

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.03.03 «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Развитие систем управления карьерой персонала (на примере ОАО
«Жилищно-коммунальное управление»)»

Студент(ка)

О.В. Солодкова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,
д.э.н., доцент

Т.А. Яковлева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« ___ » _____ 2016 г.

Тольятти 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Солодкова Ольга Владимировна

1. Тема «Развитие систем управления карьерой персонала (на примере ОАО «Жилищно-коммунальное управление»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики:

Устав организации, штатное расписание, исторические справки, регламент.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по развитию систем управления ОАО «Жилищно-коммунальное управление». (Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации/ С.В. Шекшня, 2012. – 368.; Грибов, В.Д. Менеджмент: учеб, пособие/ В.Д.Грибов. - М.: Кнорус, 2014. – 280 с.; Оксинайд, К. Э. Управление персоналом. Теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации. Учебно-практическое пособие; Проспект/ К.Э.Оксинайд, Е.В.Розина. - Москва, 2012. - 125 с.; Устав ОАО «ЖКУ»; [http://admmegion.ru/org/jkh/oao_zhku/.](http://admmegion.ru/org/jkh/oao_zhku/))

4. Содержание бакалаврской работы:

Введение

1. Теоретические основы управления карьерой персонала в организации

1.1. Содержательные аспекты управления карьерой персонала в

организации

1.2. Модели, виды и этапы карьеры персонала в организации

1.3. Управление карьерой в организации

2. Анализ существующей системы управления карьеры в ОАО "Жилищно-коммунального управления"

2.1. Организационно-экономическая характеристика

2.2. Анализ трудовых ресурсов

2.3. Анализ управления карьерой

3. Совершенствование системы управления карьерой персонала в ОАО "Жилищно-коммунальное управление"

3.1. Предложения по совершенствованию процесса управления карьерой

3.2. Эффективность предложенных мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложение А

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;

2. Актуальность, цель и задачи исследования;

3. Основные экономические показатели деятельности организации ОАО «Жилищно-коммунальное управление»

4. Табличные данные по результатам анализа развития систем управления карьерой персонала;

5. Графические данные по результатам анализа развития систем управления карьерой персонала;

6. Предложения по совершенствованию развития систем управления карьерой персонала;

7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий по развитию систем управления карьерой персонала;

6. Консультанты по разделам -

7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

Т.А. Яковлева

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

О.В. Солодкова

(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2016 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы

Студента Солодковой Ольги Владимировны
по теме «Развитие систем управления карьерой персонала (на примере ОАО
«Жилищно-коммунальное управление»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о Выполнении	Подпись Руководителя
Разработка 1 раздела БР	01.03.2016		Выполнено	
Разработка 2 раздела БР	03.03.2016		Выполнено	
Разработка 3 раздела БР	05.03.2016		Выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	09.03.2016		Выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	10.03.2016		Выполнено	
Предварительная защита БР	02.06.2016		выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	03.06.2016		выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	10.06.2016		выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

_____ (подпись)

Т.А. Яковлева

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

_____ (подпись)

О.В. Солодкова

(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

ОТЗЫВ
руководителя о выпускной квалификационной работе

Студента Солодковой Ольги Владимировны
38.03.03 «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки)

Тема «Развитие систем управления карьерой персонала (на примере
ОАО «Жилищно-коммунальное управление»)»

Содержательная часть отзыва.

Оценка выпускной работы по четырехбалльной системе («отлично»,
«хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»).

Руководитель,
д.э.н., доцент

_____ (подпись)

Т.А. Яковлева
_____ (И.О. Фамилия)

«___» _____ 2016 г.

Аппотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Солодкова О.В.

Тема работы: «Развитие систем управления карьерой персонала (на примере ОАО «Жилищно-коммунальное управление»)»

Научный руководитель: к.э.н., доцент Т.А.Яковлева

Цель исследования – Развитие системы управления карьерой персонала в организации ОАО «Жилищно-коммунальное управление».

Объект исследования – ОАО «Жилищно-коммунальное управление» в г. Мегione, основными целями которого являются надлежащая эксплуатация жилищного фонда и объектов коммунального хозяйства, включающая ремонт и реконструкцию жилищ, сооружений и элементов инженерной и социальной инфраструктуры, управление жилищным фондом, его содержание, производство строительных материалов, предоставление жилищно-коммунальных и транспортно-экспедиторских услуг надлежащего качества.

Предмет исследования – развитие систем управления карьерой персонала в ОАО «Жилищно-коммунальное управление».

В данной работе используются методы экономического анализа, такие как анализ, сравнение, методы наблюдения, графический анализ.

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

В настоящей работе на основе теоретических изысканий рассмотрена система управления карьерой в ОАО «Жилищно коммунальное управление» и разработаны предложения по ее совершенствованию.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что основные положения, выводы и рекомендации могут послужить основой реального применения предложенных рекомендаций на практике и получения видимых результатов от их внедрения.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 53 источников и 1 приложения. Общий объем работы 76 страниц машинописного текста.

Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические основы управления карьерой персонала в организации... 11	11
1.1 Содержательные аспекты управления карьерой персонала в организации	11
1.2 Модели, виды и этапы карьеры персонала в организации.....	16
1.3 Управление карьерой персонала в организации.....	28
2 Анализ существующей системы управления карьеры в ОАО «Жилищно-коммунального управления»	39
2.1 Организационно-экономическая характеристика	39
2.2 Анализ кадрового состава.....	46
2.3 Анализ управления карьерой.....	53
3 Совершенствование системы управления карьерой персонала в ОАО «Жилищно-коммунальное управление»	578
3.1 Предложения по совершенствованию процесса управления карьерой	58
3.2 Эффективность предложенных мероприятий.....	67
Заключение	69
Библиографический список	71
Приложение А	715

Введение

Проблема управления карьерой в настоящее время является одной из актуальных в теории и практике управления персоналом. Это связано с изменениями, которые привели к свободе выбора каждого человека. Известно, что каждый планирует свою жизнь, желая занять определенное положение в обществе. Карьера в планах человека занимает важное место, поэтому понимается как поступательное движение личности к какой-либо сфере деятельности.

Но только с недавнего времени в системе управления персоналом стало уделяться серьезное внимание путям, по которым идет продвижение, и типу планирования, требуемый для достижения определенных целей. Влияние на продвижение оказывают не просто факторы и личность, а способы взаимодействия этих важных факторов.

Данная тема актуальна тем, что в большинстве предприятий управление карьерой ведется на довольно низком уровне или не ведется совсем. Причиной такого отношения к управлению карьерой является нежелание руководителей заниматься данной проблемой, считая, что управлять своей карьерой и планировать ее должен сам человек. Одной из причин низкого уровня организации процесса управления карьерой является недостаточность знаний и опыта в этой области.

Эффективное управление карьерой положительно влияет на результаты деятельности организации, так как работник, планирующий свое продвижение, трудится более эффективно. Там, где ведется управление карьеры, повышается стабильность кадров, что в свою очередь влияет на повышение качества работы и сокращение расходов на набор кадров.

Акцент на развитие персонала, планирование карьеры и деловую активность давно стал отличительным признаком инновационного и стратегического управления персоналом успешных фирм. Каждому их

сотруднику предоставляется возможность роста, шанс достичь успехов в карьере.

Карьера сотрудника в организации складывается из желания самого сотрудника реализовать собственный профессиональный потенциал и заинтересованности компании в продвижении именно этого сотрудника. Организации, руководители которых понимают важность управления карьерой своих сотрудников, делают серьезный шаг на пути к собственному процветанию.

Успешная карьера обеспечивает человеку материальное благополучие, удовлетворение его высших психологических потребностей, таких, как потребность в самореализации, в уважении и самоуважении, в успехе и власти, потребность в развитии и расширении пространства судьбы.

Управление карьерой дает возможность вырастить специалиста или руководителя в стенах своей организации. Учитывая важность карьеры, как для организации, так и для работника, вопросом ее развития посвящен ряд исследований. Значительная часть из них направлена на исследование содержания карьеры, ее видов, типов, этапов развития и не изучает современные представления персонала о карьере, побудительные причины карьерных стремлений и их согласованность с методами управления карьерой на отечественных предприятиях.

Необходимость теоретико-методологического и практического обоснования организации управления карьерой специалистов, которая базируется на балансе карьерных потребностей, мотивов и целей индивида, и интересов организации обусловили выбор темы и актуальность работы.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы в том, что в современных условиях особую важность приобретает создание оптимального механизма управления карьеры персонала во всех сферах и отраслях экономики, обеспечивающего комплексный подход к решению проблем эффективного использования человеческого фактора на производстве. Сегодня персонал рассматривается как основной ресурс организации, и в значительной

степени определяющий успех всей ее деятельности и представляет собой один из основных ресурсов организации, которым надо грамотно управлять, создавать наилучшие условия для его продвижения по «служебной лестнице», вкладывать в это необходимые средства.

Каждый работник планирует свое будущее, основываясь на своих социально-экономических условиях и потребностях, иметь представления о перспективах служебного роста и возможного повышения квалификации в данной организации, условия которые он должен для этого выполнить. В противном случае мотивация поведения становится слабой, человек работает не в полную силу, не стремится повышать квалификацию и рассматривает организацию, как место, где можно переждать и скоротать время перед переходом на новую, более перспективную работу.

Целью выпускной квалификационной работы является развитие системы управления карьерой персонала в организации ОАО «Жилищно-коммунальное управление».

В соответствии с целью определены следующие основные задачи:

- рассмотреть содержательные аспекты управления карьерой персонала в организации;
- дать общую характеристику исследуемой организации;
- провести анализ проблем управления карьерой;
- разработать и предложить рекомендации по развитию управления карьерой персонала на исследуемой организации.

Объект исследования – ОАО «Жилищно-коммунальное управление» в г. Мегионе, основными целями которого являются надлежащая эксплуатация жилищного фонда и объектов коммунального хозяйства, включающая ремонт и реконструкцию жилищ, сооружений и элементов инженерной и социальной инфраструктуры, управление жилищным фондом, его содержание, производство строительных материалов, предоставление жилищно-коммунальных и транспортно-экспедиторских услуг надлежащего качества.

Предмет исследования – развитие систем управления карьерой персонала в ОАО «Жилищно-коммунальное управление».

В данной работе используются методы экономического анализа, такие как анализ, сравнение, методы наблюдения, графический анализ.

Теоретическую базу исследования составили положения и принципы теории управления, фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых в области экономики труда, управления персоналом, социологии и психологии карьеры.

Анализ изложенного теоретического материала необходим для дальнейшего его применения на практике. Для выполнения работы были использованы также данные учёта и отчётности ОАО «Жилищно-коммунального управления» г. Мегион.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что основные положения, выводы и рекомендации могут послужить основой реального применения предложенных рекомендаций на практике и получения видимых результатов от их внедрения.

Структура исследования заключается в следующем: выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, приложения.

1 Теоретические основы управления карьерой персонала в организации

1.1 Содержательные аспекты управления карьерой персонала в организации

Современные отношения выставляют высокие требования к уровню квалификации персонала современной организации, знаний и профессиональных навыков работников. В связи с этим появляется проблема необходимости роста по карьерной лестнице.

В последнее время со стороны управления персоналом уделяется большое внимание способам карьерного продвижения. Влияние на продвижение оказывают механизмы взаимодействия этих важных факторов.

Руководителям необходимо владеть принципами построения карьеры работников, замещения вакантных должностей и формирования кадрового резерва. Серьезное внимание необходимо уделять рассмотрению особенностей продвижения служащих всех уровней: руководителей, специалистов и технических исполнителей, проблемам невозможности полной реализации трудового потенциала.

Актуальность изучения карьеры персонала в том, что она является одной из важнейших составляющих эффективного функционирования организации. Продвижение персонала по карьерной лестнице положительно влияет на мотивацию самого работника, оказывает большое влияние на финансовые показатели организации, а также обеспечивает более благоприятный климат в коллективе и преемственность в управлении.

Вопросы изучения карьеры в специальной литературе рассматриваются лишь в плане трудовой деятельности в какой-либо организации, чаще всего коммерческой или государственной. Другая карьера – в домашнем хозяйстве, в семье, в организациях социального регулирования, ее сопоставимость с традиционной карьерой в работе по найму – явление относительно новое в жизни и в науке.

Разные авторы имеют различные точки зрения на определение сущности карьеры. Д.М. Иванцевич и А.А. Лобанов утверждают, что карьера – это индивидуально осознанная последовательность изменений во взглядах, поведении и позиции, связанных с опытом работы и деятельности в течение трудовой жизни [21].

По мнению В.А. Дятлова, А.Я. Кибанова карьера – это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом продвижение по служебной лестнице, изменение способностей, навыков, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег [13].

Егоршин приводит определение карьеры: карьера сотрудника в организации – это сумма двух слагаемых: желания сотрудника реализовать собственный профессиональный потенциал и заинтересованности организации в продвижении именно этого сотрудника [13].

Определения сильно отличаются друг от друга. При анализе сущности категории «карьера» недостаточно используются принципы системного подхода, не прослеживается суть этой категории и ее взаимосвязь с иными социально-экономическими процессами, проходящими в среде сотрудников.

На рисунке 1, представлены основные типы карьеры.

Карьера может быть статичной, осуществляющейся в одном месте и в одной должности путем профессионального роста, и динамичной, связанной со сменой рабочих мест [15]. Она бывает горизонтальной, происходящей в пределах одного уровня управления, однако со сменой вида занятий, а иногда и профессии, и вертикальной, предполагающей должностное продвижение по ступеням иерархической лестницы. Сочетание этих двух подходов дает так называемую ступенчатую карьеру.

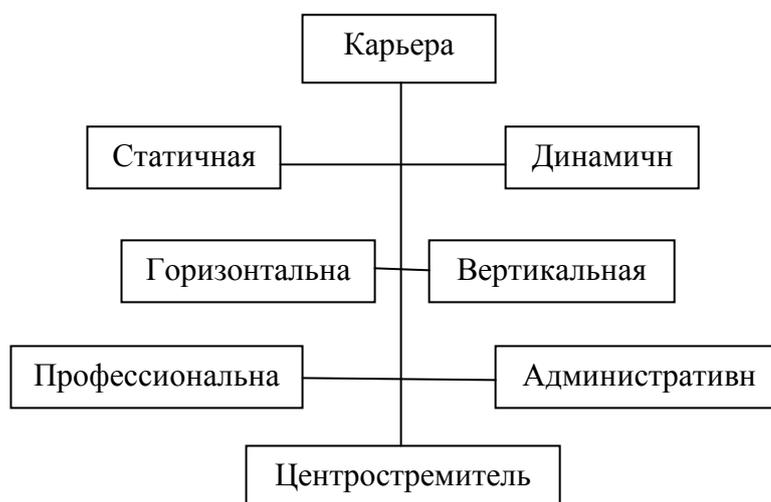


Рисунок 1 – Основные типы карьеры

Карьера может быть профессиональной или административной. Многие организации, связанные с наукоемкой деятельностью, чтобы сохранить высококвалифицированные кадры и лучше использовать их творческий потенциал, ставят в соответствие со служебной лестницей лестницу научных степеней и званий. Это предотвращает переход интеллектуальной элиты на административную работу, хотя на низших этажах взаимный переход еще возможен. Поэтому можно говорить о профессионально-квалификационном продвижении, осуществляющемся как должностное продвижение и рост квалификации сотрудников одновременно.

