

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

**Управление деловой карьерой персонала Цеха №590 АО «НПК Уралвагонзавод»**

Выпускная квалификационная работа.

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ О.В.Кружкова  
(подпись)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Руководитель ОПОП  
\_\_\_\_\_ Ю.А. Горбунова  
(подпись)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролер  
\_\_\_\_\_ А.Б. Хрусталев  
(подпись)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Исполнитель:  
Волков Владимир Александрович  
Обучающийся группы Б-54z, 5  
курса, заочного отделения,  
направление «38.03.03 –  
Управление персоналом»  
\_\_\_\_\_  
(подпись)

Научный руководитель: Кандидат  
психологических наук, доцент ФИА  
Воробьева Марина Анатольевна  
\_\_\_\_\_  
(подпись)

Екатеринбург 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА НА АО НПК УРАЛВАГОНЗАВОД.....	6
1.1. Характеристика деятельности АО НПК Уралвагонзавод.....	6
1.2. Анализ системы управления персоналом цех № 590 АО НПК Уралвагонзавод.....	10
1.3. Анализ управления деловой карьерой персонала в цехе № 590АО НПК Уралвагонзавод.....	24
Выводы по главе 1.....	40
ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА.....	43
2.1.Разработка мероприятий по управлению деловой карьерой.....	43
2.2. Нормативно-правовое обеспечение управленческих мероприятий в сфере управления карьерой персонала .....	59
2.3. Обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.....	64
Выводы по главе 2.....	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	72
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	76
ГЛОССАРИЙ.....	81
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	84
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	86
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....	88
ПРИЛОЖЕНИЕ 4.....	91
ПРИЛОЖЕНИЕ 5.....	92

## **ВВЕДЕНИЕ**

Происходящие в России изменения в различных сферах деятельности повлекли за собой изменения в структуре управления предприятием, независимо от формы и вида собственности и принадлежности. Все больше требований предъявляются к кадровому составу юридического лица. От персонала требуется высокая квалификация, максимальная отдача и активное участие в деятельности предприятия. Это может достигаться в том числе и путем сильной мотивации. Одним из сильных мотиваторов служит деловая карьера, продвижения по служебной лестнице.

Каждый человек планирует свою будущую жизнь, на основании и исходя из условий социального и экономического характера, своих потребностей и жизненных обстоятельств. Персонал должен четко представлять свои карьерные перспективы, возможности для повышения квалификации в рамках конкретной организации, с одной стороны, и свои конкретные действия, которые он для должен сделать. Если этого нет, мотивация слабеет, человек работает не на «полную мощь», у него нет стремления повысить свою квалификацию, он начинает рассматривать организацию, как место, проведения времени и получение необходимого дохода, до появления более перспективной работы.

В кадровой политике главными решениями являются распределение персонала в соответствии возможностей каждого и предусматривают планирование и развитие деловой карьеры каждого работника. Менеджеры управления персоналом должны постоянно уделять внимание развитию профессиональных навыков сотрудников, профессиональному продвижению работников и их закреплению на соответствующих рабочих местах. Состав и качество персонала меняется в процессе изменения производственной деятельности предприятия и его организационной структуры. Поэтому работники, а особенно менеджеры, должны заботиться сами о своем продвижении по служебной лестнице, так как они более заинтересованы в

достижении своих целей в деловой карьере, включая о способах, которые помогают достичь этих целей. Планирование карьеры и продвижение персонала заключается в совместном участии работников и руководителей в организации процесса развития и продвижения кадров на более высокие должности.

**Проблема исследования** заключается в необходимости разработки управленческих мероприятий в сфере деловой карьеры персонала в организации АО НПК УВЗ.

**Целью исследования** является анализ системы управления деловой карьерой и разработка управленческих мероприятий в этой сфере персонала организации АО «НПК Уралвагонзавод».

**Задачи исследования:**

1. Проанализировать научные источники по проблеме деловой карьеры;
2. Анализ деятельности АО НПК УВЗ;
3. Анализ системы управления персоналом;
4. Проанализировать управление деловой карьерой в цехе № 590 (АО НПК УВЗ) и разработать управленческие мероприятия;
5. Определить нормативное правовое обеспечение внедрения и реализации управленческих мероприятий; выявить социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

**Объект исследования**—деловая карьера персонала.

**Предмет исследования**—управление деловой карьерой персонала АО НПК УВЗ (цех 590).

Теоретическую базу исследования составили: исследования зарубежных авторов, предметом исследования которых послужили, прежде всего, общие вопросы регламентации деловой карьеры, такие как: Берн Э., Блэк Л., Бланшар К., Десслер Г., Якокка Л. Рассмотрению сущности деловой карьеры были посвящены работы следующих отечественных авторов Веснина В.Р., Волкова И.П., В.И. Герчикова, Г.В. Черкасской,

Р.А. Фатхутдинова, Щекина Г.В. Отдельные аспекты управления деловой карьерой в организации нашли отражения в трудах как зарубежных ученых, таких как Бойделл Т., Вудкок М., Фрэнсис Д., Карло Б., Лэнд П.Э., Макхэм К., Монден Я., так и отечественных авторов Гончарова В.В, Дятлова В.А., Дураковой И.Б., Кибанова А.Я., Маслова Е.В., Резника С.Д., Яновой С.С.

Методы исследования: теоретические методы исследования, такие как анализ, синтез, группировка, классификация теоретических источников по управлению деловой карьерой. Также группа практических методов исследования – анкетирование, анализ результатов, анализ документов.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы (63 источника), 5 приложений, 2 рисунка, 27 таблиц.

В первой главе «Изучение состояния управления деловой карьерой персонала на АО НПК УВЗ» дается характеристика деятельности рассматриваемого предприятия, проводится анализ системы управления персоналом, а также анализ управления деловой карьерой работников в цехе № 590 АО НПК УВЗ. Во второй главе «Управленческие мероприятия по совершенствованию деятельности в сфере управления деловой карьерой персонала» дается характеристика предлагаемых мероприятий по управлению карьерой, их нормативно-правовое обеспечение процесса внедрения и реализации мероприятий в сфере управления карьерой персонала, и также обосновывается социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий.

Проведенное исследование показало значимость построения профессиональной карьеры для сотрудников Цеха №590, 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.

# **1. ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА НА ОАО НПК УРАЛВАГОНЗАВОД**

## **1.1. Характеристика деятельности ОАО НПК Уралвагонзавод**

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 РФ в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом. Контролирующий орган – Министерство промышленности и торговли РФ. Юридический адрес: 622007, РФ, Свердловская область, г. Нижний Тагил, ул. Восточное шоссе, 28.

АО «НПК «УВЗ» сегодня – это уникальное российское машиностроительное объединение, обладающее мощным и интеллектуальным потенциалом. АО «НПК «УВЗ» - это крупнейший машиностроительный комплекс, производство которого построено по принципу замкнутой технологической цепи, имеющий самое современное и уникальное оборудование, обеспечивающее весь производственный цикл от получения литых и штампованных заготовок, всех видов механической обработки до сборки и комплексных испытаний готовой продукции. Предприятие выпускает спецпродукцию (БМП Т-15, боевая машина огневой поддержки и др.), изделия подвижного состава (железнодорожные цистерны, вагон-цистерна и др.), прочая продукция гражданского назначения (металлорежущий инструмент, мобильная буровая установка и др.),

перспективная продукция (вагон-хоппер для минеральных удобрений, контейнер-цистерна).

Проведём анализ основных технико-экономических показателей в таблице 1.

Таблица 1 - Анализ основных технико-экономических показателей цеха 590 за 2014-2016 гг., тыс. руб.

Наименование показателей	2014 г.	2015 г.	Темпы роста, %	Откл., +/-	2016 г.	Темпы роста, %	Откл., +/-
Объем производства	39930,9	30132,1	75,5	-9798,8	41709,9	138,4	11577,8
Себестоимость продукции	38683,0	38801,5	100,3	118,5	40591,3	104,6	1789,8
Условная прибыль(+)/убыток (-)	1247,8	-8669,4	-694,7	-9917,2	1118,6	-12,9	9788,0
Стоимость ОПФ, тыс. руб.	23000,0	22800,0	99,1	200,0	34700,0	152,2	11900,0
Фондоотдача, руб.	1,74	1,32	75,9	- 0,42	1, 20	90,9	- 0,12
Фондоемкость, руб.	0,58	0,76	148,3	0,18	0,83	109,2	0,07
Фондорентабельность, п. п.	0,054	-0,380	-703,7	- 0,434	0,032	- 8,4	0,412
Фондовооруженность, тыс. руб.	291,14	274,70	94,3	- 16,44	510,29	185,8	235,59
Условная рентабельность производства, п. п.	0,032	-0,223	-696,9	- 0,255	0,028	-12,6	0,251

Из данных таблицы 1 видно, что в 2014-2016 гг. возросла себестоимость производимой продукции. При этом наблюдается опережение темпов производства над темпами прироста себестоимости, что позволило увеличить условную прибыль по цеху 590. 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. Так, выручка от продажи товаров продукции, услуг снизилась 29%. снижение валовой прибыли произошло на 66%. Естественно, что чистая прибыль также снизилась, и в данном случае произошло достаточно сильное снижение на 95%. Снижение себестоимости произошло на 12%, прибыли от продаж на 15605284 или на 98%.

Структурное подразделение – цех 590 – по типу производственных процессов относится к вспомогательному. Стадия производства – обрабатывающая. В результате выполнения этой стадии производства деталям придаются размеры, соответствующие классу точности. В организационном отношении производственный процесс относится к простому, в котором предметы труда подвергаются последовательному ряду

связанных между собой операций. Степень постоянства номенклатуры – непостоянная. Интеграция подразделений и уровней управления представляет собой организационно-производственную структуру подразделения линейно-матричного типа, базирующаяся на принципах горизонтального разделения труда.

Тип организации - производственная с элементами непромышленной социальной структуры. Функциональное разделение труда: в цехе произведено деление на управленческий персонал, в лице начальника цеха, заместителей начальника цеха и начальников подразделений, специалистов и на обслуживающий персонал. Качественными признаками функционирования производственного типа структуры социальной организации выступают потребности и интересы, требования работника к труду и в первую очередь к содержанию и условиям труда, к условиям своего профессионального роста, к организации труда. Организационную структуру цеха приведём на рисунке 1.

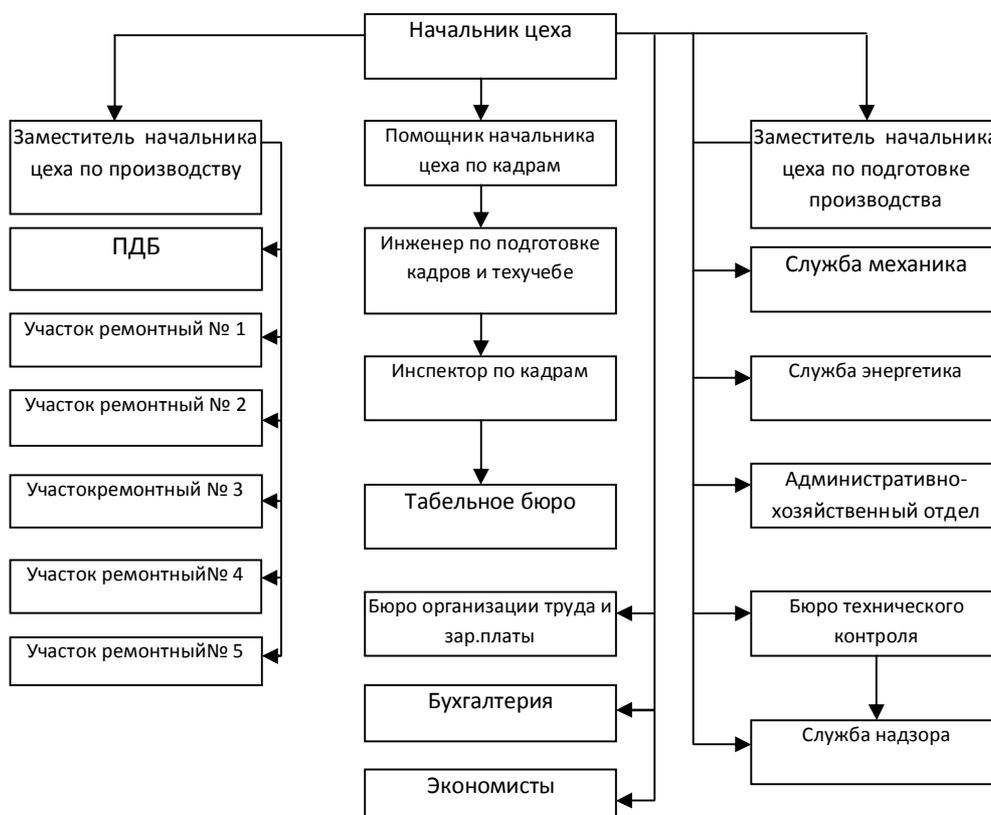


Рис 1. Структурная схема подчиненности служб внутри цеха 590

Проанализировав рисунок 1, получим преобладание функционального разделения труда, т.е. разделение работников на вспомогательных и производственных рабочих. АО «НПК «УВЗ» является предприятием с развитой инфраструктурой управления и производства и законченным технологическим циклом всего производства, то есть самообеспечивающимся.

- в технологическую производственную структуру УВЗ входят: вагоноборочное производство; металлургическое производство; инструментальное производство; механоборочное производство; энергетическое производство; производство нестандартизированного оборудования (НСО); производство товаров народного потребления; подсобное хозяйство (сельскохозяйственный комплекс (телятники, свинарники, теплицы и т. п.), алебастровое производство, производство по добыче песка, щебня, глины, мрамора, бутового камня);

- проектно-строительный комплекс (включающий в себя завод по изготовлению железобетонных конструкций, мраморных и мозаичных изделий, кирпичный и арматурный заводы, ремонтно-строительный цех, проектные институты и управление капитальным строительством заводы в г. Волчанске: лесопильный и лесозаготовительный и производство по производству ТНП);

- вспомогательные службы (в том числе цех благоустройства, автотранспортные службы (в том числе железная дорога и система подземных тоннелей сообщений), ремонтно-строительный корпус, ремонтно-механический корпус, криогенное производство, метрологическая служба, цех по переработке топливно-энергетических ресурсов, асфальтовый завод, типография, складское хозяйство и т.п.);

- проектные институты тяжёлого танко- и машиностроения и дорожно-строительной техники: ЦНИИМ, УКБТМ, УНТК, УКБВ

- социальная сфера (профилактории, поликлиники, детские сады, ясли, спортивный комплекс, система профильных классов в образовательных

учреждениях (школах), профессиональные лицеи и гимназии, дворец культуры, речное судоходство).

