

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт сервиса и отраслевого управления
Кафедра сервисного инжиниринга и правового обеспечения в
жилищно-коммунальном и строительном комплексе
43.03.01 «Сервис»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
И.о. зав. Кафедрой СИ и ПОСК
_____ А.Б. Храмцов
« ____ » _____ 2020 г.

**ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
КАРЬЕРЫ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕРВИСА
(НА МАТЕРИАЛАХ АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА
«СИБСТРОЙСЕРВИС» ГОРОДА ТЮМЕНИ)**

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
к бакалаврской работе

НОРМОКОНТРОЛЕР:

_____ И. В. Зубарева

РУКОВОДИТЕЛЬ:

Доцент, канд. культ.
_____ Е.М. Редькина

РАЗРАБОТЧИК:

студент группы очного
обучения 4 курса Булатова Е.В.

Бакалаврская работа
защищена с оценкой

Секретарь ГЭК _____ Н. Г.
Медведева

Тюмень, 2020

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт сервиса и отраслевого управления**

**КАФЕДРА СЕРВИСНОГО ИНЖИНИРИНГА И ПРАВОВОГО
ОБЕСПЕЧЕНИЯ В ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОМ И СТРОИТЕЛЬНОМ
КОМПЛЕКСЕ**

УТВЕРЖДАЮ

И.О Зав. кафедрой

_____ А.Б.Храмцов

(подпись)

« _____ » _____ 20__ г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную бакалаврскую работу

ФИО обучающегося Булатовой Евгении Владимировны

ФИО. руководителя ВБР Редькина Елена Михайловна

Тема ВКР Проблемы развития профессиональной карьеры на предприятиях
сервиса (на материалах Акционерного общества «Сибстройсервис» города
Тюмени)

утверждена приказом по институту от 30.04.2020 № 03-3050/143-а

Срок предоставления завершенной ВБР на кафедру «23 » июня 2020 г.

Исходные данные к ВКР нормативно-правовая база, статистические данные,
периодическая печать, научная литература, интернет ресурсы

Содержание пояснительной записки

Наименование главы, раздела	% объема ВКР/ДП	Дата выполнения
Глава 1. Теоретические аспекты анализа развития профессиональной карьеры на предприятии	60%	10.05.2020
1.1. Карьера персонала: понятие, виды, цели	20%	30.04.2020- 05.05.2020
1.2. Стратегии, методы, технологии развития профессиональной карьеры	20%	05.05.2020- 10.05.2020
1.3. Проблемы развития профессиональной карьеры	20%	11.05.2020- 20.05.2020
Глава 2. Анализ развития профессиональной карьеры сотрудников в АО Сибстройсервис	40%	21.05.2020
2.1. Оценка системы развития профессиональной карьеры	20%	29.05.2020- 07.06.2020
2.2. Рекомендации по совершенствованию системы развития профессиональной карьеры сотрудников в АО Сибстройсервис	20%	08.06.2020- 20.06.2020

Всего листов графической части ВКР 20

Дата выдачи задания 30.04.04.2020 _____ Е.М.Редькина

Задание принял к исполнению _____ Е.В. Булатова

СОДЕРЖАНИЕ

У

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КАРЬЕРЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	7
1.1 Карьера персонала: понятие, виды, цели.....	7
1.2 Стратегии, методы, технологии развития профессиональной карьеры.....	15
1.3 Проблемы развития профессиональной карьеры.....	23
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КАРЬЕРЫ СОТРУДНИКОВ В АО СИБСТРОЙСЕРВИС...30	30
2.1 Оценка системы развития профессиональной карьеры в АО Сибстройсервис.....	30
2.2 Рекомендации по совершенствованию системы развития профессиональной карьеры сотрудников в АО Сибстройсервис.....	41
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	51
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	54
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	60

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что эффективность деятельности, как небольших организаций, так и крупных компаний, во многом зависит от человеческого капитала, кадрового потенциала предприятия, умения организовать и руководить человеческими ресурсами, обеспечивать функционирование и развитие системы управления. На данном этапе развития общества человеческий ресурс рассматривается кадровыми работниками как стратегический резерв для развития не только предприятий, но и национальных отраслей и корпораций, для стабильного существования страны, для занятия лидирующих позиций в мире конкуренции.

Управление профессиональной карьерой персонала – задача, с которой постоянно сталкиваются предприятия. Стоимость человеческих ресурсов постоянно растет, ведь дефицит кадров с каждым годом все увеличивается. Увеличение объемов производства и рост экономики в развитых странах привели к тому, что сегодня в крупнейших индустриальных центрах между компаниями идет борьба за работников. Проблема управления профессиональной карьерой персонала в организации непосредственно связана с проблемой сохранения и увеличения ее человеческого капитала. Уход ценных людей снижает трудовые ресурсы предприятия. Ведь вместе с работниками уходят и вложенные в них инвестиции в виде расходов на их поиск, привлечение, обучение и т. д. Система мониторинга уровня человеческого капитала, созданная с помощью инструментов анализа человеческих ресурсов, могла бы помочь сделать

эффективным управление человеческими ресурсами организации. Но проблема сохранения человеческого капитала связана не только с потерями инвестиций в результате текучести, но и с сохранением и повышением профессиональной квалификации сотрудников.

Сегодня для сотрудников важно иметь возможность развиваться, строить карьеру и реализовать себя. Понимание своих карьерных и профессиональных возможностей в компании, участие в профессиональных конкурсах и интересных проектах; выступления с докладами на выставках, профессиональных конференциях и деловых форумах; публикация статей в внутрикорпоративных профессиональных изданиях; научная и преподавательская работа; наставничество; стажировки и обмен опытом.

Актуальность данной темы обусловлена необходимостью создания в современных условиях оптимального механизма и инструментов управления профессиональной карьерой персонала в сфере сервиса, которые будут обеспечивать комплексный подход к решению проблем эффективного использования человеческих ресурсов. Вместе с тем кадровые работники, специализирующиеся на развитии карьеры в организациях фиксируют сдвиг в разработке векторов карьерного продвижения сотрудников организаций – от планирования карьеры к управлению карьерой.

На предприятиях сервисных услуг управление развитием профессиональной карьеры является важной задачей кадрового управления, потому как персонал предприятия находится в постоянном контакте с клиентами (потенциальными покупателями услуги), а, следовательно, должен быть достаточно компетентным и образованным.

Объектом исследования является карьера персонала предприятия.

Предмет исследования – развитие профессиональной карьеры на предприятиях сервиса.

Цель работы состоит в выявлении и анализе проблем развития профессиональной карьеры персонала на предприятиях сферы сервиса.

В соответствии с целью определены следующие основные задачи:

- изучить теоретические аспекты анализа системы развития профессиональной карьеры на предприятии;
- определить стратегии, методы, технологии развития профессиональной карьеры;
- выявить проблемы развития профессиональной карьеры;
- проанализировать систему развития профессиональной карьеры в АО Сибстройсервис;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы развития профессиональной карьеры персонала в исследуемой организации.

В основу выпускной квалификационной работы легли труды по анализу развития профессиональной карьеры, включающие попытки объяснить этапы, закономерности ее формирования и развития в основном в рамках психологии управления, психологии личности, менеджмента и экономических наук в направлениях: карьерных целей (А.Я. Кибанов, В.Р. Веснин); механизмов карьерного процесса (Ю.Г. Одегов); возможностей управления карьерой персонала в организации (В.В. Лукашевич); факторов, способствующих успешному развитию индивидуальной карьеры (Н.И.

Шаталова); становления и развития личности в ходе карьерного продвижения (Ю.В. Вейс, Э.А. Гамбарова) и других авторов.

В процессе работы над темой была изучена обширная литература, рассмотрены точки зрения разных исследователей, использовались научные статьи, где уже применялись попытки совершенствования системы карьерного роста в компаниях. При этом вопрос карьерного планирования и карьерных разработок выглядит весьма скромно.

Также опорой послужили нормативно-правовые документы по трудовому законодательству, локальные и нормативные акты предприятия АО Сибстройсервис.

При написании выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы: системный анализ, комплексный анализ, интервьюирование, сравнение, наблюдение, статистический анализ.

Работа ориентирована на использование ее материалов и предложенных рекомендаций в деятельности руководителей отдела персонала компании и специалистов, при адаптации молодых специалистов, а также на профориентационных мероприятиях с учащимися и студентами средних и высших учебных заведений.

Цель, задача, объект и предмет определили структуру работы, которая состоит из введения, двух глав и заключения.

Во введении обосновывается введение раскрывается актуальность исследования по выбранному направлению, ставится цель и задачи исследования, определяются объект, предмет научных поисков, указывается методологическая

база исследования, методы исследования и его практическая значимость.

Первая глава «Теоретические аспекты анализа развития профессиональной карьеры на предприятии» посвящена анализу понятия (карьера персонала), в ней рассматриваются стратегии, методы и технологии развития профессиональной карьеры, а также выявляются основные проблемы в управлении карьерой.

Во второй главе «Анализ развития профессиональной карьеры сотрудников в АО Сибстройсервис», выявляются проблемы развития профессиональной карьеры в анализируемом предприятии и приводятся рекомендации по работе с ними.

В заключении представлены выводы по работе. Список литературы состоит из 63 источников. Работа выполнена на кафедре сервисного инжиниринга и правового обеспечения в жилищно-коммунальном и строительном комплексе.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КАРЬЕРЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Карьера персонала: понятие, виды, цели

Среди актуальных задач, стоящих перед современным обществом, выделяется создание условий для достижения каждым человеком своей наивысшей точки развития. В профессиональной сфере процессом достижения такой точки можно считать карьеру [6, С. 67].

В настоящее время термин «карьера» широко употребляется в науке и практике управления персоналом. Однако трактуется понятие «карьера» по-разному, т.к. оно само является и старым, и новым одновременно.

Термин «карьера» происходит от латинского «carrus», что означает «телега, повозка» и итальянского «carriera» – «бег, жизненный путь, поприще». Именно так на протяжении длительного времени люди и представляли себе, что лучше быть «в телеге», чем ее тащить [19. С. 69].

Данное понятие существует во многих европейских языках, имея сходное звучание и толкование. Так, во французском языке *carrière* – это успешное продвижение в области общественной, служебной, научной и прочей деятельности. В английском языке *career* – это род занятий и профессия, часто требующая специальной подготовки; работа жизни.

В отечественной науке на протяжении всего советского периода термин «карьера» для характеристики трудовой деятельности практически не употреблялся, но

использовались понятия, «профессиональный путь», «продвижение», «профессиональный рост», которые в целом фактически заменяли отвергнутое понятие. Так, в большой советской энциклопедии «карьера – это быстрое и успешное продвижение в области общественной, научной, служебной или другой деятельности; достижение известности, славы или материальной выгоды» [58, С. 133-140].

В целом, как научный термин, «карьера» сегодня имеет много трактовок. В таблице 1.1 приведены некоторые из них.

Таблица 1.1

Подходы к трактовке понятия «карьера»

Автор	Трактовка понятия
Базаров Т.Ю.	«Это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом» [51, С. 72].
Кибанов А.Я.	«Поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью» [20, С. 69]
Абдалина Л.В., Булатова Е.Н.	«Это не просто термин, способный представить условия трансформации должностного и положения отдельного работника, это возможность максимальной реализации своих жизненных целей в акмеологическом, психологическом и профессиональном смысле, где человек получает возможность управлять своим потенциалом и контролировать реализацию своих карьерных планов» [3, С 142-147]
Васецкий А.А.	«...субъективно осознанный трудовой путь человека, способ достижения целей и результатов в форме личностного самовыражения; поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с

	деятельностью работника» [10, С. 68].
Одегов Ю.Г.	«Фактическая последовательность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе)» [32, С. 70].
Чашин А.Н.	«Изменение положения личности в сфере профессиональной деятельности, связанное с изменением его деловых качеств» [55, С. 73]
Шеримбекова В.Э.	«Характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей трудовой жизни проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку индивидуальных профессиональных способностей и, наконец, уход на пенсию. Эти стадии работник может пройти последовательно в разных организациях» [60, С. 73]
Булатова Е.Н.	«Постоянное движение, которое обуславливает профессиональный успех и реализацию своих актуальных и потенциальных возможностей в условиях профессиональной деятельности» [9, С. 46-49]

продолжение таблицы 1.1

Автор	Трактовка понятия
Сотникова С.И.	«Это целенаправленное формирование устойчивой системы взглядов, убеждений, принципов, качеств человека, позволяющей ему избирательно сохранять свои личностные и профессиональные позиции и интересы в изменяющихся условиях современной жизни и профессиональной деятельности [47, С. 44-46]
Сотникова С.И., Сотников Н.З.	«Индивидуально-осознанное личностно-профессиональное позиционирование работника в конкретной жизненной ситуации с учетом вне- и внутриорганизационной реальности» [48, С. 81-87]

В целом, подходы к определению понятия «карьера» можно объединить в три группы.

К первой группе относятся трактовки, представляющие карьеру как последовательность выполняемых человеком

видов профессиональной деятельности и занимаемых профессиональных позиций, например:

- фактическая последовательность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе [12, С. 2-9]);

- профессиональное продвижение, рост как этапы восхождения человека к профессионализму, переход от одних его уровней к другим;

- продвижение работника по служебной лестнице: изменение профессии, специальности, квалификации, статуса (должности), роли (обязанностей);

- иерархическое отражение пути должностного продвижения работника на протяжении всего трудового периода или его отрезка.