Выделяется еще одна разновидность карьеры – центристская, суть которой состоит не столько в перемещениях, сколько в их реальном результате, заключающемся в приближении к «ядру» организации. Говорится о том, что человек, даже не занимая каких-то высоких должностей, может оказаться близким руководству, допущенным в узкий круг общения, включенным в элиту [7].

Следовательно, успех в карьере можно рассматривать и с точки зрения продвижения внутри организации от одной должности к другой, более высокой, и с точки зрения степени усваивания определенной профессией, составляющими ее навыками и знаниями, и с точки зрения получения особого признания руководства.

Факторами успешной карьеры могут быть случай, предоставляющий человеку шанс; реалистический подход к выбору направления; хорошее знание своих сильных и слабых сторон; четкое планирование; возможности, создаваемые социально-экономическим статусом семьи (образование, связи).

Может развиваться разными темпами. На отечественных предприятиях имеет место нарастающий карьерный темп продвижения работников; примерно такая же практика существует и в США. Здесь, чтобы иметь возможность занять ведущую должность в руководстве фирмы, нужно быть к 39 – 44 годам управляющим крупного отделения. Преимущество отдается тем, кто проработал, по меньшей мере, два года в качестве рядового инженера на производстве или служащего в отделе сбыта, маркетинга, анализа хозяйственной деятельности; в течение 2 – 4 лет руководителем группы инженеров, в течение 3 – 6 лет начальником подразделения с несколькими отделами; желателен также участие в руководстве чрезвычайными ситуациями, управлении зарубежными отделениями. В Японии карьера начинается примерно через десять лет работы в организации.

Внутренняя оценка успешности и неудачности карьеры происходит путем сравнения настоящего положения вещей с личными целями и требованиями данного человека, а внешняя ссылается на мнения окружающих, занимаемой должности, статусе, влиятельности. Эти оценки могут и не соответствовать друг другу, и тогда создается почва для развития внутреннего конфликта, чреватого самыми неблагоприятными последствиями.

Любая карьера делается ради чего-то, и, таким образом, имеет свои движущие мотивы, которые с годами меняются. Опираясь от них, люди начинают активные усилия для того, чтобы достичь конкретных целей. К таким мотивам относятся (таблица 1). [1]

Таблица 1 – Мотивы, движущие карьеру

Наименование	Характеристика
Автономия	Человеком движет стремление к независимости, возможности делать все по-своему. В рамках организации ее дают высокая должность, статус, авторитет, заслуги, с которыми все вынуждены считаться.
Функциональная компетентность	Человек стремится быть лучшим специалистом в своем деле и уметь решать самые сложные проблемы. Для этого он ориентируется на профессиональный рост, а должностное продвижение рассматривает через призму профессионального. К материальной стороне дела такие люди в основном безразличны, однако высоко ценят внешнее признание со стороны руководства и коллег.
Безопасность и стабильность	Деятельностью сотрудников управляет стремление сохранить и укрепить свое положение в организации, поэтому в качестве основной задачи они рассматривают получение должности, дающей такие гарантии.
Управленческая компетентность	Человеком руководит стремление к власти, лидерству, успеху. Они ассоциируются с высокой должностью, рангом, званием, статусными символами, высокой заработной платой, привилегиями, важной и ответственной работой, признанием руководства, быстрым продвижением по служебной лестнице.
Предпринимательская креативность	Людьми руководит стремление создавать или организовывать что-то новое, заниматься творчеством. Поэтому для них основной мотив карьеры – это приобретение необходимых для этого власти и свободы, которые предоставляет соответствующая должность.
Потребность в первенстве	Человек всегда хочет быть первым.
Стиль жизни	Человек ставит перед собой задачу объединить потребности личности и семьи, к примеру, получить интересную, достаточно высоко оплачиваемую работу, предоставляющую свободу передвижения, распоряжения своим временем. Если у человека нет семьи, то на первое место может выйти насыщенность работы, ее увлекательность, разнообразие.
Материальное благосостояние	Людьми руководит желание получить должность, связанную с высокой заработной платой или другими формами вознаграждения.
Обеспечение здоровых условий	Человеком движет стремление достичь должности, которая предполагает выполнение служебных обязанностей в благоприятных условиях.

С возрастом и ростом квалификации цели и мотивы карьеры обычно меняются.

Таким образом, карьера является важнейшим фактором в реализации человека как профессионала. От его желаний, стремлений и движущих мативов зависит, как быстро она будет развиваться и на какой ступени достигнит своего пика.

В настоящей работе будем рассматривать карьеру, как индивидуально осознанную последовательность изменений во взглядах, поведении и позиции, связанных с опытом работы и деятельности в течение трудовой жизни.

1.2 Модели, виды и этапы карьеры персонала в организации

Выбор карьеры – одно из наиболее важных решений, принимаемое человеком в своей жизни. Достижения в той или иной сфере деятельности зависят от соответствия между личностью и характером работы человека, а также от совмещения личных ожиданий в области личной карьеры с возможностями организации.

Результатом карьеры является высокий профессионализм государственного служащего, достижение признанного профессионального статуса. Критерии профессионализма могут меняться в течение трудовой деятельности человека.

В данном случае карьера – сознательно выбранный и реализуемый служащим путь должностного продвижения, стремление к намеченному статусу (социальному, должностному, квалификационному), что обеспечивает профессиональное и социальное самоутверждение служащего в соответствии с уровнем его квалификации.

Государственный служащий, как правило, осознанно выбирает и строит карьеру и в профессиональном и в должностном плане. Составляющей понятия карьеры является продвижение, то есть движение вперед. Карьера – процесс, определяемый как прохождение, последовательность состояний системы. Такое понимание карьеры ориентирует на соответствующий методологический подход к ее исследованию. В его основе лежит тенденция современной науки изучать события, а не вещи, процессы, а не состояния. Общество и его компоненты рассматриваются, как процессы, а не как статичное состояние, как непрерывный бесконечный поток событий. Человек включен в этот поток и вынужден непрерывно двигаться в нем, приспосабливаться к нему,

преодолевать отклоняющиеся его течения, собственное изменение в этом процессе и изменение его составляющих. Понимание карьеры, как активного продвижения человека в освоении и совершенствовании способа жизнедеятельности, обеспечивающего его устойчивость в потоке социальной жизни. С этих позиций определяется подход к моделированию карьерного процесса и основы стратегического управления карьерой.

Таблица 2 – Виды карьеры

Наименование	Характеристика
Внутриорганизационная карьера	Сотрудник в процессе профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию [25]. Эти стадии конкретный работник проходит последовательно в стенах одной организации. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.
Межорганизационная карьера	Сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию [20]. Эти стадии работник проходит последовательно, работая на различных должностях в разных организациях. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.
Специализированная карьера	Сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется.
Неспециализированная карьера	Поднимаясь по служебной лестнице, человек может взглянуть на организацию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года. Так, считается вполне нормальным, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. В результате такой политики руководитель обладает значительно меньшим объемом специализированных знаний и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом. Ступени этой карьеры сотрудник может пройти как в одной, так и в разных организациях.
Вертикальная карьера	На более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).
Горизонтальная карьера	Предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре

Скрытая карьера	Является наименее очевидной для окружающих, доступна ограниченному кругу сотрудников, как правило, имеющим обширные деловые связи вне организации
Ступенчатая карьера	Совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение сотрудника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. Такой вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.
Центростремительная карьера	Движение к ядру – руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

В процессе реализации карьеры важно обеспечить взаимодействие всех видов карьеры. Это взаимодействие предполагает выполнение следующих задач (рисунок 2).

Практика показала, что сотрудники часто не знают своих перспектив в данном коллективе. Это говорит о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в организации.

Контроль и планирование деловой карьеры заключаются в том, что с момента принятия сотрудника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение сотрудника по системе должностей или рабочих мест. Сотрудник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Одной из форм планирования карьеры является система пожизненного найма, распространенная в Японии. Эта система возникла после Второй мировой войны и доказала свою эффективность и жизнеспособность. Суть системы в том, что человек, получив образование, поступает на работу в организацию и работает там до выхода на пенсию [9].

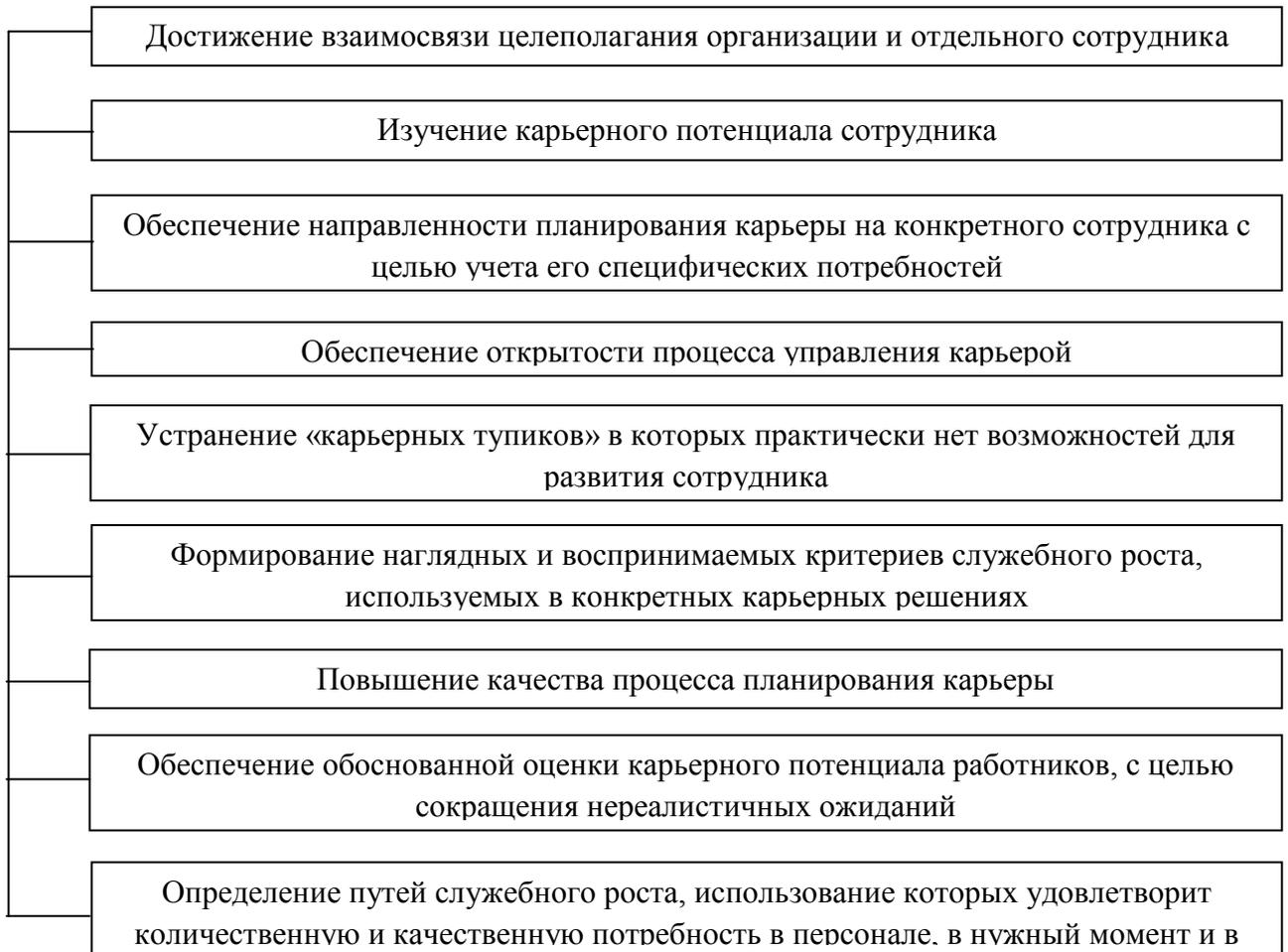


Рисунок 2 – Задачи для реализации карьеры

За это время человек может поменять несколько мест, продвинуться по службе, сменить род деятельности – и все это в рамках одной организации. Преимущество пожизненного найма в том, что каждый сотрудник в мыслях напрямую связывает себя с организацией, на которую он работает, понимает, что его личное процветание зависит от процветания его организации. Система создает уверенность в завтрашнем дне, сотрудник почти гарантирован от увольнения. Вместе с тем пожизненный найм имеет серьезные ограничения: эта система в Японии распространяется только на 25-30% сотрудников в крупных организациях; в случае ухудшения финансового положения организации все равно проводят увольнения; соглашения о гарантиях занятости не записаны в официальных документах.

Японская система пожизненного найма – это одна из форм гарантированной занятости. В настоящее время в мире растет интерес к гарантиям сохранения работы. Для этого существуют и другие причины: страх быть уволенным создает нервную обстановку и снижает производительность труда; страх, что применение нового оборудования приведет к сокращению рабочих мест, тормозит техническое развитие производства; большая текучесть кадров обходится организации дорого, особенно в тех случаях, когда речь идет о высококвалифицированном персонале.

Обеспечение гарантий занятости – одна из наиболее сложных проблем управления работой с персоналом в организациях. Некоторые руководители даже не хотят рассматривать эту проблему, считая, что в условиях рынка предприниматель сам решает, когда и кого уволить. Однако если руководители организации ожидают от работников готовности повышать производительность, качество и эффективность труда, то они должны предоставить им определенные гарантии сохранения работы.

В зависимости от направленности ступеней внутриорганизационной карьеры («спад», «подъем») можно выделить шесть ее типов (таблица 3).