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. Взаимоотношение с другими организациями (поставщики, кредитно-банковские учреждения, страховые организации, благотворительные организации и др.). Акционер - РФ в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом. Списочная численность сотрудников Корпорации по состоянию на 1 января 2017 года составила 28 815 человек. Среднесписочная численность персонала 27 731 чел., в том числе: основных рабочих – 9 371 чел.; вспомогательных рабочих – 10 560 чел.; РСС – 7 800 человек.

Вывод: таким образом, можно говорить о том, что предприятие имеет давнюю историю, имеет положительные тенденции развития. ОАО «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.

## **1.2. Анализ системы управления персоналом цех № 590 АО НПК Уралвагонзавод**

Управление персонала АО НПК УВЗ имеет четкую организационную основу. Рассмотрим основные документы АО НПК УВЗ, регламентирующие процедуру управления персоналом, обобщим в таблице 2. Необходимо

отметить, что большая часть документов была создана и принята в период с 2010-2013 гг. Это можно объяснить тем, что сначала было объединение под эгидой единой Корпорации, а в 2017 г. сменилось руководство Корпорации. В целом, документация регламентирует основные процессы, связанные с персоналом.

Таблица 2 – Документы АО НПК УВЗ, регламентирующие процедуру управления персоналом

№	Название документа	Назначение
ПЛ-06/01	Положение об адаптации персонала	Регламентирует виды и сроки адаптации, порядок адаптации специалистов, впервые трудоустроившихся в Компанию и специалистов, переведенных внутри Компании на другую работу.
ПЛ-07/01	Положение о наставничестве	Описывает организационные основы системы наставничества
ИН – 08/01	Инструкция по работе наставника	Описывает порядок работы наставника
ПЛ 09/01	Положением о профессиональном и экономическом обучении персонала УВЗ (2014 г)	Описывает порядок обучения и развития персонала
СТП 169-04	стандарт«Подготовка и повышение квалификации кадров»	Описывает основные положения по повышению квалификации
ПО – 166-29	Положение о подготовке молодых специалистов из числа студентов ВУЗ	Устанавливает порядок подготовки молодых специалистов из числа студентов ВУЗов
ПОК – 174-29	Положение о построении деловой карьеры на АО НПК УВЗ от 12.12.2011 г.	Устанавливаются основные положения по построению деловой карьеры в целом по Корпорации
	Положение о формировании кадрового резерва от 01.03.2012 г.	Описаны основные положения по формированию кадрового резерва
	Положение о создании резерва на замещение руководящих должностей в АО НПК УВЗ от 10.12.2016 № 625	Описаны основные положения по формированию кадрового резерва руководящих должностей
ПР-12/01	Правила внутреннего трудового распорядка	Устанавливают порядок приема и увольнения, основные права, обязанности и ответственность сторон, режим рабочего времени, время отдыха, применяемые к Специалистам меры поощрения и взыскания и др.
ПР-14/01	Правила корпоративной культуры	Содержит требования к моделям поведения сотрудников процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, разделяемые большинством членов организации

Дадим характеристику персонала в таблице 3.

Таблица 3 - Основные технико-экономические показатели Цеха в 2014-2016 гг.

Показатели	2014г.	2015 г.	2016 г.	2016/2014		2016/2014	
				+-	%	+-	%
Численность работников, чел.	281	330	302	21	107	-28	91
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. В 2015 году основные фонды увеличились на 4719,01 тыс. руб., а в 2016 году по сравнению с 2015 годом рост произошел на 6805,29 тыс. руб. Общая и производственные площади цеха остались неизменными. Как мы видим, произошло и уменьшение численности работников по сравнению с 2015 г. на 9%. Эта тенденция была сохранена и в 2016 г. и в 2016 г. было проведено сокращение на 20%. Приведем анализ структуры персонала цеха в таблице 4.

Таблица 4 - Анализ структуры персонала цеха

Категории ППП	2015		2016		отклонение		темпроста, %
	чел.	уд.вес	чел.	уд.вес	чел.	уд.вес, %	
среднесписочная численность, всего:	330	100%	302	100%	-14	91	
в т.ч. 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 таблицы 4 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. Для оценки состояния рассмотрим данные из таблицы 5 по движению персонала за 2 года.

Таблица 5 - Данные для анализа движения персонала

1	2	3	4
показатель	2016	2015	темп роста, %
среднесписочная численность работников	302	330	+5,97
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

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4
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 таблице 5 показаны данные по движению персонала в цехе 590 за 2 года. По сравнению с 2015 годом численность принятых в 2016 году почти на 6% больше. Можно сделать вывод, что хотя в 2016 году численность работников цеха увеличилась, также сократились и случаи увольнения по собственному желанию и за нарушения. В процентном выражении снижение случаев увольнений превышает темп снижения численности, поэтому выросла привлекательность работы в цехе, повысилась заработная плата; а также укрепились дисциплина. Текучесть кадров в 2016 году снизилась по сравнению с 2015, это можно рассматривать как положительное явление, т.к. в 2015 году большинство уволившихся объясняло своё решение недостаточно высокой заработной платой. Рассмотрим далее показатели текучести по персоналу в таблице 6.

Таблица 6 – Показатели текучести

Выбыло работников	2014	2015	2016	2014/16, %
Структура по квалификации:				
Высшая	2	-	4	+ 2,7
Первая	10	3	-	- 10,6
Вторая	8	1	2	- 41,10-
Без категории	-	1	-	
Структура по категориям АУП:				
Руководители	-	-	1	+ 3,8
Специалисты	-	-	-	-
Служащие	-	-	-	-
Рабочие основного производства	17	13	17	-
Рабочие вспомогательного производства	19	20	26	+26,92
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 таблицей 5, 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 требуемое 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. Среди основных причин увольнения у ИТР называются – 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 таблице 7.

Таблица 7 – Основные структурные показатели за 2014-2016 гг.

1	2	3	4	5
ПОКАЗАТЕЛЬ	2014	2015	2016	2014г. в % к 2016г.
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

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5
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.

Рассмотрим качественные характеристики персонала в таблице 8.

Таблица 8 - Качественные характеристики персонала

Группа работников	2015		2016		темп роста, %
	чел.	уд.вес, %	чел.	уд.вес, %	
Всего по цеху	330	100	302	100	91
По возрасту, лет					
до 25	81	25	83	28	103
26-45	173	52	153	50	88,4
46-60	66	20	59	20	89,4
старше 60	10	3,0	7	2	70
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
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 таблицы 8, можно сказать, что состав работников цеха 590 несколько помолодел, увеличилось число сотрудников до 25 лет. По остальным группам произошло уменьшение. В то же время увеличилось число работников с высшим образованием, значительно сократилось количество работников со средним и неполным средним образованием. Рассмотрим данные по таблице 9 по обеспеченности цеха персоналом.

Таблица 9 - Обеспеченность цеха персоналом на 2016 г.

№ стр оки	Наименование показателей	Всего	В т.ч. персонал основной	Категории персонала			
				Руковод ители	Специа листы	Служа щие	Рабо чие
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	Принято работников всего	63	27	-	-	-	36
7	Выбыло работников, всего	49	22	-	-	-	27
8	Из них:						
	Уволены за прогулы	4	-	-	-	-	4
	Нарушения дисциплины	1	-	-	-	-	1
9	Уволены по собственному желанию	28	14	-	-	-	14
10	Высвобождены в связи с сокращением численности	-	-	-	-	-	-

Далее рассмотрим в таблицах 9 и 10 основные кадровые показатели по цеху.

Таблица 10 - Основные кадровые показатели цеха в 2014-2016 гг.

Показатель	2014	2015	2016	2014 г. в % к 2016г.
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

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 относятся 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). Проанализируем показатели эффективности и экономичности системы управления (2014-2016 гг.). Рассмотрим показатели эффективности и экономичности системы управления в таблице 11.

Таблица 11 - Показатели эффективности и экономичности системы управления в период за 2014-2016 гг.

1	2	3	4	5
Показатели	2014	2015г.	2016г.	2014г. в % к 2016г.
Удельный вес численности АУП в общей численности персонала	11,7	11,2	12,2	1,0

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4	5
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
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

Итак, на протяжении трёх лет объём реализованной продукции, приходящийся на 1 человека, постепенно повышался, таким же образом повышалась и прибыль цеха, что говорит об экономичности и эффективности деятельности системы управления цеха 590 в целом за последние 3 года. Численность персонала значительно меняется, однако штатный состав цеха находится в норме. Цех пытается по минимуму расходовать на содержание персонала денежные средства, используя их в основном на стимулирование мотивации труда, что может сказаться на продуктивности персонала и на качестве предоставляемых услуг по ремонту различного оборудования и конструкций.

Планирование численности персонала происходит по заявкам от структурных подразделений. Управление работой по персоналу осуществляет Дирекция АО НПК УВЗ по персоналу, в состав которой входят достаточно много структурных подразделений. Дирекция действует на основании федеральных актов, локальных нормативных актов, и в том числе Положения по Дирекции. Дирекция осуществляет централизованно руководство персоналом на территории всех структурных подразделений АО НПК УВЗ. Процесс отбора кадров в цех № 590 проводится централизованно. Для получения данных о потребности в кадрах в обязанность руководителя цех № 590 вменено регулярное представление сведений о том, сколько им требуется людей, какие люди нужны и когда они им нужны. При запросе к должности прикладывается должностная

инструкция. Определение потребности в кадрах осуществляется централизованно.

Потребность в кадрах ОАО НПК «Уралвагонзавод» удовлетворяет в процессе их набора и создания резерва работников для занятия вакантных должностей. Из них впоследствии отбираются наиболее подходящие лица. 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 ОАО УВЗ. Также используется и внутренний источник привлечения персонала, из внутренних резервов предприятия, но, как правило, это составляет небольшой процент. Основным критерий отбора кандидатов в цех 590 - 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 № 590 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. Возможными внешними источниками трудовых ресурсов для цеха 590 являются: объявления в средствах массовой информации - на телевидении, радио, в прессе; работа с городским центром занятости. Последний этап - решение о найме. Итак, в основном набор кандидатов на должности в цехе производится методом поиска внутри организации (до 77%).

Прием и отбор персонала регламентируется Общим положением по найму и отбору персонала на ОАО НПК УВЗ, которое имеет в своей структуре 5 разделов и регулируют общий порядок приему персонала.

Однако, при этом не учитываются специфические требования, предъявляемые в процессе отбора в цех № 590. В качестве мероприятий по введению в должность выступает: инструктаж, наставничество. Структурное закрепление функций управления адаптацией проходит по следующим направлениям: выделение соответствующего подразделения (бюро, отдела Механосборочного цеха) в структуре системы управления персоналом. (Функции по управлению адаптацией входят в состав отдела по приему обучению персонала); распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по производственным подразделениям предприятия при сокращении, координации их деятельности со стороны службы управления персоналом; развитие наставничества. 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.

Ежегодно отдел кадров АО НПК УВЗ составляет планы повышения квалификации работников, утверждаемые директором предприятия. Обучение в цехе № 590 проводится в соответствии с Положением о профессиональном и экономическом обучении персонала УВЗ (2014 г.). Так как цех № 590 является структурным подразделением АО НПК УВЗ, то соответственно система обучения достаточна централизована. Основные вопросы подготовки персонала цеха решает комиссия цехового обучения персонала под председательством начальника цеха, отдел подготовки персонала АО НПК УВЗ. Основная часть процессов обучения происходит непосредственно на УВЗ, на базе учебного комбината с использованием различных форм обучения и методов, последних разработок и технических средств обучения. Учебный Центр ОАО НПК УВЗ 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. УМТО Ростехнадзора провел проверку Учебного центра ОАО «НПК»УВЗК» на соответствие деятельности БПК требованиям нормативно-технических документов Ростехнадзора, наличие необходимых условий для обучения персонала по специальностям, поднадзорным Ростехнадзору. Проведем анализ динамики показателей по повышению квалификации работников предприятия (таблица 12).

Таблица 12 - Качественные характеристики персонала по образованию

Группа работников	2015		2016		темп роста, %
	чел.	уд.вес, %	чел.	уд.вес, %	
Всего по цеху	330	100	302	100	91
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

Делая вывод по данным таблицы 12, можно сказать, что увеличилось число работников с высшим образованием, значительно сократилось количество работников со средним и неполным средним образованием. Отсутствие высшего образования объясняется тем, что наличие высшего образования – не обязательное условие (например, начальнику цеха, участка нужно иметь среднее профессиональное образование и стаж работы). На предприятии отсутствует проблема старения руководителей, т.к. более 50 % руководителей находятся в возрасте от 30 до 50 лет, при котором достигается наивысшая работоспособность.

В 2016 году затраты на подготовку и повышение квалификации персонала предприятия возросли по сравнению с 2014 годом на 478550 тыс.руб. или на 45,7%. Это связано, прежде всего, с улучшением финансовой составляющей в посткризисный период, а также свидетельствует о том, что руководство предприятия уделяет большое внимание подготовке кадров в современных условиях. На АО НПК «Уралвагонзавод» аттестация управленческого персонала проводится регулярно. В цехе 590 аттестация

руководящих кадров и специалистов проводится 1 раз в пять лет путем сдачи экзамена. Она проходит два раза в год и проводится зам. директора по кадрам и социальной политике. Последняя аттестация проводилась в августе 2016 года. Уже при подготовке очередной аттестации с 2016 года, были внедрены следующие изменения: новые оценочные бланки; введен второй аттестационный критерий – оценка рабочих самого себя. Последняя аттестация проводилась в ноябре 2016 года. По результатам проведенной аттестации были получены следующие данные: (таблица 13).

Таблица 13 Результаты аттестации

	2014	2015	2016
Подали на аттестацию заявление	23	30	50
Подлежали аттестации	29	43	54
Допущены до аттестации	23	28	49
Результаты аттестации			
Прошли аттестацию	19	25	42
Аттестация отложена на год	2	1	2
Аттестация пройдена с условиями повышения квалификации	1	1	2
Не прошли аттестацию	1	1	3

Таким образом, мы видим, что в среднем аттестация пройдена на 85% случаях, у 4% аттестация отложена на год в силу разных обстоятельств, 4% случаев аттестация выявила необходимость повышения квалификации, а 1% - не прошли аттестацию также по разным причинам (не смогли пройти квалификационный экзамен, не пришли на экзамен и др.). Рассмотрим проведение аттестации на примере цеха № 590. Всего аттестации подлежали 54 человека, 2 сотрудника (ведущих специалиста) в связи с достижением пенсионного возраста (55 лет) и 2 сотруднице, находящиеся в декретном отпуске и в отпуске по уходу за ребенком, не принимали участие в процедуре.

