

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Деловая карьера и ее развитие в организации в ООО «Газпром переработка» Филиал Сургутского ЗСК

УДК 005.966.622.324.012.(571.122)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3ИЗ1	Пласкеева Екатерина Юрьевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Панькова Наталья Михайловна	к.ф.н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

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

Томск – 2018 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
И.Б. Ардашкин

**ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

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

Студенту:

Группа	ФИО
Д-ЗИЗ1	Пласкеева Екатерина Юрьевна

Тема работы:

Деловая карьера и ее развитие в организации в ООО «Газпром переработка» Филиал Сургутского ЗСК

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2018г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Социальная психология», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент» 2. Монографии. 3. Статьи периодических изданий 4. Учебники.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	1. Изучить понятие, цели, методы и принципы управления деловой карьерой; 2. Дать экономическую характеристику деятельности ООО «Газпром переработка» Филиал Сургутского ЗСК; 3. Провести анализ технологии развития управления деловой карьерой.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1. Развитие деловой карьеры Business career development	
2. Анализ системы развития деловой карьеры в ООО «Газпром переработка» Филиал Сургутского ЗСК Analysis of the system of business career development in the NGO "Gazprom pererabotka" branch of Surgut ZSK	
3. Рекомендации по совершенствованию развитие деловой карьеры в ООО « Газпром переработка» Филиал Сургутского ЗСК Recommendations to improve the business career development in ООО "Gazprom pererabotka" Branch, Surgut ZSK	
Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2018г.

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Панькова Наталья Михайловна	к.ф.н.		20.01.2018г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗИЗ1	Пласкеева Екатерина Юрьевна		20.01.2018г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

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

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,60,61,62, 63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
Р4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
Р5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25,26,27,43,70,71)
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)

Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

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

**Бакалаврская работа
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:		06.06.2018
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2018	Написание чернового варианта ВКР	15
6.06.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40

Схема оценивания

39 – 40	– отлично
35 – 38	– очень хорошо
31 – 34	– хорошо
27 – 30	– удовлетворительно
22 – 26	– посредственно
17 – 21	– условно неудовлетворительно
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Панькова Наталья Михайловна	к.ф.н.		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

ООП				
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Борисович	Игорь	д.ф.н., профессор	

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 86с., 18 рис., 9 табл., 46 источников, 3 прил.

Ключевые слова: кадры, деловая карьера, персонал, организация, управление персоналом, эффективность.

Объектом исследования является - деловая карьера специалиста на предприятии.

Цель работы – разработка рекомендации по совершенствованию в ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК).

В результате исследования были разработаны мероприятия по совершенствованию развития деловой карьеры в ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК).

Степень внедрения: одно из разработанных мероприятия используется в ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК).

Область применения: мероприятия по совершенствованию развития деловой карьеры могут быть использованы на предприятии, в организации, фирме любой отрасли

Экономическая эффективность/значимость работы: использование экономически эффективных современных технологий работы с персоналом, организация труда персонала, принятие управленческих решений.

В будущем планируется разработка наиболее новых мероприятий по совершенствованию развития деловой карьеры.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	10
1. РАЗВИТИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ.....	13
1.1. Понятие, цели, методы и принципы управления деловой карьерой.....	13
1.2. Условия управления деловой карьерой.....	22
1.3. Процесс планирования и развития деловой карьеры.....	25
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ В ООО «ГАЗПРОМ ПЕРЕРАБОТКА» ФИЛИАЛ ЗАВОД СТАБИЛИЗАЦИИ КОНДЕНСАТА ИМЕНИ В.С. ЧЕРНОМЫРДИНА (СУРГУТСКИЙ ЗСК).....	38
2.1. Экономическая характеристика деятельности ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК).....	38
2.2. Анализ технологии развития и управления деловой карьерой.....	40
2.3. Оценка удовлетворенности сотрудников трудом.....	53
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ РАЗВИТИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ В ООО «ГАЗПРОМ ПЕРЕРАБОТКА» ФИЛИАЛ ЗАВОД СТАБИЛИЗАЦИИ КОНДЕНСАТА ИМЕНИ В.С. ЧЕРНОМЫРДИНА (СУРГУТСКИЙ ЗСК).....	59
3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию развития деловой карьеры в ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК).....	59
3.2. Оценка экономического эффекта от предложенных мероприятий.....	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	70
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	75
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	80

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность работы заключается в том, что управление деловой карьерой играет важную роль в эффективной деятельности любой компании, так как ее инструменты позволяют повышать трудовую деятельность персонала.

На современном этапе управление деловой карьерой становится все более значимым процессом для организаций. Трудно разделить деятельность руководителя на управление деятельностью организации и управлением людьми. Цели и интересы сотрудников неразрывно связаны с целями и задачами организации. Каждый сотрудник компании приходит в нее не как механизм, исполняющий определенные действия и операции, а как разумный, мыслящий индивид, имеющий собственные мотивы, устремления, эмоции, разделяющий определенные ценности и мораль.

Управление деловой карьерой – это важное звено кадрового менеджмента. Однако кадровые службы недостаточно серьезно относятся к мероприятиям по управлению деловой карьерой. В нашей стране службы по управлению персоналом не имеют определенных методик, программ по управлению деловой карьерой, что подтверждает актуальность выбранной темы.

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

Создавая систему развития деловой карьерой, работодатель тем самым обеспечивает себе повышение устойчивости на рынке, что особенно важно в условиях обостряющейся конкурентной борьбы. Ведь умеренный уровень текучести кадров, лояльность сотрудников и их искренний интерес к работе представляют ценность для любой организации.

Объект работы – деловая карьера специалиста на предприятии.

Предмет работы – возможности развития деловой карьеры в ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК).

Цель работы – разработка рекомендации по совершенствованию в ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК).

Для достижения поставленной в работе цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить понятие, цели, методы и принципы управления деловой карьерой.
2. Рассмотреть условия управления деловой карьерой .
3. Изучить процесс планирования и развития деловой карьеры.
4. Дать экономическую характеристику деятельности ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК).
5. Провести анализ технологии развития и управления деловой карьерой.
6. Оценить удовлетворенность сотрудников трудом.
7. Разработать мероприятия по совершенствованию развития деловой карьеры в ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) .
8. Оценить экономический эффект от предложенных мероприятий.

Практическая значимость работы заключается в том, что рекомендации, предложенные в данной работе, можно использовать как в деятельности ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК), так и в деятельности других предприятий при развитии деловой карьеры и оценке качества ее функционирования.

Теоретической и методологической основой работы послужили труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные исследованию управления деловой карьерой на предприятии. Так, данные вопросы в своих трудах затрагивали такие авторы, как О.В. Устинова, И.В. Пивоварова, М.В. Александрова А. Думчене, С. Даукилас, И. Якушовайте, И. Раманаускене, М.Х. Мескона, М.Альберта, Ф. Хедоури

Решение поставленных в работе задач осуществлялось с применением системного, процессного подходов, методов сравнения, опроса и анкетирования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных литературных источников.

Во введении обоснована актуальность исследования, определены его цель и задачи, а также теоретическая и методологическая база и значение полученных результатов.

В рамках первой главы рассмотрены теоретические основы развития деловой карьеры, во второй главе проведен анализ управления деловой карьерой в ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) , а в третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию развития деловой карьеры в данной организации.

В заключении выделены основные результаты работы.

1. РАЗВИТИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ

1.1. Понятие, цели, методы и принципы управления деловой карьерой

Как известно, люди – неотъемлемая часть любой организации. Эффективность деятельности компании напрямую зависит от ее сотрудников.

Каждый день руководители различных предприятий сталкиваются с проблемами управления компанией, финансами, производством и, в частности, человеческими ресурсами. Производство, как правило, процесс автоматизированный, чего не скажешь об управлении персоналом. Этот процесс гораздо более тонкий и требует большего внимания, ведь люди – не машины, у них есть свои потребности, ценности и цели.

Для организации важно не только количество персонала, но и квалификация сотрудников и качество выполняемой ими работы. Найти хороших сотрудников задача не простая, однако удержать их в своей компании, а так же постоянно повышать качество труда – еще сложнее.

В связи со сложившейся на сегодняшний день обстановкой на рынке труда, приостановлением роста заработных плат, сокращением рабочих мест и ростом безработицы, во многих компаниях существуют проблемы, связанные с трудовой карьерой персонала. В связи с падением рубля и существующей экономической ситуацией, некоторые фирмы вынуждены прибегнуть к сокращению штата сотрудников, так как не могут оплачивать их труд. Параллельно с этим компании испытывают острую необходимость в высококвалифицированных сотрудниках.

Встает вопрос о том, как удержать работников в таких условиях в своей компании и не допустить их перехода к конкурентам, а так же повысить качество труда [34, С. 381-383].

Одной из наиболее значимых проблем в системе развития персонала современных российских организаций является отсутствие эффективной модели построения деловой карьеры, отвечающей современным требованиям управления человеческими ресурсами.

Современное предприятие не может развиваться без эффективного управления деловой карьерой.

Приступая к исследованию данной темы, нужно изучить главное понятие, используемое в данном параграфе и дать ему определение. В научной литературе существует много определений трудовой карьеры. Четкого и общепринятого определения понятия трудовой карьеры не существует.

В отечественной литературе слово «карьер» впервые появилось в XIX в. Хотя «carrière» – французское слово, оно является заимствованным из итальянского языка в XVI веке. Итальянское «carriera» обозначает «ипподром», «место для конских бегов» и имеет латинские корни. Carrus (carrum) – латинское – обозначает «телега», «воз» [35].

Проводя ретроспективный анализ данного термина, необходимо упомянуть о том, что в советский период карьера не подвергалась научному осмыслению и рассматривалась, скорее, как отрицательное явление. В словарях с 1960-х по 1980-е годы данный термин не встречается, хотя и находится такое понятие как «карьеризм», рассматриваемое как негативная характеристика поведения человека. Логичным отражением такой ситуации стала имевшая место на постсоветском пространстве, да и отчасти сохранившаяся в современной России, тенденция «негативного окрашивания» трактовок карьеры в массовом сознании. Так, исследования литовских ученых, посвященные выявлению общественного мнения на предмет понимания сути карьеры и карьерного роста, указывают, что примерно треть респондентов (32,1%) не воспринимает карьеру как жизненный путь развития профессионала, тогда как с точки зрения большинства (почти 90%) карьера представляет собой

«стремление к высокой должности или более высокому социальному статусу» [27, С. 127-135].