Таблица 3 – Типы внутриорганизационной карьеры [42]

Наименование	Характеристика
Целевая (линейная) карьера	Сотрудник раз и навсегда выбирает профессиональное пространство для своего развития, планирует соответствующие этапы своего продвижения к профессиональному идеалу и стремится к его достижению.
Монотонная (стабильная) карьера	Сотрудник намечает раз и навсегда желаемый профессиональный статус и по его достижении не стремится к движению в организационной иерархии даже при наличии возможностей для профессионального совершенствования и улучшения своего социально-профессионального статуса и материального положения.
Спиральная карьера	Сотрудник мотивирован к перемене видов деятельности (с переходами и без переходов между рабочими местами разного социального ранга) и по мере их освоения продвигается по ступеням организационной иерархии.
Мимолетная (кратковременная) карьера	Перемещение с одного вида деятельности на другой происходит спонтанно, без видимой целенаправленности.

Стабилизационная (платообразная) карьера	Сотрудник растет до определенного уровня и остается на нем длительное время - более восьми лет.
Затухающая (снижающаяся) карьера	Сотрудник растет до определенного уровня и остается с этим статусом до момента, когда начнется «затухание» – заметное движение к более низкому социально-профессиональному статусу в организации. Чаще всего такое происходит в силу действия причин личного характера – злоупотребления алкоголем, болезнь и пр. В силу реальных причин сотрудник начинает не соответствовать требованиям занимаемых должностей и постепенно опускается до более низкого уровня

По мнению многих авторов, многообразие вариантов карьеры как процесса перехода со ступени на ступень получается за счет сочетания четырех основных моделей, условно называемых «трамплин», «лестница», «змея» и «перепутье».

Модель «трамплин» (рисунок 3). Широко распространяется среди руководителей и специалистов.



Рисунок 3 – Модель карьеры «Трамплин»

Жизненный путь сотрудника состоит из длительного подъема по служебной лестнице, сопровождающегося постепенным ростом его потенциала, опыта и знаний. Соответственно, занимаемые должности меняются на более сложные и лучше оплачиваемые. На определенном этапе сотрудник занимает высшую для него должность и старается продержаться в ней в течение длительного времени. В конце трудовой жизни происходит «прыжок с трамплина» на пенсию. Карьера «трамплин» наиболее характерна для руководителей периода застоя в экономике, когда многие должности в центральных органах и на предприятиях одни люди занимали по 20 – 25 лет.

Также данная модель является типичной для специалистов и служащих, которые не ставят перед собой особых жизненных целей, связанных с продвижением по службе. В силу ряда причин: личных интересов, хорошего трудового коллектива, невысокой загрузки, приобретенной квалификации, других жизненных интересов, работников вполне устраивает занимаемая должность, и они готовы оставаться в ней до ухода на долгожданную пенсию. Таким образом, карьера «трамплин» может быть вполне подходящей в условиях рыночной экономики для большой группы специалистов и служащих [4].

В случаях, когда таким образом принудительно обрывается трудовая деятельность человека, чей образ жизни и интересы напрямую связаны с занимаемой должностью, этот «прыжок» может оказаться смертельным в прямом смысле этого слова. Примером может служить ряд средних и мелких партийно-хозяйственных функционеров СССР, одним махом лишившихся работы после его распада и не нашедших себя в рыночных реформах в России и бывших союзных республиках.

Модель карьеры «лестница» предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую сотрудник занимает определенное время, например не более 5 лет (рисунок 4).



Рисунок 4 – Модель карьеры «Лестница»

Этого срока достаточно для того, чтобы войти в новую должность и проработать с полной отдачей. С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице. Каждую новую должность сотрудник

занимает после повышения квалификации. Верхней ступеньки служебной карьеры сотрудник достигнет в период максимального потенциала, когда накоплен большой опыт и приобретены высокая квалификация, профессиональные знания и умения, широта кругозора, а здоровье еще не утрачено. Психологически эта модель так же неудобна для первых руководителей из-за их нежелания уходить с «первых ролей», как и предыдущая. Поэтому ее должен поддерживать вышестоящий орган управления (совет директоров) с хороших позиций сохранения здоровья и работоспособности сотрудника [4].

После занятия верхней должности происходит планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы, не требующей принятия сложных решений в экстремальных ситуациях, руководства большим коллективом. Чаще всего бывший руководитель и специалист может быть задействован в качестве консультанта, советника и т.п.

Модель карьеры «змея» пригодна для руководителя и специалиста (рисунок 5).

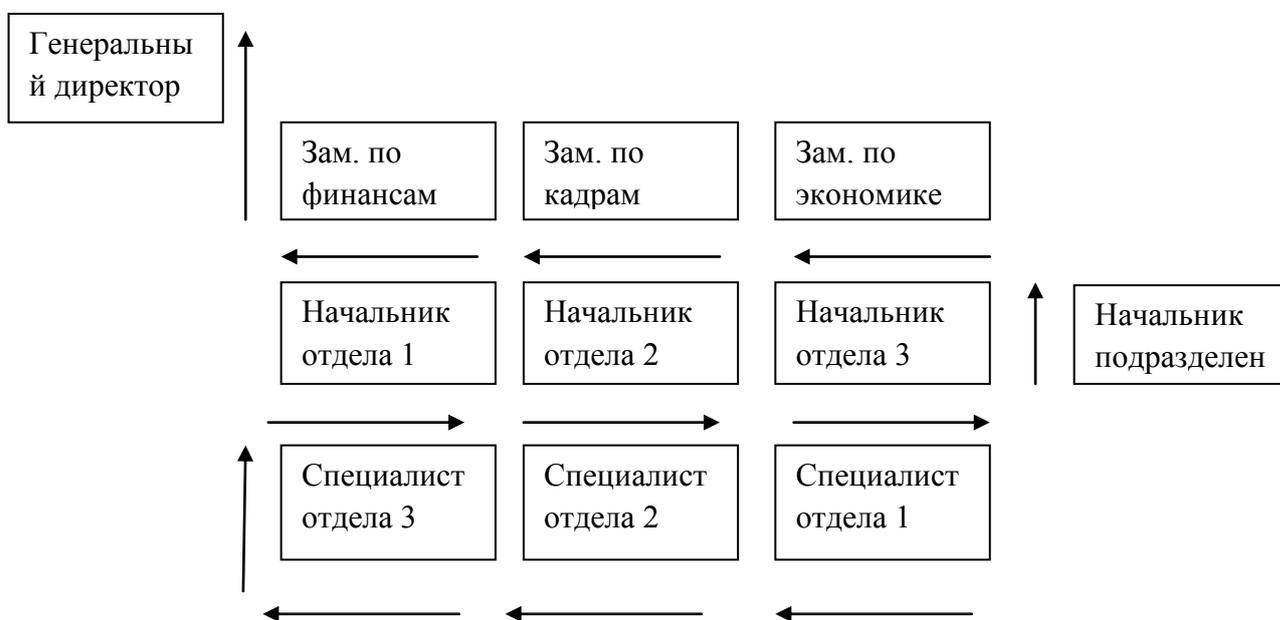


Рисунок 5 – Модель карьеры «Змея»

Она предусматривает горизонтально - вертикальное перемещение работника с одной должности на другую, причем каждую из них он занимает

недолговременное время (1 - 2 года). Модель карьеры «змея» для линейного руководителя показана на рисунке 4. Например, мастер после обучения в школе менеджеров работает последовательно диспетчером, технологом и экономистом, а затем назначается на должность начальника цеха. Это дает возможность линейному руководителю более глубоко изучить конкретные функции управления, которые ему пригодятся на вышестоящей должности [7].

Прежде чем стать директором организации, руководитель в течение 6 – 9 лет работает заместителем директора (по кадрам, коммерции, экономике и т.д.) и в полной мере изучает важные участки деятельности. Главное преимущество данной модели заключается в возможности удовлетворения потребности человека в познании интересующих его функций управления в конкретной организации и приобретении соответствующих навыков и знаний, включая знания о проблемных местах. Организационно это предполагает постоянное перемещение кадров в аппарате управления, наличие четкой системы назначения и перемещения и детальное изучение социально-психологического климата в коллективе. На рисунке видно и обратное движение (понижение). При несоблюдении ротации кадров карьера «змея» теряет значимость и может иметь негативные последствия, так как часть работников с преобладанием темперамента меланхолика и флегматика не расположены к смене коллектива или должности и будут воспринимать ее очень болезненно. Ранее такая система использовалась многими предпринимателями как форма профессиональной подготовки преемников (сыновей) для передачи им семейного дела.

Модель карьеры «перепутье» предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождение руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности (рисунок 6).

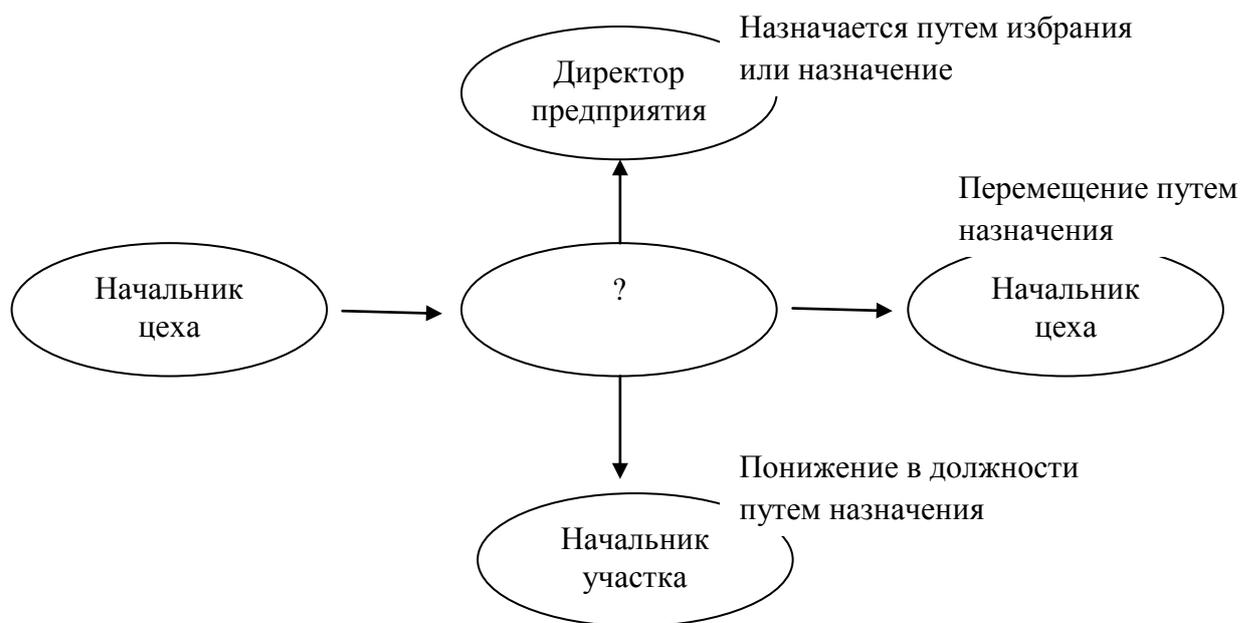


Рисунок 6 – Модель карьеры «Перепутье»

Эта карьера может быть предложена для совместных организаций и зарубежных фирм, применяющих трудовой договор только в форме срочного контракта. По своей философии это американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека и изначальное ограничение полезного срока его использования в конкретной организации [7].

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

В таблице 4 показаны связи между этапами карьеры и потребностями. Но для того чтобы управлять карьерой, необходимо более полное описание того, что происходит с людьми на различных этапах карьеры. Для этого в организациях проводятся специальные исследования.

Таблица 4 – Этапы карьеры

Этапы карьеры	Возраст, лет	Потребности достижения цели	Моральные потребности	Физиологические и материальные потребности
Предварительный	До 25	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования

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

В таблице 4 показаны связи между этапами карьеры и потребностями. Но для того чтобы управлять карьерой, необходимо более полное описание того, что происходит с людьми на различных этапах карьеры. Для этого в организациях проводятся специальные исследования.

Предварительный этап включает учебу в школе, среднее и высшее образование и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его личности, он заботится о безопасности существования.

Далее наступает этап становления, который длится примерно пять лет от 25 до 30. В этот период сотрудник осваивает профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Его продолжает беспокоить безопасность существования, забота о здоровье.

Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума.

Этап продвижения длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности. В этот период гораздо меньше внимания уделяется удовлетворению потребности в безопасности, усилия сотрудника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье [42].

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творчеством, здесь может быть подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения честным трудом. Хотя многие потребности сотрудника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, но появляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале других организаций, акции, облигации).

Этап завершения длится от 60 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьез готовиться к уходу на пенсию. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры и такие люди все меньше получают удовлетворение от работы и испытывают состояние психологического и физиологического дискомфорта, самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям у них достигает наивысшей точки за весь период карьеры. Они заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся

увеличить другие источники дохода, которые заменили бы им заработную плату данной организации при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

На последнем – пенсионном этапе карьера в данной организации завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.). Стабилизируется уважение к себе и таким же собратьям по пенсии. Но финансовое положение и состояние здоровья в эти годы могут сделать постоянной заботу о других источниках дохода и о здоровье [42].

Из всего вышеизложенного можно сделать вывод, что существует огромное количество разновидностей и моделей карьеры, а в пределах каких из них будет развиваться профессиональная деятельность отдельно взятого человека зависит от производственных особенностей и структуры предприятия, а так же от личностных качеств работника.

1.3 Управление карьерой персонала в организации

Управление карьерой – это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста сотрудника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации [15].

Управлением своей карьеры занимается и каждый отдельный сотрудник. Управление деловой карьерой позволяет достичь преданности сотрудника интересам организации, повышения производительности труда, уменьшения текучести кадров и более полного раскрытия способностей человека. Любой человек планирует свое будущее, основываясь на своих потребностях и социально-экономических условиях. Нет ничего удивительного в том, что он

желает знать перспективы служебного роста и возможности повышения квалификации в данной организации, а также условия, которые он должен для этого выполнить. В противном случае мотивация поведения становится слабой, человек работает не в полную силу, не стремится повышать квалификацию и рассматривает организацию как место, где можно переждать некоторое время перед переходом на новую, более перспективную работу.

При поступлении на работу человек ставит перед собой определенные цели, но так как и организация, принимая его на работу, также преследует конкретные цели, то нанимающемуся необходимо уметь реально оценивать свои деловые качества. Человек должен уметь соотнести свои деловые качества с теми требованиями, которые ставит перед ним организация, его работа. От этого зависит успех всей его карьеры. Нанимаясь на работу, человек должен знать рынок труда. Не зная рынка труда, он может поступить на первую попавшуюся привлекательную для него работу. Но она может оказаться не той, что он ожидал. Тогда начинается поиск новой работы. Допустим, что человек хорошо знает рынок труда, ищет перспективные области применения своего труда и узнает, что для его знаний и умений работу найти трудно, так как очень много желающих работать в этой области, в результате возникает сильная конкуренция. Обладая возможностью к самооценке и зная рынок труда, он может выбрать отрасль и регион, где хотел бы жить и работать. Правильная самооценка своих навыков и деловых черт предполагает знание себя, своей силы, слабостей и недостатков. Только при этом условии можно правильно поставить цели карьеры.