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования. В соответствии с ТК РФ в АО НПК УВЗ устанавливается в соответствии с корпоративной политикой УВЗ вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. УВЗ ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда. Заработная плата работников складывается из: должностного оклада, доплат, премий, уральского коэффициента. Заработная плата выплачивается 2 раза в месяц в

сроки: 8 и 24 числа каждого месяца. К должностным окладам работников завода установлены доплаты. (Таблица 14).

Таблица 14 - Заработная плата

№	Наименование показателей	2015, тыс.руб.	2016, 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

Из таблицы 14 видно что, фонд начисленной заработной платы в 2016 году увеличился на 1752,43 тысячи рублей. В процентном соотношении это составляет 13,11 %. Среднемесячная заработная плата в 2016 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 2014-2016 гг. (Таблица15)

Таблица 15 - Показатели системы управления в цехе 590 за 2014-2016г.г.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2016 г. в % к 2014 г.
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 на 1 чел., тыс.руб.	3601	3754	4231	117,5
Прибыль, приходящаяся на 1 чел., тыс. руб.	2765	2865	3746	590,5
Удельный вес заработной платы АУП в зар.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

Для достижения этих целей профсоюз представляет и защищает права и интересы членов профсоюза, ведет коллективные переговоры, заключает соглашения и коллективные договоры, осуществляет контроль и добивается их выполнения, участвует в урегулировании коллективных трудовых споров, организует и проводит собрания, митинги, демонстрации, пикетирования и другие коллективные действия, поддерживает обоснованные забастовки, выступает организатором забастовок, и др. Ежегодно профсоюзным

комитетом рассматриваются вопросы, касающиеся улучшений условий труда женщин в производственных подразделениях, анализируется выполнение графика профосмотров, обеспеченность санаторно-курортными путевками, спецодеждой и средствами индивидуальной защиты.

Вывод: таким образом, можно подвести итог. Управление персонала АО НПК УВЗ имеет четкую организационную основу. Большая часть документов была создана и принята в период с 2010-2013 гг. Анализируя основные технико-экономические показатели цеха получим, что произошло уменьшение численности работников по сравнению с 2015 г. на 9%. Эта тенденция была сохранена и в 2016 г. и в 2016 г. было проведено сокращение на 20%. В цехе происходит замена основных средств производства и основных фондов, поэтому численность, возможно, будет регулироваться. Хотя в 2016 году численность работников цеха увеличилась, также сократились и случаи увольнения по собственному желанию и за нарушения. 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. 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. Численность персонала значительно меняется, однако штатный состав цеха находится в норме. Потребность в кадрах ОАО НПК «Уралвагонзавод» удовлетворяет в процессе их набора и создания резерва работников для занятия вакантных должностей.

Подводя итоги можно отметить: Система управления персоналом в рамках конкретного предприятия позволяет управлять коллективом предприятия. Человеческий ресурс является одним из главных ресурсов любого предприятия. Система мотивации и стимулирования труда включает

достаточно развитую систему. Анализируя предприятие, можно отметить, что набор кандидатов на должности в цехе производится методом поиска внутри организации (до 77%). Основным акцентом в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования. В результате анализа процесса управления карьерой в цехе № 590 выделены следующие недостатки: отсутствует нормативно-методическая база систематизации процесса управления карьерой; отсутствует общий план внутриорганизационных перемещений в цехе № 590, 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. Карьера — это индивидуально осознанная позиция и поведение индивида, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека. Управление деловой карьерой — это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации. Управление своей деловой карьерой занимается и каждый отдельный работник. Управление деловой карьерой позволяет достичь преданности работника интересам организации, повышения производительности труда, уменьшения текучести кадров и более полного раскрытия способностей человека.

### 1.3. Анализ управления деловой карьерой персонала в цехе № 590 АО НПК Уралвагонзавод

Деловая карьера как институт кадрового менеджмента в последнее время у многих специалистов вызывает интерес. Так, Берн Э., Блэк Л., Бланшар К., Десслер Г., Якокка Л. в своих работах подтверждает актуальность исследования данной темы и применения его на практике. Рассмотрению сущности деловой карьеры посвящены работы следующих отечественных авторов Веснина В.Р., Волкова И.П., В.И. Герчикова, Г.В. Черкасской, Р.А. Фатхутдинова, Щекина Г.В. Отдельные аспекты управления деловой карьерой в организации нашли отражения в трудах как зарубежных ученых, таких как Бойделл Т., Вудкок М., Фрэнсис Д., Карло Б., Лэнд П.Э., Макхэм К., Монден Я., так и отечественных авторов Гончарова В.В., Дятлова В.А., Дураковой И.Б., Кибанова А.Я., Маслова Е.В., Резника С.Д., Яновой С.С.

Можно обобщить представляемые авторами определения в виде следующей таблицы.

Таблица 16 – Основные определения термина «карьер»

1	2
Автор	Определение
Д. Миллер	чередование во времени различных этапов, связанных с возрастом работника, таких как устройство, чередование, стабилизация и уход (классический подход – вертикальная внутриорганизационная карьера)
Э.Шейн	результат взаимодействия индивида и организации, где определяющим в карьерном развитии являются так называемые «карьерные якоря» (восприятия индивидом самого себя и основных жизненных ценностей)
Д.Холл	восприятие индивидом во время его деятельности в организации; критерии успешности карьеры: финансовая, личное восприятие, оценка карьеры самим работником, карьерная идентичность, карьерная адаптивность.
Четвериков А.А.	индивидуальный трудовой путь работника, а в узком – обобщенную модель пути работника между группами вертикально иерархизированных мест, имеющих различную социально-экономическую ценность.

Продолжение таблицы 16

1	2
Автор	Определение
Ласточкина Е.Ж.	успешное продвижения в области служебной, научной, общественной и иной деятельности в рамках одной организации.
Кате Д	беспринципная погоня за личным успехом в любых видах деятельности, вызванная корыстными, индивидуалистическими целями (например, стремление к продвижению по службе любой ценой)
Лотова	успешное продвижение вперед в той или иной области (общественной, служебной, научной, профессиональной) деятельности

Итак, анализируя определения таблицы можно отметить, что их объединяет общая черта – работник карьерный рост имеет внутриорганизационного характера, вертикальной направленности, т.е. «модель развития призвания». В качестве должностной карьеры муниципального служащего мы будем рассматривать передвижения муниципального служащего по карьерному пространству (в частности, должностной структуре) по вертикали и горизонтали.

Механизм управления карьерой персонала - совокупность средств воздействия и кадровых технологий, которые обеспечивают управление профессиональным опытом персонала в организации, реализацию ее карьерной стратегии. Управление карьерой работников в определенной степени является естественным продолжением и результатом всей деятельности службы управления персоналом. Данный процесс начинается уже на этапе найма, в ходе которого претенденту должна быть представлена полная и достоверная информация о возможностях и перспективах работы в фирме. Хорошо продуманная и организованная программа подготовки и повышения квалификации работников обуславливает реализацию планов по построению карьеры: повышение в должности, перемещение и т. п.

Планирование карьеры работника представляет собой организацию его продвижения по ступеням должностного и квалификационного роста, помогающую ему развить и реализовать профессиональные знания и навыки в интересах фирмы. 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.

Управление деловой карьерой сотрудника — это активное взаимодействие трех сторон: работника, руководства и службы управления персоналом. Руководитель формулирует потребности компании в развитии того или иного сотрудника, часто выступает в роли наставника в процессе управления его карьерой. На самого сотрудника ложится основная ответственность за успешное развитие собственной карьеры. Ведь именно он ежедневно претворяет в жизнь свой план. А служба управления персоналом координирует весь процесс управления карьерой, учитывая особенности сотрудника, строящего карьеру. Целью управления карьерой являются следующие факторы: опираться на фактические модели карьеры; выявлять и отслеживать мотивацию работника относительно карьеры; разрабатывать свою систему управления карьерой, учитывающую особенности предприятия, стратегии его развития и модель мотивации.

В цехе № 590 формирование кадрового резерва регламентируется несколькими базовыми документами, которые разработаны централизованно в АО НПК УВЗ: «Положение о создании резерва на замещение руководящих должностей в АО НПК УВЗ от 10.12.2016 № 625; Приказ, утверждающий список кадрового резерва. К Положению прилагается приказ с утвержденным списком кадрового резерва на должности начальников цехов, управлений и отделов. Содержится регламент обучения резерва на руководящие должности из числа молодых специалистов, включающий теоретическую подготовку и стажировку в других подразделениях. На предприятии существует Положение о подготовке молодых специалистов из числа студентов высших учебных заведений, которые по договору придут работать в АО НПК УВЗ. По вопросам планирования деловой карьеры на

АО НПК УВЗ действуют следующие локальные акты: Положение о построении деловой карьеры на АО НПК УВЗ от 12.12.2011 г., Положение о формировании кадрового резерва от 01.03.2012 г. в рамках которых работает и Цех № 590.

Система формирования кадрового резерва, зачисления на обучение полностью прозрачна. На этапе формирования списков резерва проводится собеседование с каждым молодым специалистом, кандидатуры обсуждаются в коллективах. Формирование кадрового резерва как одно из основных направлений кадровой политики предприятия ведется в цех № 590 с момента пуска цеха. В настоящее время в Корпорации, как и на большинстве предприятий отрасли, средний возраст работающих не более сорока лет (32,6 года). В АО НПК УВЗ молодые специалисты, включенные в список кадрового резерва и прошедшие специальную подготовку, быстро продвигаются по служебной лестнице. Из 61 специалиста, окончившего в 2016 г. школу молодого лидера, 46 получили новое назначение. Основным мотивом деятельности работников является социальное признание и завоевание независимости. Нехватка работников особенно ощутима во время отпусков и болезни. Это отражается на конечном результате деятельности предприятия в этот период времени (происходят сбои в работе, имеющемуся персоналу приходится выполнять сверхурочную работу). Таким образом, можно констатировать, что цех № 590 и АО НПК УВЗ в целом участвуют в централизованной системе обучения и подготовке, повышению квалификации. Для специалистов возможны следующие варианты управления карьерой: обучение; вертикальное перемещение; горизонтальное перемещение. Целью обучения персонала является восполнение дефицита между имеющимися у них знаниями и навыками и теми знаниями и навыками, которыми они должны обладать согласно требованиям работы в настоящий момент. (Таблица 17).

Таблица 17- Формы обучения специалистов в цехе № 590

Категория персонала	Формы обучения	Регулярность обучения
Работники, не занятые производством	- 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	- 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 или иной документ, свидетельствующий о прохождении обучения. Обучение оказывает большое влияние на процесс управления карьерой, поскольку в условиях быстрого роста технологий знания устаревают и требуется постоянное их обновление, что повышает профессиональный уровень специалистов. К тому же обучение является базой для перемещения персонала в организации (по вертикали и по горизонтали).

Вертикальное и горизонтальное перемещение работников цеха № 590 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 № 590 (Рисунке 2.)

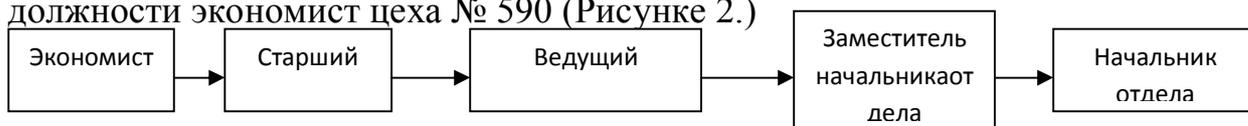


Рис. 2 - Вертикальное развитие карьеры.

В организации в целом, как и в цехе № 590, 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 № 590, и если невозможно в силу специфики деятельности специалиста, рассмотреть возможность горизонтального передвижения в пределах всего предприятия. Рассмотрим как процесс управления карьерой в организации реализуется на практике, с помощью анализа статистических данных, представленных в таблице 18.

Таблица 18 - Охват специалистов цеха № 590 мероприятиями по управлению карьерой

Показатель	2014	2015	2016	откл-е2016/15	
				+ -	%
Среднесписочная численность, всего	287	330	302	-14	91
Численность специалистов прошедших обучение, в т.ч.:	122	163	128	-35	79
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, из них:	32	33	31	-2	94
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 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 отражают управления карьерой. Рассмотрим показатели управления карьерой в таблице 19.

Таблица 19- Показатели управления карьерой в цехе № 590

Показатель	2014	2015	2016
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 таблицы 19 следует, что текучесть среди специалистов высокая. За рассматриваемый период она увеличилась с 15,4% до 17,2%. При этом резкий рост наблюдается с 2014 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 № 590 удовлетворяет свои потребности как путем собственных сотрудников, так и с помощью внешнего рынка труда. Существующая система управления карьерой не достаточно эффективна, поскольку не достигнуты цели управления карьерой в Цехе № 590, в частности, и на УВЗ в целом.

Опрос персонала о возможности сделать карьеру подтвердил выявленные проблемы: большинство не ощущает реальной возможности карьерного роста в АО НПК УВЗ (62%), и только 11% работников реально имеют цель и знают, как построить свою карьеру в компании. Для совершенствования карьерного развития персонал считает, что необходимо персоналу возможность участия и развития в рамках в кадровом резерве, а также персоналу необходима помощь в планировании индивидуальной карьеры. Учитывая полученные результаты анализа, предлагается изменить подход к формированию кадрового резерва, используя для этого конкурс, в котором смогут принять участие не только те, кого рекомендовало руководство, а все желающие, чувствующие в себе потенциал для карьерного развития. Также предлагается разработать алгоритм совместных действия службы кадров и персонала по построению индивидуальной карьеры работников, желающих получить карьерное развитие на УВЗ.

В настоящее время в Цехе 590 отсутствует сотрудник, который отвечал бы за оказание помощи работникам в разработке целей и плана карьерного

продвижения. В качестве субъектов процесса управления карьерой выступают следующие лица (таблица 20).