В зарубежных источниках карьера, в большей степени, трактуется как профессиональный путь человека. Отечественная литература демонстрирует большую полемику в отношении данного термина. Часть авторов склоняется к тому, что под карьерой следует понимать продвижение в какой-либо деятельности, связанное с повышением социального статуса. Другие авторы склонны усматривать в карьере последовательность ролей, которые выполняет индивид на протяжении всей своей жизни. Например, А.Я. Кибанова и А.В. Тебекин рассматривают карьеру как поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения [16, с. 122; 21, с. 74].

М.В. Александра определяет карьеру как осознанные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом; поступательное развитие профессионализма, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью [24, С.38].

Таким образом, исследуемое понятие является сложным и многоаспектным, и рассматривается как продукт интеграции сферы приложения труда индивида [32, С. 20]; как результат самореализации сотрудника [24, С. 38]; как социальная технология по решению личностных и организационных проблем [35, С. 18-20].

Анализ понятия карьера, сделанный исходя из экономической литературы, дает понять, что оно трактуется в различных источниках по-разному и целостного определения не имеет. Поэтому, можно отметить более точное и понятное из всех предложенных. Карьера – это итог осознанной

позиции и поведения индивида в сфере трудовой деятельности, которая связана с должностным или профессиональным ростом [5, с.71].

Вопросам организации деловой карьеры посвящены научные исследования по теории управления и управлению персоналом таких российских авторов, как Т.Ю. Базаров, А.Я. Кибанов, С.В. Шекшня, М.И. Магура и др. Проблемы повышения эффективности профессионального развития работников изучались такими зарубежными учеными, как М. Армстронг, О. Бессейр, П. Лоуренс и др.

Изучаются такие аспекты, как факторы выбора карьеры, основные принципы управления карьерой (Г. Десслер), типовые модели карьеры, планирование и социально-экономические условия карьеры (А.П. Егоршин), управление деловой карьерой персонала, управление кадровым резервом (А.Я. Кибанов), планирование и развитие карьеры (Ю.Г. Одегов), внедолжностная карьера (А.И. Пригожин), планирование деловой карьеры и работа с кадровым резервом (А.В. Тебекин) и др.

В современной литературе по теории и практике управления персоналом существует довольно много определений понятия «деловая карьера».

С точки зрения А.Я. Кибанова, А.В. Тебекина, «деловая карьера – это поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения [15, с. 281; 21, с. 289].

Управление деловой карьерой – важная часть кадровой работы в организациях. Как показывает мировой опыт, если руководитель не уделяет должного внимания вопросу управления деловой карьерой работников, то это способствует демотивации персонала, текучести кадров, уменьшению прибыли, что, в конечном счете, снижает конкурентоспособность организации [41].

Внутриорганизационная карьера представляет собой поэтапное чередование периодов развития сотрудника в пределах одной компании.

Виды карьерного роста представлены на рисунке 1.

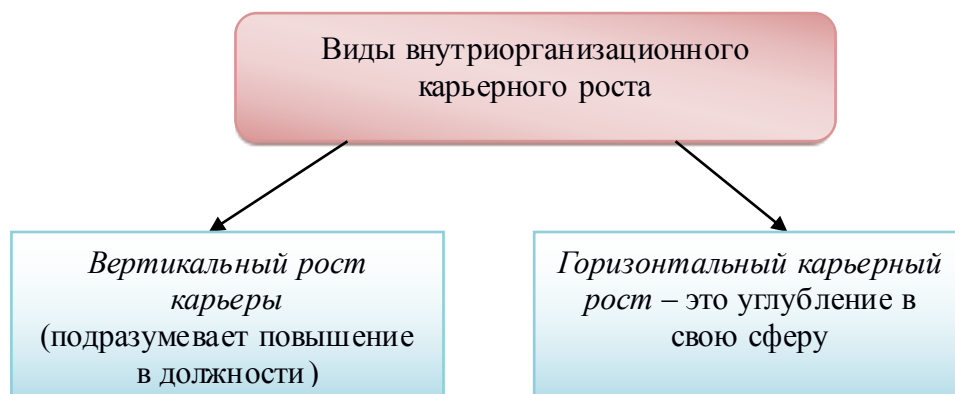


Рисунок 1 – Виды внутриорганизационной карьеры [45]

Так, внутриорганизационная карьера осуществляется в трех ключевых направлениях:

- вертикальное — движение на следующий по иерархии уровень;
- горизонтальное — движение в иную по функционалу сферу деятельности либо выполнение служебной деятельности на уровне, четко не зафиксированном в организационной структуре (к примеру, должность руководителя временной целевой группы, программы и пр.). Помимо этого, образцом такого вида карьеры может служить увеличение функционала на занимаемой позиции. Горизонтальная карьера возможна, если имеются варианты по размеру зарплаты на каждом профессиональном уровне;
- центрированное — движение к центру, руководству компании. К примеру, допуск сотрудника к закрытым ранее совещаниям, официальным и неформальным встречам, более доверительное общение, определенные значимые поручения от руководителя и пр.

Управленческая карьера может быть классифицирована с помощью четырех показателей:

1. Быстрота преодоления уровней иерархии управления. Анализ данного показателя тесно связан с вопросом выявления приемлемой скорости движения по карьерной лестнице и оптимального отрезка времени, необходимого для наилучшего проявления управленческого потенциала работника в занимаемой должности. В ходе изучения определили, что специалист, долго работающий на одной должности, часто не замечает нового, привыкает к несовершенствам. При отсутствии перспективы роста у работника через 5-7 лет проявляется снижение трудовой активности и потенциала, утрачивается чувство здорового карьеризма. Данный фактор может послужить причиной спада результативности деятельности персонала, пребывающего на одной позиции длительное время.

2. Перспективная ориентация. Работнику доступны для выбора разные вариации карьерного роста: неуклонное движение по иерархической лестнице в значительном диапазоне должностей; получение конкретной вакансии; сохранение имеющейся должности. Два последних пункта неразрывно связаны друг с другом.

3. Личностные цели должностного продвижения. Возможны следующие цели должностного продвижения: получение морального удовлетворения; автономность принятия решений; высокая заработная плата; развитие потенциала; возможность самостоятельного составления плана и графика работы и пр.

4. Последовательность занимаемых должностей. Этот показатель рассматривает возможность пропуска ряда уровней в иерархии должностей.

Подводя итоги можно отметить, что с рациональной точки зрения, горизонтальная карьера имеет больше недостатков, чем достоинств. Это нелегко физически и морально, придется заново переучиваться, можно проиграть в материальном плане.

Дерево карьерного роста – это визуализация, на которой отображены самые важные успехи (рисунок 2).

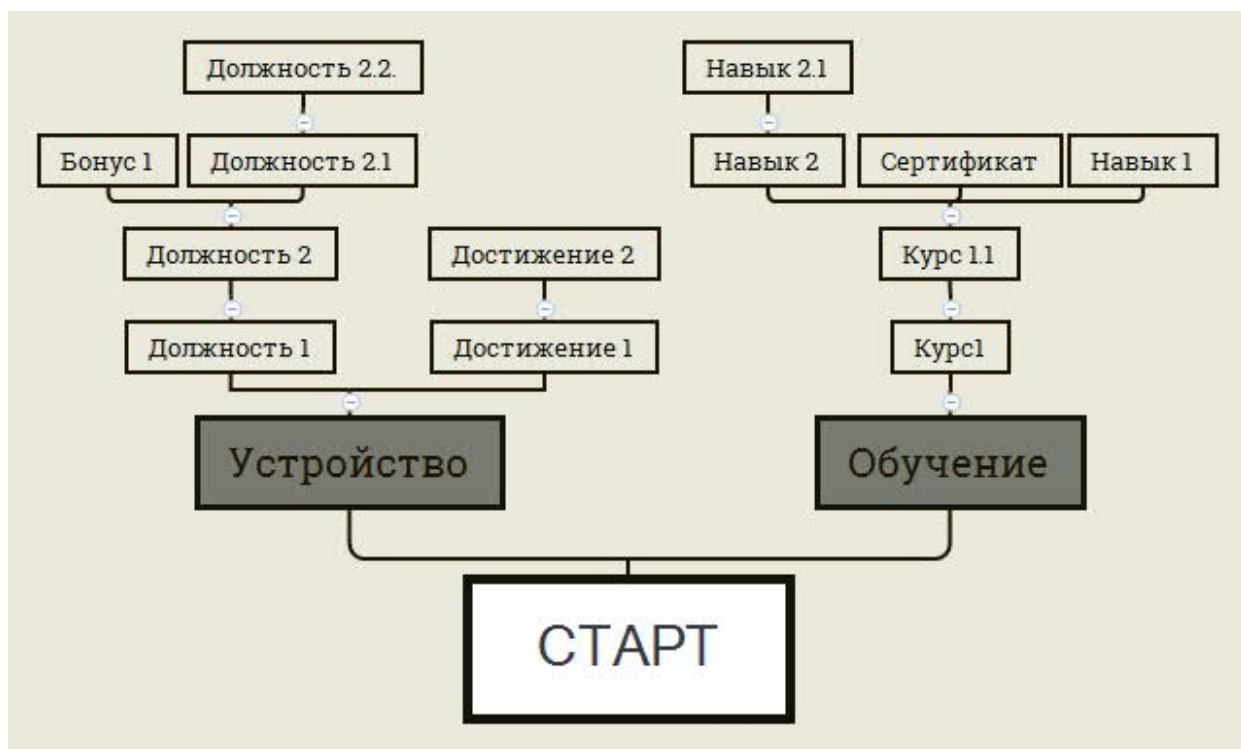


Рисунок 2 - Дерево карьерного роста [45]

Нарисованное компьютерной программой дерево имеет чистые ветки, на которых можно написать о своих карьерных достижениях – от низшего к самому значительному, которое будет располагаться сверху. Таким образом, можно замотивировать себя на дальнейшие свершения – все карьерные успехи будут перед глазами, и мыслей о «профнепригодности» даже не возникнет.