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь эту конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей. Цели карьеры меняются с возрастом, а также по мере того, как меняемся мы сами, с ростом нашей квалификации и т.д. Формирование целей карьеры – это процесс регулярный.

Выделяют следующие цели карьеры:

1. заниматься видом деятельности или иметь должность, соответствующие самооценке и поэтому доставляющие моральное удовлетворение;
2. получить работу или должность, которые отвечают самооценке, в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;
3. занимать должность, усиливающую возможности и развивающую их;
4. иметь работу или должность, которые носят творческий характер;
5. работать по профессии или занимать должность, позволяющие достичь определенной степени независимости;
6. иметь работу или должность, которые хорошо оплачиваются или позволяют одновременно получать большие побочные доходы;
7. иметь работу или должность, дающие возможность продолжать активное обучение;
8. иметь работу или должность, которые одновременно позволяют заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством [15].

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

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

строится на индивидуальном подходе к возможностям профессионального продвижения и роста.

Одну из гипотез по управлению карьерой персонала выдвинул Оствальд.

В 1909 г. немецкий ученый Оствальд (1853-1932 гг.) на основе исследования творческих биографий великих ученых обнаружил, что высоких результатов добились люди с разными и даже противоположными типами характера. При этом некоторые из них по проявлениям своего характера воспринимались окружающими, как люди обычные. В своей книге «Великие люди» Оствальд выдвинул гипотезу, что нужно выявлять не то; какие черты характера лучшие для высоких результатов, а то, какие условия способствуют в наибольшей степени достижению этих результатов [9].

Сегодня гипотеза Оствальда получила широкое теоретическое и практическое подтверждение.

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

Объект управления карьерой представляет собой совокупность определенных качеств/характеристик индивида и объективно существующих возможностей их использования/изменения для достижения поставленных им карьерных целей.

Субъектами управления карьерой могут выступать:

- сам индивид - как основной способ формирования жизненных целей и процесс их реализации;
- организация - как способ формирования человеческого капитала оптимальным образом и оценка степени реализации потенциала отдельного работника в интересах организации.

Таким образом, система управления карьерой объединяет в себе подсистему самоуправления карьерой и подсистему управления карьерой в

организации. Цель управления карьерой необходимо рассматривать с позиции этих подсистем.

Целевое назначение первой подсистемы – мониторинг субъектом собственного карьерного потенциала, результатов деятельности, поведения, взаимодействия, имиджа (самооценками, оценками организации и других людей), выработка индивидуальных мер по их развитию и совершенствованию, изучение внешних условий карьерного роста, разработка и корректировка линии собственного карьерного поведения и продвижения.

Целевое назначение второй подсистемы определяется как мониторинг эффективности организации по рациональному использованию кадров, разработка мер ее повышения посредством роста трудового и карьерного потенциала персонала и его максимального эффективного использования.¹

Таким образом, содержание деятельности по управлению деловой карьерой включает в себя ряд управленческих действий, которые осуществляют субъекты управления, каждый из которых преследует собственные интересы. При этом наилучший вариант достигается в том случае, когда обеспечивается компромисс этих интересов.

В процессе формирования системы управления деловой карьерой персонала необходимо учитывать, что карьера является взаимодействием трех групп факторов:

1. личности самого человека;
2. профессиональной среды, в которой человек работает и развивается;
3. внерабочей среды, в которой он живет и отдыхает.

Современная структура карьеры как системы включает шесть основных элементов характеризующих процесс управления.

1. Пространство перемещений, т.е. возможные должности и их занятие. Зависит от организационных структур, штатных расписаний и форм карьеры.

¹ Мангутов И.С. Управление деловой карьерой: монография / И.С. Мангутов, И.П. Скиданов. СПб:СПбГАСУ, 2005.- С.142.

2. Причины перемещений. Речь идет о возможностях заполнения вакансий, которые появляются при освобождении должностей.

3. Направления перемещений. Существуют три направления: вертикальное, горизонтальное (ротация) и перемещение в перспективную проектную группу.

4. Профили перемещений. Они возникают в случае характерных результатов занимаемой позиции, которые длительное время остаются неизменными. Это может быть осознанным решением и определяться как особый путь карьеры, что возможно на больших предприятиях со стабильной иерархией и достаточно многочисленными гомогенными (однородными) должностями. Карьера здесь определяется только уровнем иерархической позиции, но одного и того же профиля. Это вариант вертикального перемещения, но с сохранением профиля обязанностей. На малых предприятиях он невозможен.

5. Частота перемещений или скорость продвижения. Она определяется временем пребывания сотрудников на своих должностях и зависит от барьеров, которые существуют между уровнями иерархии, а также от функциональных разграничений между смежными областями работ.

6. Уровень активности предприятия по вопросам карьеры сотрудников. Он означает одновременно сумму мероприятий, которые проводит предприятие для активизации всех основных характеристик карьеры как одной из систем развития сотрудников. Этот уровень зависит от правового регулирования, размеров предприятия и динамики его развития.

Таким образом, эффективное построение системы управления карьерой возможно только при единстве взаимодействия двух подсистем управления карьерой.

У сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая. Менеджер по персоналу уже при приеме кандидата должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом исходя из индивидуальных особенностей и специфики мотивации. Одна и та же

карьерная линия для разных сотрудников может быть и привлекательной, и неинтересной, что существенным образом скажется на эффективности их дальнейшей деятельности.

Организация работы по управлению карьерой сотрудников включает (рисунок 7). [21]



Рисунок 7 – Организация работы по управлению карьерой

Управление карьерой сотрудников в определенной степени является обычным продолжением и результатом всей деятельности службы управления персоналом. Данный процесс начинается уже на этапе найма, в ходе которого претенденту предоставляется полная и достоверная информация о возможностях и перспективах работы в организации. Хорошо продуманная и организованная программа подготовки и повышения квалификации

сотрудников обуславливает реализацию планов по построению карьеры: повышение в должности, перемещение и т.п.

Планирование и контроль карьеры заключаются в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест.

Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Планирование карьеры — одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов.

Планирование карьеры — это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными, в частности:

- высшая точка карьеры — высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации;
- длина карьеры — количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки;
- показатель уровня позиции — отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум в данный момент своей карьеры;
- показатель потенциальной мобильности — отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум.

Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер). Основные мероприятия по планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования, представлены ниже в таблице 5.

Таблица 5 – Основные мероприятия по планированию карьеры

Субъект планирования	Мероприятия по планированию карьеры
Сотрудник	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Первичная ориентация и выбор профессии ▪ Выбор организации и должности ▪ Ориентация в организации ▪ Оценка перспектив и проектирование роста ▪ Реализация роста
Менеджер по персоналу	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Оценка при приеме на работу ▪ Определение на рабочее место ▪ Оценка труда и потенциала сотрудников ▪ Отбор в резерв ▪ Дополнительная подготовка ▪ Программы работы с резервом ▪ Продвижение ▪ Новый цикл планирования
Непосредственный руководитель (линейный менеджер)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Оценка результатов труда ▪ Оценка мотивации ▪ Организация профессионального развития ▪ Предложения по стимулированию ▪ Предложения по росту

Основой планирования карьеры является карьерограмма – это документ, содержащий формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте. Пример карьерограммы приведен в приложении А.

Следующим этапом управления карьерой сотрудника станет реализация плана развития карьеры. Этот план предполагает чередование по должностям, различные стажировки и индивидуальное наставничество (коучинг) [9].

На данном этапе предполагается постоянно оценивать результаты работы. Сотрудник должен не только получать новые знания и навыки, но и успешно использовать их в своей ежедневной работе. Следовательно, нужны некие инструменты контроля за этим процессом.

Оценка проводится параллельно с обычной аттестацией или как отдельное мероприятие. Полученные результаты показывают, насколько сотрудник был успешен за истекший период времени, на что стоит обратить внимание, планируя его дальнейшую карьеру. Как правило, оценка проводится совместно самим руководителем и службой управления персоналом.

Периодическая оценка продвигаемого сотрудника позволяет понять, какие дополнительные знания и навыки ему необходимы. Следовательно, более эффективным становится и формирование учебных программ. Главное при формировании программ обучения – это четко сформулировать его цели. Иначе трудно избежать нежелательных затрат времени персонала и денег организации. Существует множество методик и форм обучения. Главным критерием выбора здесь является их соответствие поставленным ранее целям.

Каждый процесс в организации оценивается с точки зрения его эффективности и управление карьерой – не исключение. Последний этап управления карьерой сотрудника – это оценка эффективности данного процесса. Оценивать эффективность управления карьерой сотрудника необходимо, используя показатели, отраженные на рисунке 8.

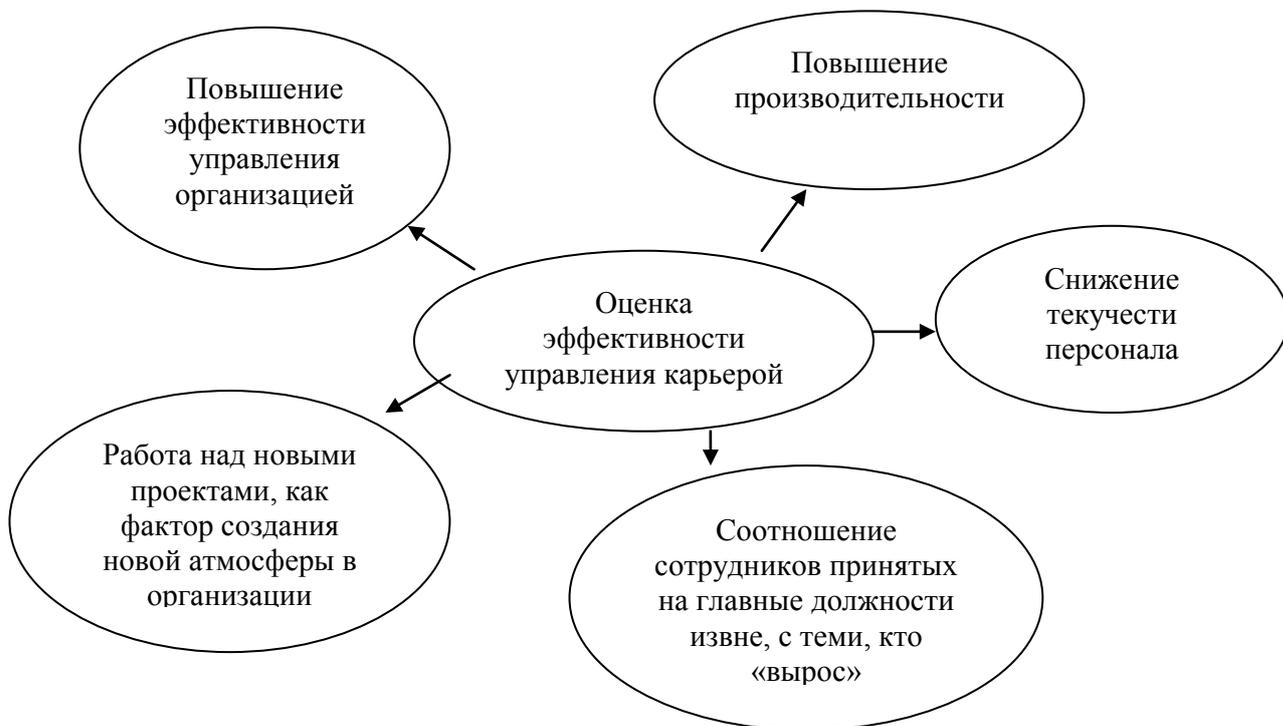


Рисунок 8 – Показатели для оценки эффективности управления карьерой

Эффективное управление карьерой положительно влияет на результаты деятельности организации: повышение качества работ и услуг, увеличение доходов организации, повышение стабильности кадров, что наглядно показано на рисунке 9.

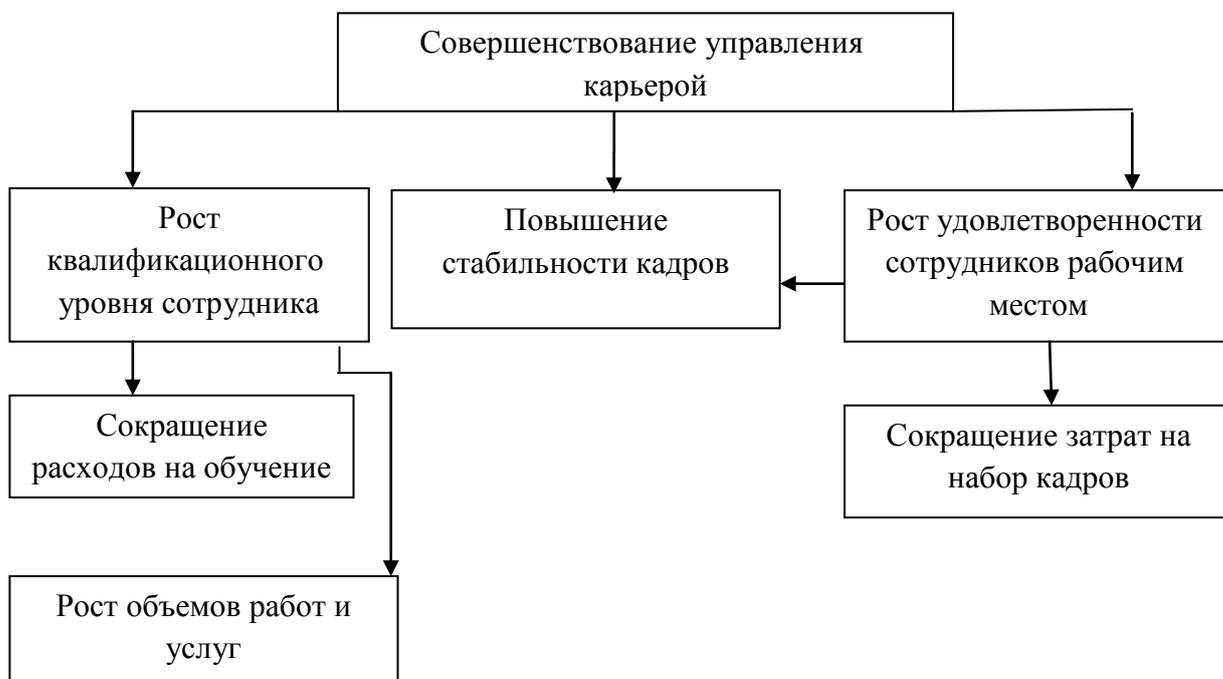


Рисунок 9 – Влияние карьеры сотрудников на результаты деятельности организации

В целом по данной главе можно сделать следующие выводы.