Во вторую группу входят определения, рассматривающие карьеру как процесс развития и самореализации личности:

- индивидуальная последовательность аттитюдов (социальных установок) и поведенческих проявлений, которые связаны с опытом и активностью в сфере работы на протяжении человеческой жизни;

- карьера работника (руководителя или специалиста) - это процесс его успешной профессиональной самореализации при социальном признании и в результате продвижения по служебной лестнице, что обеспечивает взаимный интерес организации и работника [19, С. 69].

Третья группа включает определения, не ограничивающие карьеру профессиональной сферой жизни:

- виды деятельности, слитые с образом жизни и реализующие цели жизни [43, С. 71];

– «это индивидуально воспринимаемая последовательность отношений и образов поведения, связанных с познаниями в сфере выполняемой работы; это путь к успехам, видному положению в обществе, на служебном поприще, а также само достижение такого положения» [36, С. 70].

Такое разнообразие определений свидетельствует о том, что в современном понимании карьера имеет как внешнюю сторону (прохождение определенных ступеней продвижения), так и внутреннюю, психологическую. Основной сущностной характеристикой карьеры признается процесс реализации человеком себя, своих возможностей в условиях профессиональной деятельности.

Деловая карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития. Они могут быть пройдены в разных организациях [9, С. 68].

Можно выделить несколько видов деловых карьер, представленных схематично на рис. 1.1.

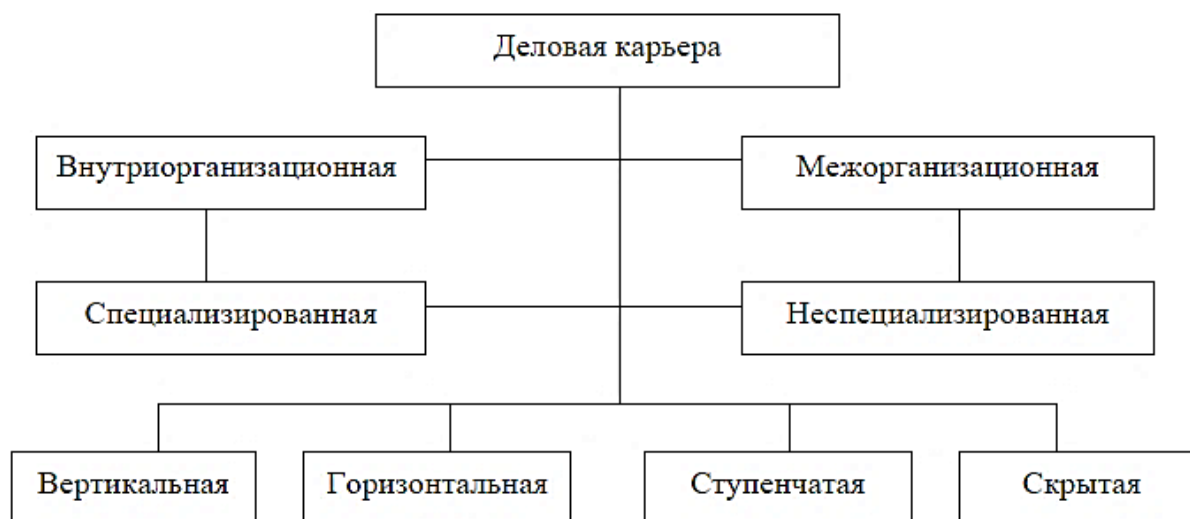


Рис.1.1. Виды деловой карьеры [11, С. 68]

Среди основных видов деловой карьеры выделяют следующие:

1) внутриорганизационная карьера – охватывает прохождение работником различных ступеней обучения, развития и профессионального роста, с момента поступления его на работу и вплоть до ухода на пенсию в рамках одной компании или организации;

2) межорганизационная карьера – это карьера в рамках одной области, но в разных организациях;

3) вертикальная карьера – предполагает подъем на более высокую ступень структурной иерархии – повышение в должности, сопровождающееся повышением уровня оплаты труда;

4) горизонтальная карьера – это профессиональный рост сотрудника как специалиста, охватывает повышение уровня мастерства, увеличение знаний, умений и навыков;

5) центростремительная (скрытая) карьера – предполагает движение к ядру – руководящим должностям;

6) ступенчатая карьера – совмещает элементы вертикальной и горизонтальной карьеры, встречается часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

Отметим, что межорганизационная карьера подразделяется на такие два типа, как:

1) профессиональная специализированная карьера, когда работник проходит этапы своего профессионального пути в рамках одной профессии, организация может меняться или оставаться одной и той же;

2) профессиональная неспециализированная карьера, когда работник проходит этапы своего профессионального пути в качестве специалиста, владеющего разными

профессиями, специальностями, организация может меняться или оставаться одной и той же [38, С. 71].

Также можно выделить и другие классификации деловой карьеры.

Так, по принадлежности к определенной профессиональной деятельности различают карьеру менеджера, юриста, экономиста, врача, преподавателя.

По характеру происходящих изменений различают следующие виды карьеры:

1) властная карьера - это формальный рост влияния работника в организации, связанный с движением по вертикальной иерархии управления либо же с повышением неформального авторитета;

2) квалификационная карьера - это профессиональный рост работника посредством движения по тарифной сетке какой-то конкретной профессии;

3) статусная карьера - это повышение статуса работника в компании, который может быть выражен через присвоение очередного ранга за выслугу лет или почетного звания за большой вклад в развитие фирмы;

4) монетарная карьера - это увеличение вознаграждения работника, т.е. уровня оплаты труда, а также объема и качества предоставляемых социальных гарантий и льгот.

Исходя из протекания карьерного процесса:

- по направленности происходящих изменений: прогрессивная, регрессивная;

- по степени непрерывности: непрерывная, прерывная;

- по характеру протекания: линейная и нелинейная.

Линейная карьера - это развитие происходит равномерно и непрерывно. Нелинейная карьера, напротив,

предполагает, что карьерное развитие осуществляется скачками и прорывами.

Также стоит отметить, что на практике иногда случается застой (стагнацию) – стадия отсутствия каких-либо существенных изменений в карьере.

Далее выделим виды карьеры исходя из возможности осуществления:

1) потенциальная карьера – такой тип карьеры, при котором индивид лично выстраивает свой трудовой и жизненный путь на основе определённых планов, потребностей и способностей. Такой тип карьеры может быть реализован либо полностью, либо частично, либо вообще не реализован;

2) реальная карьера – это то, что удалось реализовать человеку в определенной сфере деятельности за какое-то определенное время.

И последняя классификация карьеры – по времени осуществления:

1) нормальная карьера – это должностное продвижение человека вверх соответствует постепенному развитию профессионального опыта;

2) скоростная карьера – предполагает стремительное, но вместе с тем и последовательное продвижение по должности работника в вертикальном направлении структуры организации. Продолжительность этой карьеры в 2-3 раза меньше продолжительности нормальной карьеры;

3) «десантная» карьера – спонтанное замещение сотрудников на вышестоящих должностях (как правило, руководящих). Причины для такого замещения бывают самые разные. Люди с такой карьерой являются не

профессионалами, они лишь отличаются умением присутствовать при конкретной должности;

4) типичная карьера – это достижение высочайшего уровня профессионализма, уважения и авторитета в профессиональном сообществе, получение высокой должности в организации связано с прохождением всех этапов профессиональной жизни человека и постепенным повышением должностного статуса [48].

В целом, можно заключить, что в научной и учебной литературе имеется достаточно много различных классификаций профессиональной карьеры. При этом отмечается, что не все виды карьеры способствуют личностному росту и полноценной самореализации сотрудников. Некоторые из них ведут к проявлению дисфункционального и даже девиантного организационного поведения.

Таким образом, что к понятию «карьера» не следует относиться отрицательно либо с предубеждением. Можно вспомнить слова А. Суворова о том, что плох тот солдат, который не хочет стать генералом. Нормальная трудовая деятельность в любой отрасли невозможна без здорового желания карьерного роста, который прямо и неразрывно связан с качественными характеристиками работника. Карьера – это изменение положения личности в сфере профессиональной деятельности, связанное с изменением его деловых качеств. Неверно определение карьеры как «поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности» [7, С. 18-20] либо «продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности». Ошибочность данных определений понятия карьеры заключается в том,

что авторы этих определений не учитывают того, что на практике карьера далеко не всегда является поступательной, работник не всегда продвигается вперед. В карьере возможны не только рост, но и падения, причем иногда довольно болезненные. Деловая карьера редко представляет собой прямую поступательную линию, чаще она выглядит как ломаная кривая либо зигзаг, может быть и окружностью либо спиралью. Не всегда, а в сегодняшнем быстро меняющемся обществе довольно часто путь карьеры выбирается «однажды». Смена карьерного пути может быть осуществлена человеком практически в любом возрасте и с любым углом поворота.

Карьерные же цели на первоначальном этапе могут быть похожими по сути, но их формулировка будет отражать определенную трудовую составляющую — быть профессионалом в своем деле, стать начальником. Кстати сказать, выражение «делать карьеру» в нашем обществе является достаточно широко распространенным и, отражая бытовое понимание продвижения работника вверх по служебной лестнице, может выражать как позитивное, так и негативное отношение к карьеристу.

Таким образом, ключевым моментом при определении именно карьерных, а не жизненных целей, по мнению авторов, может быть необходимость прикладывания определенных усилий, т.е. труда, к достижению поставленной жизненной цели. Таким образом, если в ходе осуществления жизненных планов индивид видит перед собой только статусные цели, которых он достигает, не прикладывая к этому никаких усилий (с помощью мамы, папы, тети, дяди), не трудясь (над собой в том числе), то

карьерой в полном смысле этого слова это назвать нельзя [6, С. 8-10; 17, С. 4-9; 49, С. 251-270].

В психологии считается, что важнейшей составляющей профессионального пути человека является его представление о своей личности — так называемая профессиональная «Я – концепция», которую каждый человек воплощает в серию карьерных решений. Профессиональные предпочтения и тип карьеры — это попытка ответить на вопрос «Кто я?». При этом очень часто человек реализует свои карьерные ориентации неосознанно.

Изучение концепций развития карьеры персонала и работниками, и представителями работодателя имеет определенный практический интерес, так как помогает прояснить точку зрения работодателя на работников в конкретной организации.

1.2 Стратегии, методы, технологии развития профессиональной карьеры

Развитие карьеры представляет собой целенаправленную деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, а также самих работников по формированию устойчивой системы взглядов, убеждений, принципов, качеств человека, позволяющих ему избирательно сохранять свои личностные и профессиональные позиции и интересы в изменяющихся условиях современной действительности и профессиональной деятельности.

Подходы и методы построения карьеры – это направление поэтапного развития человеческого потенциала в организации, которым управляют в первую очередь кадровые работники, учитывая пожелания самих сотрудников. Подходы при построении могут быть, как формальные, так и не формальные.

Изучая данный вопрос, стоит обратить внимание на немаловажный факт того, что, проходя карьерный путь, нужно попасть в определенные временные рамки — достигнутая должность в идеальном представлении должна соответствовать определенному возрасту сотрудника, поскольку опыт и знания требуют времени, так как чаще всего молодой сотрудник в силу своего возраста не может владеть и понимать ту или иную информацию, которая необходима для осуществления профессиональной деятельности в соответствии с занимаемой должностью.

Следует отметить, что, определив несколько путей развития карьеры, можно говорить о том, что профессиональный рост, который также включает в себя экономический, социальный и личностный рост, целиком зависит от субъективных факторов [43, С. 25–30].

Цели и механизм управления карьерой представлены на рис.1.2.



Рис.1.2. Цели и механизм управления карьерой [10, С. 68]

Планирование и разработка карьеры может осуществляться с помощью различных инструментов. Так, в организации возможно разработать схему кадровых перемещений, или разработать так называемую карьерную карту работников, основанную на определенных принципах. Например, может быть установлено, что для занятия должности главного специалиста необходимо последовательно проработать строго определенное время в должности специалиста, затем ведущего специалиста и только после этого можно претендовать на замещение должности главного специалиста [48, С. 81-87]. Возможен и такой способ планирования карьеры: в организации различными способами (на конкурсной основе, по результатам аттестации или на основе представлений руководителей) формируется кадровый резерв, в рамках которого по специально разработанным планам осуществляется подготовка работников к занятию вышестоящей управленческой должности.

Одним из современных и достаточно эффективных способов создания системы развития и роста сотрудников является их участие в реализации различных проектов. Положительной стороной такого подхода является отсутствие иерархических уровней и в то же время возможность делегировать специалисту определенные полномочия и ответственность, установив сроки выполнения предусмотренной проектом деятельности. Благодаря подобной системе, молодые и способные работники, независимо от их официального должностного статуса и положения в организации, могут освоить управленческую деятельность, преодолеть иерархические уровни и быть готовыми досрочно занять руководящие посты. Такие пути построения карьеры можно назвать официальными.

Другой подход не предполагает заранее предопределенной схемы, а планирование карьеры связано с активным участием в корпоративных мероприятиях, по результатам которых наиболее компетентные работники переводятся на управленческие должности. Такие пути построения карьеры можно назвать неофициальными.