Для того чтобы система управления деловой карьерой функционировала эффективно и реализовывалась в рамках принятой в компании стратегии, при её организации необходимо придерживаться ряда *принципов*. Конечно, для каждой отдельной компании формируется индивидуальный перечень, однако существуют *основные принципы, присущие практически любой системе управления деловой карьерой* [43] (таблица 1):

Таблица 1 - Принципы управления деловой карьерой

Принцип 1	Сбалансированность интересов компании и сотрудника
Принцип 2	Совместная ответственность

Принцип 3	Прозрачность
Принцип 4	Открытость
Принцип 5	Объективность
Принцип 6	Непрерывность развития

Таким образом, можно рассмотреть принципы организации карьеры, представленные в таблице 1 более подробно.

Принцип 1: Сбалансированность интересов компании и сотрудника

Планирование карьеры сотрудника должно быть долгосрочным и увязанным с планами развития компании. Развитие карьеры всегда регулируется двумя факторами: потребностью компании и стремлением самого сотрудника. Следовательно, система управления деловой карьерой должна выдерживать баланс двух интересов:

- интерес сотрудника в реализации своего профессионального и карьерного потенциала;
- интерес компании в соответствии состава и численности персонала поставленным бизнес-целям. Кроме того, система управления деловой карьерой должна согласовывать интересы сотрудников между собой, исключая конфликтные ситуации при планировании карьеры.

Принцип 2: Совместная ответственность

Система управления деловой карьерой подразумевает участие нескольких ключевых пользователей:

- специалистов службы управления персоналом, ответственных за управление карьерой;
- сотрудников компании, реализующих свой потенциал развития;
- линейных руководителей.

Следовательно, требуется четкое разделение ответственности между всеми участниками для обеспечения управляемости и эффективной деятельности в рамках процесса. Например, линейные руководители должны отвечать за карьерное планирование сотрудников своих подразделений. А сами

сотрудники – за эффективную реализацию поставленных в карьерных планах задач, периодическую самооценку и актуализацию данных задач. Специалисты службы управления персоналом должны ответственно обеспечивать методологическую и организационную поддержку участников процесса.

Принцип 3: Прозрачность

Процесс управления деловой карьерой должен быть прозрачным, понятным всем его участникам и имеющим однозначное толкование всех определенных в нем норм и правил. Для этого необходима разработка всего пакета нормативных и регламентирующих документов, определяют порядок управления деловой карьерой в компании. Правильно, если эти документы учитывают принципы других корпоративных регламентов, разработанных в компании.

Принцип 4: Открытость

Управление собственной карьерой должно быть доступно любому сотруднику компании в независимости от должностного уровня и стажа работы. Служба управления персоналом должна обеспечивать всех заинтересованных сотрудников необходимой информацией и осуществлять поддержку и помощь при планировании карьерного развития.

Принцип 5: Объективность

При рассмотрении кандидатов на вакансию все участники должны проходить конкурсный отбор на равных условиях, исключая дискриминацию по какому-либо признаку. При этом компания может определить преимущественное право для внутренних кандидатов перед внешними соискателями.

Принцип 6: Непрерывность развития

Планирование карьеры не может носить директивный характер, так как со временем могут меняться и человек (его интересы, ориентация и т.д.), и стратегия предприятия. Карьерные планы подлежат регулярному мониторингу

и актуализации при изменении ключевых критериев продвижения. Иными словами, план должен быть в обязательном порядке актуализирован при изменении карьерных предпочтений сотрудника или изменении компанией направления стратегического развития [43].

1.2. Условия управления деловой карьерой

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

Среди объективных условий карьеры (рисунок 3):

- высшая точка карьеры — высший пост, который сотрудник гипотетически может занять в данной организации; так, например, один из самых успешных американских руководителей Джек Уэлч, начав свою работу в 1960 году в компании General Electric в должности инженера, к 1981 году стал президентом этой компании, оставаясь при этом наемным работником, и 20 лет управлял этой компанией, сделав ее самой дорогой компанией мира. В его случае, как раз имело место грамотное планирование карьеры со стороны вышестоящего руководства;
- длина карьеры — количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки;
- показатель уровня позиции — отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум в данный момент своей карьеры;
- показатель потенциальной мобильности — отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум [23, с. 29-30].

высшая точка
карьеры

**Объективные условия
карьеры**

показатель уровня
позиции

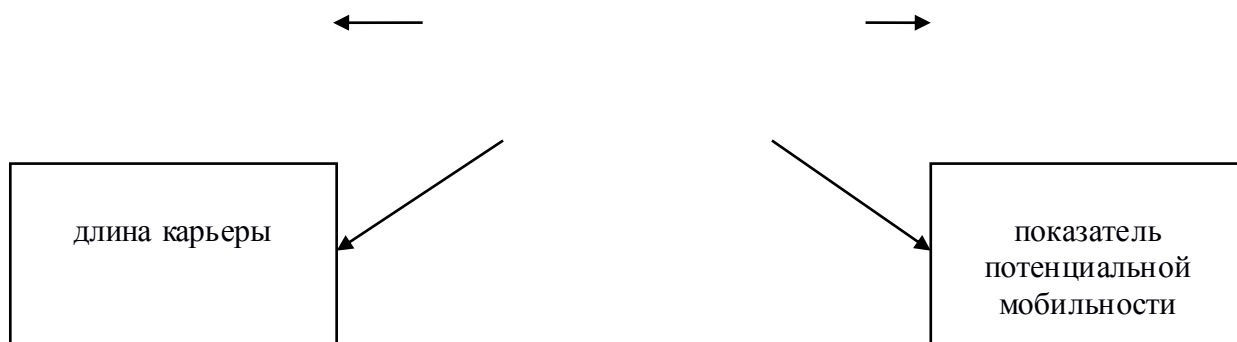


Рисунок 3 – Объективные условия карьеры

Люди разных возрастов по-разному распределяют свое время между личной жизнью и работой, а следовательно, личной и деловой карьерой. Так, молодежь, в основном занятая обучением, не тратит или тратит на работу относительно небольшое количество часов. Работники среднего возраста, получающие относительно высокую зарплату, основную часть своего времени отдают работе. По достижении преклонного возраста люди уходят на пенсию, полностью либо частично прекращая работу и отдавая все больше времени частной жизни.

С возрастом карьера работника в организационной иерархии замедляется как в силу затухания биопсихологических способностей человека, так и вследствие уменьшения числа должностных позиций в организации по мере приближения к вершине организационной иерархической лестницы и увеличения требований к квалификации работника. Так, если для работников до 35 лет характерен ежегодный прирост человеческого капитала примерно на 10%, то компетентность работников среднего возраста при отсутствии стремления к получению дополнительного образования, к освоению новых управленческих функций и к участию в реализации новых проектов возрастает незначительно и, по сути, остается на одном и том же уровне приблизительно до 45 лет. После 45 лет стоимость человеческого капитала начинает снижаться — в среднем на 10% в год.

Иначе говоря, условия карьеры — это обстоятельства взросления человека, которые стимулируют заинтересованность работника в самоорганизации и саморазвитии карьеры, самоактуализации личностного потенциала для достижения личных целей и личного превосходства. Стадии взросления индивида, охватывая общие проблемы и развертываясь в неизменной универсальной последовательности, обуславливают динамизм (устойчивость) и задают качественно различные варианты карьеры. Люди, чья карьера не совпадает с их жизненными стадиями, имеют относительно низкую успешность и удовлетворенность карьерой. Границы стадий взрослой жизни носят недостаточно четкий характер (Приложение А, табл. 1).

Юность охватывает период от 15 до 25 лет. Задача жизненного становления — достижение самоидентичности. Она означает нахождение себя и своего места в более широком социальном порядке.

Молодежь в этот период (15-25 лет) сосредоточена на выборе карьеры или места работы. В карьерных планах, в основном, представлены концепции идеальной профессии. При этом формирование у молодых людей идеалов профессионального пути (например, «я хочу быть крупным банкиром» или «я хочу быть преуспевающим бизнесменом») характеризуется достаточно смутными представлениями о средствах их достижения (например, «надо закончить какой-нибудь престижный институт», «надо иметь хорошие контакты с преуспевающими деловыми людьми» и т.п.). Юношеские карьерные планы отличаются двумя особенностями: относительно слабой, неустойчивой сформированностью и довольно сильной нравственной нормированностью со стороны старших поколений. В этом возрасте люди часто бывают напуганы несоответствием того, что им видится как идеал; того, что они могут делать, и того, что, по их мнению, они должны делать, чтобы преуспеть. Ранняя взрослость охватывает возрастной период с 25 до 35 лет. В течение этого

периода люди начинают вовлекаться в отношения не только с отдельными людьми, но и с группами, организациями (Приложение А, табл. 2)

Взрослость — это возрастной период между 35 и 60 годами. Он посвящен творчеству и самовыражению (Приложение А, табл. 3). Внимание акцентируется на достижениях. Люди на этом этапе стараются полнее использовать свои таланты и возможности. Взрослость предполагает производство новых идей, обучение молодежи. Успех зависит от достижения целей предыдущих двух периодов. Карьерные планы сотрудников в возрасте 35-60 лет в значительной степени увязываются с внешними факторами профессионального развития, их отличают высокая степень реалистичности, обоснованность в отношении темпа достижения этапов карьеры, точности и экономичности средств их достижения. Карьерные планы одноцелевые и моновариантные. При этом основной акцент в них делается не на собственное развитие, а на развитие окружающих, в частности, молодых коллег, подчиненных, на заботе о благополучии своей организации. (Приложение А, табл. 4) [46].