Под карьерой понимается продвижение сотрудника по ступенькам служебной иерархии или последовательная смена занятий как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни, а также восприятие человеком этих этапов [15].

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

2 Анализ существующей системы управления карьеры в ОАО «Жилищно-коммунального управления»

2.1 Организационно-экономическая характеристика

Мегион – современный, средне статистический город РФ в котором для удобства горожан расположены многочисленные Жилищно-коммунальные хозяйства (далее – ЖКХ).

Организация размещена в разделе ЖКХ области. Региональная принадлежность компании – Нижневартовск и Нижневартовский район, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, Россия.

Полное наименование организации: Открытое Акционерное Общество «Жилищно-коммунальное управление».

Предприятие является коммерческой организацией, представляет собой самостоятельно хозяйствующую организацию, действует на основании устава, хозрасчета и дотаций из бюджета.

Организационно-правовая форма (ОПФ): публичные акционерные общества

Регион: Ханты-Мансийский автономный округ – Югра.

Юридический адрес: 628681, автономный округ Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, город Мегион, улица Новая, 7.

Регистратор: инспекция федеральной налоговой службы по сургутскому району Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, 628408, Ханты-Мансийский – Югра, г. Сургут, ул. Республики, д 73, корп 1.

Начальник Пидлипный Александр Васильевич.

Целями деятельности предприятия являются надлежащая эксплуатация жилищного фонда и объектов коммунального хозяйства, включающая ремонт и реконструкцию жилищ, сооружений и элементов инженерной и социальной инфраструктуры, управление жилищным фондом, его содержание,

производство строительных материалов, предоставление жилищно-коммунальных и транспортно-экспедиторских услуг надлежащего качества.

Для реализации целей деятельности предприятие осуществляет следующие виды деятельности:

1. эксплуатация, капитальный и текущий ремонты жилого фонда;
2. механизированная уборка территорий города, озеленение, благоустройство;
3. санитарная очистка;
4. ремонтные работы;
5. размещение и утилизация твердых бытовых отходов;
6. обслуживание светофоров и дорожных знаков;
7. бытовые услуги для населения.

Управление предприятия осуществляется в соответствии с действующим законодательством РФ и уставом предприятия.[52]

Высшим должностным лицом предприятия является директор, который назначается на должность и освобождается от должности собственником имущества предприятия.

Директор осуществляет текущее руководство деятельностью предприятия, подотчетен в своей деятельности учредителю и действует на основании законов и иных нормативных актов РФ.

Трудовой коллектив предприятия составляют все работники, участвующие своим трудом в деятельности предприятия на основе трудового договора.

Предприятие строит свои отношения с государственными органами, органами и учредителями во всех сферах на основе договоров, соглашений, контрактов.[53]

Таблица 6 – Финансирование отрасли ЖКХ

Направление	2013 год	2014 год	2015 год
Субсидии для компенсации расходов организациям предоставляющим населению услуги по тарифам не обеспечивающим возмещение издержек (подвоз воды, вывоз жидких бытовых отходов, поставка сжиженного газа)	15,9	14,4	18,3
Финансирование целевых направлений (содержание дорог, энергосбережение, благоустройство и т.д.)	202,7	126,8	214,3

Из таблицы 6 видно, что финансирование отрасли жилищно-коммунального хозяйства в большинстве случаев производится посредством целевых программ, это связано с тем, что проводить контроль за использованием денежных средств проще, когда они выделены на определенные цели.

Таблица 7 – Характеристика жилищно-коммунального хозяйства

Показатель	Единица измерения	2013 год	2014 год	2015 год
Жилищный фонд, всего	тыс. м ²	1 156,8	1 182,6	1 200,8
Количество котельных	единиц	6	6	6
Протяженность тепловых сетей	км	148,3	148,3	148,3
Отпуск тепловой энергии в сеть	тыс.Гкал	785,7	789,6	534,2
Число водопроводов	единиц	2	2	2
Протяженность водопроводных сетей	км	145,8	145,8	145,8
Отпуск воды потребителям	тыс. куб. м	4 113,7	3 938,3	3 667
Число канализаций	единиц	2	2	2
Протяженность канализационных сетей	км	115,7	115,7	115,7
Пропущено сточных вод	тыс. куб. м	3 910,3	3 741,8	3 500,6

Положительным фактом является то, что на протяжении анализируемого периода растет объем жилищного фонда, это видно из таблицы 7, так же за последние 3 года сократилось потребление тепловой энергии и воды, скорее всего, это связано с принятым Федеральным законом об экономии энергоресурсов.

Таблица 8 – Стоимость жилищно-коммунальных услуг

Показатель	Ед. изм.	2013 год	2014 год	2015 год
Стоимость жилищно-коммунальных услуг в расчете на 1 человека в месяц на социальную норму площади жилья	руб.	1 332,75	1 461,63	1 647,64
Стандарт предельной стоимости ЖКУ на 1 человека в месяц	руб.	1 549,08	1 433,32	1 753,28
Установленный стандарт уровня платежей населения за ЖКУ	%	100	100	100
Уровень платежей граждан от стоимости предоставляемых жилищно-коммунальных услуг	%	98	96	98,4
Максимальная доля собственных расходов граждан на оплату услуг	%	8,3	7,5	5,5

Из таблицы 8 видно, что на протяжении анализируемого периода растет стоимость жилищно-коммунальных услуг, что связано с пересчетом тарифов.

В рамках Федерального закона от 21.07.2007 №185-ФЗ «О фонде содействия реформированию жилищно коммунального хозяйства» произведен ремонт многоквартирных домов (рисунок 10).

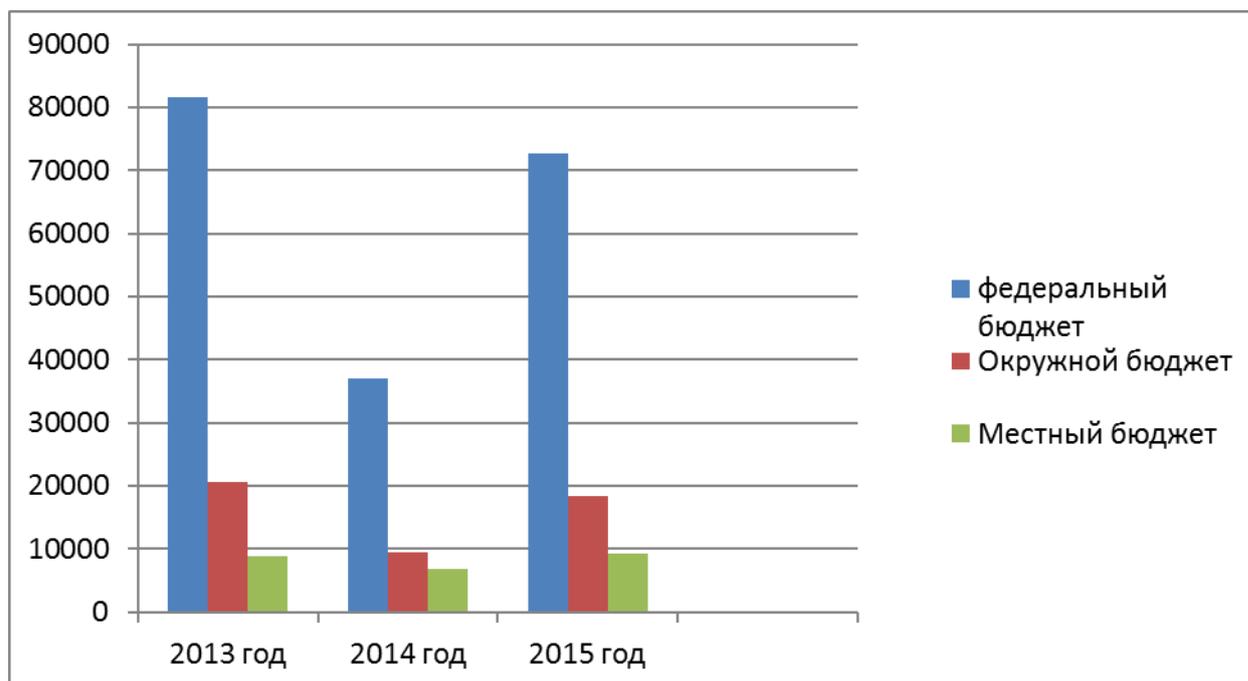


Рисунок 10 – Финансирование ремонта многоквартирных домов

На рисунке видно, что наибольшая часть денежных средств на ремонт многоквартирных домов была выделена из федерального бюджета страны.

Управление многоквартирными домами. Общая площадь жилого фонда городского округа город Мегион составляет 1 200,9 тыс. м².

В настоящее время на территории города Мегиона функционирует 10 товариществ собственников жилья и управляющая компания ОАО «ЖКУ», которые охватывают 1 012,4 тыс. м² жилого фонда.

В поселке городского типа Высокий обслуживание жилого фонда осуществляет управляющая компания ООО «Югорский центр внедрения новейших технологий», в состав которой входит 5 ТСЖ, общая площадь – 48,9 тыс. м².



Рисунок 11 – Структура площади жилья по Управляющим компаниям

Технико-экономические показатели, система измерителей, характеризующая материально-производственную базу ОАО «Жилищно-коммунального управления» и комплексное использование ресурсов. Технико-экономические показатели применяются для планирования и анализа организации производства и труда, уровня техники, качества продукции, использования основных и оборотных фондов, трудовых ресурсов.

Основные технико-экономические показатели работы предприятия представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Основные технико-экономические показатели работы предприятия за базовый период

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	Первый базовый период	Второй базовый период	Отношение 2 баз. периода к 1, %
1	Среднегодовая мощность	Тыс. руб.	801,7	801,7	100
2	Объем оказанных услуг	Тыс. руб.	835,4	851,2	101,9
3	Стоимость услуг	Млн. руб.	71,5	75,9	106,2
4	Среднегодовая численность ППП	Чел.	103	105	101,9
5	Полная себестоимость услуг	Млн. руб.	68,4	70,1	102,5
6	Среднегодовая стоимость основных (ОПФ) производственных фондов	Млн. руб.	15,4	16,1	104,5
Производные показатели					
7	Затраты на единицу услуг	руб.	0,96	0,92	95,8
8	Количество услуг на 1 работающего	тыс. руб.	694	722,9	104,2
9	Фондоотдача	руб.	4,64	4,71	101,5
10	Прибыль	млн. руб.	3,1	5,8	187
11	Рентабельность	%	4,5	8,3	-

За анализируемый период производственная мощность на предприятии не изменилась и составляет 801,7 тыс. руб., что говорит о постоянстве основных производственных фондов.

Объемом основных производственных фондов и степенью их использования определяется производственная мощность предприятия.

Производственная мощность предприятия характеризуется максимальным количеством продукции и ее ассортимента, которое может быть произведено им в единицу времени при полном использовании основных производственных фондов.

Компания ОАО «ЖКУ» имеет линейную организационную систему управления, которая представлена ниже (рисунок 12).



Рисунок 12 – Организационная структура ОАО «Жилищно-коммунального управления»

В настоящем пункте была решена одна из задач, поставленных в начале работы – дана характеристика исследуемого предприятия.

Целями деятельности ОАО «ЖКУ» являются надлежащая эксплуатация жилищного фонда и объектов коммунального хозяйства, включающая ремонт и реконструкцию жилищ, сооружений и элементов инженерной и социальной инфраструктуры, управление жилищным фондом, его содержание, производство строительных материалов, предоставление жилищно-коммунальных и транспортно-экспедиторских услуг надлежащего качества.

Данное предприятие имеет линейную организационную систему управления.

Высшим должностным лицом предприятия является директор, который назначается на должность и освобождается от должности собственником имущества предприятия.

Трудовой коллектив предприятия составляют все работники, участвующие своим трудом в деятельности предприятия на основе трудового договора.

2.2 Анализ кадрового состава

В процессе анализа использованы данные первичного и статического учета за 2013-2015 годы. Динамика обеспеченности предприятия рабочей силой представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Динамика численности персонала по категориям за 2013 -2015 гг.

Категории работающих	Среднесписочная численность, чел.			Отклонение			
	2013	2014	2015	2014/2013		2015/2014	
				Чел. (+;-)	Темп прироста, %	Чел. (+;-)	Темп прироста, %
Рабочие, в том числе	25	29	31	3	0,92	3	0,91
Сантехнический персонал (электрик, слесарь-сантехник, кровельщик, маляр-штукатур, газосварщик)	10	13	19	3	2,59	6	5,04
Вспомогательные рабочие (уборщица, дворник, водитель)	15	16	12	1	2,50	-4	-9,76
Служащие, в том числе	9	12	20	3	2,44	8	6,35
Руководители	3	3	2	-	-	-1	-2,50
Специалисты, прочие служащие	6	9	18	3	3,61	9	10,47
Всего работающих	34	40	51	6	1,34	11	2,42

Из таблицы 10 видно, что общая численность работающих имеет тенденцию к постоянному увеличению, что положительно характеризует деятельность данного предприятия.

Среднесписочная численность работающих возрастает на 1,34% в 2015 году по сравнению с 2014 и на 2,42% в 2014 году по сравнению с 2013.

Численность рабочих также с каждым годом увеличивается: на 0,92% в 2014 г и на 0,91% в 2015 г.

В течение всех трех лет численность основных рабочих возрастает на 2,59% и на 5,04% в 2014 г и 2015 г соответственно, в то время как численность вспомогательных рабочих имеет тенденцию к снижению. В 2014 г их количество увеличивается на 2,50%, а уже в 2015 г снижается на 9,76%. Это связано, прежде всего, с совмещением одним рабочим двух функций. Численность остальных рабочих в течение анализируемого периода не претерпевает изменений, т.к. в 2014 г уменьшается на 0,59%, а в 2015 г увеличивается на это же количество процентов.

Таким образом, наиболее высокими темпами сокращается численность вспомогательных рабочих, однако общая численность рабочих имеет тенденцию к увеличению, за счет постоянного роста числа основных рабочих.

В процессе анализа состояния и использования трудовых ресурсов необходимо также проанализировать динамику структуры персонала за 2013-2015 гг. Данные для анализа представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Динамика структуры численности работающих за 2013-2015 гг.