Вне зависимости от того, в рамках какого подхода рассматривать данный процесс, развитие карьеры может прогрессировать исключительно в том случае, если у индивида присутствует мотивация [33, С. 15-21].

При разработке карьеры каждого отдельного сотрудника кадровая служба организации принимает во внимание следующие два этапа. На первом этапе разрабатывается кадровая стратегия организации в соответствии с условиями ее функционирования [13, С. 151-170]. Определяется количественная и качественная потребность в персонале с

учетом временного фактора и в соответствии с целями организации. Создаются предпосылки должностного и профессионального роста работников и необходимые условия труда; каждый элемент управления персоналом должен осуществляться с учетом взаимного влияния на планирование деловой карьеры. На втором этапе определяются личные цели каждого работника, на основе которых разрабатываются мероприятия, способствующие развитию карьеры работника в правильном направлении. Однако следует иметь в виду, что планирование карьеры имеет свою особенность в организационном контексте - оно не является стопроцентной гарантией продвижения по службе или получения нового назначения.

После этого, кадровые работники определяют основные инструменты. Инструменты построения карьеры - совокупность механизмов, с помощью которых осуществляется управление карьерным ростом.

Первым из таких инструментов является индивидуальный план карьеры. Индивидуальный план развития работника (ИПР), или индивидуальный план карьеры (ИПК) - документ, содержащий описание целей работника относительно своего служебно-профессионального продвижения на длительный срок (от 5 лет), а также те меры, которые он должен предпринять для достижения этих целей. ИПР позволяет систематизировать информацию о развитии сотрудника, он необходим для контроля и учета мероприятий по работе с кадровым резервом и развитию каждого конкретного сотрудника [19, С. 19-22]. Выполнение ИПР и ИПК являются показателями эффективной деятельности не только самого работника, но и его руководителей и являются

свидетельством уровня развития системы управления деловой карьерой во всей организации.

Индивидуальный план развития составляется работником при участии наставника, согласовывается менеджером отдела персонала и подписывается директором или генеральным директором. ИПР должен содержать: краткую личную информацию о работнике; имя и должность наставника и руководителя; краткую информацию о перемещениях в рамках компании; информацию о замещаемой должности; информацию о целях работника относительно служебно-профессионального роста; информацию об имеющихся компетенциях, степени их развитости (на основе оценки) и необходимости их дальнейшего развития для достижения следующего этапа деловой карьеры; информацию о выполнении плана на окончание отчетного периода (год); другие сведения, необходимые для планирования карьеры сотрудника. [36, С. 2-6]

Также, действенным инструментом развития профессиональной карьеры персонала считается разработка карьерограмм. В карьерограмме помимо пути движения отражены события (повышение квалификации, получение определенного опыта), т.е. прорабатывается карьерная карта.

Карьерограмма - кадровый документ, представляющий собой описание карьерного пути работников в организации в виде набора возможных направлений служебного роста, включая график замещения предполагаемых должностей и соответствующего целевого обучения. Карьерограмма составляется по разделам и имеет вид таблицы, в

соответствующих разделах которой отражается карьерный путь работника.

В первом разделе карьерограммы в хронологическом порядке указываются этапы должностного роста и профессионального роста работника. Данные этапы должны отражать возможные изменения в должности, квалификации, условиях труда и его оплате, получении социальных льгот.

Во втором разделе карьерограммы формулируются требования, которые должен выполнить работник, чтобы продвинуться по данным ступеням должностного и профессионального роста [23, С. 69]. Например, какое образование (или дополнительную квалификацию) ему необходимо приобрести, чтобы продвинуться по службе, какие виды работ и с каким качеством выполнить, чтобы получить поощрение.

В третьем разделе карьерограммы фиксируются обязательства, которые несет администрация в отношении профессионального роста и карьерного продвижения работника. Например, обеспечение повышения квалификации, оплату участия работника в тренингах и профильных семинарах, или гарантии в случае успешного прохождения конкурса на зачисление сотрудника в кадровый резерв с предоставлением вышестоящей должности в конкретные сроки.

В четвертом разделе карьерограммы отмечаются меры, которые должен предпринять работник, чтобы соответствовать требованиям очередной должности, а также могут быть регламентированы поощрения или санкции за выполнение или невыполнение обязательств самим работником предъявляемых к нему требований со стороны

организации и, с другой стороны, – за нарушение обязательств, взятых перед работником администрацией [62, С. 55–58].

Таким образом, карьерограмма позволяет получить представление о том, какой путь может и должен пройти специалист, чтобы получить необходимые знания и развить требуемые навыки для эффективной работы на конкретном месте. Планирование карьеры на основе карьерограмм позволят организации достичь следующих результатов: создать условия для наиболее полной реализации карьерного потенциала работников, их желаний и устремлений в осуществлении профессионального роста; оптимально использовать возможности и личностный потенциал работника в настоящее время и в будущем; создать атмосферу взаимного уважения и доверия, когда каждый работник чувствует себя уверенным в собственных силах и собственном будущем; обеспечить постоянный приток квалифицированных специалистов, являющихся перспективным резервом; сформировать внутренний кадровый резерв; обеспечить высокий уровень лояльности и приверженности работников.

Еще одним инструментом в разработке карьеры выступает кадровый резерв. Сегодня кадровый резерв стал одним из основных каналов вертикальной мобильности, позволяющим миновать в значительном большинстве случаев конкурсные процедуры при замещении более высоких должностей. Смысл работы с кадровым резервом состоит в том, что движение персонала в компании не должно быть хаотическим, напротив, оно должно быть максимально прогнозируемым, планируемым, а также вписываться в

общую концепцию поступательного развития организационной структуры компании и усиления ее кадрового потенциала [7, С. 18-20].

Но при положительной характеристике, все же вопросы качества и развития резервистов, к сожалению, практически не звучат. И как следствие не утверждаются нормы, регламентирующие работу с кадровым резервом. Одной из значимых проблем функционирования кадрового резерва является непрозрачность процесса его администрирования и недостаток информированности лиц, состоящих в резерве, о своих перспективах. Очевидно, что сохраняющаяся ситуация не позволяет использовать в полном объеме позитивный потенциал этого карьерного инструмента [29, С. 15-16].

В современных условиях динамичного развития общества успех в карьере повышает качество жизни.

Карьера представляет собой сбалансированное соотношение процесса внутреннего развития человека и его внешнего движения в освоении социального пространства.

При этом внутреннее развитие включает профессиональный рост человека преумножение его знаний и навыков, изменение его влияния в среде, престижа в глазах коллег и подчиненных, повышение уровня благосостояния.

Внешнее движение фиксирует достигнутые в развитии результаты и сопровождается освоением человеком определенных ступеней, например, движением по должностным позициям, разрядам квалификационной лестницы, статусным рангам, уровням материального вознаграждения.

На данный момент существуют несколько инструментов для построения карьеры, которые активно используются

кадровыми работниками. Но важно отметить, что только в сочетании друг с другом, они смогут дать наибольший эффект, в виде более ответственных решений при выборе кандидатов на повышение (рис.1.3).

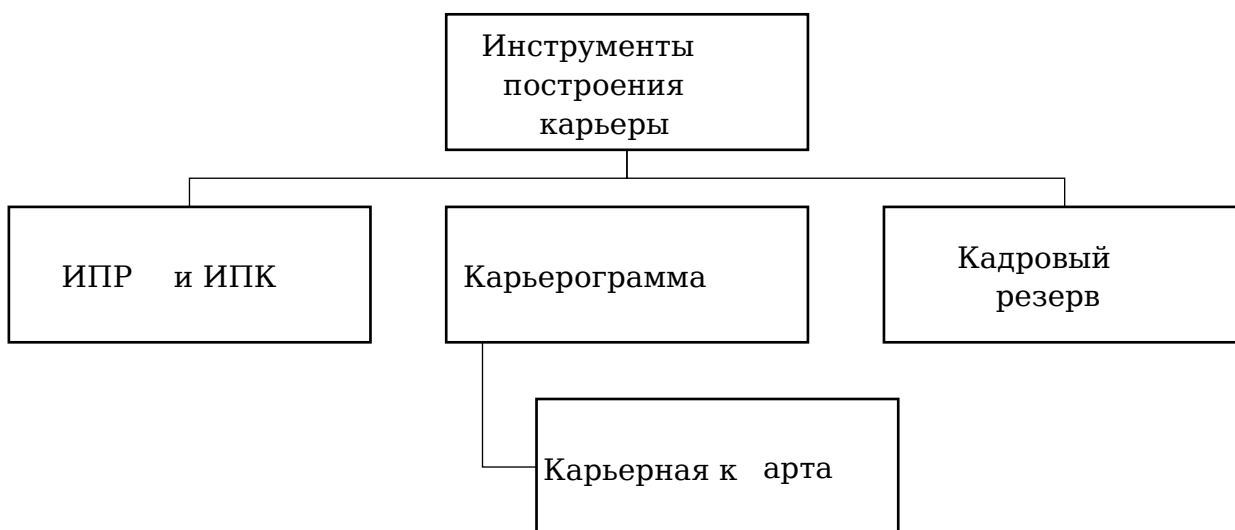


Рис.1.3. Инструменты построения карьеры

Управление карьерой в современной организации представляет собой сложносоставной и многоаспектный процесс, на который влияют множество факторов. При разработке карьеры кадровые работники пользуются набором инструментов, чтобы учитывать личностные и профессиональные интересы работников в изменяющихся условиях современной жизни, в том числе и в деятельности организации.

Исследование системы управления карьерным ростом персонала выходит на первый план, а построение индивидуальной концепции карьеры, является ключевым фактором реализации успешного должностного продвижения любого работника.

Построение карьерограмм, и разработка планов карьеры (при условии не только их фактического наличия, но и следования им) способствуют более эффективной реализации

потенциала работников, повышению их мотивации, стремления к обучению и самообразованию. При этом немаловажным является фактор справедливости должностных назначений, оцениваемый работниками в современных условиях весьма негативно.

Взяв за основу теоретические аспекты, рассмотренные подробно в первой главе выпускной квалификационной работы, во второй главе будет проанализирована степень их реализации на предприятии.

1.3 Проблемы развития профессиональной карьеры

Особенности деятельности организации на различных этапах ее становления и развития оказывают непосредственное влияние на ее стратегию, в том числе и на стратегию развития профессиональной карьеры [6, С. 8-10].

Специфика принимаемых кадровых решений в отдельные периоды существования организации показана в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Жизненный цикл организации, управление персоналом и карьерой [6, С. 8-10].

Жизненный цикл организации	Подбор персонала	Система компенсаций	Обучение и развитие	Трудовые отношения
Стадия становления	Поиск талантливых специалистов и организаторов	Для привлечения необходимых специалистов в зарплата и льготы устанавлива	Определение требований к развитию работников,	Выработка философии управления людьми, становление базовых ценностей,

	производства	ются на уровне или выше уровня аналогичных показателей на рынке труда	планирование карьеры	оформление трудовых отношений в коллективах и индивидуальных трудовых договоров
--	--------------	---	----------------------	---

Продолжение таблицы 1.2

Жизненный цикл организации	Подбор персонала	Система компенсаций	Обучение и развитие	Трудовые отношения
Стадия роста	Привлечение дополнительных работников со стороны, использование внутренних источников заполнения вакансий	Сохраняется необходимость обеспечения соответствия в оплате на внешнем рынке труда, дополнительно возникает проблема равенства в оплате внутри организации	Определение потребностей в обучении для развития новых технологий в связи с перемещением работников внутри организации, открытием новых видов производства товаров	Определение политики регулирования внутреннего рынка труда, формирование кадрового ядра организации и временной рабочей силы
Стадия зрелости	Обновление персонала, управление текучестью, уточнение стратегии подбора кадров	Контроль за издержками и на заработную плату, корректировка программ компенсаций	Обновление знаний, совершенствование форм и методов обучения персонала	Поддержание трудовой мотивации персонала, изыскание новых возможностей и резервов
Стадия сокращения производства	Замораживание найма новых сотрудников, планирование	Введение жесткого контроля за издержками	Организация переподготовки персонала, повышения квалификации	Решение проблем занятости, соблюдение трудовых законов,

	сокращения персонала			проведение переговоров, разрешение конфликтов, управление стрессами
--	----------------------	--	--	---

Проблемы развития профессиональной карьеры можно классифицировать, используя этапы жизненного цикла организации:

- стадия становления: не формализованы требования к работникам на каждом этапе карьеры; планирование карьеры не осуществляется;

- стадия роста: экономия средств на обучении и развитии; планирование карьеры не осуществляется;

- стадия зрелости: неудовлетворительная работа по формированию резерва, планированию карьеры; отсутствие стратегии управления карьерой; несоответствие стратегии управления карьерой бизнес-целям предприятия;

- стадия сокращения производства: отсутствие возможности для карьерного перемещения.