Таблица 20 - Участие субъектов в процессе управления карьерой в цехе № 590

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 -характеристику 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. 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. Таким образом, все вышеперечисленные субъекты, участвуя в процессе управления карьерой, выполняют определенные функции и взаимодействуют между собой. Следует отметить, что сам работник не выступает в качестве субъекта управления своей карьерой.

Необходимо не просто сохранять человеческий ресурс, но и обеспечить Цех № 590 новыми высокопрофессиональными ценными кадрами для реализации производственных целей. Конкурентная среда требует

непрерывного совершенствования методов управления персоналом на основе внедрения современных технологий и методик, а также их развития с учетом поступательных процессов в деятельности предприятия и изменений социально-политических и внешнеэкономических факторов.

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.

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(приложение 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.

По результатам собеседования для большинства респондентов (55%) продвижение по карьерной лестнице является достаточно важным. Также многие выбирают варианты активной и полной занятости: много работать и много зарабатывать (30%), открыть свое дело (26%), работать в команде стабильно работающего предприятия (33%).

Достаточно положительно оценивают перспективы карьерного роста специалистов – в зависимости от определенных обстоятельств (47%), великие шансы карьерного роста 13%. В тоже время 34% респондентов оценили невозможность карьерного роста 34%. При опросе по поводу факторов, которые влияют на продвижение по «карьерной лестнице» респонденты назвали в приоритете: уровень профессиональной компетентности, результатов труда (37%), нужные связи (21%), отличных качеств человека 29%.

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; 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%).

Как отметили респонденты в 42% случаях легче продвигаться мужчинам, в тоже время 48% отметили, что пол не играет роли.

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 построение карьеры, наличие опытного руководителя или наставника помогло бы им в дальнейшем профессиональном развитии.

После анкетирования было проведено собеседование для более глубокого раскрытия процесса построения карьеры в Цехе №590, 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 № 590 работа является важной жизненной ценностью наряду с традиционной для них ценностью – семьей (впрочем как и для мужчин, что подтвердили результаты опроса).

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. Данный метод исследования в контексте особенностей рассматриваемой проблематики является эффективным инструментом предлагает следующие ступени его адаптационного применения: анализ «внутренней среды»: выявление профессиональных сильных и слабых сторон, которыми обладает сотрудник; анализ конкурентной среды и идентификация ключевых факторов успеха (KeySuccessFactors — KSF); анализ «внешней среды»: исследование возможностей и угроз, существующих на рынке труда данной сферы деятельности.

Обобщенный карьерный SWOT-анализ сотрудников Цехе № 590 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. При этом главной задачей анализа слабых сторон является поиск путей их преодоления. Но поскольку некоторые из «слабостей» не могут быть полностью или частично изменены, то следует выяснить ситуацию на «конкурентном рынке», где предлагаются схожие по качественным характеристикам «продукты» со своими преимуществами и недостатками. 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; профессиональное управление различными программными продуктами; эффективная работа в команде и лидерские навыки; успешно справляется в условиях стрессовых ситуаций, т.п. 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. Исследование акцентировало значимость управления профессиональной карьеры для сотрудников Цеха №590, при этом выявлена 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.

Для проведения анализа построения и функционирования системы управления трудовой карьерой было проведено анкетирование (ПРИЛОЖЕНИЕ 4) руководителей разных звеньев: замначальника Цеха № 590 по экономическим вопросам, начальник участка и мастер. 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 4).

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. Данный тест проводится по диагностике 9 основных «якорей» карьеры.

Методику часто можно найти в различных электронных ресурсах. Тест строится на диагностике основных карьерных предпочтений человека, и позволяет сформировать карту карьерных ориентаций. Пройдя тест, каждый человек сможет увидеть, что для него является важным в карьерном развитии.

Автором была предложена анкета для опроса респондентов (ПРИЛОЖЕНИЕ 5). Всего опрос был проведен среди 30 человек: 50% руководителей, 50% служащих. Итак, проанализировав полученные данные можно подвести итог. 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. Что еще не вызывает оптимизма это неиспользование на предприятии следующих методов: проведение деловых игр, тренингов, повышающих профессиональный уровень; тестирование при приеме на работу; разработанный план развития карьеры совместно с начальником отдела кадров или менеджером по персоналу. 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 отметить, что образование, аттестация, курсы повышения квалификации не играют большой роли, а вот тот факт, что личные связи имеют достаточное значение заставляет настораживаться. 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).

Вывод: итак, подводя итоги по параграфу: В цехе № 590 формирование кадрового резерва регламентируется несколькими базовыми документами, которые разработаны централизованно. По вопросам планирования деловой карьеры на АО НПК УВЗ также действуют локальные акты. Средний возраст работающих не более сорока лет (32,6 года). Основным мотивом деятельности работников является социальное признание и завоевание независимости. Нехватка работников особенно ощутима во время отпусков и болезни. Это отражается на конечном результате деятельности предприятия в этот период времени (происходят сбои в работе, имеющемуся персоналу приходится выполнять сверхурочную работу). Для специалистов возможны следующие варианты управления карьерой: обучение; вертикальное перемещение; горизонтальное перемещение. Коэффициент продвижения в должности за три года уменьшился, что может говорить о снижении активности кадровой службы в вопросах управления карьерой, либо недостатком специалистов, способных занять должности. Существующая система управления карьерой не достаточно эффективна, поскольку не достигнуты цели управления карьерой в Цехе № 590, в частности, и на УВЗ в целом. Опрос персонала о возможности сделать карьеру подтвердил выявленные проблемы: большинство не ощущает реальной возможности карьерного роста в АО НПК УВЗ. В настоящее время в Цехе 590 отсутствует сотрудник, который отвечал бы за оказание помощи работникам в разработке целей и плана карьерного продвижения. Следует отметить, что сам работник не выступает в качестве субъекта управления своей карьерой. Все факторы, препятствующие карьерному развитию, можно разделить на две группы: препятствия внешнего плана — упоминавшиеся выше организационные

характеристики («некуда расти» и др.); социальная защищенность; препятствия внутреннего плана — отсутствие у сотрудников определенности в профессиональной области, где они видели бы перспективы своего развития; недостаток уверенности в себе и в собственных силах; нежелание строить карьеру. С помощью нескольких методов (анкетирования, собеседования, матрицы карьерного SWOT-анализа и др.) было определено, что: выявлена 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; отсутствие заинтересованности руководителей в развитии, обучении, продвижении кадров, мотивации персонала; наблюдается несоответствие занимаемой должности имеющемуся образованию; динамика текучести кадров нестабильна, из-за несовершенной кадровой политике; отсутствие связи между карьерным развитием и результатами аттестации; отсутствие планомерной работы по карьерному развитию сотрудников, формированию кадрового резерва.

### **Вывод по главе 1.**

Изучив состояние деловой карьеры выявили, что рассматриваемое предприятие достаточно хорошую позицию занимает в отрасли и в РФ. 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. Однако, в области развития карьерного роста на предприятии очень мало что делается. Работа не носит системный характер, как правило, спонтанна и носит характер формализма.

Предприятие имеет давнюю историю, имеет положительные тенденции развития. ОАО «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. В цехе № 590 формирование кадрового резерва регламентируется несколькими базовыми документами, которые разработаны централизованно. По вопросам планирования деловой карьеры на АО НПК УВЗ также действуют локальные акты. Средний возраст работающих не более сорока лет (32,6 года). Основным мотивом деятельности работников является социальное признание и завоевание независимости. Нехватка работников особенно ощутима во время отпусков и болезни. Это отражается на конечном результате деятельности предприятия в этот период времени (происходят сбои в работе, имеющемуся персоналу приходится выполнять сверхурочную работу). Для специалистов возможны следующие варианты управления карьерой: обучение; вертикальное перемещение; горизонтальное перемещение. Коэффициент продвижения в должности за три года уменьшился, что может говорить о снижении активности кадровой службы в вопросах управления карьерой, либо недостатком специалистов, способных занять должности. Существующая система управления карьерой не достаточно эффективна, поскольку не достигнуты цели управления карьерой в Цехе № 590, в частности, и на УВЗ в целом. Опрос персонала о возможности сделать карьеру подтвердил выявленные проблемы: большинство не ощущает реальной возможности карьерного роста в АО НПК УВЗ. В настоящее время в Цехе 590 отсутствует сотрудник, который отвечал бы за оказание помощи работникам в разработке целей и плана карьерного продвижения. Следует отметить, что сам работник не выступает в качестве субъекта управления своей карьерой. Все факторы, препятствующие карьерному развитию, можно разделить на две группы: препятствия внешнего плана — упоминавшиеся выше организационные характеристики («некуда расти» и др.); социальная защищенность; препятствия внутреннего плана — отсутствие у сотрудников

определенности в профессиональной области, где они видели бы перспективы своего развития; недостаток уверенности в себе и в собственных силах; нежелание строить карьеру. С помощью нескольких методов (анкетирования, собеседования, матрицы карьерного SWOT-анализа и др.) было определено, что: выявлена 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; отсутствие заинтересованности руководителей в развитии, обучении, продвижении кадров, мотивации персонала; наблюдается несоответствие занимаемой должности имеющемуся образованию; динамика текучести кадров нестабильна, из-за несовершенной кадровой политике; отсутствие связи между карьерным развитием и результатами аттестации; отсутствие планомерной работы по карьерному развитию сотрудников, формированию кадрового резерва.

## **2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА**

### **2.1. Разработка управленческих мероприятий**

В результате анализа системы управления и процесса управления деловой карьерой в цехе №590 выявлены следующие проблемы: отсутствие заинтересованности руководителей в развитии, обучении, продвижении кадров, мотивации персонала; наблюдается несоответствие занимаемой должности имеющемуся образованию; динамика текучести кадров нестабильна, из-за несовершенной кадровой политике; отсутствие связи между карьерным развитием и результатами аттестации; отсутствие планомерной работы по карьерному развитию сотрудников, формированию кадрового резерва. Эти проблемы необходимо разрешить на основе имеющихся функций управления: планирование, организация, мотивация, контроля.

В связи с этим необходимо разработать мероприятия, которые представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Мероприятия по управлению деловой карьерой

Этапы управления карьерой	Проблемы	Мероприятия	Ответственные	Сроки	Затраты
Этап планирования	1. отсутствует нормативно-методическая база систематизации процесса управления карьерой; 2. отсутствует общий план внутриорганизационных перемещений в цехе № 590 3. наблюдается несоответствие занимаемой должности имеющемуся образованию	Разработка Положения по управлению карьерой в Цехе № 590, Программы карьерного развития в виде памятки персоналу с описанием всех возможных путей карьерного развития, Общего плана внутриорганизационных мероприятий Обучение специалиста отдела кадров технологии оказания консультационно-методической помощи персоналу	Менеджер по персоналу	2 месяца	оплата труда менеджера по управлению карьерой – 27000 руб.
			специалисты, руководители	3 месяца	по смете - 30000
Этап организации	1. отсутствует полноценная система отбора в кадровый резерв, такая процедура носит формальный характер; 2. не определены участники системы управления деловой карьерой; 3. не закреплены функции по оказанию помощи персоналу в построении деловой карьеры.	Организация профессионального консультирования Закрепление менеджера по персоналу за Цехом Введение процедуры конкурсного отбора работников для зачисления в кадровый резерв – методическая работа менеджера	менеджер по персоналу, начальник цеха	в течение года	оплата труда менеджера по управлению карьерой – 27000 руб.
Этап мотивации	1. отсутствует мотивация - сотрудник не выступает в роли субъекта управления своей карьерой; 2. отсутствие заинтересованности руководителей в развитии, обучении, продвижении кадров, мотивации персонала; 3. динамика текучести кадров нестабильна, из-за несовершенной кадровой политике; 4. не определяются профессиональные предпочтения и интересы сотрудника, его личное видение собственных перспектив;	Организация профессионального консультирования, в т.ч. разработка алгоритма взаимодействия работника и специалистов отдела кадров по планированию служебно-профессионального продвижения Закрепление менеджера по персоналу за Цехом Обучение специалиста отдела кадров технологии оказания консультационно-методической помощи персоналу Разработка и оформление Программы карьерного развития в виде памятки персоналу с описанием всех возможных путей карьерного развития	менеджер по управлению карьерой	2 месяца	Дополнительная оплата работы специалиста, ответственного за оказание методической помощи персоналу. Стимулирование труда 5000 руб. в месяц  входит в зарплату
Этап контроля	1. отсутствует система контроля на всех этапах;	Организация профессионального консультирования	менеджер по персоналу, начальник цеха	в течении года	входит в зарплату

Рассмотрим мероприятия подробнее:

1. Отсутствует нормативно-методическая база систематизации процесса управления карьерой – соответственно это не позволяет четко регламентировать такие моменты как процедурные сроки, этапы, ответственных;

2. Отсутствует общий план внутриорганизационных перемещений в цехе № 590, что позволило бы более эффективно осуществлять процесс управления карьерой;

3. Наблюдается несоответствие занимаемой должности имеющемуся образованию – данная проблема не позволяет наиболее полно использовать трудовой потенциал работников;

4. Сотрудник не выступает в роли субъекта управления своей карьерой – поэтому он не заинтересован в развитии своей карьеры;

5.Отсутствие заинтересованности руководителей в развитии, обучении, продвижении кадров, мотивации персонала – соответственно не мотивированы и руководители для развития деловой карьеры своих подчиненных;

6. Динамика текучести кадров нестабильна, из-за несовершенной кадровой политике;

7. 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;

8. Отсутствует система контроля на всех этапах: предварительном, текущем и итоговом за системой управления карьерой в рамках цеха. Система контроля в рассматриваемой области отсутствует;

9. Неэффективная система отбора в кадровый резерв – отсутствует полноценная система отбора в кадровый резерв, такая процедура носит формальный характер;

10. Не определены участники системы управления деловой карьерой – нет ответственных за все процедуры связанные с управлением деловой карьерой;

11. Не закреплены функции по оказанию помощи персоналу в построении деловой карьеры.

Для совершенствования карьерного развития персонал считает, что необходимо персоналу возможность участия и развития в рамках в кадровом резерве, а также персоналу необходима помощь в планировании индивидуальной карьеры. Учитывая полученные результаты анализа, предлагается изменить подход к формированию кадрового резерва, используя для этого конкурс, в котором смогут принять участие не только те, кого рекомендовало руководство, а все желающие, чувствующие в себе потенциал для карьерного развития. Также предлагается разработать алгоритм совместных действия службы кадров и персонала по построению индивидуальной карьеры работников, желающих получить карьерное развитие на УВЗ.