Категории работающих	Структура численности (%)			Отклонение (+;-)	
	2013	2014	2015	2015/2014	2014/2013
Списочная численность, всего	100	100	100	-	-
В т.ч. рабочие	72,61	72,31	71,24	-0,30	-1,07
Сантехнический персонал	25,84	26,15	26,82	0,31	0,67
Вспомогательные рабочие	8,91	9,01	7,94	0,10	-1,07
В т.ч. служащие	27,39	27,69	28,76	0,30	1,07
Руководители	8,91	8,79	8,37	-0,12	-0,42
Специалисты, прочие служащие	18,48	18,91	20,39	0,43	1,48

Из таблицы 11 видно, что в течение анализируемого периода происходят изменения в структуре состава персонала в сторону уменьшения доли рабочих и увеличения доли служащих в общей численности работающих на 0,30% в 2013 г и 1,07% в 2014 г. При этом удельный вес служащих в структуре работающих возрастает за счет увеличения числа специалистов на 0,43% в 2014

г и 1,48% в 2015 г при одновременном сокращении числа руководителей (на 0,12% и 0,42% в 2014 г и 2015 г соответственно), что является благоприятной тенденцией в деятельности предприятия.

Проанализируем структуру кадров - по возрасту, стажу работы, уровню и профилю образования и выявим степень соответствия с занимаемой должностью каждого работника. Средний возраст штатных сотрудников организации составляет 32 года. Для получения более полной картины приведем следующую группировку возраста сотрудников предприятия в виде таблицы (таблица 12).

Таблица 12 – Возрастная структура персонала, (%)

Возрастной интервал, лет	Доля в общей численности,	Рабочие	Специалисты	Руководители
Моложе 20 лет	-	-	-	-
20-29 лет	41	41,6	52,6	-
30-39 лет	35	29,2	36,9	50
40-49 лет	24	29,2	10,5	50
Старше 50 лет	-	-	-	-
Итого	100	100	100	100

Из таблицы 12 видно, что возрастная структура персонала предприятия неоднородна. На возрастную группу от 20 до 29 лет приходится наибольшая процентная доля – 41%, меньший процент приходится на возраст 40-49 лет - 24%. Сотрудников моложе 20 лет и старше 50 - нет. Рассматривая возрастную структуру кадров по категориям, надо отметить, что среди руководителей преобладает возраст 30-39 лет - 50% и 40-49 лет - 50%, здесь виден недостаток руководителей в молодом возрасте. Среди специалистов наибольшая доля 52,6% относится к возрастной группе 20-29 лет. Это говорит о том, что предприятие заинтересовано в молодых специалистах. Подавляющая часть рабочих находится в возрасте от 20 до 29 лет, проценты распределились следующим образом: 20-29 лет - 41,6%, 30-39 лет – 29,2%, 40-49 лет - 29,2. Таким образом, в качестве проблемы можно выделить нехватку в составе

руководителей молодых работников. Рассмотрим возрастную структуру персонала в динамике по годам (таблица 13 и рисунок 13).

Таблица 13 – Динамика возрастной структуры персонала (%)

Возрастной интервал, лет	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Моложе 20 лет	-	-	-
20-29	32,2	35,9	41
30-39	19,4	25,6	35
40-49	48,4	38,5	24
старше 50	-	-	-
ИТОГО	100	100	100

Из динамики возрастной структуры персонала видно, что с каждым годом происходит омоложение персонала, руководители заинтересованы в молодых специалистах. Так, в 2013 году в возрасте 20-29 лет было 32,2% рабочих и специалистов, а в 2015 году – уже 41%.

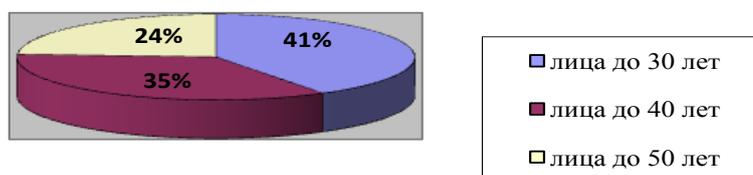


Рисунок 13 – Возрастная структура персонала ОАО «ЖКУ»

На рисунке 13 наглядно видно, что 41% персонала составляют лица до 30 лет, 35% – до 40 лет, 24% – до 50 лет.

Большинство сотрудников имеют высшее и средне-специальное образование, но не по профилю работы, как видно из таблицы 14, рисунка 14, что не всегда является достаточным для выполнения должностных обязанностей. Ранжируя образовательную структуру персонала, можно отметить, что наибольший процент выпадает на работников со средне-специальным образованием – 45% от общей численности персонала, далее с

высшим образованием – 33%, со средним образованием – 22%. В целом, уровень образования достаточно высокий.

Таблица 14 – Образовательная структура кадров (в % к численности) в 2015 г.

Уровень образования	Численность работников	В том числе:		
		Рабочие	Специалисты	Руководители
Неполное среднее	-	-	-	-
Среднее	22	45,8	-	-
Средне-специальное	45	54,2	42,1	16,7
Высшее	33	-	57,9	83,3
ИТОГО	100	100	100	100

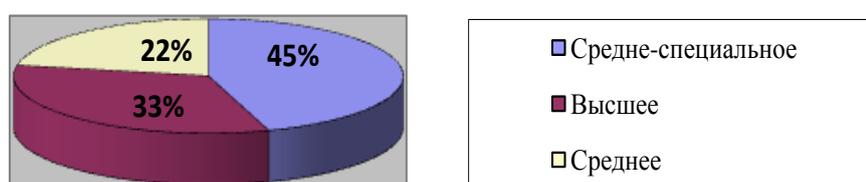


Рисунок 14 – Образовательная структура кадров

Таким образом, преобладающее большинство составляют работники со средним специальным образованием. Интерес представляет классификация, отражающая взаимосвязь должности с уровнем образования. Для специалистов и руководителей предъявляются особые требования к образованию.

Рассмотрим структуру служащих, работающих по специальности и в соответствии с квалификацией (таблица 15).

Таблица 15. Анализ структуры служащих, работающих по специальности и в соответствии с квалификацией (%)

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Штат постоянных сотрудников	80,6	82	81,6
Служащие с высшим образованием	41,9	35,9	32,6
Служащие, работающие по специальности и в соответствии с квалификацией, в т.ч.	16,1	17,9	30,6
Руководители	6,4	5,1	4,1
Служащие	9,7	12,8	26,5
Списочная численность персонала	100	100	100

Из таблицы 15 видно, что штат постоянных сотрудников увеличивается в основном за счет служащих со средне-специальным образованием и соответствующей квалификацией.

В 2013 г. из среднесписочной численности на постоянной основе работало 80,6%, с высшим образованием 41,9%, по специальности 16,1% от общей численности.

В 2014 г. из среднесписочной численности на постоянной основе работало 82%, с высшим образованием 35,9%, по специальности 17,9%.

В 2010 г. из среднесписочной численности на постоянной основе работало 81,6%, с высшим образованием 32,6%, по специальности – 30,6%.

Эта ситуация оказывает негативное влияние на работоспособность и динамичность трудового коллектива и на конкурентоспособность фирмы на рынке.

В организации также работает ряд сотрудников, которые не соответствуют занимаемой должности по имеющемуся образованию (таблица 16).

Службу управления персоналом на предприятии представляет секретарь-референт, который выполняет функции учета личного состава и посредничества с администрацией.

Таблица 16 – Анализ несоответствия занимаемой должности имеющемуся образованию

№ п/п	Должность	Требуемое образование	Имеющееся образование
1.	Директор	Высшее, экономическое	Политех
2.	Бухгалтер	Высшее, экономическое	Средне-специальное
3.	Мастер	Высшее профильное образование	Среднее профильное образование
4.	Рабочие	средне-специальное	10 классов общеобразовательной школы

Директор фирмы имеет высшее образование, но не профильное, хотя это необходимо для профессионального эффективного руководства компанией. Рабочий персонал также не имеют достаточной квалификации. А современный бизнес предъявляет не только новые профессионально квалификационные требования, но и более сложные психофизиологические требования, такие, как необходимость повышенного внимания, оперативного мышления, скорости принятия решения.

Финансовую службу на фирме представляет отдел бухгалтерии, главный бухгалтер которого имеет среднее специальное образование. Поскольку финансы имеют сложную структуру, а составной частью является финансовый анализ, который базируется на данных бухгалтерского учета, существует необходимость оценки будущих фактов деятельности компании. Но осознанные и квалифицированные решения можно принимать только при наличии необходимых знаний и экономического образования. При таком понимании роли главного бухгалтера на предприятии, поможет превратить его из простого регистратора фактов хозяйственной жизни в финансового аналитика, консультанта или менеджера.

Использование персонала должно отвечать целям организации, обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде в процессе этой работы. Также система использования персонала в организации должны быть такой, чтобы работники могли давать наибольшую отдачу на своем рабочем месте.

Рассмотрим основные организационные мероприятия необходимые для планирования карьерного роста сотрудников (таблица 17).

Таблица 17 – Организационные мероприятия, способствующие карьерному росту

Этап	Мероприятия
Предварительный	1.Ознакомительная беседа с новичками об истории организации, о традициях. 2.Знакомство с коллективом
Становление	1.Тренинг общения – посредством данной программы новички быстрее привыкают к условиям новой работы, налаживая хорошие взаимоотношения с коллективом. 2.Персональный коучинг. Коучинг - это консультирование по профессиональным или частным проблемам.
Продвижение	1.Система профессиональных тренингов, призванная для формирования профессиональных навыков, необходимых для той или иной профессии. 2.Устроение профессиональных конкурсов, которые стимулируют развитие личных и деловых качеств сотрудников.
Сохранение	Курсы повышения квалификации
Пенсионный	Отсутствует

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что на предприятии осуществляется эффективная кадровая политика, общая численность работающих имеет тенденцию к постоянному увеличению, и омоложению персонала. Так на возрастную группу от 20 до 29 лет приходится наибольшая процентная доля – 41%, меньший процент приходится на возраст 40-49 лет - 24%. Сотрудников моложе 20 лет и старше 50 - нет.

Получить высокие результаты в развитии корпоративной культуры можно только в том случае, если люди, работающие на предприятии, обладают знаниями, умениями, необходимыми для того, чтобы их усилия были эффективными и результативными. Обучение обеспечит развитие их умений и навыков, что играет объединяющую роль в достижении организацией основных стратегических целей.

2.3 Анализ управления карьерой

В результате проведенного анализа в ОАО «Жилищно-коммунальное управление» были выявлены следующие проблемы:

1. Гендерная (половая) дискриминация в вопросах продвижения карьерой.

Из 10 человек, которые продвинулись по вертикальной карьерной лестнице с 1 января 2015 года по 31 декабря 2015 года - 6 человек мужчины.

Среди управленческого аппарата 75 % составляют мужчины. Должности управляющего, генерального директора никогда за всю историю организации не занимали женщины.

Среди низшего звена управления 65 % сотрудников составляют женщины. То есть шанс женщине пройти по всей длине карьерной лестницы равна 1 к 100.

По статистике, женщина, проработав в организации 6 месяцев, увольняются.

2. Второй проблемой, выявленной по результатам анализа, является – в организации имеются должности, функционал которых полностью повторяется, создавая при этом «лишних» работников.

К примеру, на одно функциональное подразделение (с небольшой проходимостью и оборотом) предусмотрены штатным расписанием 3 бухгалтера и 2 работника кадровой службы.

В результате, возможности карьерного роста специалистов резко сокращается.

3. Большая текучесть кадров среди низового звена управления.

В 2012 году из организации уволились 6 сотрудников, не проработав и 6 месяцев.

В 2013 году уволилось уже 10 человек.

В 2014 году, не выдержав конкуренции и гонки за результатами, уволилось 17 сотрудников.

И по результатам 2015 года организацию покинуло 20 человек.

Подобные результаты текучести кадров говорят о неблагополучии в сфере управления персонала.

Уволенные работники объясняют свой уход:

- завешенные требования нормативов;
- невозможность сделать объективно-хорошую карьеру вследствие субъективных предпочтений руководства;
- низкий уровень оплаты труда.

Мастер, как показал анализ, практически не занимается планированием карьерного роста сотрудников. В его функции в настоящее время не входит управление карьерой. Частично функции управления карьерой выполняет директор ОАО «Жилищно коммунальное управление».

Однако основными функциями системы управления карьерой соответственно целям должны быть:

- исследование проблем, связанных с выявлением потребностей в управленческих кадрах, с их развитием и продвижением; прогнозирование перемещений на ключевых руководящих должностях;
- планирование профессионального развития (учебы, стажировок), процедур оценки и должностного перемещения (повышения, ротации), а также карьерного процесса по организации в целом, в том числе разработка организационного пространства в соответствии с целями и возможностями организации, потребностями и способностями персонала;
- организация процессов обучения (в том числе основам самоуправления карьерой), оценки, адаптации и профессиональной ориентации;
- активизация карьерных устремлений руководителя, создание благоприятных условий для самоуправления карьерой: самомаркетинга (самопрезентации, саморекламы);
- регулирование протекания карьерных процессов, предупреждение и профилактика кризисных явлений, отклонений от нормы, в том числе появления карьеризма;
- координация и согласование действий различных звеньев системы управления карьерой;

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

Значительным фактором в процессе управления карьерой является мотивация персонала, которая сводится не только в удовлетворяющем сотрудника уровне оплаты труда. В организации не разработан механизм эффективной мотивной карьерного роста сотрудников.

Эффективность реализации функций управления карьерой может быть достигнута посредством их интеграции, комбинирования в различные технологии, среди которых наряду с такими универсальными персонал – технологиями, как управление по целям, обучение, управление адаптацией и профессиональной ориентацией, должны применяться и особенные карьерные: работа с резервом на выдвижение, индивидуальное психологическое консультирование по вопросам карьеры, моделирование карьерограмм. Все это отсутствует сегодня в организации.

Механизм управления карьерой должен включать совокупность организационно-административных, экономических, социально-психологических и морально - нравственных средств и методов воздействия на его развитие и продвижение. В рамках этого механизма должны в комплексе применяться такие методы, как фиксирование условий, требований к развитию и продвижению в должностных инструкциях, уставе организации; создание корпоративной культуры, поощряющей стремление к карьере как самовыражению в рамках организации и осуждающей карьеризм как ориентацию на продвижение ради получения дополнительных выгод (внешние атрибуты власти, привилегии) любой ценой; материальное и денежное стимулирование карьерного движения. Механизм управления карьерой должен выступать как «совокупность средств воздействия и, прежде всего, кадровых технологий, которые обеспечивают управление профессиональным опытом персонала в организации, реализацию его карьерной стратегии».