Проблемы управления карьерой также можно классифицировать, используя ее структурные элементы:

- отсутствие планирования преемственности карьеры, например, в малом бизнесе, где нет кадровой службы. Работа в крупном бизнесе предоставляет большие возможности для перемещения по горизонтали и вертикали служебной лестницы. В таких организациях есть служба управления персоналом и сотрудники, которые специализируются на разных областях кадрового менеджмента (подбор, обучение,

планирование карьеры, организация системы компенсаций). В малом бизнесе разработкой и реализацией кадровых решений занимается собственник и генеральный директор. В случае нехватки знаний и отсутствии интуиции в этой области могут возникнуть проблемы в кадровой работе, влияние которых будет более очевидно, чем в крупном бизнесе [6, С. 8-10];

- на уровне работника отсутствие возможности передвигаться по карьерной лестнице в рамках одной организации (так же в малом бизнесе); кризисы профессиональной карьеры ограничивающие возможности планирования карьеры на уровне работника.

Совокупность внешних проявлений проблем профессиональной карьеры представлена в таблицах 1.3-1.5. Стадия развития в начале карьеры проходит в возрасте 17-25 лет [20, С. 69].

Таблица 1.3

Причины профессиональных кризисов на стадии развития в начале карьеры [40, С. 51-170]

Условия профессиональной карьеры		
Юность	Ранняя взрослость	Взрослость
Профессионально-эмоциональная незрелость.	Обманутые ожидания (для руководителя молодой сотрудник – хороший исполнитель, работник при	Высокая тревожность и страх перед возможной ошибкой, боязнь выделиться среди коллег и в последствии снижение трудовой

<p>Ориентация на престижность и популярность профессии, а не на ее актуальность.</p> <p>Отсутствие представлений и сути будущей деятельности.</p> <p>Выбор профессии по совету других людей.</p> <p>Неспособность выстроить отношения с коллективом.</p>	<p>этом считает, что может выполнять работу более высокого уровня).</p> <p>Стремление к высоким должностям и большим окладам.</p> <p>Отдаленные перспективы изменения должности.</p> <p>Типичные спринтеры (предприятие не может предложить новую более высокую должность быстро развивающему работнику, т.к. она занята, возникает чувство разочарования, неудачи)</p>	<p>активности.</p> <p>Конфликт возрастов (нежелание молодых работников слышать коллег, самонадеянность; боязнь потери компетентности у возрастных работников; различия в манере поведения)</p>
--	---	--

Кризисы на стадии укрепления на профессиональном пути приводят к нежеланию дальнейшего развития, пассивности, имитации профессиональной деятельности.

Таблица 1.4

Причины профессиональных кризисов на стадии укрепления на профессиональном пути [40, С. 51-170]

Условия профессиональной карьеры	
Ранняя взрослость	Взрослость

<p>Пассивность (отсутствие инициативы, творческого подхода). Болезнь карьерного роста (увлечение администрированием, сформированные компетенции не совершенствуются и не дополняются новыми). Менеджмент впечатлений (имитация профессиональной деятельности, желание скрыть недостатки в работе, демонстрация интенсивности работы независимо от ее результативности, преувеличение выполненного объема работы в глазах руководства). Конфликт целеполагания (постановка неадекватных целей). Несправедливость оценки со стороны руководства (руководство ставит слишком сложные или, напротив, простые задачи; отсутствие внимания к работнику, щадящий режим или завышение требований). Конфликт возрастов. Высокая тревожность и страх перед возможной ошибкой. Эмоциональная незрелость (неготовность брать ответственность за карьеру и выбор средств ее достижения; отсутствие навыков межличностного общения)</p>	<p>Конфликт целеполагания. Конфликт вхождения в должность. Полномочия «второго лица» (отсутствие «драйва», стремление защитить свое положение и «погасить» молодых сотрудников, боязнь потерпеть неудачу при поиске нового места работы). Конфликт середины служебной карьеры</p>
---	---

Профессиональные кризисы на стадии совершенствования приводят к закреплению сотрудников-пенсионеров в организации, росту конкуренции между

молодыми и возрастными работниками, отсутствие вакантных мест для молодых работников.

Кризисы профессиональной карьеры связаны с субъективными и объективными трудностями воспроизводства компетенции (конкурентных преимуществ) у работника.

Таблица 1.5

Причины профессиональных кризисов на стадии совершенствования [40, С. 51-170]

Условия профессиональной карьеры	
Ранняя зрелость	Взрослость
Конфликт вхождения в должность. Полномочия «второго лица». Отчуждение руководителя	Отчуждение руководителя (профессиональное перегорание, профессиональное самоубийство, приобретение беспомощности). Конфликт зрелости (у сотрудников пенсионеров)

Кризисы профессиональной карьеры детерминированы периодизацией взрослой жизни и профессионального становления личности [40, С. 51-170].

Кризисы на стадии развития в начале карьеры и укрепления на профессиональном пути мешают развиваться самим работникам, а с позиции организации – планировать их карьеру.

Кризисы на стадии совершенствования возрастных работников могут стать помехой для развития молодежи.

Таким образом, проблемы управления карьерой в российских предприятиях различны на этапах жизненного цикла организации и связаны с масштабами бизнеса; отсутствием кадровой службы и стратегического подхода к управлению карьерой; малым числом иерархических ступеней; и кризисами профессиональной карьеры,

ограничивающими возможности развития карьеры на уровне работника.

По результатам проведенного исследования определено, что управление карьерой позволяет повышать эффективность и конкурентоспособность бизнеса, его стоимость; повышает конкурентоспособность работника.

Определены подходы к управлению карьерой (системный, стратегический, ситуационный).

Элементы системы управления карьерой: цели, функции, технологии, принципы, структура и кадры. Рассмотрен процесс стратегического управления карьерой.

Стратегический подход к управлению карьерой является комплексным и целесообразным, т.к. ориентирован на долгосрочную перспективу, цели достигаются путем адаптации к изменениям внешней среды, поиска возможностей усиления конкурентной позиции компании на рынке труда, а работник является источником благополучия компании.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КАРЬЕРЫ СОТРУДНИКОВ В АО СИБСТРОЙСЕРВИС

2.1 Оценка системы развития профессиональной карьеры

в АО Сибстройсервис

Акционерное общество «СИБСТРОЙСЕРВИС», краткое наименование: АО «ССС» (далее по тексту – предприятие). Действует с 11.12.1992, присвоены: ИНН 7224001941, КПП 722401001, ОГРН 1027200798360, ОКПО 12498488, основной ОКВЭД – «строительство жилых и нежилых зданий». Работает по 31 направлению. Имеет 3 лицензии.

Главным фактором эффективной деятельности любого предприятия, в том числе это касается предприятий энергетической направленности, становятся человеческие ресурсы и их рациональное использование.

Ключевыми целями кадровой политики предприятия, призванными обеспечить достижение стратегических целей предприятия являются:

1. Планирование потребности в персонале - обеспечение наличия достоверной информации об оперативной и прогнозной численной и качественной потребности в трудовых ресурсах, необходимой и достаточной для выполнения поставленных предприятием задач;

2. Своевременное обеспечение потребностей предприятия в персонале требуемой квалификации; обеспечение эффективности деятельности персонала, рост производительности труда на предприятии.

Основные направления кадровой и социальной политики АО Сибстройсервис:

1. В области организационного проектирования: типизация организационных и функциональных структур; приведение организационной и функциональной структуры в соответствие текущим потребностям и задачам предприятия.

2. В области управления численностью: обеспечение роста производительности труда; реализация организационных мероприятий - централизация / децентрализация функций, оптимизация функциональных процессов.

3. В области кадрового обеспечения и развития персонала: планирование текущей и перспективной потребности в персонале, основанное на единых методологических принципах; работа с кадровым резервом; разработка унифицированных квалификационных требований, определяемые уровнем должности и видом деятельности; развитие системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала предприятия в направлении широкого использования возможностей региональных учебных центров и внедрения гибких технологий обучения; усиление сотрудничества с ведущими российскими учебными заведениями высшего, среднего и дополнительного профессионального образования; осуществление мероприятий по омоложению персонала предприятия, в особенности рабочих и инженерно-технических специалистов.

4. В области управления эффективностью деятельности персонала (мотивация персонала): определение для работников предприятия индивидуальных, четких и

измеримых рабочих целей, и соответствующих мотивационных схем; реализация системы оплаты труда, базирующейся на единых принципах с учетом региональных особенностей, и обеспечивающей конкурентоспособный уровень дохода по сопоставимым должностям в регионах.

5. В области социальных льгот и гарантий: развитие социального партнерства с профсоюзной организацией; реализация программ социальной защиты и корпоративной поддержки работников; реализация программ социальной и культурной направленности - поддержка трудовых династий, творческие конкурсы, культурно-массовые мероприятия, благотворительные акции, а также проекты в области физкультуры и спорта, пропагандирующие здоровый образ жизни.

Среднесписочная численность персонала в 2019 году составила 100 чел. Снижение среднесписочной численности в 2018 году обусловлено проведением мероприятий по оптимизации численности административно-управленческого персонала. Укомплектованность персоналом предприятия на протяжении трех лет стабильна и поддерживается на достаточно высоком уровне, не ниже 97%.

Значительную долю сотрудников предприятия составляет персонал в возрасте от 25 до 50 лет (75%). (рис.2.1).

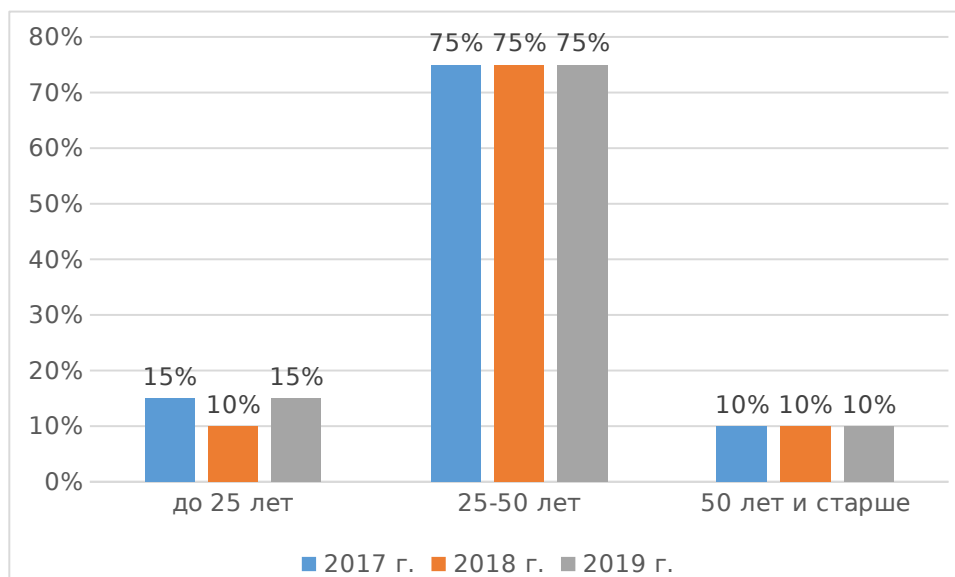


Рис.2.1. Структура персонала по возрасту за 2017-2019 гг., %

В таблице 2.1 представим портрет персонала предприятия.

Таблица 2.1

Портрет персонала за 2017-2019 гг.

Показатели	2017	2018	2019
Среднесписочная численность	100	95	100
Соотношение численности АУП / ПП	10/100	10/95	10/100
Активная текучесть кадров (норма для предприятия 6,5%)	3	2	3
Нарушение дисциплины (прогулы)	2	2	2
Средний возраст на предприятии	35,3	35,5	35,7
Соотношение женщин и мужчин	30/100	30/95	30/100

Соотношение численности административного персонала к промышленно-производственному в среднем не превышает 10 %, а это значит, что на одного руководителя в среднем приходится 8-9 подчиненных.

Активная текучесть кадров составляет в 2-3 %, при норме установленной по предприятию в 6,5%. По отрасли же по норме считается 10-15 %. Нарушение дисциплины

уменьшается, в интересах предприятия, чтобы данный показатель имел значение ноль.

Соотношение женщин и мужчин на предприятии находится на отметке 1/3. Преобладание мужского пола говорит о специфике работы в строительной отрасли.

Средний возраст работников на протяжении рассматриваемого периода составляет 35 лет. Но с течением времени все же имеет тенденцию к старению.

Можно отметить, что компания в качестве основных задач в этой области ставит заботу о людях, сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного успешно решать вопросы строительства. Улучшение показателей - это результат серьезной последовательной работы кадровика.

Персонал предприятия характеризуется высоким уровнем квалификации работников - 50% работников имеют профессиональное образование. Данный показатель увеличивается за последние три года. Согласно изменениям, с 1 июля 2016 года вступил в силу Федеральный закон от 02.05.2015 № 122-ФЗ, если Трудовым кодексом, Федеральными законами, иными нормативно-правовыми актами установлены определённые требования к должности и квалификации работника, то работодатель обязан применять соответствующий профессиональный стандарт. Другими словами, работодатель будет обязан учитывать требования профессионального стандарта при приеме на работу новых сотрудников, разработке должностных инструкций и системы оплаты труда. На данный момент

предприятие не в праве брать на работу без первой рабочей профессии и профильного образования.

Обучение относится к числу приоритетных направлений кадровой и социальной политики предприятия.

Наибольшую долю среди обученных занимает строительно-производственный персонал - 90% (90 человек). Структура персонала, прошедшего обучение, в разрезе административно-управленческий персонал (АУП), производственный персонал (ПП), представлена ниже (рис.2.2).



Рис.2.2. Структура персонала, принявшего участие в обучающих мероприятиях в 2019г. с отрывом от работы по категориям, %.