В настоящее время в Цехе 590 отсутствует сотрудник, который отвечал бы за оказание помощи работникам в разработке целей и плана карьерного продвижения.

Не проводится широкое освещение появляющихся вакансий среди сотрудников, что само по себе лишает их возможности претендовать на вакансию. Фактически служебно-профессиональное продвижение возможно в рамках кадрового резерва, при этом отрицательным фактором формирования кадрового резерва АО НПК УВЗ является формальный отбор в кадровый резерв. Отсутствует конкурс для отбора. Сегодня в кадровый резерв попадают только те, кто симпатичен непосредственному руководителю, так как основой для отбора в резерв является помимо успешного прохождения аттестации, положительная рекомендация непосредственного руководителя, которая является решающим фактором включения работников в кадровый резерв. То есть даже при наличии

выдающихся способностей сотрудника, но неуживчивого характера, сотрудник практически лишен возможности на выдвижение.

Работа с кадровым резервом также не может быть признана эффективной, так как по результатам участия в кадровом резерве итоги не подводятся, при отсутствии вакантных должностей, никакие поощрительные меры к его участникам не применяются.

Одновременно проведенный опрос показал, что у персонала имеется желание карьерного продвижения, но и одновременно, он не ощущает реальной возможности для продвижения. Многие нуждаются в помощи в определении краткосрочных и долгосрочных карьерных целей.

Амбициозная молодежь, имеющая хороший уровень образования, большой опыт работы и здоровое желание расти в должности, просто покидает АО НП УВЗ, если не видит возможности роста в поисках лучшего места.

В последнее время большинство крупных организаций выделяют управление карьерным развитием в отдельное направление работы с кадрами, являющееся важнейшим элементом кадрового планирования, направленного на обеспечение рабочих мест необходимыми специалистами в ближайшей и среднесрочной перспективе. Для совершенствования процесса управления карьерой в Цехе № 590 можно рекомендовать проведение следующих мероприятий.

1. Разработка положения по управлению карьерой в Цехе № 590.
2. 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.
3. Выйти с предложением о закреплении определенного менеджера по персоналу за Цехом № 590. 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 № 590, а значит повысить его эффективность.

4. Организовать профессиональное консультирование по вопросам управления карьеры. Целью этого мероприятия является сформировать заинтересованность работников в развитии своей карьеры, а также предоставить им инструменты для начала управления карьерой. Предложить процедуру конкурсного отбора работников для зачисления в кадровый резерв;

5. Разработать алгоритм взаимодействия работника и специалистов отдела кадров по планированию служебно-профессионального продвижения.

6. Разработка новой процедуры отбора в кадровый резерв с использованием конкурсной процедуры;

7. Разработка алгоритма взаимодействия работника и специалиста отдела кадров по совместному планированию карьеры для желающих строить свою индивидуальную карьеру.

Разработка положения по управлению карьерой в Цехе № 590. Разработка и внедрение программы по управлению карьерой сотрудников позволяет эффективно сочетать интересы компании и работника. Программа управления карьерным развитием создает предпосылки для достижения такого положения, когда на каждом рабочем месте находится высококвалифицированный сотрудник, что позволит компании получать максимальную отдачу от профессиональной деятельности сотрудников. Для большинства работников профессиональный и должностной рост являются важнейшим мотивом в их деятельности, так как позволяют наряду с ростом материального вознаграждения, получать и моральное удовлетворение от результатов своего труда, повышать свой социальный статус.

Программа по управлению карьерным развитием может рассматриваться как элемент мягкого кадрового планирования для гарантии обеспечения необходимыми специалистами в ближайшие годы и на более

отдаленную перспективу. В основу программы управления профессионально - должностного развития положено стремление соединить потребности компании с интересами (профессиональными и личными) его работников.

Для Цеха №590 расчет состоит в более высоком уровне трудовой отдачи работников, заинтересованных в своем служебно-профессиональном продвижении, то есть в возможности достичь определенного служебного положения (развитие по вертикали – карьера руководителя) либо более содержательной, разнообразной, лучше отвечающей профессиональным интересам и склонностям работы (развитие по горизонтали – карьера специалиста).

Методическую основу программы управления карьерой составляет модель партнерства АО НПК УВЗ (Цех №590) и сотрудника по планированию и карьерному развитию. Действие программы управления карьерным развитием распространяется только на сотрудников, изъявивших желание участвовать в предусмотренных программой мероприятиях. Реализация принципа добровольности является обязательным фактором успеха программы, так как участие в данной программе потребует от сотрудника дополнительных усилий по подготовке к тестированию и участию в обучении. Однако сотрудник становится заинтересованным в участии в программе по управлению карьерой, так как после прохождения обучения в рамках данной программы перед ним открываются новые перспективы. Принцип добровольности не исключает того, что инициатива по включению конкретного сотрудника в программу по управлению служебно-профессиональным продвижением может идти от его непосредственного руководителя, так как каждый руководитель ответственен за развитие непосредственного подчиненного и планирование его профессионального развития. Руководитель должен побудить подчиненных к участию в программе управления служебно-профессиональным продвижением. Ему же принадлежит право одобрить или отвергнуть предложения подчиненных по развитию их карьеры; ввести необходимые, на

его взгляд корректирует карьерные планы. Таким образом, участие в программе по управлению карьерой должны в той или иной степени должны принимать практически все сотрудники.

Одновременно с этим, участие или неучастие сотрудников в программе по управлению карьерой, не должно оказывать влияния на участие сотрудников в плановых мероприятиях по повышению текущей квалификации сотрудников, выполняемых в рамках программы группового обучения и повышения текущей квалификации сотрудников.

Важная роль в планировании карьерного развития отводится консультантам по планированию карьеры. Консультант занимается индивидуальным консультированием, помогает советом в выборе направления развития способностей, в преодолении недостатков. Одним из важнейших факторов успеха использования программы управления карьерой является ее экономическая эффективность. Для повышения эффективности программы по управлению карьерой сотрудников, программа должна быть жестко увязана с потребностями в комплектации штата и проблемами подготовки резерва специалистов и руководителей. Резервированию в первую очередь подлежат наиболее значимые для института группы специалистов, уход которых может привести к нарушению технологии функционирования или значительным (прямым и косвенным) финансовым потерям. Кроме того, имеет смысл до начала работ в рамках программы по управлению карьерой, провести предварительный отбор наиболее подготовленных и подходящих по своим личным качествам сотрудников, из числа изъявивших принять участие в программе. Все сотрудники прошедшие этот отбор составляют кадровый резерв и принимают дальнейшее участие в программе по развитию карьеры.

Помимо самовыдвижения сотрудников и предложения руководителей отбор кандидатов на включение в кадровый резерв должен производиться на анализе штатного расписания, результатов конкурса по отбору в кадровый резерв персонала и данных об эффективности текущей деятельности. После

формирования списка лиц, входящих в кадровый резерв, формируются группы резерва трех типов: менеджеры высшего звена – кадровый резерв на должности руководителей высшего звена; менеджеры среднего звена – кадровый резерв на должности руководителей структурных подразделений; линейные менеджеры – руководители групп и направлений, заместители руководителей структурных подразделений. Для этих групп разрабатываются специфические требования и критерии соответствия, а также свои базовые программы обучения, на основе которых составляются индивидуальные планы подготовки сотрудников.

После включения работника в одну из групп резерва, для него разрабатывается индивидуальный план развития и организуется его выполнение. В индивидуальном плане предусматриваются следующие мероприятия:

1. Менеджеры высшего звена: обучение по 2-х годичной программе MBA, обучение по индивидуальной программе, стажировка в крупных профильных учреждениях, стажировка в профильных образовательных учреждениях, участие в тренингах и деловых играх, выполнение самостоятельных работ.

2. Менеджеры среднего звена: обучение по программам дополнительного профессионального обучения, обучение по индивидуальной программе, стажировка на вышестоящих должностях в других подразделениях, стажировка на вышестоящие должности в своем подразделении, участие в тренингах и деловых играх, самостоятельная разработка и выполнение проектов.

3. Линейные менеджеры: обучение по индивидуальной программе, стажировка на аналогичных должностях в других подразделениях, изучение лучшего опыта организации работ на аналогичных должностях в других компаниях, участие в тренингах и деловых играх, самостоятельная разработка и выполнение проектов.

Обязательным элементом выполнения любого организационного проекта является периодический мониторинг соблюдения плановых сроков и качества выполнения работ. Для программы по управлению карьерным развитием предполагается ежеквартальный мониторинг этапов плана. Оценка выполняется по следующим показателям: выполнение индивидуального плана развития; оценки, полученные в ходе обучения в учебных заведениях, а также в ходе участия в тренингах и деловых играх; объективные показатели выполнения рабочих заданий; оценки непосредственного руководителя и руководителей структурных подразделений, в которых проводились стажировки.

После выполнения всех работ, предусмотренных индивидуальным планом развития, проводится итоговая аттестация резервиста, по результатам которого принимается решение о назначении на должность или включении в лист ожидания или об исключении работника из состава кадрового резерва. Формирование кадрового резерва является способом оперативного реагирования УВЗ на потребности в формировании и функционировании. Для формирования кадрового резерва предлагается использовать конкурсную процедуру, в которой сможет принять участие любой сотрудник. Проведение конкурса требует определенного времени, организационных и материальных затрат. Всегда проходит определенное время между моментом образования вакансии по должности и моментом ее замещения. До некоторой степени это ограничивает возможности компании осуществлять свои полномочия. Замещение должностей из кадрового резерва не требует проведения процедуры подбора и отбора кадров, т.к. кадровый резерв уже будет сформирован на основе конкурса.

В Цехе предлагается включение в кадровый резерв только по результатам конкурса. Таким образом, замещение вакантной должности через механизм кадрового резерва может быть связано с соблюдением дополнительных условий, что можно рассматривать как своеобразную гарантию соответствия состава кадрового резерва высокому

профессиональному уровню и квалификационным требованиям. Для сотрудников участие в конкурсе на участие в кадровом резерве станет дополнительным стимулом для развития профессиональных навыков. Отличие конкурса для отбора в кадровый резерв будет отличаться от ежегодной аттестации, так как аттестация выясняет соответствие сотрудника уже занимаемой должности, а конкурс признан, выявить кандидатуры способные на исполнение обязанностей вышестоящей должности. Навыки и способности претендента на должность могут отличаться от навыков действующих сотрудников, оцениваемых на аттестации. Для работы в новой должности требуется другой подход к самой работе. Для освоения вышестоящей должности, сотрудник должен мобилизовать все свои способности. Конкурс предлагается проводить 1 раз в 2 года. Конкурс будет проводиться среди всех желающих участвовать в кадровом резерве. Предлагается конкурсная процедура в несколько этапов:

- 1 этап – разработка требований к кандидату на конкретную должность;
- 2 этап – объявление конкурса и сбор заявок на участие в конкурсе;
- 3 этап – проведение конкурса;
- 4 этап – подведение итогов и объявление итогов конкурса;
- 5 этап – разработка индивидуальных планов развития для отобранных в кадровый резерв;
- 6 этап – подведение итогов работы с кадровым резервом.

Разработка требований к кандидату на вакантную должность будет проводиться отделом кадров совместно с руководителем подразделения, занимающего должность на которую готовится перспективный кадровый резерв. Требования будут включать наличие требуемого образование, стаж работы, опыт руководящей работы, коммуникационные навыки и другие. Устанавливаются сроки приема заявлений и проведения конкурса, который составляет не менее 1 месяца. Для сбора заявок отделом кадров должно быть проведено широкое оповещение всех работников о проведении конкурса, о требованиях к конкретным должностям. Для проведения конкурса

предлагается создание конкурсной комиссии, в которую должны войти ведущие специалисты предприятия, юрист, работники службы управления персоналом. Оценка каждого кандидата предлагается на основе балльной оценки, от 5 до 1, где 5 – наивысшая оценка параметра (Таблица 22). Балл 5— эффективность деятельности высокая, 4 — эффективность хорошая; 3 — эффективность вполне удовлетворительная; 2 — необходимо повышение эффективности; 1 — эффективность низкая.

Таблица 22– Оценка деятельности каждого сотрудника в баллах

№ п/п	Основные параметры трудовой деятельности сотрудника	Оценка каждого параметра				
		1	2	3	4	5
1	Результаты работы Качество выполнения Выполняемый объем Соблюдение установленных сроков					
2	Руководство Подчиненным персоналом Выделенными финансами Материальными ресурсами					
3	Коммуникации Устные коммуникации Письменные коммуникации Коммуникации с коллегами Коммуникации с внешними партнерами прочее					
4	Применение профессиональных знаний Наличие профессиональных знаний Применение имеющихся профессиональных знаний					
5	Управленческие способности, в том числе: директивность способность к работе в коллективе и совместная работа умение работать с коллективом					
6	Мотивация на достижение успехов в профессиональной деятельности, ориентация на достижение успехов, стремление к порядку и качеству, инициативность в работе					
7	Способность влияния Способности убеждения Построение «связей» Лидерство					
8	Умение находить правильные решения (познавательное мышление), в том числе: умение использовать специальные (профессиональные) знания умение собирать информацию аналитическое мышление умение выявлять ключевые или основные проблемы в сложных ситуациях					
9	Способность к самостоятельной работе Самоконтроль Уверенность в себе Лояльность к компании Адаптивность - умение приспосабливаться к ситуациям					
	Сильные стороны при выполнении должностных обязанностей					
	Слабые стороны при выполнении должностных обязанностей					

Для оценки конкретных параметров могут проводиться тестовые испытания, могут использоваться решение конкретных деловых задач и т.д. В итоге на каждого конкурсанта будет получена балльная оценка по одинаковым параметрам. В результате конкурсной процедуры каждый кандидат наберет определенное число баллов. В кадровый резерв будут зачислены те кандидаты, которые наберут большее число баллов и уложатся при этом в установленные для этой должности предельные суммы баллов. После отбора кадров в кадровый резерв, отделом кадров на основе анализа данных об опыте работы, образовании формируется план индивидуальной подготовки в составе кадрового резерва.

По результатам оценки проводится зачисление в кадровый резерв, а на каждого резервиста составляются индивидуальные планы развития:

1. Для группы дублеров – составление плана развития карьеры и определение тех навыков, которые необходимо дополнительно освоить для занятия должности, на которую его утвердили как дублера.

2. Для группы «перспективный резерв» – план должен быть направлен на повышение общего уровня управленческой квалификации, и включать: ротацию, самостоятельную теоретическую подготовку, повышение ответственности.