Целостность означает принятие своей жизни, а следовательно, и ее временности, ограниченности. На этой стадии большинство людей начинает отдаляться от общества, у них исчезает чувство своей полезности. Люди успешно проходят пенсионную стадию, если полностью реализовали себя в работе, если они удовлетворены своим выбором и жизнью.

1.3. Процесс планирования и развития деловой карьеры

Одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов, планирование карьеры.

Каждый человек планирует свою успешную карьеру и будущее, ориентируясь на потребности, способности, реальную оценку имеющихся

социально-экономических условий реализации своих желаний [31, С. 72-76], установок и стереотипов [26, С. 33-35].

Возможность дальнейшего развития и карьерного роста являются одними из самых действенных стимулов для персонала. Поэтому управление карьерой сотрудников, ее планирование – важная задача, стоящая перед HR-службой.

В данном параграфе целесообразно выделить следующие вопросы:

- 1) какие способы для планирования карьерного роста сотрудников можно использовать;
- 2) каков порядок планирования карьеры;
- 3) каковы этапы планирования трудовой карьеры.

То, что в компании прекрасно организован отбор персонала, что система оплаты труда является оптимальной и прозрачной, что в коллективе царит творческая и комфортная атмосфера еще не гарантирует того, что все сотрудники полностью удовлетворены и текучесть кадров будет низкой. Как показывает опыт, одной из основных потребностей работников любого уровня – от линейного персонала до руководителей – является потребность в развитии и продвижении по служебной лестнице. Многие, и не только амбициозные, люди предпочитают сменить место работы, даже теряя в зарплате, если никаких перспектив для своего роста на старом месте не видят или, не знают, поскольку кадровая служба не считает нужным ставить их в известность об этих перспективах.

На предприятии должно быть организовано планирование и контроль деловой карьеры каждого работника с момента его поступления и до предполагаемого увольнения. Каждый работник, особенно тот, кто демонстрирует возможности и желание карьерного роста, должен знать о своих перспективах как на ближайшее время, так и на более длинный период. Но также он должен иметь четкое представление о тех требованиях и условиях,

которым он должен соответствовать для того, чтобы встать на ту или иную ступень служебной лестницы.

Планирование карьеры персонала позволяет полностью обеспечить организацию руководящими кадрами, повысить мотивацию сотрудников и достичь взаимосвязи между стратегическими целями, стоящими перед компанией, и теми целями, которые ставит себе каждый работник [39].

Итак, во-первых, целесообразно отметить *способы планирования карьеры*. В зависимости от специфики предприятия и предварительных оценок компетенций сотрудников, специалисты, занимающиеся управлением персонала, могут использовать один из четырех основных способов планировать карьерный рост каждого из них (рисунок 4):



Рисунок 4 - Способы планирования карьеры

Целесообразно рассмотреть каждый из них в отдельности.

1. Планирование карьеры по способу «Трамплин»

Этот способ планирования карьеры предполагает постепенное достижение сотрудником самой высшей должности, на которую он может рассчитывать с учетом его профессиональных и личных качеств, а также способности к обучению. Заняв эту должность, он может оставаться в данной должности довольно долгое время, после чего следует «прыжок с трамплина» - увольнение в связи с уходом на пенсию. Такая карьера вполне устроит тех

сотрудников, кто не отличается особой целеустремленностью и честолюбием, не претендует на лидерские позиции, кого устраивает сложившийся статус и коллектив, кто не «хватает звезд с неба». Достигнутый определенный уровень сам по себе является для таких людей хорошей мотивацией, но в этом случае в качестве дополнения можно использовать другие виды нематериальной мотивации: признание заслуг, дополнительные льготы, отдельный кабинет и пр.

2. Развитие карьеры способом «Лестница»

При планировании карьеры этим способом рост сотрудника является непрерывным, его повышение происходит регулярно, на каждой должности он не «задерживается» более пяти лет. Этого времени вполне достаточно, чтобы должность была стимулом для саморазвития, и чтобы сотрудник не потерял интереса к своей работе. Когда его квалификация повысится и он приобретет новый производственный опыт, проявит себя готовым к дальнейшему росту карьеры – он поднимается на следующую ступеньку лестницы профессионального роста.

Условием такого подъема является приобретение новых компетенций и навыков, развитие тех, которые были признаны недостаточными при предыдущих оценках. Подъем на самую верхнюю ступеньку при правильном планировании должен совпасть с достижением сотрудником своего потенциального максимума развития. Если квалификационный и личностный рост прекратился, последует постепенный и планомерный спуск по карьерной лестнице, выполнение работ, носящих менее ответственный и интенсивный характер. Чтобы поддерживать мотивированность таких сотрудников на должном уровне, также следует использовать такие способы поощрения, как включение их в какие-либо производственные советы в качестве консультантов, привлекать к работе совета директоров.

3. Планирование и развитие персонала по способу «Спираль»

Этот способ планирования предполагает непродолжительные этапы горизонтального развития сотрудника с периодическим его повышением на новую, более высокую должность. Такой способ хорош тем, что у человека появляется возможность лучше узнать смежные производственные процессы, получить более полное представление об особенностях управленческой деятельности в различных условиях. Такая модель планирования не подразумевает, что сотрудник досконально углубится в специфику производства, нет - она предполагает его рост и развитие его компетенций именно как менеджера, как руководителя и администратора. Основным условием, при котором эта модель будет иметь высокую степень мотивации, является постоянная ротация кадров.

4. Планирование карьеры сотрудника способом «Перекресток»

Основанием для карьерного продвижения сотрудников по этой модели роста и развития является периодическая аттестация и оценка имеющихся навыков и компетенций. Служба по персоналу постоянно проводит такие оценки и отслеживает их результаты. Анализ того, как происходит развитие, как сотрудник приобретает новые компетенции и улучшает имеющиеся, становится основанием для повышения или ротации работника [39].

Далее целесообразно отметить *порядок планирования карьеры сотрудников.*

По своей сути система управления деловой карьерой базируется на двух основных документах компании:

- бизнес-стратегия (цели, задачи, факторы успеха);
- стратегия и политика по управлению персоналом.

Таким образом, стратегическое управление компанией – основа управления деловой карьерой персонала.

Помимо этого, основой для карьерного планирования является ресурсный план компании, содержащий планы по численности персонала на

длительный период времени и отражающий потребности бизнеса в определенных видах персонала в перспективе (по категориям персонала, функциональным направлениям и т.п.).

Далее целесообразно рассмотреть *этапы планирования карьеры* (рисунок 5).

Согласно рисунку 5 можно рассмотреть этапы планирования карьеры более подробно.

1. *Первым этапом карьерного планирования* является выделение ключевых позиций в компании, наиболее ценных для бизнеса: руководящих (ключевых менеджеров) и профессиональных (ключевых специалистов).

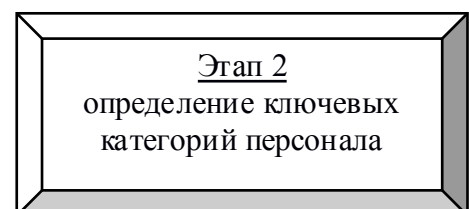
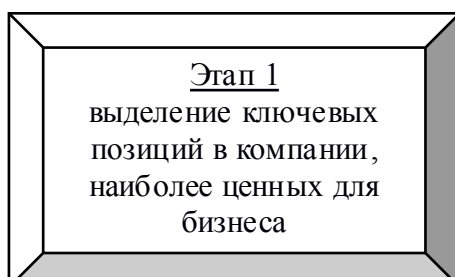
2. *На втором этапе* проводится определение ключевых категорий персонала, управление карьерой которых наиболее эффективно позволит поддерживать количественный уровень квалифицированных специалистов и руководителей, достаточный для замещения позиций.

3. *На третьем этапе* формируются типовые маршруты перемещений сотрудников ключевых категорий на ключевые позиции и между позициями. Данные маршруты содержат в себе все варианты перемещений, допустимые для сотрудников,двигающихся к перспективной должности [43]. Выделяется три вида таких перемещений:

1) Горизонтальная ротация – перемещение сотрудника на другую должность без изменения должностного уровня с целью освоения смежной профессии;

2) Продвижение – перемещение сотрудника с повышением должностного уровня без изменения профессионального профиля;

4. Вертикальная ротация – перемещение сотрудника на другую должность с изменением профессионального профиля и с повышением должностного уровня.



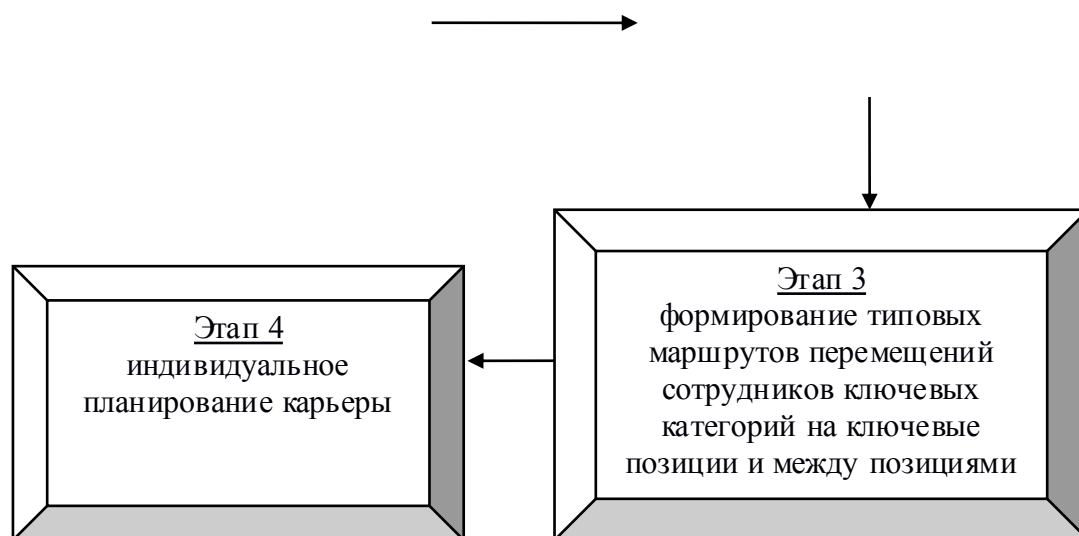


Рисунок 5 - Этапы планирования карьеры

5. После того как определены типовые маршруты роста, можно приступать к *индивидуальному планированию карьеры*. Основанием для составления маршрута индивидуального карьерного роста могут служить следующие показатели деятельности и поведения сотрудника:

- мотивация на карьеру;
- текущий профессиональный уровень;
- текущий уровень развития деловых компетенций;
- результаты оценки деятельности и развития за период;
- потенциал развития (психологическое соответствие, открытость новым знаниям и т.п.).