Фактические затраты на подготовку персонала (независимо от источников) в 2019 году составили 80 858,06 тыс. руб.

Так как в компании создан кадровый резерв, он способствует продвижению своих сотрудников по карьерной лестнице. Очень важно, чтобы сотрудники проходили путь от самых низов, ведь так человек будет более компетентен в

своей работе, ведь в основе сотрудники должны в мастерстве владеть навыками и умениями низшего звена, делать свое дело качественно и иметь представление чем занимаются его коллеги, а также поверхностно иметь представление чем занимается его руководитель. Количество взятых сотрудников из кадрового резерва растет и по данным 2019 года составило 10 человек.

Хорошо просматривается размер выделяемого бюджета на развитие трудового потенциала, данный показатель растет, что говорит о заинтересованности компании в развитии человеческих ресурсов.

В рамках проводимых аттестаций и проверок на фактическое соответствие профессиональным стандартам можно увидеть, что компания начала эту работу только недавно, и составляет около 25%. У компании есть еще время до конца 2020 года, чтобы привести данный показатель к 100%.

На предприятии в целях своевременного замещения должностей квалифицированными кадрами, а также для предоставления работникам возможностей получения нового опыта, поддержания их заинтересованности и рабочей мотивации, осуществляется планирование карьеры работников.

Системная подготовка работников, развитие их профессиональных и управленческих компетенций, необходимых для успешного выполнения обязанностей целевой должности, осуществляется через работу с кадровыми резервами предприятия.

Источниками информации о сотруднике предприятия, на основе которых принимается решение о зачислении в

кадровый резерв, а также разработке индивидуального карьерного плана, выступают:

1. Личное дело работника, фиксирует его образование, повышение квалификации, трудовые достижения и награды, трудовые взыскания, трудовые перемещения.

2. Записи как факты поведения, это могут быть файлы, отчеты, записи в журналах, (например, о поломках и остановках оборудования) и т.п. При анализе записей учитывают, о чем пишет работник, умеет ли формулировать свои мысли и четко их излагать. При отсутствии способности к четкому изложению есть смысл сомневаться в возможности продвижения, даже при наличии высокой деловой активности.

3. Проводятся беседы со специалистами и коллегами, ценность которых определяется тем, что они позволяют использовать в анализе деятельности многолетний опыт специалистов, которые могут привести примеры успешной и неуспешной работы и раскрыть факторы, определяющие различия в эффективности профессиональной деятельности. Беседы проводятся как индивидуальные и групповые, могут принимать форму семинара, где обсуждаются различные особенности деятельности.

4. Тестирование как средство уточнения личностного потенциала и метод быстрого обнаружения фактов. Оно показывает особенности жизненного пути и жизненной стратегии специалиста, его ценностные ориентации, интеллектуальный потенциал, особенности личности.

Одной из самых важных характеристик профессионала является квалификация как степень соответствия требованиям данного уровня выполнения труда, в ее

характеристиках определяется, какие профессиональные задачи должен решать специалист, что должен знать и уметь, какие личностные качества следует иметь работнику с разным квалификационным разрядом. Квалификация выражается через систему тарифных разрядов рабочих, специалистов и служащих.

Все эти особенности прописаны в едином тарифно-квалификационном справочнике, также в профессиональных стандартах утвержденные Министерством труда Российской Федерации. Прописанные в этих документах положения следует принимать в особое внимание кадровым работникам при разработке карьерограмм и построении карьерных карт.

В процессе анализа состояния дел по карьерному продвижению на исследуемом предприятии, выявлены определенные закономерности:

1. Структура разработки документов по продвижению строится в соответствии с существующей на предприятии номенклатурой должностей, для которых они создаются.

2. Главной задачей планирования карьеры является сохранение кадрового потенциала и обеспечение необходимой непрерывности в решении стратегических целей предприятия.

3. Отбор кандидатов для продвижения по карьерной лестнице производится на основе сбора и анализа необходимой информации, при этом обеспечивается принцип соответствия кандидата его будущей должности.

4. Подбор кандидатов для повышения осуществляется на основе строгого соблюдения научно обоснованных методов оценки, подбора и расстановки персонала, предлагаемых профессиональными стандартами и ЕТКС. При этом

учитываются профессионально-квалификационные требования должности, которые включают в себя определённые требования (Приложение 1).

Карьерное планирование комплектуется в составе не менее двух человек на каждую должность по двум группам. Один из кандидатов по опыту работы и деловым качествам должен быть подготовлен к замещению должности в ближайшее время.

Другой кандидат подбирается на перспективу из состава более молодых специалистов, для которого ближайший период станет временем обучения, подготовки и становления как руководителя на резервную должность. Этого кандидата выдвигают в ближайшие 1-3 года.

Далее список согласовывается с заместителем генерального директора по управлению персоналом и утверждается генеральным директором. После утверждения списка всех кандидатов расставляют на определенные должности в прописанные сроки. Состав списка в конце каждого года пересматривается и пополняется в процессе ежегодного анализа расстановки кадров и специалистов, а также оценки их деятельности. Формирование такого списка не гарантирует обязательного выдвижения кандидатов на открытые должности.

Руководителями подразделений исполнительного аппарата и производственных отделений оценивается деятельность каждого кандидата за прошедший год, и принимается решение об оставлении его в составе резерва или исключении из него. По результатам оценки деятельности рассматривается возможность дальнейшего продвижения по службе. Для улучшения подготовки

специалиста к руководящей работе и контролю за его деятельностью в период его нахождения в резерве, для него составляется индивидуальный карьерный план на 2 года.

В индивидуальных планах предусматриваются конкретные мероприятия, обеспечивающие приобретение специалистом необходимые теоретических и практических знаний, более глубокое освоение им предстоящей деятельности. В индивидуальном плане предусматриваются конкретные мероприятия, обеспечивающие приобретение специалистом необходимых теоретических и практических знаний, более глубокое освоение им характера работы отдельных участков и служб, выработку организационных навыков руководства с учетом современных требований.

В карьерном плане могут быть предусмотрены следующие мероприятия: решение производственных, технических, экономических вопросов; повышение образовательного уровня кандидата (обучение в высших учебных заведениях); командирование специалистов на передовые предприятия для обмена опытом с последующим отчетом о приобретенных знаниях, выводах и предложениях по улучшению работы своего предприятия, подразделения; стажировка на должности, на которую специалист назначен; участие в конкурсах по совершенствованию процессов труда или управления, в разработке проектов, планов по этим направлениям; использование кандидата на преподавательской работе в системе технической и экономической учебы на предприятии; активное участие в проводимых проверках и анализе производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Утвержденный

план выдается на руки кандидату, и подшивается в личное дело работника.

Для формирования карьерного понимания на предприятии необходимо пройти ряд условий. Формулируется понятная всем политика кадрового продвижения и доводится до сведения всех сотрудников подразделения, которая фиксирует условия и требования к развитию и продвижению. Затем материально и нематериально стимулируется индивидуальный рост работников, за счёт этого происходит наращивание профессионального опыта, самообразование и повышение образования.

Создается корпоративная культура, поощряющая стремление к карьере как способу самовыражения в рамках организации и осуждающую карьеризм как ориентацию на продвижение ради получения дополнительных выгод любой ценой, вплоть до попрания нравственных норм.

Принимаются решения о выдвижении коллегиально, по возможности устранив субъективизм в принятии решений. При выдвижении человека учитываются цели как подразделения, так и личности.

Для того чтобы избежать обострения взаимоотношений между резервом и существующим руководящим персоналом, выдвигаются несколько перспективных лиц, причем не на одну какую – то конкретную должность, а на группу должностей, близких по своим функциям или виду деятельности. Важной задачей является помощь молодому человеку в формировании собственных целей, видения себя как специалиста, вписанного в систему электроэнергетики и

нашедшего здесь для себя профессиональную, статусную и психологическую «нишу».

Важно отметить, что программа работы по карьерному продвижению на предприятии на разных этапах своего существования решает широкий спектр задач: усиление управленческого состава, выдвижение работников, ориентированных на карьерное и профессиональное продвижение, определение потенциала персонала.

АО Сибстройсервис предоставляет возможности для раскрытия собственного потенциала и карьерного роста своих работников, являющихся командой профессионалов.

Готовность и способность персонала плодотворно работать, развиваться, учиться новому — залог долгосрочного успеха предприятия.

Поэтому в компании действует Единая система профессионального образования, ориентированная на решение задач, стоящих перед АО Сибстройсервис, комплексность рассмотрения всех вопросов, связанных с развитием персонала, индивидуальный подход при обучении сотрудников, эффективность образовательного процесса.

Для того чтобы работники компании смогли ориентироваться в карьерных возможностях, нужно создать понятные и прозрачные правила карьерного роста, в которых описана система кадрового резерва, как туда можно попасть, и какие еще есть проекты и программы, в которых можно принять участие. Но на данный момент самостоятельно ее изучить достаточно сложно, стоит отметить, что карьерная карта филиала нуждается в корректировке (Приложение 2).

Для упрощения понимания процессов, происходящих в рамках кадровой политики как сотрудникам, так и

руководителям предлагается следующая авторская схема (см.рис.2.3).

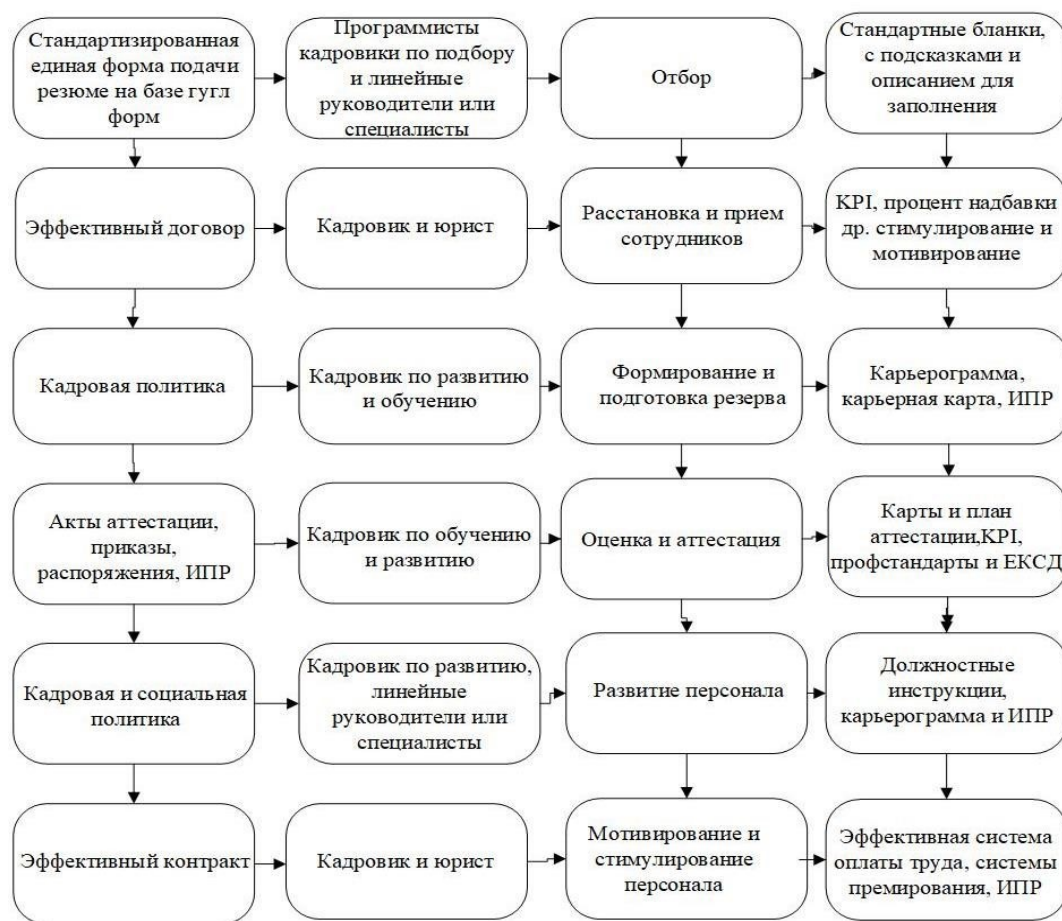


Рис.2.3. Процессы кадровой работы

У каждого работника предприятия есть возможности роста. Успех АО Сибстройсервис – это результат слаженной эффективной работы целого спектра направлений предприятия. Здесь каждый может найти место, которое наилучшим образом подходит его интересам, способностям, амбициям.

В такие моменты сотруднику важно не упустить свой шанс и воспользоваться возможностью проявить себя, чтобы взлететь по карьерной лестнице.

Но на данном этапе люди попросту теряются в неадаптированных схемах карьерного пути, не понимая, что им нужно пройти, чтобы попасть на желаемую должность.

А специалисты не заинтересованы просвещать своих подчиненных, так как думают, что они в свою очередь хотят сместить свое руководство.

Исходя из этого, следующей параграф данной работы будет посвящен разработке проектных мероприятий, направленных на решение указанной выше проблемы. Обозначенные теоретические положения в первой главе и параграфе 2.1 второй главы легли в основу новой разработанной карьерной карты (Приложение 3).

2.2 Рекомендации по совершенствованию системы развития профессиональной карьеры сотрудников в АО Сибстройсервис

АО Сибстройсервис предоставляет возможности для раскрытия собственного потенциала и карьерного роста своих работников, являющихся командой профессионалов.

