение является одной из ее форм повышение, основанное на компетентности самое лучшее. В продвижении к более высоким должностям, обычно получают предпочтение служащие с большой выслугой лет. Но известно, что на предприятие отдается

предпочтение молодым специалистам, поэтому рекомендуется использовать компетентность;

- решение 2: как измерить компетентность? Определение и измерение может происходить в разных формах. Например, в прошлом это определялось по объему работы, стандартам выполнения работы, чтобы контролировать и оценивать служащего. Но повышение также требует прогнозирования потенциальной компетентности человека. Таким образом надо использовать процедуру прогнозирования выполнения новых обязанностей для повышения в будущем. Можно использовать предшествующие показатели, как базу для экстраполяции или, просто полагать, что компетентный и прилежный в прошлом работник будет выполнять новую работу так же хорошо. Можно использовать испытания, чтобы оценить и выявить служащих, потенциально нуждающихся в повышении, так же можно использовать центры оценки, чтобы оценить потенциал управления;

- решение 3: формальные и неформальные методы? Можно использовать неформальную систему повышения, когда свободные вакансии и требования к кандидатам не оглашаются открыто. Это решение может вынести функциональный управленец. Для других служащих мотивы и причины продвижения остаются неясными. Формальная система повышения - это использование гласной политики профессионального продвижения. При этом уведомляются все служащие о имеющихся вакансиях и представляется описание критериев, которым должен соответствовать кандидат. Использование последнего метода для предприятия позволит получить: гарантию, что заявление всех служащих будут рассмотрены; продвижение по службе в сознании служащих станет более связано с добросовестной работой.

- решение 4. Необходимо помогать служащим в самореализации для служебно-профессионального роста. Правильно организовав помощь в самореализации, руководство может рассчитывать на общность целей

сотрудников и предприятия. Методами этой помощи могут быть: развитие, полное задействие их навыков и талантов. Развитие персонала может происходить методами обучения на рабочем месте и вне рабочего места, посещением семинаров, курсов. Эта образовательная программа поддержки развития гарантирует, что все работники имеют реальную возможность оценить свои способности, интересы, интересы и правильность выбора работы. Кроме этого это дает равную возможность продвижения по служебной лестнице.

- решение 5. Эта работа может строиться как подсистема в системе АСУ «Кадры». Эффективная система управления карьерой должна включать три взаимосвязанные подсистемы: исполнителей (работников); работ (рабочих мест, должностей); - информационного обеспечения.

Подсистема исполнителей содержит сведения о способностях, интересах и мотивах работников (сотрудников), подсистема работ - сведения о всевозможных заданиях, проектах, индивидуальных ролях, исполнение которых необходимо для предприятия (организации). Подсистема информационного обеспечения управления объединяет сведения об исполнителях, работах и принятой практике перемещения сотрудников, назначения их на определенные виды работ и должности и тем самым способствует достижению соответствия запросов исполнителей и характеристик работ. Организационное обеспечение профессионального продвижения связано с участием в этой работе многих функциональных служб и исполнителей: специалистов отдела труда и заработной платы или отдела кадров, цеховых подразделений, а также работников социологической службы, планово-экономической и технической служб, ВЦ, администрации и линейных руководителей - начальников цехов, мастеров, а также членов советов бригад и бригадиров.

4.2. Управляя карьерой в процессе работы, сотруднику необходимо помнить следующие правила:

- не теряйте время на работу с безынициативным, неперспективным

начальником, станьте нужным инициативному, оперативному руководителю;

- расширяйте свои знания, приобретайте новые навыки; готовьте себя занять более высокооплачиваемую должность, которая становится (или станет) вакантной;

- познайте и оцените других людей, важных для вашей карьеры (родителей, членов своей семьи, друзей);

- составляйте план на сутки и на всю неделю, в котором оставляйте место для любимых занятий; помните, что все в жизни меняется (вы, ваши занятия и навыки, рынок, организация, окружающая среда), оценить эти изменения — важное для карьеры качество;

- ваши решения в области карьеры практически всегда являются компромиссом между желаниями и реальностью, между вашими интересами и интересами организации; никогда не живите прошлым: во-первых, прошлое отражается в нашей памяти не таким, каким оно было на самом деле, во-вторых, прошлое не вернуть; не допускайте, чтобы ваша карьера развивалась значительно быстрее, чем у других; увольняйтесь, как только убедитесь, что это необходимо;

- думайте об организации, как о рынке труда, но не забывайте о внешнем рынке труда; не пренебрегайте помощью организации в трудоустройстве, но в поисках новой работы надейтесь прежде всего на себя. Чтобы эффективно управлять своей деловой карьерой, необходимо составлять личные планы. Содержание личного жизненного плана карьеры руководителя, состоящего из трех основных разделов: оценка жизненной ситуации, постановка личных конечных целей карьеры и частные цели и планы деятельности.