Процесс управления карьерой должен являться результатом взаимодействия системы и механизма и включать в себя последовательность

действий, направленных на достижение целей развития, отбора и продвижения персонала в рамках организационного пространства: постановку целей, анализ действительной ситуации, выявление проблем (несоответствия между желаемым и действительным) и планирование и реализацию мер по их разумному решению.

В целом по данной главе можно сделать следующие выводы.

Среднесписочная численность работающих возрастает на 1,34% в 2015 году по сравнению с 2014 и на 2,42% в 2014 году по сравнению с 2013.

В структуре кадров в 2015г. увеличилось количество лиц от 20 до 30 лет (+5,1%) и сотрудников в возрасте от 30 до 40 лет (+9,4%), снизилась доля работников от 40 до 50 лет (-14,5%), таким образом, можно сделать вывод о том, что предприятие заинтересовано в молодых кадрах и его коллектив с каждым годом омолаживается.

Из анализа состава кадров по образованию видно, что наибольший процент выпадает на работников со средне-специальным образованием – 45% от общей численности персонала, далее с высшим образованием – 33%, со средним образованием – 22%. В целом, уровень образования достаточно высокий.

По результатам анализа управления карьерой можно сделать вывод о том, что в настоящее время в ОАО «Жилищно-коммунальное управление» отсутствует система и механизм управления карьерой. Руководству предприятия стоит принять меры по повышению квалификации у своих подчиненных и разработать механизм продвижения работников по карьерной лестнице.

3 Совершенствование системы управления карьерой персонала в ОАО «Жилищно-коммунальное управление»

3.1 Предложения по совершенствованию процесса управления карьерой

Анализ проблем в управлении карьерой сотрудников ОАО «Жилищно-коммунальное управление» показал, что в организации отсутствуют система управления карьерой, эффективная система мотивации карьерного роста и как следствие не эффективное обучение персонала.

Нами предлагается разработать полную систему управления карьерой.

Система управления карьерой должна включать связанные между собой цели, функции, технологии, структуру и кадры управления карьерой.

Цели управления карьерным процессом должны исходить из общих целей системы управления персоналом, но вместе с этим иметь особенность данной сферы деятельности организации в области управления человеческими ресурсами и могут включать:

- формирование, развитие и подходящее использование профессионального потенциала каждого сотрудника и организации в целом;
- обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры организации;
- достижение взаимопонимания между организацией и сотрудником по вопросам его развития и продвижения;
- создание благоприятных условий для развития и продвижения персонала в рамках организационного пространства.

Для каждого нового сотрудника составляется индивидуальная карта карьеры, которая примерно выглядит так (таблица 18).

Таблица 18 – Карта карьеры

Должность	Сотрудник
Стаж в компании	0 лет
Квалификация	3 года после получения средне-специального образования по специальности «Специалист»
Дополнительные сертификаты	Курсы «1С: Бухгалтерия 8.2» Сертификат профессионального бухгалтера
Профессиональные навыки	навыки активных / прямых продаж; навыки ведения переговоров; навыки планирования продаж; навыки поиска новых надежных поставщиков; навыки работы с возражениями; навыки размещения рекламы в Интернете, журналах и информационных справочниках; навыки составления коммерческих предложений; знание офисных программ: MS Word, Excel; знание 1С; способность убеждать;
Личные качества	активная жизненная позиция; аналитический склад ума; быстрая обучаемость; высокая работоспособность; готовность брать ответственность; грамотная речь; дисциплинированность; желание работать и зарабатывать; жизнерадостность; инициативность; коммуникабельность;
Желаемая карьерная позиция	Управляющий
Карьерных ступеней	Стажер - Специалист - Мастер - Старший мастер – Начальник участка - Заместитель – Директор

Карьерные ступени предусматривают, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время, например не более 5 лет. Такого срока достаточно для того, чтобы войти в новую должность и проработать с полной отдачей. С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице (рисунок 15). Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации. Верхней ступеньки служебной карьеры работник достигнет в период максимального потенциала, когда накоплен большой опыт и

приобретены высокая квалификация, широта кругозора, профессиональные знания и умения, а здоровье еще не утрачено. Психологически эта модель так же неудобна для первых руководителей из-за их нежелания уходить с «первых ролей», как и предыдущая. Поэтому ее должен поддерживать вышестоящий орган управления (совет директоров, правление) с гуманных позиций сохранения здоровья и работоспособности работника [32, с. 40].

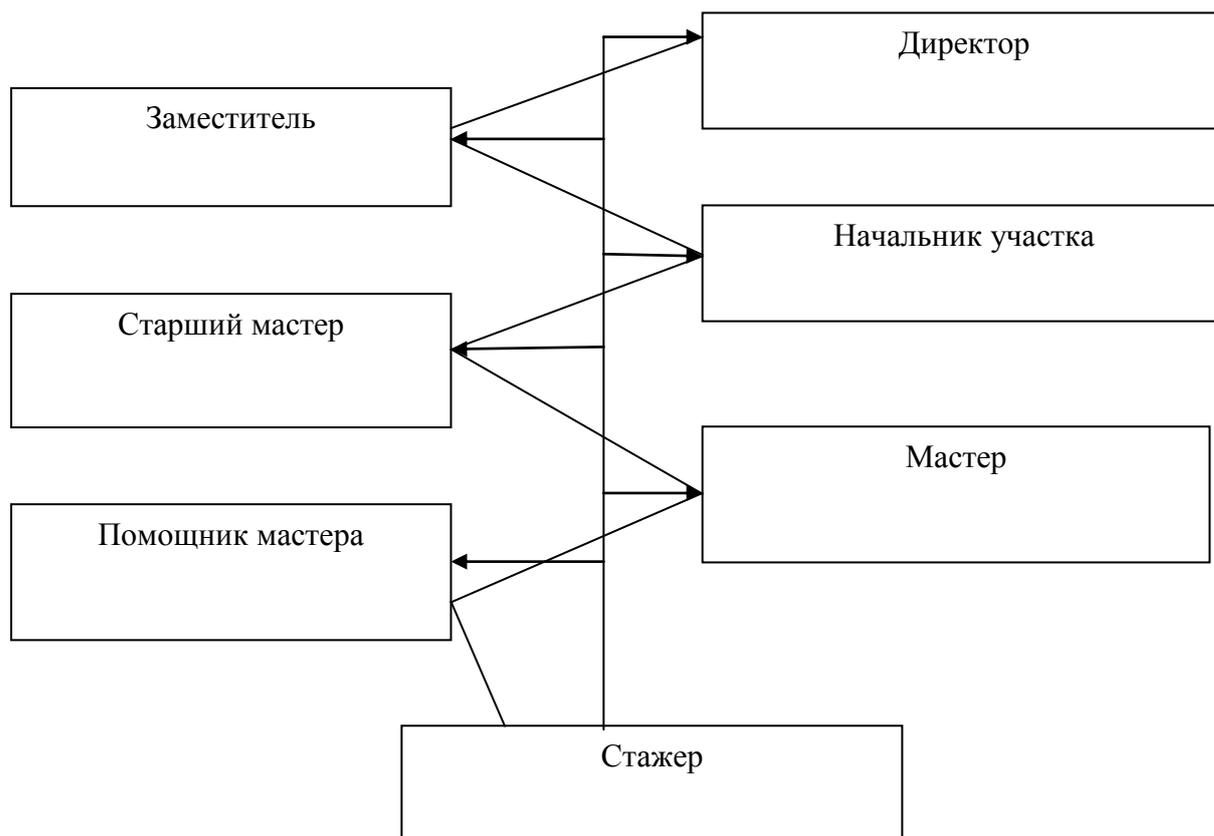


Рисунок 15 – Карьерная лестница

Конечно, карьерную лестницу каждый специалист-новичок проходит по-разному и останавливается на своем этапе, но подняться вверх в организации возможно только по такой схеме.

Для выхода на новую ступень по карьерной лестнице необходимо:

- выполнить нормативы (выполнение заявок за день, стабильность результатов);
- пройти обучение.

Таблица 19 – Основные цели формирования и использования кадрового резерва

Цели	Важность цели	Критерии оценки	Запланированные результаты
Оптимизировать издержки на подбор кадров	0,11	Процент снижения издержек на подбор персонала	По прошествии 6 месяцев после внедрения программы снизить издержки на подбор персонала на 20%
Постоянное пополнение кадров руководителей	0,12	Процент сотрудников, включенных в кадровый резерв	Количество сотрудников, включенных в резерв, должно соответствовать числу должностей, подлежащих обеспечению резервом
Мотивация карьерного роста сотрудников	0,13	Количество сотрудников с индивидуальными карьерограммами	100% участников кадрового резерва должны иметь индивидуальные карьерограммы
Снижение уровня текучести кадров среди наиболее перспективных сотрудников	0,15	Процент уволившихся из числа кадрового резерва	Не более 10%
		Интегральный показатель удовлетворенности резервистов	Не ниже 35%
Своевременное замещение вакансий по должностям руководителей	0,15	Процент назначений сотрудников из числа кадрового резерва	Не ниже 80%
Повышение образовательного уровня и профессиональной квалификации перспективных сотрудников	0,15	Процент охвата резервистов программой развития	100% участников кадрового резерва
		Частота обучения резервистов	Не менее 1 мероприятия в месяц
		Количество стажировок на одного сотрудника, вошедшего в резерв	Не менее 1 стажировки в течение 6 месяцев
		Процент прошедших процедуру ассесмент-центр	Не ниже 70%
		Процент соответствия модели управленческих компетенций	Не ниже 70%
Утверждение организации в роли социально-ориентированного предприятия, улучшение имиджа организации как работодателя	0,10	Полнота решения поставленных задач в течение установленного срока	Не менее 70% опрошенных сотрудников должны оценивать организацию, как стабильного, социально-ориентированного участника рынка труда

Войти в смету	0,09	Лимит расходов на подготовку одного резервиста	Максимально допустимое превышение бюджета расходов – 20%
---------------	------	--	--

В любых обстоятельствах все поставленные цели должны быть заданы в определенных единицах измерения: рублях, процентах и прочее.

Указав единицы измерения, можно установить количественные показатели 100% - ного выполнения различных задач.

После постановки количественно измеримых целей следует определить показатели, оказывающие влияние на эффект от проведения мероприятий по управлению карьерой.

Схема функциональных взаимосвязей в процессе управления карьерой в организации отображена на таблице 20.

Таблица 20 – Функциональные взаимосвязи в процессе управления карьерой

Функции управления	Генеральный директор	Главный бухгалтер	Мастер
Составление планов по управлению карьерой и кадровым резервом	Р	О	У
Принятие мер поощрения или взыскания за выполняемую работу по резерву кадров	Р	О	П
Совершенствование организации замещения кадров	Р	О	У
Проведение конкурсов на замещение вакантных должностей	Р	О	П
Повышение квалификации сотрудников, зачисленных в резерв	Р	О	У
Оформление в резерв и передвижение по должностям	Р	О	П
Организация учета по управлению деловой карьерой и резервом	Р	О	П
Изучение расстановки и использования специалистов, а также деловых качеств сотрудников	Р	О	П
Создание резервов кадров на выдвижение	Р	О	У
Контроль выполнения руководителями отделов работы по управлению карьерой и кадровым резервом	Р	О	П
Изучение движения кадров	Р	О	П

Обеспечение составления отчетности по управлению карьерой и кадровым резервом	Р	О	П
Проработка схем замещения и индивидуальных планов развития деловой карьеры	Р	О	П
Контроль реализации планов подготовки специалистов, отобранных в резерв кадров	Р	О	У
Выполнение программы работы с кадровым резервом	Р	О	П

Условные обозначения:

Р – принимает решения, утверждает документ;

О – отвечает за выполнение, организует, оформляет окончательный документ;

У – участвует в выполнении данной функции;

П – представляет исходные даны для выполнения функции.

Планирование карьеры – это процесс сравнения скрытых возможностей, целей и способностей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Раз в 3 года в организации проводится аттестация сотрудников на соответствие занимаемой должности.

Для подобной аттестации привлекаются должностные лица и сотрудники организации, отработавшие более года.

Чтобы разработать и внедрить эффективную систему мотивации, нужно реализовать три этапа: провести диагностику мотивационной среды в организации, разработать сегментированную систему мотивации, в которой комплексно применять материальные и моральные средства мотивации, регулярно проводить мониторинг и коррекцию мотивационной системы.

Первый этап: диагностика мотивационной среды организации (системы стимулирующих условий). На этом этапе реализуются следующие мероприятия:

- разработка методов объективного и однозначного измерения результатов работы сотрудников;

- доступность для сотрудников официальной информации о желаемом результате (как нужно работать и какие результаты иметь);

- оценка степени достижимости желаемых результатов. При слишком трудной или слишком легкой задаче мотивация сотрудников, как правило, снижается;

- учет принципов стимулирования: наличие общих для всех условий мотивации, обоснованная система оценки, наличие точных критериев измерения результатов, простота и понятность средств оценки результатов, связь результата и поощрения, измерение результатов и вознаграждение всех сотрудников соответственно результатам их работы.

Второй этап разработки системы мотивации – это этап построения сегментированной мотивирующей системы и учет психологических особенностей сотрудников.

На втором этапе необходимо провести именное анкетирование сотрудников с целью выделения определенных групп и разработки сегментированной системы мотивации.

На втором этапе можно также провести психологическое тестирование сотрудников внутри каждой группы с целью учета их ожиданий и реализации индивидуального подхода соответственно психотипам отдельных сотрудников.

На втором этапе, учитывая выделенные группы сотрудников и данные по их индивидуально - психологическим особенностям, необходимо ввести принцип комплексности, то есть применять не только материальное, но и моральные средства стимулирования:

- оценка и признание личных заслуг отдельных сотрудников: публичная оценка на совещаниях, улучшение интерьера кабинета, фотографии или сообщения на специальных стендах и «Досках почета», почетные поручения от высшего руководства, почетные знаки и награды.

– оценка и признание заслуг отдела: информирование о достижениях отдела на совещаниях и во внутрикорпоративной прессе, организация торжественных обедов в честь определенных сотрудников, направление сотрудников на определенную конференцию (семинары, выставки, встречи), направление группы на обучение, поездка группы на экскурсию или в туристическую поездку, вручение знаков отличия.

– личное признание заслуг сотрудников со стороны руководства: устное выражение благодарности, письменное выражение благодарности, подарки, беседа с руководителем.

Третий этап разработки системы мотивации – это проведение мониторинга и коррекции. На этом этапе проводится постоянное анкетирование сотрудников, примерно раз в полгода и изменение мотивирующих факторов в соответствии с получаемой информацией об их отношении к условиям работы в организации.