Готовность и способность персонала плодотворно работать, развиваться, учиться новому — залог долгосрочного успеха компании. Поэтому в ней действует единая система профессионального образования, ориентированная на решение задач, стоящих перед Компанией, комплексность рассмотрения всех вопросов, связанных с развитием персонала, индивидуальный подход при обучении сотрудников.

Для эффективного использования персонала необходимо своевременное обнаружение проблем, существующих в системе управления персоналом и продвижении по карьерной лестнице, а также разработка рекомендаций по их решению.

Анализ количественного и качественного состава персонала показал, как положительные тенденции, так были выявлены недостатки (таблица 2.2).

Таблица 2.2

Результаты полученные на основе анализа персонала

Преимущества	Недостатки
1	2
За три года сотрудники вдвое больше стали предлагать рационализаторские решения в своей профессиональной сфере	В целом кадровые сотрудники создали схему карьерной лестницы. Но схема очень загромождена и трудно воспринимаема для персонала компании. А передвижение персонала скорее хаотично из-за слишком сложной структуры ее построения.
Нарушение дисциплины сотрудниками с каждым годом уменьшается, это говорит о том, что складывается хороший социально - психологический климат в коллективах	Преобладает оппортунизм. Набирая кандидатов на более высокие посты, руководитель набирает тех людей, которых он знает лично или которых ему рекомендовали, удобных руководителю, нежели компании, получается, что к кадровому резерву компании прибегают очень редко.
Активная текучесть кадров находится на очень низком уровне, это говорит нам о том, что на предприятии соблюдаются все необходимые условия труда, и люди являются самым ценным ресурсом компании не только на словах, но и на деле	При наблюдении за работой кадровых служб аппарата управления и производственного отделения нами было подмечено что ощутимо не хватает кадровых работников, вся работа с человеческими ресурсами сводится лишь к завалам бумаг, из-за которых не уделяется должного внимания персоналу.
Предприятие создает все условия для продвижения и роста своих работников за счет кадрового резерва и предоставления возможностей проявлять себя в различных проектах	Для сотрудников кадровой службы очень давно не организовывались курсы повышения квалификации и тренинги по управлению персоналом

1	2
<p>На развитие персонала АО Сибстройсервис стала выделять больше средств, что повлекло за собой увеличение доли удельного веса сотрудников, которые соответствуют требованиям компании</p>	<p>Отсутствуют разработки четких алгоритмов и условий как горизонтального, так и вертикального карьерного роста.</p>
<p>В результате активной кадровой и социальной политики персонал стал более лояльным к изменениям в компании. Сотрудники становятся более конкурентоспособными на рынке труда за счёт возможности проявлять свои профессиональные умения в конкурсах мастерства.</p>	<p>Очень громоздкая организационная структура, по своему виду она относится к линейно-функциональной и не справляется с нагрузкой, это ведет за собой последствия, искажение, задержку и потерю информации.</p>

Таким образом из всего перечисленного более приоритетны и весомы, по нашему мнению, проблемы, связанные организационной структурой предприятия, карьерной картой, а также с отсутствием четких алгоритмов и условий при кадровом продвижении. В связи с чем, следует разработать соответствующие мероприятия, целью которых будет совершенствование системы карьерного роста на предприятии, что в свою очередь создаст прозрачность и доступность информации.

Нами предложены следующие действия и рекомендации для решения проблем:

1. Разработка и внедрение карьерной карты для сотрудников.
2. Модернизация имеющейся организационной структуры (Приложение 2).
3. Привлечение дополнительной штатной единицы в кадровую службу, по словам специалистов, приведет к

снятию перенапряжения кадровиков, позволит им выполнять более качественно свою работу, и правильно перераспределить обязанности. Это повысит скорость и качество принимаемых решений, которые в свою очередь, принесут дополнительную прибыль и во многом сократят потери времени и возможности совершить ошибки по причине человеческого фактора, в следствии усталости сотрудников. В свою очередь, улучшение качества выполняемых услуг, также повысит престиж организации, ведь человек, приходя в отдел по работе с персоналом, видит в первую очередь лицо компании.

4. Разработка и создание эффективного трудового договора, где будут прописаны четкие алгоритмы, KPI и условия, которые нужно пройти, чтобы перейти на новую должность.

Нужно активно использовать метод извещения всех работающих в организации о вакантных должностях заранее (от 2 недель до месяца) с помощью всех каналов передачи информации таких как: официальный сайт, доска объявлений в аппарате управления и в производственных отделениях, важно, чтобы были доступны номера телефонов кадровых служб, чтобы можно было узнать актуальную информацию в любой момент.

Сотрудники должны быть проинформированы не только о свободных местах, но и о действительно происходящих перемещениях и продвижениях; работникам, претендовавшим, но не получившим места, должны быть высланы в письменной форме извещения о причинах отказа, а также рекомендации для следующего решения о выдвижении.

Также возможны следующие решения: прикреплять к открытой должности профессиональный стандарт и ЕТКС. Если при таком подходе, нет подходящих участников, только в этом случае обращаться к внешним источникам поиска нужных людей.

Также можно создать стенды с выдающимися работниками и их карьерной историей, и советами для продвижения, с жизненным становлением их как специалистов внутри компании, что повысит заинтересованность персонала в стремлении быть лучшим в своем деле, а также поможет построить свой карьерный план.

Каждый год сотрудники должны перемещаться из одного отделения в другое, в котором они закрепляются до своего следующего продвижения по службе, это позволит расширить знания о компании в целом и помочь найти персоналу место работы «по душе».

У сотрудников предприятия не должно быть сомнений в справедливости принимаемых кадровых решений, и критерии, которыми пользуется организация при выдвижении кандидата на должность, должны быть доведены до сведения всех работников организации во избежание конфликтных ситуаций.

Таким образом, хорошо сформулированные усилия по развитию системы управления карьерой на предприятии могут помочь работникам в определении их собственных потребностей к продвижению, дать информацию о подходящих возможностях карьеры внутри предприятия и сочетать потребности и цели работника с целями организации. Формирование такой системы поможет

простимулировать человеческие ресурсы, повысить их лояльность, а также благоприятно скажется на имидже компании.

Анализ кадровой политики АО Сибстройсервис проведенный в рамках настоящего исследования, позволяет предложить ряд конкретных мероприятий по совершенствованию системы управления карьерным ростом на предприятии.

Для внедрения предложенных шагов предлагается изменить организационную структуру предприятия, ввести эффективный трудовой договор, а также разработать карьерную карту.

Ключевым фактором выступает комплексность введения в работу данных предложений. Они создадут предпосылки для достижения такого положения, когда на каждом рабочем месте находится высококвалифицированный сотрудник, что позволит компании получать максимальную отдачу от профессиональной деятельности 100 сотрудников.

Для большинства работников профессиональный и должностной рост являются важнейшим мотивом в их деятельности, так как позволяют наряду с ростом материального вознаграждения, получать и моральное удовлетворение от результатов своего труда, повышать свой социальный статус.

Эти мероприятия могут рассматриваться как элемент мягкого кадрового планирования для гарантии обеспечения необходимыми специалистами в ближайшие годы и на более отдаленную перспективу. В основу управления профессионально - должностным развитием положено

стремление соединить потребности компании с интересами (профессиональными и личными) его работников.

Для АО Сибстройсервис расчет состоит в более высоком уровне трудовой отдачи работников, заинтересованных в своем служебно-профессиональном продвижении, то есть в возможности достичь определенного служебного положения (развитие по вертикали – карьера руководителя) либо более содержательной, разнообразной, лучше отвечающей профессиональным интересам и склонностям работы (развитие по горизонтали – карьера специалиста).

Мероприятия по изменению организационной структуры предприятия будут включать следующие изменения:

1. Сокращение должностей таких как: кассир.
2. Вместо начальников произойдет ведение двух штатных единиц в аппарате управления – менеджера по административной деятельности и менеджера по производственной деятельности.

Трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его трудовые обязанности, условия оплаты труда (в том числе, размер тарифной ставки или оклада (должностного оклада)), показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых услуг. При этом эффективный контракт не является новой правовой формой трудового договора.

Разработка схем замещения должностей руководителей начинается с анализа должностных требований и их взаимосвязей.

Сначала рассматриваются ключевые должности в аппарате управления, затем близкие им по структуре и ответственности; наконец, развивающие — позволяющие готовить управляющих к работе. Есть должности, работа в которых практически обязательна перед назначением на высокий пост. Они непременно фигурируют в схеме замещения с учетом того, что перемещения открывают новые вакансии (эффект домино). Но в полном объеме такая работа выполняется лишь в высшем звене управления.

Должности замещаются в соответствии со следующими принципами:

1. В низшем звене управления и в штабных подразделениях — молодыми специалистами.

2. Во всех звеньях — руководителями и специалистами из своей и других организаций.

3. В управленческой элите — путем сочетания ротации и ускоренного продвижения собственных перспективных кадров.

Последнее осуществляется путем формирования резерва для замещения руководящих должностей — специально сформированной группы руководителей, специалистов и даже рабочих, достигших положительных результатов в профессиональной деятельности, удовлетворяющих определенным требованиям и прошедших целевой отбор.

Для оценки работы сотрудников предлагается использовать следующие критерии, представленные в таблице 2.3.

Предложенная классификация позволяет расширить области применения индикаторов КРІ, выполнять их комбинирование и адаптацию под специфику различных

подразделений предприятия, что в целом делает их универсальными.

Учет позволит максимально исключить ошибку измерения характеристик КРІ и повысить качество управления. А также позволит внедрить онлайн рейтинг сотрудников на основе баллов, где можно будет проследивать свои успехи.

Введение ротации, т.е. временного перехода работника в пределах организации на другую должность или в другое подразделение, где ему придется выполнять функции, значительно отличающиеся от прежних, обеспечит работу в соответствии со способностями и потребностями, которая в большей степени удовлетворит работника, будет содействовать освоению новой специальности, позволит получить новый производственный и управленческий опыт, знания, расширить кругозор. Такая практика позволит человеку «встряхнуться», укрепить уверенность в себе и впоследствии работать более эффективно. В результате этого человек может «найти себя» и начать новую вертикальную карьеру.

Таблица 2.3

Предлагаемые индикаторы КРІ

№ п/п	Индикатор	Мер ы оцен ки	Описание
1	2	3	4
1	Величина сэкономленных средств с помощью рационализаторских предложений	тыс. руб.	Учет производится через определение стоимости сэкономленных средств за оплату сырья
2	Количество предложенных, реализуемых и	ед.	Учет производится на основе количества проектов,

	реализованных проектов в своей профессиональной области		реализуемых службой за заданный период
3	Рентабельность и эффект от инвестиционных вложений в предложенные проекты	%, руб.	Учет производится на основе экономической эффективности проектов, предложенных службой
4	Стоимость сэкономленных эксплуатационных затрат на материале, услугах, трудовых ресурсах и оборудовании, полученных в результате внедрения мероприятий	тыс. руб.	Учет производится на основе определения величины сэкономленных эксплуатационных затрат предприятия в результате внедрения мероприятий
5	Длительность аварийных, плановых и капитальных ремонтов оборудования	час.	Учет производится на основе снижения временных затрат на выполнение ремонтных операций
6	Количество аварий и остановов	ед.	Учет производится на основе снижения количества аварий, что определяет качество и своевременность выполнения предупредительных мероприятий

Введение ротации, т.е. временного перехода работника в пределах организации на другую должность или в другое подразделение, где ему придется выполнять функции, значительно отличающиеся от прежних, обеспечит работу в соответствии со способностями и потребностями, которая в большей степени удовлетворит работника, будет содействовать освоению новой специальности, позволит получить новый производственный и управленческий опыт, знания, расширить кругозор. Такая практика позволит человеку «встряхнуться», укрепить уверенность в себе и впоследствии работать более эффективно. В результате этого

человек может «найти себя» и начать новую вертикальную карьеру.

Считается, что в организации целесообразно иметь единые правила перемещения кадров, а каждое решение в этой области тщательно взвешивать.

Рекомендуется:

- 1) дать работнику полностью войти в курс дела;
- 2) учитывать мнение коллег о его достоинствах и недостатках;
- 3) проверить, чем вызваны трудности в работе (перегруженностью, независимыми моментами, личными свойствами);
- 4) предложить должность, соответствующую способностям и деловым качествам.

Другой разновидностью карьеры является горизонтальная за счет обогащения труда, т.е. качественного изменения характера работы, существующее в таких формах, как расширение ответственности, предоставление больших прав в деле распоряжения ресурсами, участие в работе различных комитетов и специальных творческих групп, повышение информированности.

Условиями эффективного внедрения методов обогащения труда считаются технологическая и функциональная связь работ, примерно одинаковый уровень их сложности и требуемой квалификации исполнителя, что позволит сократить потребность в дополнительном обучении; возможность получения осязаемого эффекта как для работника, так и для организации.

Совмещение может происходить как в пределах одной рабочей функции за счет расширения обязанностей, так и

выполнения обязанностей, относящихся к различным функциям, не требующим, однако, дополнительной квалификации или противоположно ему упрощение обязанностей, связанное с их расчленением на составляющие элементы.