При определении потенциала развития и мотивации на карьеру целесообразно определить степень соответствия личностных качеств сотрудника требованиям, предъявляемым профессиональной деятельностью (как текущей, так и целевой). Одним из вариантов проведения такой диагностики является беседа с сотрудником, в которой он должен раскрыть свое отношение к поставленным задачам, к возможности расширения сферы его ответственности, к перемещениям по работе (ротации и продвижениям) и

т.п. Если все вышеперечисленные показатели позволяют, составляется индивидуальный план карьерного роста.

В плане карьерного роста могут быть указаны:

- срок составления плана (с какого по какой год);
- наименования должностей, которые сотрудник может занять;
- срок планируемого первого перемещения;
- стратегические цели деятельности длительностью более года

(участие в масштабном длительном проекте и т.п.) и т.д.

Разработку плана карьерного роста необходимо проводить при обязательном участии сотрудника, менеджера по управлению карьерой HR-службы и непосредственного руководителя сотрудника [43].

Управление деловой карьерой является естественным продолжением и результатом всей деятельности по управлению персоналом. Этот процесс начинается уже при найме, в ходе которого претенденту должна быть представлена полная и достоверная информация о перспективах работы в фирме. *Управление деловой карьерой* представлено на рисунке 6.

Методы развития деловой карьеры — это совокупность действий и способов достижения цели, определенным образом упорядоченная деятельность по повышению ценности человеческого капитала в организации.



Рисунок 6 – Управление деловой карьерой на предприятии

Арнольд, Купер, Робертсон последовательно анализируют 15 методов развития деловой карьеры в организации. Авторы указывают на непродуктивность одновременного использования различных методов. Они выделяют возможные цели применения методов и подчеркивают важность согласованности между целями и приемами:

- заполнение вакансий – профессиональный отбор;
- оценка потенциала, компетентности и интересов, позволяющая оценить человеческий ресурс;
- развитие навыков и компетенций, позволяющих повысить эффективность организации;
- выявление возможностей выбора карьеры, заключающееся в установлении и планировании оптимальных рабочих мест для определенных сотрудников;

– действия по воплощению карьерных планов [40].

Методы развития деловой карьеры представлены на рисунке 7.



Рисунок 7 – Методы развития деловой карьеры

Целесообразно рассмотреть методы развития деловой карьеры, представленные на рисунке 7 более подробно.

1. Внутреннее уведомление о вакансиях. Информация об имеющихся в организации работах обычно используется в рекламах, включающих описание работы и требования к опыту, квалификации.

2. Пути карьеры. Информация о последовательности работы, которую сотрудники должны выполнять, или о компетентности, которой они должны

достигнуть в организации, должна включать описание того, что человек может достигнуть в организации, типы отношений между департаментами и, возможно, навыки, опыт, требуемые для реализации путей карьеры.

3. Рабочие книги карьеры. Включают вопросы и упражнения, созданные в помощь людям, желающим определить свои сильные и слабые стороны, идентифицировать работу и возможности карьеры и выявить необходимые шаги для уточнения своих целей.

4. Семинары по планированию карьеры. По целям этот метод похож на предыдущий, но предполагаются дискуссия, обратная связь от других, информация о специфике организационной политики и возможностях карьерного роста в организации. Может включать психометрическое тестирование.

5. Компьютерное управление карьерой. Различные компьютерные программы, созданные в помощь сотрудникам для оценки их знаний, интересов и ценностей и анализа полученной информации в терминах профессионального выбора. Некоторые компьютерные пакеты, предназначенные для индивидуального планирования или планирования рабочей силы, также включают описание соответствующих определенному виду карьеры возможностей.

6. Индивидуальное консультирование. Должно производиться специалистами своей организации, внешними консультантами или менеджерами, которые прошли специальное обучение. Может включать психометрическое тестирование.

7. Возможность тренинга и обучения. Информационная и финансовая поддержка и возможность освободиться от работы на период прохождения курсов в организации или за ее пределами. Это дает возможность сотрудникам корректировать, углублять и получать новые знания в необходимых для них направлениях. В соответствии с намеченной последовательностью карьеры

обучение в этом контексте не является единственным для достижения качества в индивидуальном выполнении работы.

8. Индивидуальный план развития. Этот метод часто применяется вслед за системой оценки и центром развития. В индивидуальном плане развития отражаются основные направления и временная последовательность развития навыков и знаний конкретного работника.

9. Центр управления деловой карьерой – это такие ресурсы, как литература, видео, CD-ROM и, возможно, более индивидуально ориентированные, например консультирование.

10. Центр развития. Как и центр оценки, оценивает участников на основе их успешности в определенной системе упражнений и тестов. Однако центры развития, в отличие от центров оценки, сфокусированы на выявлении индивидуальных сильных и слабых сторон, стилей развития, а не на отборе.

11. Менторские программы. Прикрепление сотрудников к старшим, которые действуют как консультанты и, возможно, как адвокаты и протекторы.

12. Последовательное планирование (формирование резерва на выдвижение). Выявление индивидов, от которых ожидают, что они могут в будущем занять ключевые посты, и последовательная подготовка их к этому: обучение, стажировка, временное замещение должностей и пр.

13. Ротация на работе. Перемещение людей по горизонтали с целью расширения их профессиональной компетентности в различных областях. В результате человек приобретает конкурентоспособные преимущества на рынке труда, а организация – более гибкий и адаптивный персонал.

14. Размещение вовне. Может включать различные вмешательства, описанные ранее. Цель этого – поддержка людей, которые покинули организацию, при помощи прояснения и осуществления планов их будущего.

15. Получение другой специальности. Профессиональное обучение и индивидуальная работа временно в других организациях или в другой части той же организации [40].

В заключение данной главы, можно сделать следующий вывод.

Деловая карьера - это профессиональный рост личности, который включает в себя поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути, достижение известности, славы, обогащения.

Деловая карьера, это не только продвижение по службе, рост вверх по иерархической лестнице. Можно говорить о карьере как о роде занятий, деятельности. Например, карьера менеджера, спортивная карьера, военная карьера, артистическая карьера, карьера домохозяйек, матерей, учащихся. Жизнь человека вне работы тоже имеет значительное влияние, является частью деловой карьеры.

Виды деловой карьеры: вертикальная, межорганизационная, внутриорганизационная, профессиональная — специализированная, профессиональная — неспециализированная, горизонтальная, центростремительная (скрытая), ступенчатая.

Успешность деловой карьеры в большей части зависит от того, насколько корректно она будет спланирована.

Таким образом, рассмотрев теоретические основы развития деловой карьеры, можно перейти к практической части данной работы, что будет представлено далее во второй и третьей главе работы.

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ В ООО «ГАЗПРОМ ПЕРЕРАБОТКА» ФИЛИАЛ ЗАВОД СТАБИЛИЗАЦИИ КОНДЕНСАТА ИМЕНИ В.С. ЧЕРНОМЫРДИНА (СУРГУТСКИЙ ЗСК)

2.1. Экономическая характеристика деятельности ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК)

В качестве объекта данной работы было выбрано ОАО «СУРГУТСКИЙ ЗАВОД СТАБИЛИЗАЦИИ КОНДЕНСАТА» ИМ. В.ЧЕРНОМЫРДИНА.

Регистрация: 01 января 2007 г.

Обновление от: 30 сентября 2016 г.

Страна: Россия

Регион: ХМАО

Город: Сургут

Почтовый адрес: 628412, Тюменская область, Югра, Ханты-Мансийский автономный округ, г. Сургут, ул. Университетская, 1

Телефон: (3462) 28-41-72, 28-39-70, 22-03-06

Факс: 22-17-48, 28-41-71

Электронный адрес: gpp@gpp.gazprom.ru

Сайт: <http://www.gazprom.ru/subsidiaries/list-items/gazprom-pererabotka/>

Крупнейший завод в России по переработке газового конденсата и крупнейшее предприятие Тюменской области по переработке углеводородного сырья. Завод перерабатывает поступающую с севера Тюменской области нефтегазоконденсатную смесь и производит товарную продукцию: автомобильные бензины, дизельное топливо, авиакеросин, сжиженные газы, дистиллят газового конденсата легкий и стабильный конденсат. Важной особенностью производства нефтепродуктов на Сургутском ЗСК является

чрезвычайно большая доля автомобильных бензинов в структуре производства моторных топлив, обусловленная характером перерабатываемого сырья.

Организационно-производственная структура ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) - линейно-функциональная (рисунок 8).



Рисунок 8 - Организационно-производственная структура управления ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК)

Это такая структура управления, в которой сочетаются как линейные, так и функциональные принципы организации между управленческими элементами системы [6, с. 29].

Деятельность ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК), как и любого хозяйствующего субъекта рассчитывается конечным финансовым показателем. Финансовым результатом деятельности организации является прибыль. Прибыль предприятия формируется в основном от реализации произведенных товаров.

Анализ основных показателей работы ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) в 2015-2017 гг. представлен в табл. 2.

Таблица 2 - Анализ основных показателей работы ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) в 2015-2017 гг.