Наиболее общие для всех резервистов потребности в обучении целесообразно обобщить и включить в общую программу обучения (переподготовка, семинары). Организацию и контроль развития сотрудников, зачисленных в кадровый резерв, должен осуществлять отдел кадров. В качестве контроля результатов развития кадрового резерва применяется периодическая оценка. Промежуточная оценка проводится на предмет динамики повышения уровня управленческих знаний и навыков кадрового резерва. Результаты работы в сегодняшней должности очень важны для оценки прогресса дублеров, в то же сегодняшней должности очень важны для оценки прогресса дублеров, в то же время для перспективного резерва они рассматриваются только как дополнительная информация,

характеризующая резервиста (оценка результатов работы более учитывается во время аттестации). Результаты оценки прогресса позволяют внести изменения в план развития сотрудника или принять решение о бесперспективности его дальнейшей подготовки к руководящей должности.

Система работы с молодыми сотрудниками, обладающими лидерским потенциалом, является важным фактором повышения эффективности управления компании и должна соответствовать стратегическим целям ее развития.

Первое, что необходимо сделать для внедрения карьерного развития, закрепить функции по оказанию помощи за специалистом отдела кадров. Уже на этапе найма кадров, специалисту, работающему с персоналом необходимо учитывать этап карьеры, на котором находится новый сотрудник. Планирование карьеры будет эффективным, если позволит совместить личные ожидания конкретного сотрудника в области своей карьеры с возможностями, которые доступны на УВЗ в целом, и в Цехе №590 в частности. Планирование карьеры предполагает не только определение этапов и средств для достижения желаемых результатов, но информирование образцов карьеры как средства достижения цели. Менеджер службы управления персоналом(а лучше, если это будет куратор Цеха) при обращении к нему сотрудника за помощью в планировании своей индивидуальной карьеры, должен оказать помощь в проектировании этапов возможной карьеры, учитывая индивидуальные особенности кандидата. Для разных сотрудников одна и та же карьерная линия может быть как привлекательной, так и неинтересной, что окажет проектированию этапов возможной карьеры, учитывая индивидуальные особенности кандидата. Для разных сотрудников одна и та же карьерная линия может быть как привлекательной, так и неинтересной, что окажет существенное влияние на эффективность их дальнейшей работы.

Комплексная система управления планированием карьеры должна включить связанные между собой цели, технологии, функции, принципы,

структуру и кадры по управлению карьерой. Для оказания помощи персоналу в планировании деловой карьеры, сотрудником отдела кадров по развитию карьеры могут быть использованы как формальные, так и неформальные консультации. Первый способ подразумевает привлечение специалистов, либо формирование специализированного структурного подразделения на УВЗ. Второй – менее затратен, хотя его возможности зачастую менее широки(Таблица 23).

Таблица 23 – Алгоритм совместных действия сотрудника и специалиста службы управления персоналом УВЗ в достижении карьерных целей

Действия	Специалист, строящий карьеру	Специалист службы персонала
Первичное консультирование	+	+
Выстраивание карьерной линии	+	
Информирование о вакансиях	+	
Разработка рекомендаций по достижению карьерных целей	+	
Повышение квалификации самостоятельно	+	
Повышение квалификации по плану УВЗ	+	+
Участие в конкурсах на замещение вышестоящих вакансий	+	
Ежегодное консультирование о достижении целей карьеры	+	
Разбор ошибок при отказе в назначении на вакантную должность	+	
При назначении на новую должность, корректирование конечных и промежуточных целей карьеры	+	
Разработка или корректировка рекомендаций по достижению карьерной цели	+	

Помощь сотрудникам в развитии карьеры должна включать в себя следующие пункты: давать широкий спектр информации о вакантных местах и о квалификации, которая нужна, чтобы их занять; указывать пути, в соответствие с которыми квалифицированные служащие могут претендовать на эти места; помогать работникам установить цели карьеры; поощрять осмысленный диалог между работниками и их руководителями о целях этой карьеры. В обязанности отдела кадров необходимо включить консультирование сотрудников, которые желают с целью карьерного планирования оценить свои потенциальные возможности. Консультация непосредственного руководителя должна стать частью оценки исполнения

обязанностей работником. Руководство должно быть готово дать подчиненным информацию о потребностях и возможностях карьерного планирования не только в пределах подразделения, но и в целом в компании.

Вывод: итак, по результатам выявленных проблем были разработаны следующие мероприятия по управлению карьерой персонала:

1. Разработка положения по управлению карьерой в Цехе № 590.
2. 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.

3. Выйти с предложением о закреплении определенного менеджера по персоналу за Цехом № 590. 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 № 590, а значит повысить его эффективность.

4. Организовать профессиональное консультирование по вопросам управления карьеры. Целью этого мероприятия является сформировать заинтересованность работников в развитии своей карьеры, а также предоставить им инструменты для начала управления карьерой. Предложить процедуру конкурсного отбора работников для зачисления в кадровый резерв;

5. Разработать алгоритм взаимодействия работника и специалистов отдела кадров по планированию служебно-профессионального продвижения.

6. Разработка новой процедуры отбора в кадровый резерв с использованием конкурсной процедуры;

7. Разработка алгоритма взаимодействия работника и специалиста отдела кадров по совместному планированию карьеры для желающих строить свою индивидуальную карьеру.

Разработанные мероприятия повысят эффективность системы управления в целом.

## **2.2. Нормативно-правовое обеспечение управленческих мероприятий в сфере управления карьерой персонала**

Для разработки мероприятий в сфере управления карьерой персонала необходимо определить нормативно-правовое обеспечение. Рассматриваемая тема, прежде всего, отражается в локальных нормативных актах. Локальные нормативные акты должны отвечать следующим принципам: локальные нормативные акты не должны противоречить федеральным законам и иным нормативным правовым актам РФ и субъектов РФ; локальные нормативные акты не должны содержать норм, ухудшающих положение работников по сравнению с законодательством о труде и охране труда; локальные нормативные акты организации действуют в пределах этой организации.

Итак, предлагаемые мероприятия должны быть отражены в следующих документах: должностные инструкции; приказы; положение по управлению карьерой; положение об оплате труда и стимулирующих выплатах и др.

Должностная инструкция является одним из основных локальных документов, которым руководствуется аттестационная комиссия, решая вопрос о соответствии руководителя (специалиста) занимаемой должности. Кроме того, наличие грамотно составленных должностных инструкций обеспечивает рациональное разделение труда среди должностных лиц, способствует укреплению трудовой и технологической дисциплины, снижает вероятность конфликтных ситуаций между работниками и работодателем. В ней необходимо закрепить право работника разработать и управлять своей карьерой.

Далее, необходимо разработать и принять Положение по управлению карьерой в Цехе № 590 который будет включать следующие структурные элементы: преамбула (вводная часть), целевые установки управления карьерой; механизм управления карьерой и его алгоритм; оценочная системы в процессе управления карьерой; алгоритмразработки и реализации решения по вопросам управления карьерой; документационный пакт. Данное положение позволит систематизировать процесс управления карьерой в Цехе № 590.

Управление карьерой персонала включает в себя определённые цели: оптимизация использования профессиональных способностей сотрудников в интересах достижения целей организации; своевременное обеспечение потребностей предприятия в персонале, необходимом количестве при этом квалификация, опыт (и жизненный, и профессиональный) должны быть соответствующие, в данном случае, имеется в виду определенная степень зрелости; организация и разработки системы стимулирования труда персонала наиболее оптимальной для определенной сферы деятельности; обеспечение стабильного показателя коэффициента текучести кадров на низком уровне; эффективно работающую корпоративную культуру.

Никто не будет оспаривать что карьерный рост будет управляемым процессом в эффективной построенной деятельности, а это, как правило, влечет за собой плановые действия персонала. Соответственно, для каждого прошедшего специальный отбор работника должен быть составлен индивидуальный план развития карьеры. К такой категории работников можно отнести также и сотрудников на ключевых, значимых должностях, активных работников. Предлагаемый формуляр бланка плана в приложении 64. Соответственно, оставшаяся группа людей не остается без присмотра, их развитие осуществляется в формате кадрового резерва.

Традиционно при формировании управления карьерой требуется разработка методических рекомендаций по управлению карьерой, в которое входят разделы: преамбула (вводная часть), основные определения,

алгоритм развития и управления карьерой (основания для построения карьерного плана или карьерограммы; основные действия руководителя и работника, а также службы управления персоналом), требования к плану; структура и развитие карьеры (требования к карьерному продвижению; подструктуры: личностную, производственную и ценностную; задачи и особенности планирования карьеры; приложения (бланки, инструкции, памятки).

При этом необходимо закрепить в должностной инструкции у менеджера по персоналу, который будет заниматься управлением карьерой такие обязанности: на каждом этапе подготовки изучать и применять должностные инструкции заменяемого им руководителя и нести полную ответственность за свой участок работы разрабатывать совместно со работником индивидуальный план-задание на весь этап управления карьерой и содействовать его исполнению; руководствоваться замечаниями и предложениями руководителей структурного подразделения, в котором работает подопечный; выдавать работнику конкретные задания для построения карьерограммы; проводить консультации для работников по управления деловой карьерой; способствовать формированию у работника необходимого стиля и метода успешного руководства;

В должностной инструкции руководителей структурного подразделения (например, начальник Цеха, руководитель Отдела) предусмотреть в качестве его обязанностей: оказание помощи менеджеру по управлению карьерой в построении психологического портрет «опекаемого», пакета документов; составлять отчеты о проделанной работе после прохождения каждого этапа подготовки и предложения по совершенствованию организации управления карьерой; подготавливать заключение о работе персонала (конкретного работника) с предложением по его дальнейшему использованию и представлять в соответствующее подразделение управления персоналом; осуществлять комплекс мероприятий по привлечению персонала к планированию и развитию собственной

карьеры; участие в различных мероприятиях, направленных на выявление, закрепление и формулировку более реальных целей карьеры. (Таблица 24).

Таблица 24 – Нормативное обеспечение мероприятий по совершенствованию условий труда

Мероприятия по совершенствованию условий труда	Локальные акты
Разработка положения по управлению карьерой в Цехе № 590.	Положение по управлению карьерой в Цехе № 590 – разработка и принятие, изменение должностных инструкций
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.	Положение по управлению карьерой в Цехе № 590, а также в Положении по управлению карьерой АО НПК УВЗ – внесение алгоритма общего планирования внутриорганизационного перемещения персонала на основе данных
Выйти с предложением о закреплении определенного менеджера по персоналу за Цехом № 590. 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 № 590, а значит повысить его эффективность.	Положение о системе оплаты и стимулировании труда - внесение изменений изменение должностных инструкций Положение по управлению карьерой в Цехе № 590, а также в Положении по управлению карьерой АО НПК УВЗ – внесение изменений
Организовать профессиональное консультирование по вопросам управления карьеры. Целью этого мероприятия является сформировать заинтересованность работников в развитии своей карьеры, а также предоставить им инструменты для начала управления карьерой. Предложить процедуру конкурсного отбора работников для зачисления в кадровый резерв;	Положение о системе оплаты и стимулировании труда - внесение изменений изменение должностных инструкций Положение по управлению карьерой в Цехе № 590, а также в Положении по управлению карьерой АО НПК УВЗ – внесение изменений
5. Разработать алгоритм взаимодействия работника и специалистов отдела кадров по планированию служебно-профессионального продвижения.	Положение о системе оплаты и стимулировании труда - внесение изменений изменение должностных инструкций Положение по управлению карьерой в Цехе № 590, а также в Положении по управлению карьерой АО НПК УВЗ – внесение изменений – алгоритм взаимодействия
6. Разработка новой процедуры отбора в кадровый резерв с использованием конкурсной процедуры;	Положение о системе оплаты и стимулировании труда - внесение изменений изменение должностных инструкций Положение по управлению карьерой в Цехе № 590, а также в Положении по управлению карьерой АО НПК УВЗ – внесение изменений Разработка инструкции по проведению такой конкурсной процедуры
7. Разработка алгоритма взаимодействия работника и специалиста отдела кадров по совместному планированию карьеры для желающих строить свою индивидуальную карьеру.	Положение о системе оплаты и стимулировании труда - внесение изменений изменение должностных инструкций Положение по управлению карьерой в Цехе № 590, а также в Положении по управлению карьерой АО НПК УВЗ – внесение изменений – алгоритм взаимодействия

Изучение запросов работников, их интересов, анализ соответствия должностных требований потенциалу исполнителей направлено на предотвращение стихийных перемещений работников, придание развитию карьеры целенаправленного характера, достижение большего соответствия требований рабочего места к работнику и уровню его профессионализма, личным качествам. Следовательно, управление процессом продвижения работников должно быть позитивным как для самого работника (в части мотивации и эффективности труда), так и для предприятия (достижение целей развития предприятия как производственно-хозяйственной системы, поддержание психологической устойчивости сотрудников, здорового социально-психологического климата в коллективе).

Однако планирование рабочей (служебной) карьеры не ограничивается лишь расстановкой работников. Оно решает более общую задачу развития персонала, квалификационного или должностного продвижения работников. Отсюда - необходимость тесной взаимоувязки планирования карьеры с деловой оценкой персонала, с планированием повышения квалификации и переподготовки кадров, с программой внутризаводского движения кадров при решении проблемы трудоустроенности производства, стабилизации коллектива, с социальным планированием на предприятии.

Выводы. Все предлагаемые мероприятия необходимо отразить в следующих документах: должностные инструкции; приказы; положение по управлению карьерой; положение об оплате труда и стимулирующих выплатах и др. Кроме того, следует разработать Положение по управлению карьерой в Цехе № 590. Разработанные мероприятия также должны учитывать положения локальных нормативных актов (Коллективного договора, Правил внутреннего трудового распорядка и др.), а также локальных актов, трудовых договоров, построений профессиограмм и др.

### **2.3. Обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий**

Для совершенствования процесса управления карьерой в Цехе № 590 можно рекомендовать проведение следующих мероприятий.

1. Разработка положения по управлению карьерой в Цехе № 590.
2. 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.

3. Выйти с предложением о закреплении определенного менеджера по персоналу за Цехом № 590. 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 № 590, а значит повысить его эффективность.

4. Организовать профессиональное консультирование по вопросам управления карьеры. Целью этого мероприятия является сформировать заинтересованность работников в развитии своей карьеры, а также предоставить им инструменты для начала управления карьерой. Предложить процедуру конкурсного отбора работников для зачисления в кадровый резерв;

5. Разработать алгоритм взаимодействия работника и специалистов отдела кадров по планированию служебно-профессионального продвижения.