Все это позволит с максимальной полнотой использовать потенциал работника, его квалификацию, уплотнить рабочий день и в целом повысить производительность труда. На основе предложенных мероприятий, мы смогли разработать карьерную карту.

В Приложении 4 представлен положительный эффект от мероприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Резюмируя результаты настоящего исследования, можно сделать следующие выводы.

Организация, в которой руководители осознают серьезность управления деловой карьерой своих сотрудников, делают большой шаг на пути к своему успеху. Карьера сотрудника должна формироваться исходя из желаний самого сотрудника реализовывать собственный профессиональный потенциал и из заинтересованности компании в продвижении именно этого сотрудника.

Затраты на планирование карьеры и обучение сотрудников надо рассматривать не только как капиталовложения в их квалификацию, но и как успех компании. При более развернутом анализе становится ясно, что эти затраты в полной мере оправдывают себя.

В теоретической части было уделено внимание ключевым аспектам анализа развития профессиональной карьеры на предприятии, представлены подходы к определению понятия карьера персонала, проанализированы ее виды, цели. Определены стратегии, методы, технологии развития профессиональной карьеры. Выявлены проблемы развития профессиональной карьеры сотрудников.

Карьера – это изменение положения личности в сфере профессиональной деятельности, связанное с изменением его деловых качеств.

Среди основных видов деловой карьеры выделяют следующие:

- 1) внутриорганизационная карьера;
- 2) межорганизационная карьера;

- 3) вертикальная карьера;
- 4) горизонтальная;
- 5) центростремительная (скрытая) карьера;
- 6) ступенчатая карьера.

Проблемы управления карьерой в российских предприятиях различны на этапах жизненного цикла организации и связаны с масштабами бизнеса; отсутствием кадровой службы и стратегического подхода к управлению карьерой; малым числом иерархических ступеней; и кризисами профессиональной карьеры, ограничивающими возможности развития карьеры на уровне работника.

По результатам проведенного исследования определено, что управление карьерой позволяет повышать эффективность и конкурентоспособность бизнеса, его стоимость; повышает конкурентоспособность работника. Определены подходы к управлению карьерой (системный, стратегический, ситуационный); элементы системы управления карьерой: цели, функции, технологии, принципы, структура и кадры. Рассмотрен процесс стратегического управления карьерой. Стратегический подход к управлению карьерой является комплексным и целесообразным, т.к. ориентирован на долгосрочную перспективу, цели достигаются путем адаптации к изменениям внешней среды, поиска возможностей усиления конкурентной позиции компании на рынке труда, а работник является источником благополучия компании.

Во второй главе был проведен анализ развития профессиональной карьеры сотрудников в АО «Сибстройсервис».

По результатам количественного и качественного анализа структуры персонала, можно отметить, что предприятие в приоритет ставит заботу о людях, сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного успешно решать вопросы строительства. Показатели по истечению трех лет, показывают в большей степени положительную динамику, а значит это качественный результат серьезной работы отдела кадров.

Во второй главе исследования были предложены рекомендации по совершенствованию системы развития профессиональной карьеры сотрудников в АО «Сибстройсервис».

Суть предложенных рекомендаций состоят в следующем:

1. Разработать и внедрить эффективный договор, это договор, в котором конкретизированы трудовые обязанности сотрудника, условия оплаты труда (в том числе, размер тарифной ставки или оклада (должностного оклада)), показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых услуг.

2. Внедрить предложенную в рамках исследования карьерную карту для прозрачности системы управления деловой карьерой персонала.

3. Принять к сведению изменение организационной структуры.

4. Ввести 1 единицу дополнительного кадрового сотрудника, который будет специализироваться на разработке карьерных планов и заниматься продвижением человеческого ресурса в компании. Использование

консультационной помощи персоналу от отдела кадров позволит персоналу чувствовать помощь, заинтересованность компании в своем карьерном развитии. Персонал получит возможность своевременно спланировать свои действия по достижению промежуточных целей карьеры и быть в курсе возможных передвижений, чтобы своевременно скорректировать деловую карьеру.

Предложенные мероприятия способны заложить основу прозрачной системы управления деловой карьерой сотрудников предприятия.

Проведенное исследование в целом разрешило поставленные цель и задачи.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>, свободный. – Загл. с экрана.

2. Приказ Минтопэнерго РФ от 19.02.2000 N 49 «Об утверждении Правил работы с персоналом в организациях электроэнергетики Российской Федерации» (Зарегистрировано в Минюсте РФ 16.03.2000 N 2150) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>, свободный. – Загл. с экрана.

3. Абдалина, Л.В., Булатова, Е.Н. Структура и содержание карьерного потенциала личности специалиста атомной энергетики // Вестник Тамб. Ун-та. – Сер. Гуманитарные науки. – Вып.11 (91). – Тамбов, 2010. – С. 142-147.

4. Агафонова, В.П. Подходы к пониманию карьеры, ее сущность и особенности // Baikal Research Journal. 2016. №3.- С.25-29

5. Арутюнян, А.С. Сущность развития персонала // Вестник ГУУ. 2016. №9.- С.89-92.

6. Астахов, Ю. В. Планирование деловой карьеры персонала как эффективная кадровая технология // Изв. Саратов. ун-та Нов. сер. Сер. Социология. Политология. 2016. №2. – С.8-10.

7. Барбарская, М. Н. Сущность процесса управления персоналом организации на современном этапе // Основы ЭУП. 2014. №4 (16). – С.18-20.

8. Батракова, Л.Г. Эволюция научных взглядов на понятие «Человеческие ресурсы» и его современная специфика // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. 2015. №2. - С.11-19.

9. Булатова, Е.Н. Карьера и профессиональный успех // Теоретические и прикладные аспекты современной науки. - 2014. - № 5-6. - С. 46-49.

10. Васецкий, А.А. Основы менеджмента: учебное пособие / А.А Васецкий, Н.А. Тарасов, В.В. Яновский. - СПб.: СЗАГС, 2010. - 287 с.

11. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник / Веснин Владимир Рафаилович. - М.: Проспект, 2016. - 848 с.

12. Гамбарова, Э.А., Вейс, Ю.В. Качественное управление человеческими ресурсами основной элемент к эффективному управлению компанией // Вектор науки ТГУ. 2015. №2. - С.2-9.

13. Дёмин, А. Н., Седых, А. Б., Седых, Б. Р. Стандартизация методики измерения карьерного самоопределения // Российский психологический журнал. - 2017. - Т. 14, № 2. - С. 151-170.

14. Ерофеев, А.К., Базаров, Т.Ю. Авторские технологии разработки моделей компетенций // Организационная психология. 2017. №4. - С. 15-17.

15. Зелинская, М.В., Пронин, Е.С. Системный подход при отборе персонала: Основные этапы и критерии // Научный журнал КубГАУ - Scientific Journal of KubSAU. 2015. №108. - С. 23-24.

16. Зинурова, Г.Х., Павлов, Д.А. Кадровая политика как инструмент стратегии управления персоналом

предприятия // Материалы V Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум». 2015.

17. Иваненко, Л. В., Когдин, А. А. Роль мотивации и стимулирования в управлении деловой карьерой персонала // Основы ЭУП. 2015. №5 (11). – С. 4-9.

18. Карпенко, Е. В., Макарова, В. Кадровый резерв как технология управления профессиональной мобильностью персонала (региональный аспект) // Вестник БГУ. 2015. №2. – С. 151-170.

19. Каштанова, Е.В. Действенные инструменты управления деловой карьерой персонала // Вестник ГУУ. 2017. №11. – С. 19-22.

20. Кибанов, А.Я. Управление персоналом. Учебное пособие. – М.: КноРус, 2016. – 208 с.

21. Кириллова, О.Г., Савина, К.С. Трудовой потенциал как экономическая категория // Общество: политика, экономика, право. 2014. №2. – С. 151-170.

22. Ковалева, Н.А., Романенко, Е.В. Типичные ошибки, совершаемые компаниями при внедрении программы адаптации персонала // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2017. №13. – С. 25-27.

23. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом / В.В. Лукашевич. – М. :КноРус, 2015. - 92 с

24. Маслов, Е.В. Управление персоналом: технология и идеология // Организационная психология. 2015. №1. – С. 151-170.

25. Мельник, М.В. Условия успешного использования профессиональных стандартов // Учет. Анализ. Аудит. 2016. №3. – С. 5-17.

26. Метелев, С.Е., Колущинская, О.Ю. Управление карьерой персонала // СТЭЖ. 2016. №4 (25). – С. 51-70.
27. Михайличенко, С.А. Кадры «Под ключ» // Высшее образование в России. 2016. №3. – С. 1-9.
28. Мусина-Мазнова, Г.Х. Зарубежные и отечественные теоретические подходы к изучению понятия «Карьера» // Наука и школа. 2016. №4. – С. 15-17.
29. Невская, Л.В. Карьерный рост как взаимная ответственность сотрудников и организации // Российское предпринимательство. 2015. №20. – С. 15-16.
30. Николаев, А.Ю. Планирование деловой карьеры: требования времени // Политика, экономика и инновации. 2015. №1. – С. 51-10.
31. Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование / Ю.Г. Одегов. - М.: Юрайт, 2017. - 929 с.
32. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебник. - М.: Академический Проект, 2010. - 1088 с.
33. Одегов, Ю.Г., Халиулина, В.В. Организационные аспекты оценки и аттестации персонала // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2017. №1. – С. 15-21.
34. Павловская, Т.А. Структура качественных характеристик трудового потенциала // Baikal Research Journal. 2013. №3. – С. 11-17.
35. Паутова, Л.Е. Историко-методологические и акмеологические основы развития карьеры специалиста // Изв. Саратов. ун-та Нов. сер. Сер. Акмеология образования. Психология развития. 2017. №1. – С. 15-18.
36. Петрова, Ж.В. Возможности карьерного роста для представителей третьего возраста: реалии и перспективы //

Изв. Саратов. ун-та Нов. сер. Сер. Социология. Политология. 2014. №3. – С. 2-6.

37. Пивоварова, И.В., Утешев, Р.С. Карьера как объект управленческого воздействия // Вестник ЧелГУ. 2014. №24. – С. 151-170.

38. Полозов, А.А., Набойченко, Е.С., Мехович, Г.Н., Кунышева, С.В., Михряков, С.В. Возрастные пики карьеры // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2015. №4. – С. 1-4.

39. Полянская, М.А. Анализ теоретических подходов к карьере. Управление карьерой // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2015. №5. – С. 18-20.

40. Посухова, О.Ю. Категоризация профессиональной карьеры в контексте феноменологической трактовки социальной реальности // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. 2015. №3. – С. 151-170.

41. Прохорова, М.В., Белоконь, О.Л. Возрастная периодизация карьерного пути предпринимателей // Вестник ННГУ. 2016. №4-1. – С. 11-17.

42. Румянцева, З.П. О подходах к пониманию сущности стратегии и стратегического менеджмента // Вестник ГУУ. 2015. №8. – С. 22-23.

43. Рюхов, П. С., Милякова, Л. В. Карьера и определяющие ее факторы // Вестник МГУ. 2015. №2. – С.25-30.

44. Седунова, А.С., Михайлова, И.В. Технологии карьерной готовности: региональный аспект // Теория и практика общественного развития. 2015. №22. – С. 31-33.

45. Сланченко, Л.И., Гакаме, М.П. Совершенствование системы управления персоналом как необходимое условие успешного функционирования предприятия и фактор повышения его конкурентоспособности // Общество: политика, экономика, право. 2016. №2. – С. 151–170.

46. Соколова, А.С. Профессиональная карьера и подходы к её исследованию отечественными и зарубежными авторами // ИСОМ. 2015. №3. – С. 15–17.

47. Сотникова, С.И. Концептуальный взгляд на карьерную политику организации: из опыта карьерного консультирования // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2014. №4. – С. 44–46.

48. Сотникова, С.И. Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2014. №3. – С. 81–87.

49. Тихомандрицкая, О.А., Рикель, А.М. Социально-психологические факторы успешности карьеры // Психологические исследования: электрон. науч. журн. 2015. № 2. – С. 251–270.

50. Травин, В.В., Дятлов, В.А. Основы кадрового менеджмента. – 2-е изд. – М.: Дело, 2014. – 346 с.

51. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2009. – 560 с.

52. Хлопова, Т.В. Здоровье как элемент качества трудовой жизни // Acta Biomedica Scientifica. 2013. №3-2 (91). – С. 45–50.

53. Цариценцева, О. П. Потенциал карьеры личности: структура и опыт диагностики // Ученые записки.

Электронный научный журнал Курского государственного университета. 2017. №4. – С. 66–69.

54. Цвык, В.А. Профессиональное сознание личности: понятие и структура // Вестник РУДН. Серия: Философия. 2014. №1. – С. 70–73.

55. Чашин, А.Н. Профессиональная карьера юриста: учебное пособие. – Саратов: Вузовское образование, 2012. – 107 с.

56. Шайхутдинова, Н.А. Функции локальных нормативных актов трудового права // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2014. №3. – С. 51–70.

57. Шамарова, Г.М., Биджиев, А.С. Организация процесса служебно-профессионального продвижения персонала в сфере бизнеса и власти // Экономический анализ: теория и практика. 2017. №37. – С. 15–17.

58. Шамина, А.К., Какадий, И.И. Управление развитием и карьерой персонала в организации// Научный журнал Дискурс. 2017. № 2 (4). С. 133-140.