Показатели, тыс. руб.	2015 г.	2016 г.	Отклонение к 2015 г.		2017 г.	Отклонение к 2016г.	
			тыс. руб.	%		тыс. руб.	%
1. Выручка от реализации продукции	746168	836034	89866	12,0	475982	-360052	-43,1
2. Себестоимость продукции	625244	759515	134271	21,5	764952	5437	100,7
3. Валовая прибыль (убыток) от реализации продукции	120924	76519	-44405	-36,7	-288970	-365489	-377,6
4. Чистая прибыль (убыток)	1628	20126	18498	1136,2	-589225	-609351	-2927,7

Как видно из данных табл. 2, в 2016 г. наблюдался прирост выручки от реализации продукции на 12%, в 2017 г. произошел резкий спад выручки – на 43,1%. Себестоимость продукции увеличилась на 21,5% в 2016 г. по сравнению с 2015 г., в 2017 г. себестоимость возросла вдвое. Такие изменения выручки от реализации и себестоимости привели к соответствующим изменениям валовой и чистой прибыли. В 2015 и 2016 гг. предприятие было прибыльным, в 2017 г. был получен убыток 589225 тыс. руб. Наихудшим соотношением выручки и себестоимости было в 2017 г.

2.2 Анализ технологии развития и управления деловой карьерой

Залог эффективной работы ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) – грамотная организация и управление ресурсами. В данной компании эти функции выполняет менеджер по персоналу.

Основными функции менеджера по персоналу ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) являются:

- организация отбора, набора и найма персонала, необходимой квалификации и в требуемом объеме;
- создание эффективной системы штатных сотрудников;
- разработка карьерных планов сотрудников;
- разработка кадровых технологий и др.

Прежде чем в соответствии с темой работы рассмотреть технологию развития и управления деловой карьерой, целесообразно рассмотреть состав и структуру персонала ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) по стажу работы, образованию и возрасту.

Состав и структура трудовых ресурсов в ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) по стажу работы приведены в таблице ниже (таблица 3).

Таблица 3 - Состав и структура трудовых ресурсов в ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) по стажу работы

Показатель	2016 год		2017 год		Отклонения	
	Численность работников	Удельный Вес, %	Численность работников подразделения	Удельный Вес, %	Абс.	Относит.
до 3 лет	473	16	441	15	-32	93
от 3 до 7 лет	1123	38	1135	39	12	110
более 7 лет	1350	46	1324	46	-26	93
Всего:	2946	100	2900	100	-46	-

Для наглядности данные таблицы 3 можно представить в процентном соотношении графически на рисунке 9.

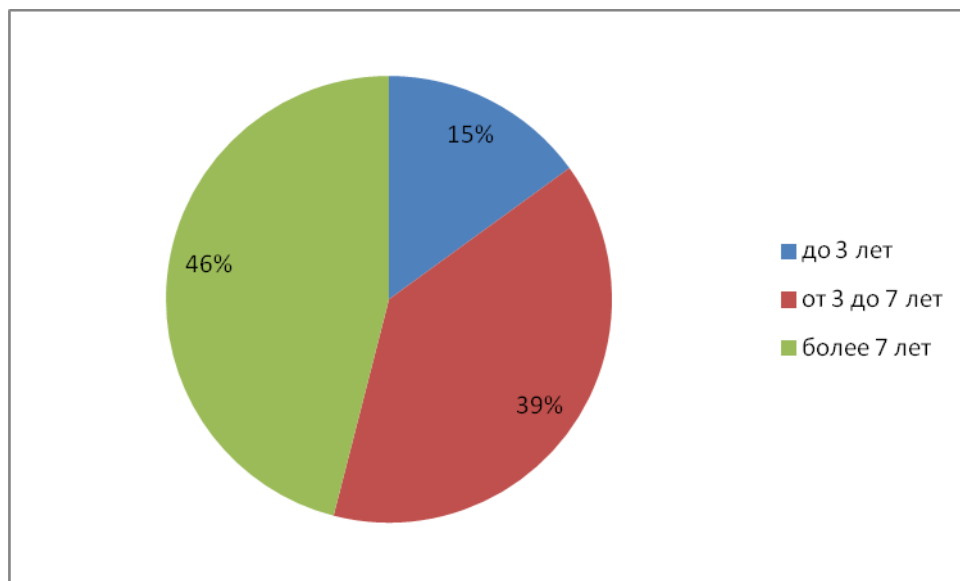


Рисунок 9 -Распределение персонала по стажу работу на конец 2017 г., %

Анализируя качественный состав персонала предприятия по стажу работы можно сделать вывод о том, что наибольший удельный вес составляют работники, стаж которых составляет более 7 лет (2016 году – 46 %; в 2017 году – 46 %).

Состав и структура трудовых ресурсов в ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) по образованию приведены в таблице 4.

Таблица 4 - Состав и структура трудовых ресурсов в ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) по образованию

Показатель	2016 год		2017 год		Отклонения	
	Численность работников	Удельный Вес, %	Численность работников	Удельный Вес, %	Абс.	Относит.
среднее	450	15	424	15	-26	94
ср. специальное	1243	42	1216	42	-27	89
высшее	1253	43	1260	43	7	103
Всего:	2946	100	2900	100	-46	-

Для наглядности данные таблицы 4 можно представить в процентном соотношении графически на рисунке 10.

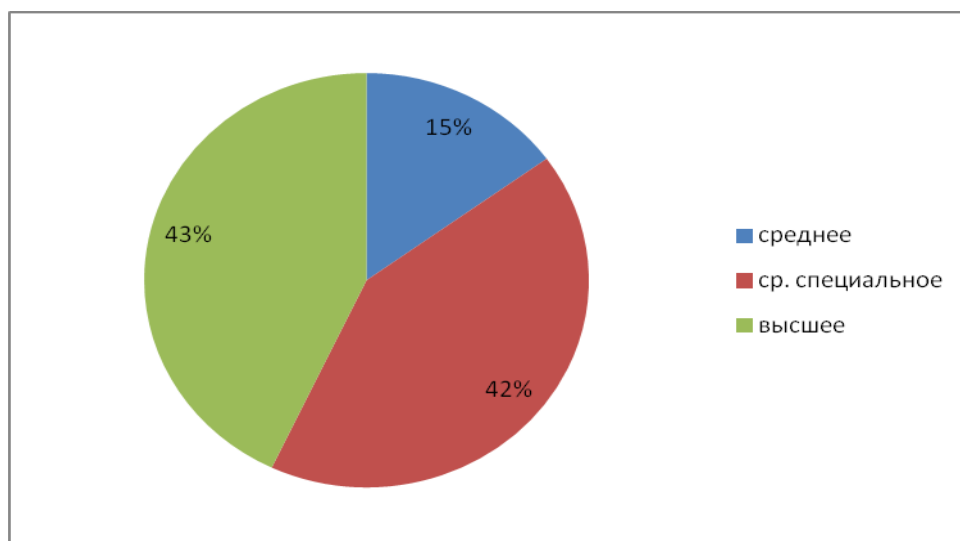


Рисунок 10 - Распределение персонала по образованию на конец 2017 г., %

Анализируя качественный состав персонала ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) по образованию можно отметить, что максимальный удельный вес составляют работники с высшим образованием (в 2016 году – 43 %; в 2017 году – 43%).

Состав и структура трудовых ресурсов в ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) по возрасту приведены в таблице 5.

Таблица 5 - Состав и структура трудовых ресурсов ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) по возрасту

Показатель	2016 год		2017 год		Отклонения	
	Численность работников	Удельный Вес, %	Численность работников	Удельный Вес, %	Абс.	Относит.
До 20 лет	70	2	60	2	-10	86
От 20 до 30	1621	55	1598	55	-23	96
Старше 30	1255	43	1242	43	-13	95
Всего	2946	100	2900	100	-46	-

Для наглядности данные таблицы 5 можно представить в процентном соотношении графически на рисунке 11.

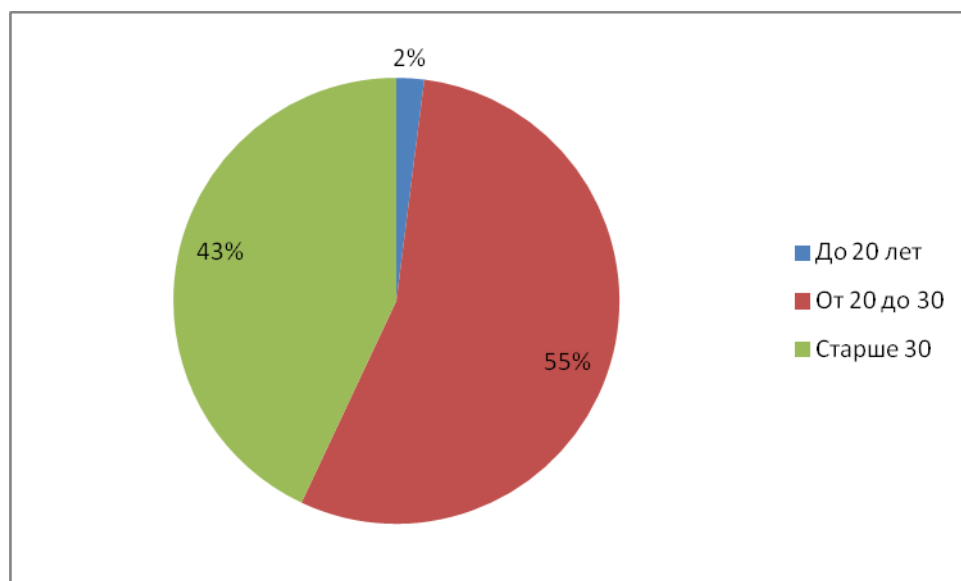


Рисунок 11 - Распределение персонала по возрасту на конец 2017 г., %

Анализируя качественный состав персонала ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) по возрасту можно сделать вывод о том, что наибольший удельный вес составляют работники от 20 до 30 лет (в 2016 году – 55 %; в 2017 году – 55 %).

Далее целесообразно проанализировать текучесть персонала. Для этого составим таблицу динамики изменения численности персонала ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) (таблица 6).

Проанализировав таблицу 6, можно сказать, что в 2017 году количество выбывших составило 1317 человек. Принятых на работу сотрудников в 2017 году было 1261 человек, что говорит о том, что на 118 человек, чем в 2016 году было принято больше. По сравнению с 2016 годом в 2017 году коэффициент постоянства состава снизился; коэффициент текучести кадров увеличился.