Главным требованием к системе мотивации является максимально полный учет должностных обязанностей персонала.

Например, материальная мотивация персонала может быть такой.

Специалист. Оплата труда складывается из следующих показателей: «оклад» + «премия» + «премия перевыполнение плана» + «премия за культурное и вежливое обслуживание клиента» + «премия за выслугу лет» + «премия за квалификацию».

Старший мастер. Оплата труда складывается из следующих показателей: «оклад» + «премия за перевыполнение плана в размере 1% со всех счетов, превышающих месячный план обслуживания населения» + «премия за каждый разработанный заказ» + «премия за выслугу лет» + «премия за квалификацию».

Администратор. Оплата труда складывается из следующих показателей: «оклад» + «0,1% от объема плана» + «единовременные премии за открытие нового филиала» + «премия за выслугу лет» + «премия за квалификацию».

Следующим требованием к системе мотивации является ее прозрачность. В случае необъективности или же непонятности будет наблюдаться обратный

– демотивация. Каждый сотрудник должен быть убежден в справедливости поощрений и наказаний. Иначе говоря, он может результатами своей работы влиять на сумму оплаты труда.

Таким образом, для разработки эффективной мотивации карьерного роста сотрудников необходимо выполнить ряд мероприятий на каждом этапе разработки.

Для внедрения системы управления карьерой персонала, эффективной системы мотивации карьерного роста, а также для развития персонала рекомендуется проводить ежегодно обучение менеджеров и сотрудников.

В связи с этим мы предлагаем подготовить специалиста, старшего мастера, а также заместителя главного бухгалтера по следующим программам:

1. Роль обучения и развития персонала в общей системе повышения эффективности организации:

а) Профессиональное обучение и развитие в общей системе управления организацией:

– эффективность и результативность работы как основное требование к персоналу в организации;

– роль профессионального обучения и развития в общей системе управления эффективностью.

2. Комплексные программы развития персонала в организации:

а) Программы целевой подготовки специалистов;

б) Курсы «молодого бойца» (программы адаптации);

в) Программы развития карьеры;

г) Программы развития менеджмента и формирования резерва руководящих кадров.

3. Организация обучения в компании:

а) Планирование обучения:

– технология составления планов по обучению для организации;

– определение необходимых ресурсов (методические материалы, техническое оснащение и т.п.).

б) Бюджетирование мероприятий по развитию и обучению.

в) Администрирование мероприятий по обучению. Основные требования к организации контроля за прохождением программ обучения.

Организаторы настоящего семинара, а также его ведущие – коучеры должны предоставить все материалы для эффективной работы по управлению карьерой и развитием персонала.

3.2 Эффективность предложенных мероприятий

Исходя из планов развития организации перед каждым мероприятием в области управления карьерой ставятся конкретные цели. Их может быть несколько, но они должны быть четко сформулированы и расставлены по приоритетам.

Расчет и анализ эффекта и эффективности от мероприятий по управлению карьерой позволяет руководству организации принять взвешенное решение о дальнейшем внедрении системы. Кроме того, при правильном подходе система управления карьерой позволяет выявить слабые и сильные стороны во всей деятельности организации.

В связи с этим мы предлагаем следующие мероприятия:

1. Разработка системы «Управление карьерным ростом».
2. Разработка эффективной системы мотивации карьерного роста сотрудников.
3. Развитие персонала через обучение.

Специалист будет заниматься вопросами планирования карьеры сотрудников не менее 8 часов месяц или 1 день в месяц. Тогда затраты на выполнение этих функций, исходя из его часовой заработной платы составят:

$$40 \text{ тыс. руб. в мес.} : 24 \text{ раб. дня в мес.} = 1,6 \text{ тыс руб. в день}$$

$$1,6 \text{ тыс руб. в день} * 12 \text{ мес.} = 19,2 \text{ тыс. руб. в год.}$$

Подготовка документов, разработка планов, направление на стажировки сотрудников – рассматривает и утверждает линейный руководитель 1 день в

квартал. Исходя из его почасовой заработной платы затраты на эту функцию составят:

$80 \text{ тыс. руб. в мес.} : 24 \text{ раб. дня в мес.} = 3,2 \text{ тыс. руб. в день}$

$3,2 \text{ тыс. руб. в день} * 4 \text{ квартала} = 12,8 \text{ тыс. руб. в год}$

Всего затраты на управление карьерой персонала :

$19,2 \text{ тыс. руб.} + 12,8 \text{ тыс. руб.} = 32 \text{ тыс. руб. в год.}$

Определим затраты на разработку, внедрение и сопровождение эффективной системы мотивации карьерного роста сотрудников.

В разработке принимают участие: линейный руководитель, специалист, старший мастер и главный бухгалтер.

Затраты составят по мнению главного бухгалтера организации не менее 50 тыс. руб. в год, исходя из почасовой заработной платы участников разработки.

Ежегодно на обучение персонала предполагается выделение не менее 80 тыс.руб. Обучение будет проходить на базе предприятия с привлечением внешних консультантов (коучеров). Программа обучения рассмотрена в разделе 3.1.

Всего затраты на предлагаемые мероприятия составят:

$\text{Затраты} = 32 \text{ тыс. руб.} + 50 \text{ тыс. руб.} + 80 \text{ тыс. руб.} = 162 \text{ тыс. руб. в год.}$

В результате предлагаемых мероприятий, по оценке экспертов, рост выручки от продажи может составить не менее 3%. В качестве экспертов выступали директор предприятия, главный бухгалтер и специалист.

Выручка от выполнения заказов населения до внедрения составляла 9 427 тыс. руб.

Увеличение выручки на 3% 283 тыс. руб.

Следовательно, результат от внедрения предлагаемых мероприятий 283 тыс. руб.

Таким образом как показали расчеты все предлагаемые мероприятия эффективны и затраты на их проведение окупаются в течение одного года.

Заключение

Интерес к проблеме планирования и сопровождения карьеры сотрудников обусловлен переходом от системы административного планирования к свободному рынку, где действует закон соответствия спроса и предложения.

Современное понимание карьеры - это не только успешность в данной профессиональной деятельности, но и успешность всей жизни.

Под карьерой понимается продвижение сотрудника по ступенькам служебной иерархии или последовательная смена занятий как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни, а также восприятие человеком этих этапов

Карьера сотрудника в организации складывается из желания самого сотрудника реализовать собственный профессиональный потенциал и заинтересованности компании в продвижении именно этого сотрудника.

Многие руководители приступают к планированию карьеры своих сотрудников, как правило, после аттестации. Аттестация позволяет определить наиболее перспективных членов команды, способных достичь наибольших успехов в профессиональной деятельности. Управление карьерой сотрудника заключается не только в постановке целей его профессионального развития, но и в определении средств достижения этих целей.

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

Для внедрения системы управления карьерой персонала, эффективной системы мотивации карьерного роста, а также для развития персонала рекомендуется проводить ежегодно обучение менеджеров и сотрудников.

В связи с этим предлагаются следующие мероприятия:

1. Разработка системы «Управление карьерным ростом».

2. Разработка эффективной системы мотивации карьерного роста сотрудников.

3. Развитие персонала через обучение.

Таким образом как показали расчеты все предлагаемые мероприятия эффективны и затраты на их проведение окупаются в течение одного года.

В настоящей работе на основе теоретических изысканий рассмотрена система управления карьерой в ОАО «Жилищно коммунальное управление» и разработаны предложения по ее совершенствованию.

В ходе выполнения работы все задачи, поставленные перед автором всесторонне рассмотрены и сделаны соответствующие выводы.

Библиографический список

1. Федеральный закон от 21.07.2007 №185-ФЗ (ред. от 29.06.2015) «О Фонде содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства»;
2. Аксенова, Е.А. Управление персоналом/ Е.А.Аксенова, 2014. – 423с.;
3. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом/ Т.Ю.Базарова, 2013. – 381 с.;
4. Батяев, А.А. Идеальный персонал/ А.А. Батяев. - Москва «Альфа-Пресс», 2014. – 176 с.;
5. Беляцкий, Н. П., Маевская А. В. Деловая карьера/ Н.П.Беляцкий, А.В.Маевская. - Амалфея, Мисанта - Москва, 2012. - 208 с.;
6. Букша, К. С. Управление деловой репутацией. Российская и зарубежная PR-практика/ К.С.Букша. - Вильямс - Москва, 2012. - 144 с.;
7. Бухалков, М.И. Управление персоналом. Развитие трудового потенциала/ М.И.Бухалков. - Москва «Инфра-М», 2013. – 192 с.;
8. Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика/ В.Р.Веснин. – 2014. – 688с.;
9. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер / М.Вудкок, Д.Френсис. - М., 2012. – 200 с.;
10. Герчиков, В.И. , Управление персоналом, учебное пособие/ В.И. Герчиков. – М., Инфра-М, 2010. – 110 с.;
11. Горшкова, Екатерина Управление карьерой. Руководство по ловле золотых рыбок; Речь/ Екатерина Горшкова. -Москва, 2013.-208с.;
12. Грибов, В.Д. Менеджмент: учеб, пособие/ В.Д.Грибов. - М.: Кнорус, 2014. – 280 с.;
13. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихало В.Т. Управление персоналом/ В.А. Дятлов, А.Я., А.Я.Кибанов, Ю.Г.Одегов, В.Т.Пихало. - М.: Изд. Центр «Академия»,2012. – 356 с.;
14. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом/ А.П.Егоршин. - Москва «Инфра-М», 2015. – 352 с.;

15. Ефимова, Е.М., Полукаров В.Л. Основы управления введение в специальность: Учеб. - Метод. Пособие/ Е.М. Ефимова. - М., 2013. – 522 с.;
16. Зайцев, Г.Г. Управление персоналом / Г.Г.Зайцев. - СПб. 2013. – 267 с.;
17. Зайцев, Г.Г. Управление трудовым коллективом / Г.Г.Зайцев, С. И. Файбушевич. - СПб. 2013. – 320 с.;
18. Зайцев, Г.Г. , Черкасская Г.В. Управление деловой карьерой/ Г.Г.Зайцев, Г.В.Черкасская. - М., 2015. – 163 с.;
19. Иванов, В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание / В. Ю. Иванов. - М.,2013. – 315 с.;
20. Иванова, СВ. Искусство подбора персонала / С.В.Иванова. - М., 2012. – 256 с.;
21. Иванова, СВ. Кандидат, новичок, сотрудник / С.В.Иванова. - М., 2014. – 97 с.;
22. Иванцевич, Д. М. Человеческие ресурсы управления / Д. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. — М., 2013. – 315 с.;
23. Иванцевич Д.М. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом/ Д.М.Иванцевич, А.А.Лобанов. - М: Дело, 2013. – 263с.;
24. Ивченко, Лидия, Карьера; Издательство Калмыцкого обкома КПСС/ Лидия Ивченко. - Москва, 2014. – 208 с.;
25. Карлоф, Б. Деловая стратегия/ Б.Карлоф. - М.: Экономика 2015. – 345 с.;
26. Кибанов, А. Я. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом; Проспект/ А.Я.Кибанов, Е.В.Каштанова. - Москва,2013. – 378 с.;
27. Климов, Е.А. Психология профессионального самоопределения / Е.А.Климов. - Ростов н/Д, 2012. – 512 с.;
28. Королевский, М. Н. Поиск и отбор персонала / М. Н. Королевский. - М., 2011. – 118 с.;
29. Крейнер, С. Ключевые идеи менеджмента / С.Крейнер. - М., 2014. – 347 с.;

30. Ксенчук, Е.В. Технология успеха / Е. В.Ксенчук, М. К. Киянова. - М., 2015. – 192 с.;
31. Курбатов, В. И. Стратегия делового успеха / В. И. Курбатов. - Ростов н/Д, 2012. – 416 с.;
32. Ладанов, И. Д. Практический менеджмент (психотехника управления и самотренировка) / И. Д.Ладанов. - М., 2012. – 345 с.;
33. Ливехуд, Б. Человек в сообществе / Б. Ливехуд. - Калуга, 2011. – 193с.;
34. Литвак, Б. Г. Технология успеха / Б.Г.Литвак. - М., 2013. – 361 с.;
35. Лоутон, А. Развитие кадрового потенциала / А.Лоутон, Э.Роуз. - М., 2014. – 293 с.;
36. Мескон, М.Х. Основы менеджмента/ М.Х.Мескон, М.Альберт / Пер. с англ. – М.: Дело, 2013. – 235 с.;
37. Мишарин, Александр, Карьера; Книга/ Александр Мишарин. - Москва, 2013. – 320 с.;
38. Молл, Е. Г. Управление карьерой менеджера/ Е.Г.Молл. - Питер - Москва, 2012. – 352 с.;
39. Оксинайд, К. Э. Управление персоналом. Теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации. Учебно-практическое пособие; Проспект/ К.Э.Оксинайд, Е.В.Розина. - Москва, 2012. - 125 с.;
40. Основы управление персоналом. Учебник под редакцией д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. Издательство «Инфра-М» Москва 2014. – 277 с.;
41. Полукаров, В.Л. Основы менеджмента/ В.Л.Полукаров. – М., 2014. – 35 с.;
42. Салтуп, Григорий Карьера дворника – Карелия / Григорий Салтуп. - Москва, 2012. - 304 с.;
43. Сербиновский, Б.Ю. Управление персоналом/ Б.Ю.Сербиновский. – Москва, 2015. – 217 с.;
44. Силин, А.К. Кадровые службы и методы оценки работников/ А.К.Силин. - М., 2015. – 451 с.;

45. Справочник менеджера./ Под ред. Э.А. Уткина, М.: Экмос, 2012. – 354 с.;
46. Сурин, А. В. Основы управления. Государственное и муниципальное управление. Антикризисное управление. Управление персоналом. Менеджмент; КДУ/ А.В.Сурин. - Москва, 2013. – 368 с.;
47. Управление персоналом на предприятии. Под ред. д.э.н. М.И. Бухалкова. Издательство «Экзамен», М., 2014. – 93 с.;
48. Управление персоналом организации. А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. Издательство «Экзамен», М., 2014. – 205 с.;
49. Управление персоналом. Регламентация труда, учебник под редакцией д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. - Издательство «Экзамен» Москва, 2013 г. –280 с.;
50. Фатхутдинов, Р.А. Производственный менеджмент: Ученик/ Р.А.Фатхутдинов. - М.: ИТК «Дашков и Ко», 2011. – 349 с.;
51. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации/ С.В.Шекшня, 2012. – 368 с.;
52. Устав ОАО «ЖКУ»;
53. http://admmegion.ru/org/jkh/oao_zhku/.

Карьерограмма