59. Шаталова, Н.И., Психофизиологические особенности трудового поведения работника // Вестник НГУЭУ. 2015. №1. – С. 251–253.

60. Шеримбекова, В.Э. Система управления деловой карьерой как фактор эффективности управления персоналом // Вестник КГУСТА. – 2012. – № 2. – С. 52–59.

61. Шестопалова, О. Н. Особенности процесса стереотипизации трудового поведения молодежи // Дискуссия. 2015. №1 (31). – С. 301–304.

62. Юртаева, Н. И. Управление карьерными ориентациями в профессиональном развитии студентов

инженерного вуза // Вестник Казанского технологического университета. 2016. №1. – С. 55-58.

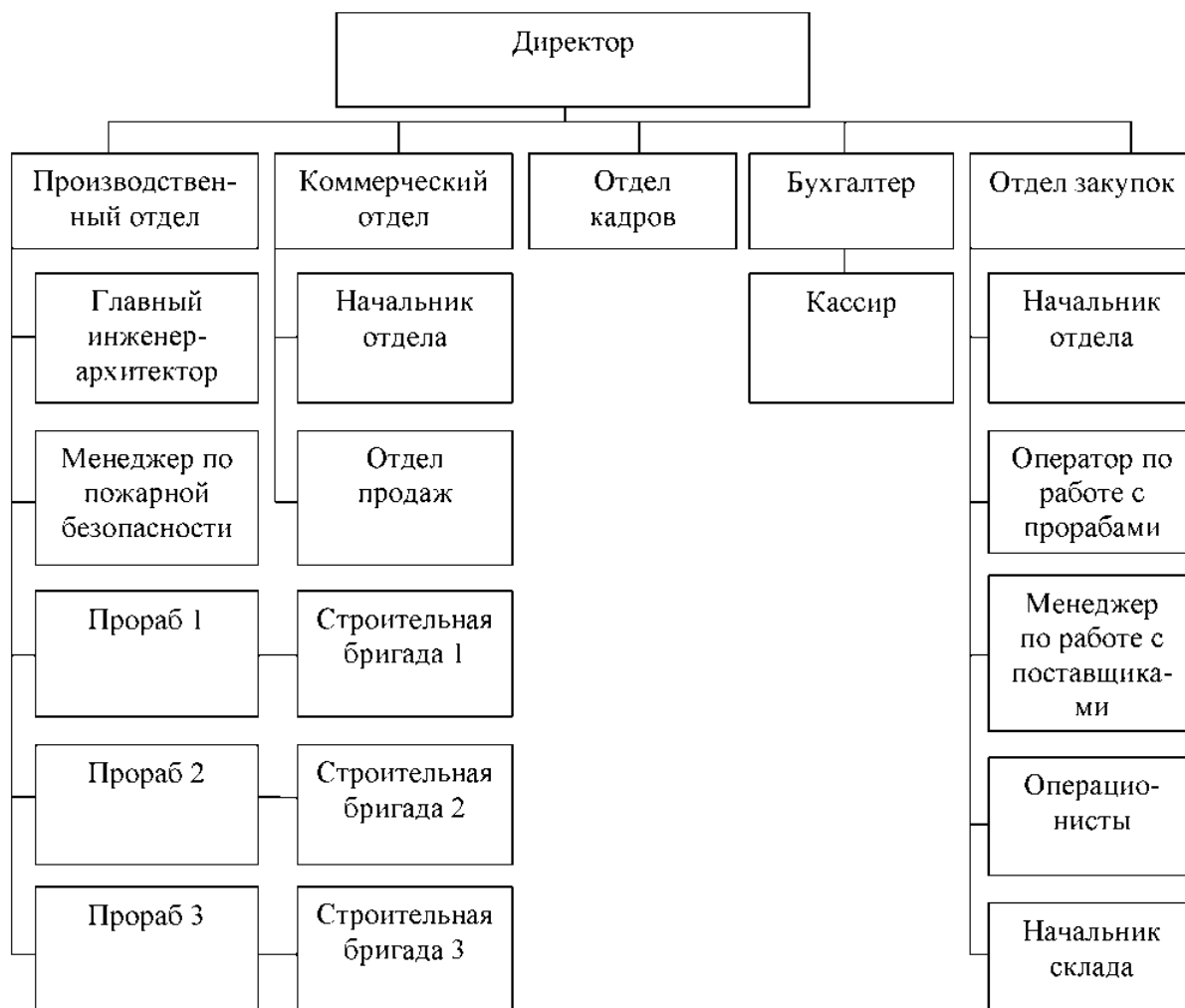
63. Янковская В.В. Совершенствование кадровой политики организации и повышение её эффективности посредством формирования навыков и компетенций персонала // Trajectoriâ Nauki = Path of Science. 2016. №3. – С. 78-89.

Требования к сотруднику АО Сибстройсервис

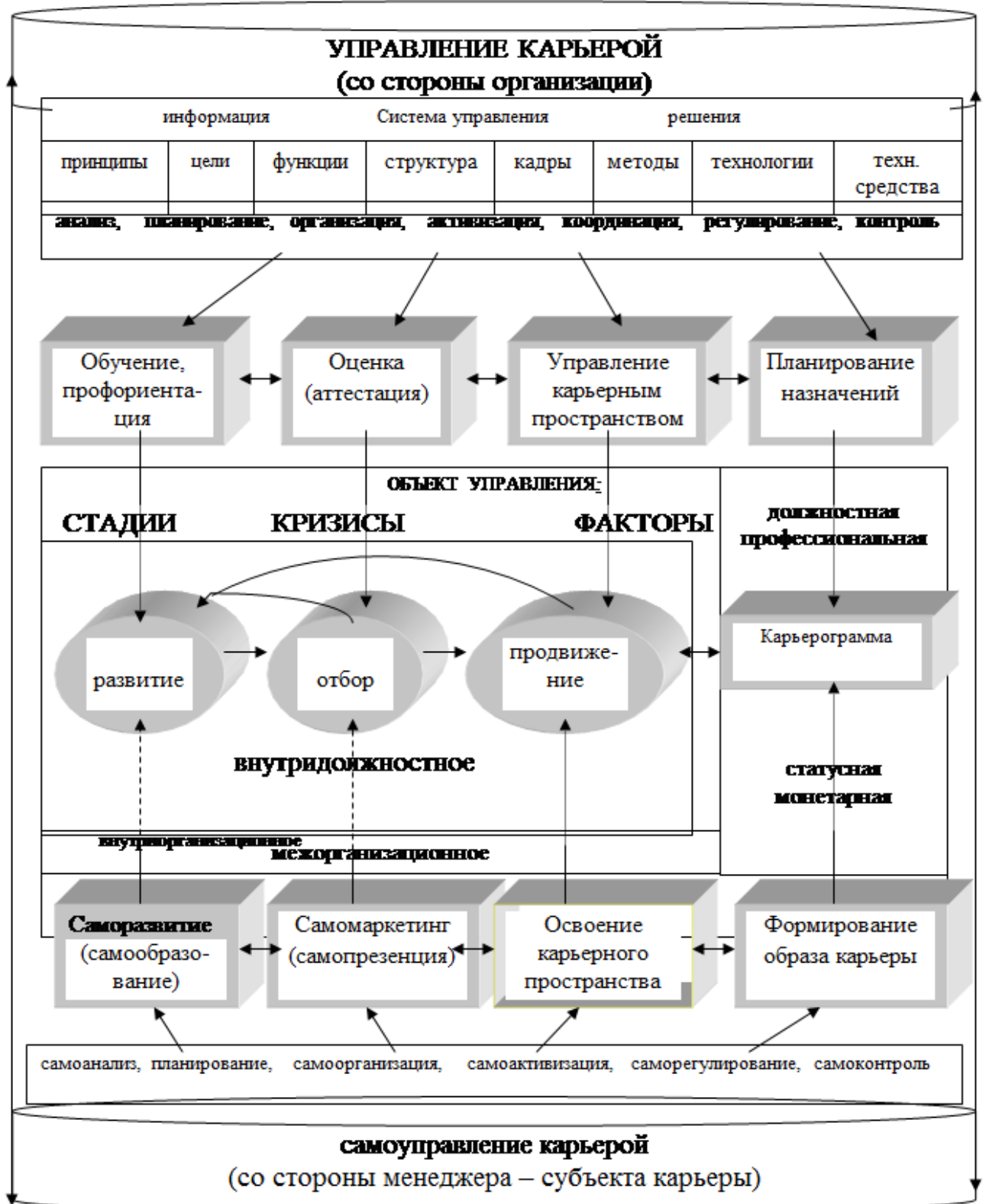
Требования	Описание
1	2
<p>Комплексная оценка уровня квалификации, профессионализма и продуктивности деятельности работника</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ежегодная аттестация для подтверждение своей квалификации, выводы и рекомендации последней аттестации, обращая внимание на пометки секретаря комиссии. • Соответствие крі • Производительность труда отдельного сотрудника • Количество рационализаторских предложений и их внедрений, публикации в специализированных научных журналах • Участие в профессиональных конкурсах • Исполнение отдельных производственных заданий, прописанных в индивидуальном плане и должностных инструкциях.
<p>Образовательные</p>	<p>Средне-специальное образование Высшее образование Первая рабочая профессия (производственно-техническая учеба по специальным программам для получения)</p>
<p>Возрастной уровень</p>	<p>Строго старше 18 лет</p>
<p>Деловые и личностные качества</p>	<p>Широкий кругозор в области естественных наук, прежде всего в физике и сопряженных с ней областей знания Досконально знать устройство и функции применяемых приборов, машин, инструментов Знание множества строгих правил и количественных показателей, относящихся к режимам работы техники, ее эксплуатации, условиям безопасного труда Отвечать повышенным требованиям к психофизиологическим параметрам личности, таким как внимание (работа по его сосредоточению и распределению, переключению), хорошее зрение, линейный и объемный глазомер Требуется эмоциональная сдержанность, устойчивость в чрезвычайных ситуациях, повышенное чувство (а не просто понимание) ответственности, так как цена ошибки при работе с высоким напряжением очень велика</p>

	<p>При работе с техникой электромонтерам и инженерам как никому другому требуются дисциплинированность, предельная собранность, осторожность, решительность в трудных ситуациях, стремление к постоянному обновлению своих знаний и умений</p>
Оценка качества труда	<p>Пригодность результатов труда в долгосрочной перспективе Отсутствие нарушений трудовой дисциплины</p>
Оценка состояния здоровья	<p>Состояние здоровья персонала определяется медицинским освидетельствованием при приеме на работу и затем периодически 1 раз в год, (существуют противопоказания к работе для лиц, обладающих стойким понижением слуха, плохим зрением, стойким слезоточением, нарушением вестибулярного аппарата)</p>

Организационная структура АО Сибстройсервис



ПРИЛОЖЕНИЕ 3



ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Положительный эффект от мероприятий

Название предложения	Положительный эффект
1	2
<p>1. Разработка и внедрение карьерной карты</p>	<p>1. Информация о карьере в компании станет доступнее</p> <p>2. Человек сможет определить свои сильные и слабые стороны, ознакомившись с прописанными условиями карты</p> <p>3. Поможет избежать внутренних конфликтов у сотрудников и поможет в самоопределении дальнейшей профессиональной жизни</p> <p>4. Простимулирует творческий потенциал</p> <p>Поможет развивать способности на стыке разных сфер деятельности</p>
<p>2. Изменение организационной структуры предприятия</p>	<p>1. Обратная связь станет на много быстрее</p> <p>2. Повысится ответственность сотрудников за свои действия</p> <p>3. Увеличится фонд оплаты труда</p> <p>4. Прекратится дублирование функций</p> <p>5. Компания будет идти в ногу со временем</p> <p>6. Создаст базу для инноваций в сфере использования новейших технологий для создания информационно-технологической базы</p> <p>7. Выведет компанию на качественно новый уровень</p> <p>8. Повысит конкурентоспособность предприятия</p> <p>9. Компания будет соответствовать требованиям современной экономики</p> <p>10. В перспективе изменение должно повысить рентабельность компании, а также привлечь новых партнеров и инвесторов</p> <p>Это поможет совершенствовать систему персонала и органов</p>

<p>3. Введение новой штатной единицы на ставку кадрового работника</p>	<p>управления</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Позволит делегировать полномочия 2. Это позволит снизить нагрузку на кадровый персонал 3. Снизится влияние человеческого фактора 4. Введение нового направления (ведение карьеры) в управлении человеческими ресурсами предполагает отдельного сотрудника
<p>4. Разработка и внедрение эффективного трудового контракта</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Позволит ввести КРІ 2. Информация станет прозрачной и более доступной для сотрудников 3. Поможет работникам продумать собственный карьерный путь в зависимости от их способностей и особенностей 4. Введение такого контракта повысит имидж компании, потому что она идет в ногу со временем 5. Удовлетворит потребность в первенстве 6. Предотвратит потерю официальности отношений 7. Поможет увидеть условия повышения или понижение в должности с расширением или сокращением круга обязанностей 8. Введение понимание условий ротации среди сотрудников, 9. Поможет провести селекцию (строгий отбор) среди сотрудников на повышение в должности (кандидатов на выдвижение) <p>Является способом увязки карьеры с результатами оценки деятельности</p>