Таблица 6 - Динамика изменения численности персонала ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК)

Показатель	2016 год	2017 год	Отклонение	
			Абс.	Относит.
Среднесписочная численность персонала	2946	2900	-46	98
Количество принятого персонала	1143	1261	118	110
Количество уволившихся работников	1228	1317	89	107
Количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины	1136	1192	56	105
Количество работников проработавших весь год	1718	1583	-135	92
Коэффициент оборота по приему рабочих	0,39	0,43	0,04	-
Коэффициент оборота по выбытию	0,42	0,45	0,03	-
Коэффициент текучести кадров	0,39	0,41	0,02	-
Коэффициент постоянства персонала предприятия	0,58	0,55	-0,03	-

Таким образом, можно сделать вывод, что в ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) - высокий уровень текучести персонала, то есть руководство организации не в полной мере предложило работникам хорошие условия труда, возможность продвижения по служебной лестнице.

Также по дополнительному исследованию проведенного сотрудниками отдела кадров ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) было выявлено, что основными причинами для увольнения специалистов являются:

1. неудовлетворенность руководителем (иногда и коллективом);
2. отсутствие перспектив.

Опрос был проведен среди уволившихся сотрудников, которые заполняли анкету (Приложение 3).

Именно вышеуказанные причины и являются причиной высокой

текучести кадров в компании ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК).

В данных условиях организация может снизить уровень текучести с помощью развития деловой карьеры. Таким образом, целесообразно перейти к анализу управления и развития деловой карьеры, что будет представлено далее.

В ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) реализуется два ключевых направления по управлению карьерой персонала:

- наиболее полно использовать возможности молодых специалистов и предоставлять каждому из них шанс развиваться;
- главный источник подбора кандидатур для укомплектования руководящих должностей – сотрудники ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК).

Для специалистов ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) возможны следующие варианты управления карьерой:

- обучение;
- вертикальное перемещение;
- горизонтальное перемещение.

Главным инструментом управления карьеры, с точки зрения повышения ценности и конкурентоспособности персонала, является *обучение персонала*:

1. Внешнее обучение в ООО «ТФ «НЕВА-ПАРФЮМ»: выездные семинары и тренинги, дистанционное обучение, использование услуг бизнес-школ.
2. Внутреннее обучение в ООО ТФ «НЕВА-ПАРФЮМ»: семинары и тренинги внутри организации, наставничество.

Выбор метода обучения сотрудников зависит от цели обучения и определяется специалистом по работе с кадрами.

Обучение по технике безопасности и охране труда – обязательно для всех сотрудников предприятия. Обучение состоит из теоретической и практической частей.

Все вышеперечисленные методы обучения работников являются основными инструментами управления карьерой на предприятии.

Время обучения руководителей и специалистов в ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) засчитывается им в общий стаж, за это время им выплачивается средний заработок и другие вознаграждения. Повышение квалификации руководителей и специалистов в ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) осуществляется в институтах повышения квалификации. У компании заключены договора с ВУЗами города.

Для приобретения начального уровня квалификации в ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) проводится обучение вновь принятых работников. Чаще всего это индивидуальные занятия. Каждый новый работник организации имеет наставника, который обучает его теоретически и практически. Технические изменения, требующие овладения новейшими знаниями у новичков и нехватка достаточно квалифицированных работников требуют от ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) дальнейшего планирования по переподготовке кадров.

Однако следует отметить, что данному вопросу в ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) сотрудники отдела кадров не придают нужного внимания. Это происходит по той причине, что вопросами в области обучения и переквалификации персонала на данном предприятии частично

занимается менеджер по организации труда и заработной платы. Это не дает ему возможности выполнять качественно свои функции и сосредотачиваться на своём деле.

Следует отметить, что обучение оказывает большое влияние на процесс управления карьерой, поскольку в условиях быстрого роста технологий знания устаревают и требуется постоянное их обновление, что повышает профессиональный уровень специалистов. К тому же обучение является базой для перемещения персонала в организации (по вертикали и по горизонтали).

В ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) используется *вертикальное и горизонтальное перемещение сотрудников* как инструмент управления карьерой. Горизонтальное перемещение предполагает передвижение сотрудника в другое подразделение предприятия.

Вертикальное перемещение предполагает продвижение сотрудника по организационной иерархии. Рассмотрим на примере должности продавца (рисунок 12).

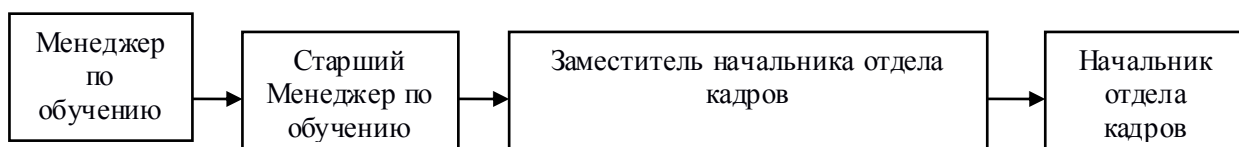


Рисунок 12 -Вертикальное развитие карьеры на примере должности менеджера отдела кадров ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК)

Для того чтобы достичь успехов в ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК), молодой менеджер должен пройти все ступени карьерной лестницы, например:

- менеджер по обучению;
- старший менеджер по обучению;

- заместитель начальника отдела кадров;
- начальник отдела кадров и пр.

Вертикальное перемещение сотрудника по организационной иерархии на примере должности грузчика производственного цеха представлено на рис. 14.

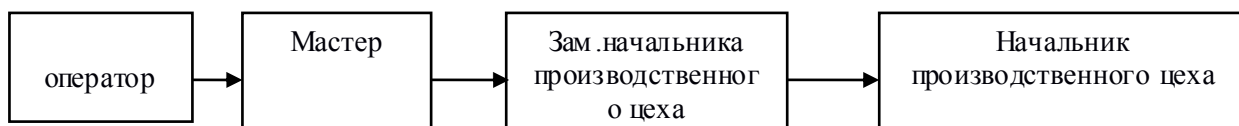


Рисунок 14 -Вертикальное развитие карьеры на примере должности оператора ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК)

Так, для того чтобы достичь успехов в ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК), грузчик должен пройти все ступени карьерной лестницы, например:

- оператор;
- мастер;
- заместитель начальника производственного отдела;
- начальник производственного отдела.

В ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) нет возможности обеспечить всем сотрудникам вертикальный рост. В связи с этим предприятие предлагает возможность продвижения по горизонтали (рисунок 15).

Таким образом, для того чтобы достичь успехов в ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК), оператор должен пройти все ступени карьерной лестницы, например:

- оператор;

- менеджер производственного отдела;
- менеджер планового отдела;
- заместитель начальника отдела.

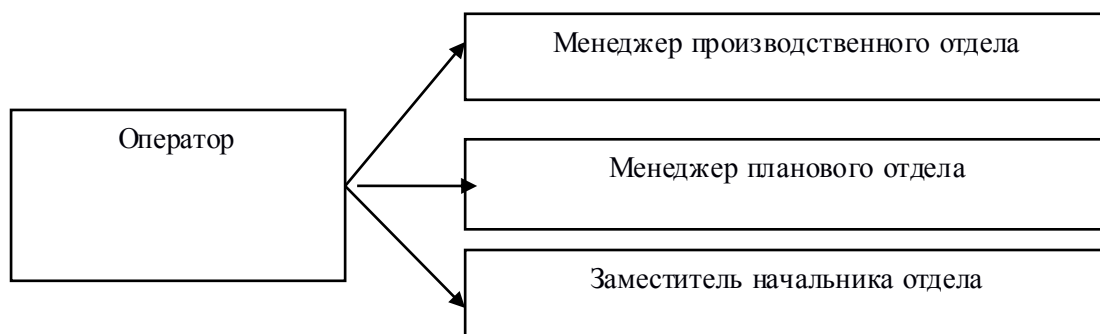


Рисунок 15- Горизонтальное развитие карьеры в ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК)

В данном случае главным инструментом продвижения является стажировка в других отделах предприятия.

Как уже было отмечено, главный источник подбора кандидатур для укомплектования должностей – сотрудники ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК).

ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) стремится к тому, чтобы лучшие сотрудники оставались и чтобы задачи, предлагаемые компанией, обеспечивали сотруднику профессиональный и карьерный рост.

Для оптимизации внутреннего подбора сотруднику, ответственному за привлечение персонала в регионе рекомендовано проведение следующих мероприятий:

1. Организация внутреннего подбора на вакансию с помощью следующих инструментов: размещение информации о вакансиях на сайте www.hspeople.ru, корпоративном Интранет-портале, sales-портале, портале

обучения, рассылка информации об открываемых вакансиях посредством электронной почты, размещение вакансий на информационных досках в подразделениях;

2. Сбор рекомендаций на внутренних кандидатов у линейных руководителей, обратная связь руководителю кандидата;

3. Информирование через линейных руководителей о возможности переводов сотрудников;

4. Формирование внутреннего кадрового резерва, фиксация потенциала сотрудников (в том числе вновь принятых) в свободной форме.

Основанием для возможности перевода сотрудников на вакантные позиции является Заявка на подбор, где заявлено о возможности рассмотрения внутренних кандидатов.

Процедура внутреннего перевода сотрудников в ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) включает в себя следующие этапы:

1 этап – Сотрудник, желающий перевестись в другое подразделение ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК), определяет интересующую его область профессионального развития, далее он должен проинформировать непосредственного руководителя о своем желании рассматривать внутренние позиции, затем выбирает заинтересовавшую его вакансию, составляет свое резюме и направляет его сотруднику, ответственному за подбор, по электронной почте.

2 этап – Оценка резюме кандидата, на соответствие предъявляемым к вакансии требованиям.

3 этап – Сотрудник, ответственный за подбор, проводит первичное интервью с кандидатом (в случае, если кандидат проживает в другом городе, то

возможно провести интерактивное интервью посредством Интернет видеоконференции)

4 этап – При необходимости сотрудник, ответственный за подбор, проводит сбор рекомендаций на сотрудника от руководителя подразделения

5 этап – Если кандидат соответствует предъявляемым к вакансии требованиям, сотрудник, ответственный за подбор, предоставляет резюме кандидата Руководителю структурного подразделения, открывшего вакансию. Если кандидат не соответствует заявленным вакансией требованиям, ему предлагаются подходящие позиции.