6. Разработка новой процедуры отбора в кадровый резерв с использованием конкурсной процедуры;

7. Разработка алгоритма взаимодействия работника и специалиста отдела кадров по совместному планированию карьеры для желающих строить свою индивидуальную карьеру.

Оценка эффективности предлагаемых мероприятий может быть проведена по двум направлениям: снижение затрат на осуществление подбора новых кадров, особенно руководителей и главных специалистов через кадровые агентства; эффективность деятельности Цеха от предложения персоналу новых мотивационных составляющих в виде возможности карьерного роста, отвечающих их ожиданиям.

Затраты на осуществление функции подбора персонала через кадровые агентства состоят из двух статей: затраты на вознаграждение кадровым агентствам; затраты на оплату персонала, обеспечивающего взаимодействие УВЗ с кадровыми агентствами. За последний 3 года затраты на подбор кадров в Цех № 590 через кадровые агентства осуществлялось по вакансиям 15 руководителей различных структурных подразделений и 40 специалистов. Вознаграждение кадрового агентства составляет 20% от годового дохода, взятого на работу сотрудника. Таким образом затраты на вознаграждение кадровых агентств по подбору менеджеров составляют:

15 чел. \* 67 тыс.руб. (средняя зарплата руководителя структурного подразделения) \* 12 мес. \* 0.2 = 2412 тыс. руб.

специалистов:

40 чел. \* 39 тыс.руб. \* 12 мес. \* 0.2 = 3744 тыс. руб.

Всего по этой статье:

2412 тыс. руб. + 3744 тыс. руб. = 6156 тыс. руб.

После внедрения программы управления карьерой ожидается, что через кадровые агентства будут подбираться не более 2 руководителей структурных подразделений и 6 специалистов. Таким образом затраты на вознаграждение кадровых агентств за подбор менеджеров составят:

2 чел. \* 67 тыс. руб. \* 12 мес. \* 0.2 = 321,6 тыс. руб.

специалистов:

6 чел. \* 39 тыс. руб. \* 12 мес. \* 0.2 = 561,6 тыс. руб.

Всего:

321,6 тыс. руб. + 561,6 тыс. руб. = 883,2 тыс. руб.

Экономия на вознаграждении кадровым агентствам составит:

6156 тыс. руб. – 883,2 тыс. руб. = 5272,8 тыс. руб.

Затраты по этой статье (для одного работника) рассчитываются по формуле:

$$P = Z_{г} * K_{с} * K_{д} * K_{з} \quad (1)$$

где  $Z_{г}$  – годового заработка работников, занятых выполнением функции;

$K_{с}$  – коэффициент, учитывающий размер единого социального налога;

$K_{д}$  – коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату;

$K_{з}$  – коэффициент, учитывающий долю рабочего времени, затрачиваемого работником на выполнение данной функции.

В нашем случае взаимодействием с кадровыми агентствами в настоящее время занимается 1 человек с окладом 27 тыс.руб./мес. на условиях полной занятости. Таким образом:

Годовой заработок работников, занятых взаимодействием с кадровыми агентствами составляет  $12 * 27$  тыс.руб. = 324 тыс. руб.

Единый социальный налог равен 20%, соответственно, коэффициент  $K_{с}$  равен 1,2.

Коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату ( $K_{д}$ ) равен 1,5.

$K_{з}$  равен 1.

Таким образом затраты на эту статью расходов в настоящее время составляют:

$324$  тыс. руб. \* 1.2 \* 1.5 \* 1 = 583,2 тыс. руб.

После внедрения программы управления карьерой ожидается, что снизится доля рабочего времени, которую данный специалист будет тратить на взаимодействие с кадровыми агентствами по вопросам подбора персонала

со 100% до 20%. Таким образом затраты на оплату персонала, обеспечивающего взаимодействие УВЗ с кадровыми агентствами:

$$324 \text{ тыс. руб.} * 1.2 * 1.5 * 0.2 = 116,64 \text{ тыс. руб.}$$

Экономия на оплате персонала по данной функции:

$$583,2 \text{ тыс. руб.} - 116,64 \text{ тыс. руб.} = 466,56 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, ожидаемое снижение затрат на осуществление функции подбора персонала через кадровые агентства составит:

$$5272,8 + 466,56 = 5739,36 \text{ тыс. руб. или}$$

$$5739,36 \text{ тыс. руб.} / 3 \text{ года} = 1913,12 \text{ тыс. руб. в год}$$

Проведем оценку эффективности предлагаемых мероприятий для деятельности УВЗ и Цеха № 590.

Эффективность от внедрения мероприятий определена ведущими специалистами предприятия на основе экспертного мнения. По экспертному мнению, повышение эффективности скажется на улучшении результатов деятельности предприятия в виде увеличения выручки на 3-5%. Чтобы оценить насколько эффективными, будут предлагаемые мероприятия, предположим, что все они в конечном итоге позволят повысить реализацию товаров на 3%. Для проведения расчетов определим затраты на реализацию предлагаемых мероприятий. Таким образом, можно сделать вывод, что предлагаемые мероприятия по развитию деловой карьеры персонала, эффективны с экономической точки зрения

Итак, экономическая эффективность предложенных мероприятий составит (таблица 25).

Таблица 25 - Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий по управлению карьерой в Цехе № 590

1	2	3
Наименование показателя эффективности	Формула расчета	Значение показателя, руб.
1. Единовременные затраты на реализацию мероприятий		
1.1. Затраты на разработку Положения по управлению карьерой	оплата труда менеджера по управлению карьерой	27000

Продолжение таблицы 25

1	2	3
1.2. Затраты на обучение специалистов. Обучение специалиста отдела кадров технологии оказания консультационно-методической помощи персоналу	По смете	30000
1.3. Разработка и оформление Программы карьерного развития в виде памятки персоналу с описанием всех возможных путей карьерного развития	оплата труда менеджера по управлению карьерой	входит в зарплату
1.4. Дополнительная оплата работы специалиста, ответственного за оказание методической помощи персоналу	стимулирование труда 5000 руб. в месяц	60 000 руб. в год
Итого		117000
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:		45000
3.1.1. Увеличение объемов производства за счет сокращения потерь рабочего времени		113378,63 тыс.руб.
3.1.2. Сокращение затрат на найм персонала		1913,12 тыс. руб
3.1.3. Увеличение выручки		63,85 тыс.руб.
Итого		115400,6 тыс.руб.

Рассчитаем годовой поток реальных денег от реализации предложенных мероприятий:

$$115400,6 \text{ тыс.руб.} - (117000 + 1000 * 12) = 103283,6 \text{ тыс.руб.}$$

Проект экономически целесообразен – он окупается в первый год реализации, и его коммерческая эффективность составляет 103283,6 тыс. руб. в год. Рассмотрим План мероприятий по совершенствованию процесса управления кадровым резервом в таблице 26.

Таблица 26 - План мероприятий по совершенствованию процесса управления кадровым резервом

1	2	3	4
Проблема	Мероприятия	Ответственный	Сроки
Отсутствие локального акта регламентирующего управление карьерой	Разработка Положения по управлению карьерой в Цехе № 590, Программы карьерного развития в виде памятки персоналу с описанием всех возможных путей карьерного развития	Менеджер по персоналу	Положение разрабатывается -2 месяца
Отсутствие знаний по построению карьеры	Обучение специалистов	специалисты, руководители	3 месяца

1	2	3	4
Отсутствие движений в сфере управления карьерой	Разработка общего плана внутриорганизационного перемещения	менеджер по персоналу, начальник цеха	2 месяца
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

Рассмотрим социальную эффективность предложенных мероприятий в таблице 27.

Таблица 27 - 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	

Таким образом, можно говорить о социальной и экономической эффективности предложенных мероприятий в области управления деловой карьерой. Соответственно данные предложения можно рекомендовать к внедрению на предприятии. Предлагаемые мероприятия позволяют усилить позитивные социальные изменения, а также предотвратить негативные социальные изменения или их нейтрализовать.

### **Вывод по главе 2.**

По результатам выявленных проблем были разработаны следующие мероприятия по управлению карьерой персонала:

1. Разработка положения по управлению карьерой в Цехе № 590.
2. 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.
3. Выйти с предложением о закреплении определенного менеджера по персоналу за Цехом № 590. 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 № 590, а значит повысить его эффективность.
4. Организовать профессиональное консультирование по вопросам управления карьеры. Целью этого мероприятия является сформировать заинтересованность работников в развитии своей карьеры, а также предоставить им инструменты для начала управления карьерой. Предложить процедуру конкурсного отбора работников для зачисления в кадровый резерв;
5. Разработать алгоритм взаимодействия работника и специалистов отдела кадров по планированию служебно-профессионального продвижения.
6. Разработка новой процедуры отбора в кадровый резерв с использованием конкурсной процедуры;
7. Разработка алгоритма взаимодействия работника и специалиста отдела кадров по совместному планированию карьеры для желающих строить свою индивидуальную карьеру.

Разработанные мероприятия повысят эффективность системы управления в целом.

Планирование рабочей (служебной) карьеры не ограничивается лишь расстановкой работников. Оно решает более общую задачу развития персонала, квалификационного или должностного продвижения работников.

Отсюда - необходимость тесной взаимоувязки планирования карьеры с деловой оценкой персонала, с планированием повышения квалификации и переподготовки кадров, с программой внутризаводского движения кадров при решении проблемы трудоустроенности производства, стабилизации коллектива, с социальным планированием на предприятии.

Все предлагаемые мероприятия необходимо отразить в следующих документах: должностные инструкции; приказы; положение по управлению карьерой; положение об оплате труда и стимулирующих выплатах и др. Кроме того, следует разработать Положение по управлению карьерой в Цехе № 590. Разработанные мероприятия также должны учитывать положения локальных нормативных актов (Коллективного договора, Правил внутреннего трудового распорядка и др.), а также локальных актов, трудовых договорах, построений профессиограмм и др.

Оценка эффективности предлагаемых мероприятий может быть проведена по двум направлениям: снижение затрат на осуществление подбора новых кадров, особенно руководителей и главных специалистов через кадровые агентства; эффективность деятельности Цеха от предложения персоналу новых мотивационных составляющих в виде возможности карьерного роста, отвечающих их ожиданиям.

Можно говорить о социальной и экономической эффективности предложенных мероприятий в области управления деловой карьерой. Соответственно данные предложения можно рекомендовать к внедрению на предприятии. Предлагаемые мероприятия позволяют усилить позитивные социальные изменения, а также предотвратить негативные социальные изменения или их нейтрализовать.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы.

Цех занимает довольно прочные позиции, создающие реальную возможность цеху предоставить на рынок конкурентоспособную продукцию, достаточно высокого уровня.

Проведенное исследование показало значимость построения профессиональной карьеры для сотрудников Цеха №590, 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 № 590 выделены следующие недостатки:

- отсутствует нормативно-методическая база систематизации процесса управления карьерой;
- отсутствует общий план внутриорганизационных перемещений в цехе № 590, что позволило бы более эффективно осуществлять процесс управления карьерой;
- отсутствие заинтересованности руководителей в развитии, обучении, продвижении кадров, мотивации персонала;
- наблюдается несоответствие занимаемой должности имеющемуся образованию;
- динамика текучести кадров нестабильна, из-за несовершенной кадровой политике;
- 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;

- неэффективная система отбора в кадровый резерв;
- не определены участники системы управления деловой карьерой;
- отсутствует мотивация - сотрудник не выступает в роли субъекта управления своей карьерой;
- не закреплены функции по оказанию помощи персоналу в построении деловой карьеры;
- отсутствует система контроля на всех этапах;
- отсутствует полноценная система отбора в кадровый резерв, такая процедура носит формальный характер;
- не определены участники системы управления деловой карьерой;
- не закреплены функции по оказанию помощи персоналу в построении деловой карьеры.

В последнее время большинство крупных организаций выделяют управление карьерным развитием в отдельное направление работы с кадрами, являющееся важнейшим элементом кадрового планирования, направленного на обеспечение рабочих мест необходимыми специалистами в ближайшей и среднесрочной перспективе. Для совершенствования процесса управления карьерой в Цехе № 590 можно рекомендовать проведение следующих мероприятий.

1. Разработка Положения по управлению карьерой в Цехе № 590, Программы карьерного развития в виде памятки персоналу с описанием всех возможных путей карьерного развития.

2. 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.

3. Выйти с предложением о закреплении определенного менеджера по персоналу за Цехом № 590. 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 № 590, а значит повысить его эффективность.

4. Организовать профессиональное консультирование по вопросам управления карьеры. Целью этого мероприятия является сформировать заинтересованность работников в развитии своей карьеры, а также предоставить им инструменты для начала управления карьерой. Предложить процедуру конкурсного отбора работников для зачисления в кадровый резерв;

5. Разработать алгоритм взаимодействия работника и специалистов отдела кадров по планированию служебно-профессионального продвижения.

6. Разработка новой процедуры отбора в кадровый резерв с использованием конкурсной процедуры;

7. Разработка алгоритма взаимодействия работника и специалиста отдела кадров по совместному планированию карьеры для желающих строить свою индивидуальную карьеру.

8. Обучение специалиста отдела кадров технологии оказания консультационно-методической помощи персоналу.

9. Введение процедуры конкурсного отбора работников для зачисления в кадровый резерв – методическая работа менеджера

Данные мероприятия позволят устранить существующие проблемы и принесут Цеху № 590 и УВЗ в целом положительный социальный и экономический эффект.

Таким образом, в процессе работы был проведен анализ системы управления деловой карьерой и разработка управленческих мероприятий в этой сфере персонала организации АО «НПК Уралвагонзавод». Т.е. реализована цель исследования. В соответствии с поставленной целью были реализованы и задачи исследования, а именно проведен анализ научных

источников по проблеме деловой карьеры; анализ деятельности АО НПК УВЗ; анализ системы управления персоналом; проанализирована система управления деловой карьерой в цехе № 590 (АО НПК УВЗ) и разработаны управленческие мероприятия; определено нормативное правовое обеспечение внедрения и реализации управленческих мероприятий; рассчитана социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аверченко, Л.К. Управление поведением в организациях: Учебно-методический комплекс для дистанционного обучения и самостоятельной работы /Л.К. Климович. - Новосибирск: СибАГС, 2012. – 483 с.
2. Атаев А.А. Управленческая деятельность: Практика и резервы организации. - Москва: Экономика, 2012. - 251 с.
3. Беленов О.Н. Стратегический маркетинг. — Воронеж: Изд-во Воронежского гос. ун-та, 2012. - 278 с.
4. Берн Э. Игры в которые играют люди. Люди которые играют в игры. - Москва: АО «Ассиана», 2013. – 400 с.
5. Бизюкова И.В. Кадры. Подбор и оценка. - Москва: Московский рабочий, 2014. - 160 с.
6. Бланшар К., Джонсон С. Одноминутный менеджер/Пер. с англ. П.А. Самсонов — Мн.: Попурри, 2011. — 144 с.
7. Блэк Л., Маккейб Д. Внедрение новой системы управления и организации труда в английской компании // Проблемы теории и практики управления. - 2012. - №1. - с. 78 - 82.
8. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. - Москва: АО «Ассиана», 2016. - 204 с.
9. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала /В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2012. – 393 с.
10. Викентьев И.Л. Приемы рекламы и PUBLIC RELATIONS, Ч. 1. — СПб.: Бизнес-Пресса, 2013. — 256 с.
11. Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе: Социально - психологический практикум. – СПб.: Питер, 2014. - 222 с.
12. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя - практика/ Пер. с англ. - Москва: Дела ЛТД, 2004. - 320 с.

13. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. - М.: МП «Сувенир», 2014. - 487 с.
14. Горнев А.З., Удалов Ф.Е. Некоторые проблемы управления в условиях формирования рыночных отношений: Монография. - Н. Новгород: Изд-во Нижег. ун-та, 2013. - 168 с.
15. Десслер Г. Управление персоналом/ Пер. с англ.. - М.: Изд-во Бином, 2011. - 432 с.
16. Джонс Р. Как сделать карьеру: Практическое руководство для всех/Пер. с англ. — Челябинск: «Урал LTD», 2014. — 314 с.
17. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. — Воронеж, 2012. — 184 с.
18. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихалов В.Т. Управление персоналом. – М.: Изд. Центр «Академия», 2013. – 126 с.
19. Егоршин А.П. Аппарат управления социалистического предприятия. - Горький: Волго - Вядское книжное издательство, 2014. - 312 с.
20. Егоршин А.П. Классификаторы функций, задач и операций управления (КФЗО). – М.: ГИСИ, 2013. - 192 с.
21. Жикова К. Японские методы управления/ Сокр. пер. с англ. Научный редактор и автор предисловия А.А. Гличев. - М.: Экономика, 2012. - 215с.
22. Захаров, М.И. Управление трудовыми ресурсами: Учебное пособие /М.И. Захаров. - М.: ПРИОР, 2013.-257 с.
23. Зиновьева, М.Э. Менеджмент: Учебник /М.Э. Зиновьева.- М.: Проспект, 2014.- 327 с.
24. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом. - М.: Дело, 2014. - 303с.
25. Иванцевич, Дж. М., Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом /Дж. М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М.: Дело, 2013. – 177 с.
26. Ислантьев, Г.С., Кадры предприятия /Г.С. Ислантьев, А.В. Селина. – М.: Экономика, 2016. – 345 с.

27. Кабаков В.С., Богачев В.Ф., Осипов А.П. Кадры хозяйственных руководителей. - Л.: Лениздат, 2014. - 182с.
28. Как работают японские предприятия/ Под ред. Я. Мондена, Р. Сибаковы. - М.: Экономика, 2014. - 262с.
29. Карлоф Б. Деловая стратегия: Концепция, содержание, символы/ Пер. с англ. - М.: Экономика. 2014. - 239с.
30. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказать влияние на людей/ Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1990. - 255с.
31. Карташова, Л.В. Организационное поведение /Л.В. Карташова. - М.: ИНФРА-М, 2011. – 203 с.
32. Кате Д. Построение карьеры – М.: МТТГУ, 2012.- 287 с.
33. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. - М.: Академия, 2013. – 145 с.
34. Кларин, М.В. Планирование развития карьеры /М.В. Кларин //Кадры. – 2011. - № 2. – С. 40-46
35. Комаров, М.А. Менеджмент / М.А. Комаров. - М.: ЮНИТИ, 2013. – 494 с.
36. Константинова А., Товмасян Е., Перцова С., Питиримова О. East or West: что же best? // Карьера. — 2012. — № 1. — С. 20 — 26.
37. Красовский, Ю.Д. Управление поведением в фирме: Эффекты и парадоксы: Практическое пособие /Ю.Д. Красовский. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 695 с.
38. Ласточкина Е.Ж. Карьера: за и против – М.: Вектор, 2014. – 345 с.
39. Лэнд П.Э. Менеджмент - искусство управлять (секрет опыт). - М.: ИНФРА - М, 2013. – 144 с.
40. Макхэм К. Управленческий консалтинг / Пер. с англ. — М.: Дело и Сервис, 2009. — 288 с.
41. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятий.: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М НГАЭИУ; Новосибирск, 2012. - 312с.

42. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия./ Под ред, П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2009. – 312с.
43. Миллер Д. Обеспечение должностного роста – М.: Вектор, 2010. – 456 с.
44. Монден Я. «Тоета»: методы эффективного управления/ Пер. с англ. - М.: Экономика, 2012. - 287с.
45. Обучение менеджменту (конкретные ситуации): пособие для преподавателей. - М.: Ассоциация развития управления, 2013. - 194с.
46. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. - М.: Финстатинформ, 2011. - 878с.
47. Основы управления персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Б.М. Генкина - М.: Высшая школа, 2011. - 351с.
48. Оценка работников управления/ Под ред. Г.Х. Попова. - М.: Моск. рабочий, 2006. - 212с.
49. Парамонов Ф.И. Рационализация аппарата управления предприятиями. - М.: Экономика, 2012. - 237с.
50. Паркинсон Д.Р. Люди сделают так, как Вы хотите/ Пер. с англ. - М.: Новости, 2013. - 160с.
51. Перслаки, И. Нововведения в организациях /И. Перслаки. - М.: Экономика, 2014. – 494 с.
52. Поляков В.А. Технология карьеры: Практическое руководство. - М.: Дело ЛТД, 2013. – 128 с.
53. Построение аппарата управления на предприятиях и в производственных объединениях: Межотраслевые методические рекомендации. - М.: НИИ труда, 2014. – 151 с.
54. Пронин, Н.Д. Стратегический менеджмент /Н.Д. Пронин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 261 с.
55. Резник, С.Д. Управление личной карьерой. Учебное пособие /С.Д. Резник, И.А. Игошина, В.С. Резник. – М.: Логос, 2013. – 341 с.
56. Сотникова, С.И. Управление карьерой: Учебное пособие/С.И. Сотникова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 211 с.

57. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник / А.А. Томпсон, Стрикленд А.Дж. - М.: ЮНИТИ, 2012. – 259 с.
58. Управление трудовыми ресурсами / Под ред. И.М. Харченко. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 312 с.
59. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса/ Пер. с нем., 4-е изд. - М.: Прогресс, 2013. – 382 с.
60. Щекин Г.В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента. – М.: Вектор, 2012. -248 с.
61. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. — СПб.: Питер, 2002. — 336 с.
62. Холл Д. Карьерное пространство – М.: Алма Пресс, 2012. – 267 с.
63. Четвериков А.А. Карьера и карьерный рост: факторы успешности // Кадровый потенциал, 2013. № 3. – С.34.
64. Якокка Л. Карьера менеджера/ Пер. с англ. - Тольятти: Издательский дом «Довгань», 2012. – 358 с.
65. Яновская, С.С. Управление трудовыми ресурсами /С.С. Яновская. - М.: ЮНИТИ, 2016. – 173 с.
- 66.Электронная библиотека “Сиди и читай”. Персонал: управление и обучение.[Сайт]<http://books.myweb.ru/list.phtml>
67. Статья. Инструменты и тесты для оценки карьеры. [Сайт] <http://www.quintcareers.com>
68. Статья. История АО НПК УВЗ [Сайт] АО НПК УВЗ - <http://www.uvz.ru>

## ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
Деловая карьера	поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, размеров вознаграждения и квалификационных возможностей, связанных деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение славы, известности, обогащения.	Управление трудовыми ресурсами / Под ред. И.М. Харченко. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – с. 34
Должностной рост	это замещение должности более высокого уровня по сравнению с ранее занимаемой.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. - М.: Академия, 2013. – с.77
Кадровый резерв	подход в управлении персоналом, состоящий в специальном отборе части сотрудников организации для дальнейшего продвижения (чаще всего вертикального, реже — для горизонтальных ротаций).	Резник, С.Д. Управление личной карьерой. Учебное пособие /С.Д. Резник, И.А. Игошина, В.С. Резник. – М.: Логос, 2013. – С.43
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 квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника. это индивидуально осознанные собственные взгляды работника о своем будущем труде.	Резник, С.Д. Управление личной карьерой. Учебное пособие /С.Д. Резник, И.А. Игошина, В.С. Резник. – М.: Логос, 2013. – С.12  Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихалов В.Т. Управление персоналом. – М.: Изд. Центр «Академия», 2013. – с. 82
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).	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. - М.: Академия, 2013. – с.79
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 неперемное и постоянное движение вверх по организационной иерархии.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. - М.: Академия, 2013. – с.78
Карьера внутриорганизационная	означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник проходит последовательно в стенах одной организации.	Захаров, М.И. Управление трудовыми ресурсами: Учебное пособие /М.И. Захаров. - М.: ПРИОР, 2013 - С.70
Карьера межорганизационная	означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию.	Поляков В.А. Технология карьеры: Практическое руководство. - М.: Дело ЛТД, 2013. – С. 23
Карьера	характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе	Резник, С.Д. Управление

специализированная	своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию.	личной карьерой. Учебное пособие /С.Д. Резник, И.А. Игошина, В.С. Резник. – М.: Логос, 2013. – С.78
Карьера неспециализированная	это карьера, в процессе которой работник проходит общие функции управления. такой вид карьеры хорошо развит в Японии, руководитель должен быть специалистом, который может работать на любом участке компании, а не только по какой-либо отдельной функции.	Резник, С.Д. Управление личной карьерой. Учебное пособие /С.Д. Резник, И.А. Игошина, В.С. Резник. – М.: Логос, 2013. – С.80
Карьера ступенчатая	вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры.	Захаров, М.И. Управление трудовыми ресурсами: Учебное пособие /М.И. Захаров. - М.: ПРИОР, 2013 - С.75
Карьера скрытая	вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Этот вид карьеры доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. Под скрытой (центростремительной) карьерой понимается движение к ядру, руководству организации.	Захаров, М.И. Управление трудовыми ресурсами: Учебное пособие /М.И. Захаров. - М.: ПРИОР, 2013 - С.74
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.	Поляков В.А. Технология карьеры: Практическое руководство. - М.: Дело ЛТД, 2013. – С. 23
Механизм управления карьерой персонала	совокупность средств воздействия и кадровых технологий, которые обеспечивают управление профессиональным опытом персонала в организации, реализацию ее карьерной стратегии.	Основы управления персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Б.М. Генкина - М.: Высшая школа, 2011. – С.87
Модель «трамплин»	модель, наиболее популярная среди руководителей и специалистов, суть которой заключается в том, что жизненный путь сотрудника состоит из длительного подъема по служебной лестнице, сопровождающегося постепенным ростом его потенциала, опыта и знаний. Соответственно, занимаемые должности меняются на более сложные и лучше оплачиваемые	Яновская, С.С. Управление трудовыми ресурсами /С.С. Яновская. - М.: ЮНИТИ, 2016. – С.54
Модель карьеры «лестница»	модель, которая предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую сотрудник занимает определенное время, например не более 5 лет. Этого времени достаточно для того, чтобы войти в новую должность и проработать с полной отдачей.	Яновская, С.С. Управление трудовыми ресурсами /С.С. Яновская. - М.: ЮНИТИ, 2016. – С.54
Модель карьеры «змея»	модель, которая пригодна для руководителя и специалиста. Она предусматривает горизонтально - вертикальное перемещение работника с одной должности на другую, но каждую из них он занимает недолгое время (1–2 года).	Яновская, С.С. Управление трудовыми ресурсами /С.С. Яновская. - М.: ЮНИТИ, 2016. – С.55
Модель карьеры «перепутье»	модель, которая предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождение руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности	Яновская, С.С. Управление трудовыми ресурсами /С.С. Яновская. - М.: ЮНИТИ, 2016. – С.55
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.	Захаров, М.И. Управление трудовыми ресурсами: Учебное пособие /М.И. Захаров. - М.: ПРИОР, 2013 - С.70
Ротация	это назначение работника («по горизонтали») на должность	Дятлов В.А., Кибанов

	одного должностного уровня, как правило, с дополнительными мотивациями морального и материального порядка.	А.Я., Одегов Ю.Г., Пихалов В.Т. Управление персоналом. – М.: Изд. Центр «Академия», 2013. – с. 82
Служебно-профессиональное продвижение	предлагаемая организацией последовательность различных ступеней, которые сотрудник потенциально может пройти.	Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихалов В.Т. Управление персоналом. – М.: Изд. Центр «Академия», 2013. – с. 82
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.	Резник, С.Д. Управление личной карьерой. Учебное пособие /С.Д. Резник, И.А. Игошина, В.С. Резник. – М.: Логос, 2013. – С.37

### 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.)
  - Желających 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?

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

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%

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

#### Перечень вопросов собеседования с сотрудниками Цеха № 590

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

#### Анкетирование заместителя начальника цеха

№ 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 – постоянно 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

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

### Результаты анкеты

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:

- отношение к делу (профессионализм):
- квалификация, опыт, знания, умения применять данные показатели на практике,
- уверенность в перспективности данной работы,
- желание учиться новому;
- отношение к людям:
- уважение людей,
- терпение к слабостям, не мешающим работе,
- умение сплачивать людей в команду,
- умение обучать подчиненных,
- умение критиковать и воспринимать критику,
- 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:

- источники информации о кандидате:
- данные о работе и результатах деятельности на всех предыдущих должностях,
- личные суждения знающих его руководителей,
- результаты тестов, опросов, имеющихся в отделах кадров,
- способы идентификации кандидата:
- оценка и рассмотрение в отделах,
- неформальное общение,
- дискуссии по обсуждению кандидатов,
- 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»:

а) качества, необходимые для продвижения и занятия вакансий,

б) 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.