6 этап – Профессиональное интервью Руководителя структурного подразделения с внутренним кандидатом (в случае, если кандидат проживает в другом городе, то возможно провести интерактивное интервью посредством Интернет видеоконференции по согласованию с руководителем)

7 этап – Если кандидат согласован, сотрудник, ответственный за подбор, информирует сотрудника о том, что его кандидатура утверждена и готовит служебную записку на перевод (Приложение Б), которую подписывают:

- 1.Руководитель структурного подразделения, открывшего вакансию
- 2.Руководитель подразделения, откуда переводится сотрудник
- 3.Руководитель филиала.

Служебная записка на перевод составляется на имя начальника отдела кадров, либо на имя Директора филиала.

Сам сотрудник готовит и подписывает Заявление на перевод.

8 этап – После согласования Служебной записки всеми заинтересованными сторонами сотрудник, ответственный за привлечение персонала, передает Заявление и Служебную записку сотруднику, ответственному за кадровое делопроизводство в регионе, который оформляет перевод сотрудника.

Далее следует отметить, что нет отдельного менеджера по карьерному планированию персонала, который бы занимался этим вопросом. Следует отметить, что планирование карьеры в ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) надо начинать сразу же с момента их прихода в организацию.

Таким образом, можно сделать вывод, что существующая система управления деловой карьерой в ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) не достаточно эффективна, поскольку не достигнуты цели управления деловой карьерой.

2.3. Оценка удовлетворенности сотрудников трудом

Для оценки удовлетворенности сотрудников трудом в ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) была разработана анкета (приложение В), по которой были опрошены 2230 человек из разных отделений и разных должностей.

В результате анализа данной анкеты были выявлены следующие данные.

1. Большинство сотрудников ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) - женщины.

2. Возраст сотрудников ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) в основном от 21 года до 50 лет. Большинство руководителей отделений в возрасте старше 30 лет.

3. По семейному положению большинство сотрудников не состоят в браке. В тоже время у большинства сотрудников есть дети.

4. Больше половины сотрудников имеют высшее образование, еще часть заканчивают институты, у 18% среднее (включая специальное)

образование и лишь у небольшого числа сотрудников имеются два высших образования. В компании нет сотрудников с незаконченным средним образованием. В целом уровень образования сотрудников ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) достаточно высокий.

5. Практически все сотрудники компании получают зарплату, которая не совсем соответствует среднему уровню заработной платы работников торговли.

6. По социальному статусу большинство работников компании являются квалифицированными специалистами, $\frac{1}{4}$ - высшие руководящие должности и незначительное количество рабочих.

7. Больше половины сотрудников компании пришли по стажерской программе и обязаны отработать два года, чтобы не выплачивать компенсацию за обучение, которой предприятие пытается предотвратить уход сотрудников после обучения и получения практических навыков работы. Другая, достаточно крупная часть сотрудников, пришли в ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) из других компаний, они ничем не обязаны компании и их удержать гораздо сложнее.

8. Большую часть сотрудников лишь частично устраивает проводимая ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) политика по отношению к ним, также стоит учесть, что 16% сотрудников полностью не довольны проводимой предприятием политикой и лишь 20% согласны с политикой предприятия. Руководству необходимо обратить на это свое пристальное внимание.

9. Большую часть сотрудников лишь частично устраивает их положение в ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени

В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК). Практически все сотрудники не удовлетворены уровнем заработной платы.

10. В ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) прекрасная дружественная атмосфера, сотрудников прекрасно общаются друг с другом и помогают в работе, в основном отсутствует какая-либо дискриминация новых сотрудников.

11. При оценке руководства большая часть сотрудников отмечает, что руководство не совсем справляется со своими обязанностями и поставленными перед ним задачами. При этом руководство иногда прислушивается к мнению своих сотрудников, что в основном положительно влияет на кадровую политику.

12. Иногда давление руководства на сотрудников возможно, но оно не должно выходить за определенные рамки, иначе это может привести к негативным последствиям, таким, как уход сотрудников по собственному желанию.

13. Сотрудники ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) достаточно сильно загружены на работе, что может негативно сказаться на качестве обслуживания клиентов, необходимо разгрузить магазины с наибольшим потоком клиентов.

14. Пересмотреть систему мотивации – это первоочередная задача ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК), т.к. у предприятия есть возможность улучшить ее. Несомненно, ответственным за проводимую политику компании является его руководство.

15. Смена рабочего места – это крайняя мера, на которую могут пойти

сотрудники ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК), если руководство не будет предпринимать никаких действий по улучшению их положения в компании. Особое внимание следует уделить тем, кто планирует перейти на работу в другой магазин.

16. По мнению сотрудников, ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) для удержания их на рабочих местах необходимо, прежде всего, повысить заработную плату, пересмотреть существующую систему мотивации и возможности карьерного роста.

Таким образом, большинство сотрудников не полностью удовлетворены трудом и намерены сменить место работы, если не будет принято никаких мер по ее улучшению.

В ходе исследования были выявлены достоинства и недостатки существующей системы управления, с которыми сталкивается руководство. Ключевыми проблемами для руководства стали: текучесть кадров и низкая мотивация сотрудников. К тому же, следует отметить, что нет отдельного менеджера по карьерному планированию персонала, который бы занимался этим вопросом. Следует отметить, что планирование карьеры в ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) надо начинать сразу же с момента их прихода в организацию.

Можно сформулировать заключительный вывод - существующая система управления деловой карьерой не достаточно эффективна, поскольку не достигнуты цели управления деловой карьерой.

В связи с вышеизложенным можно составить матрицу SWOT-анализа системы управления персоналом (таблица 7).

Таблица 7 - SWOT-анализ системы управления персоналом ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК)

		3) Возможности: – возможность финансирования на обучение и повышение квалификации персонала – возможность развития нематериальной мотивации	4) Угрозы: – незаинтересованность персонала в развитии компетенций – сокращение штата – не вовлечение сотрудников отдела персонала в стратегию развития предприятия
1) Сильные стороны: – поддержка руководства – эффективная организация процесса подбора персонала – утвержденный стандарт материальной мотивации		– внедрить новую должностную единицу – менеджера по обучению; – разработать мероприятия по формированию системы обучения персонала	– создать программу кадрового резерва, чтобы удерживать ключевых и лучших специалистов – задействовать возможности отдела кадров, чтобы показать, как влияет текучесть кадров на реализацию стратегии предприятия
2) Слабые стороны: – высокая текучесть кадров – нехватка квалифицированного персонала – отсутствие менеджера по обучению – отсутствие перспектив карьерного роста		– искусственно создать критическую ситуацию, чтобы продемонстрировать руководству слабые стороны отдела персонала – усовершенствовать систему карьерного роста	– проводить HR-мероприятия своими силами – использовать индивидуальные планы развития персонала

На основании таблицы 7 можно отметить, что сильными сторонами ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) является:

- поддержка руководства;
- эффективная организация процесса подбора персонала;
- утвержденный стандарт материальной мотивации.

Слабыми сторонами ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) является:

- высокая текучесть кадров;
- нехватка квалифицированного персонала;
- отсутствие перспектив карьерного роста.

В заключение главы можно отметить следующие проблемы, которые были ранее выявлены:

1. Высокий уровень текучести персонала. Об этом говорит низкий коэффициент постоянства персонала, то есть руководство ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) не в полной мере предложило работникам хорошие условия труда, возможность продвижения по служебной лестнице.

2. Результаты опроса показали, что сотрудники компании не удовлетворены размером заработной платы, возможностью для проявления инициативы в работе и перспективами карьерного роста.

Таким образом, целесообразно разработать рекомендации по совершенствованию развития деловой карьеры в ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК), что будет представлено в следующей главе данной работы.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ РАЗВИТИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ В ООО «ГАЗПРОМ ПЕРЕРАБОТКА» ФИЛИАЛ ЗАВОД СТАБИЛИЗАЦИИ КОНДЕНСАТА ИМЕНИ В.С. ЧЕРНОМЫРДИНА (СУРГУТСКИЙ ЗСК)

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию развития деловой карьеры в ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК)

По данным проведенного анализа во второй главе, а также по дополнительному исследованию проведенного сотрудниками отдела кадров ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) было выявлено, что основными причинами для увольнения специалистов являются:

1. неудовлетворенность руководителем (иногда и коллективом);
2. отсутствие перспективы.

Именно вышеуказанные причины и являются причиной высокой текучести кадров в компании ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК).

Огромное значение для сотрудников ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) имеет карьерный рост, но без крепкого и сплоченного коллектива никогда не получится наладить четкую и плодотворную работу. Таким образом, предлагается разработать полную систему развития деловой карьеры.

Система развития деловой карьеры ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) должна включать связанные между собой цели, функции, технологии, и кадры развития деловой карьеры (рисунок 16).

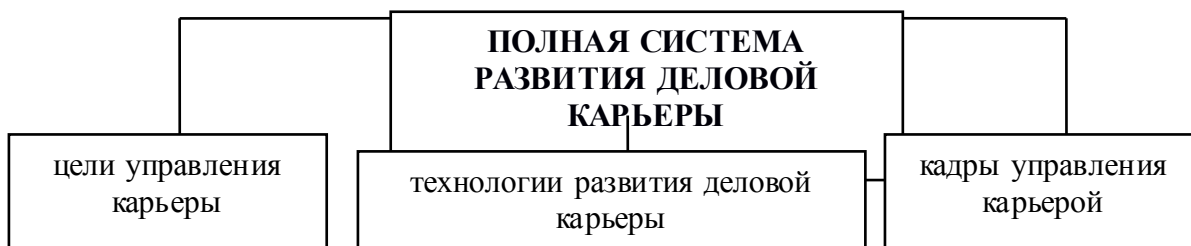


Рисунок 17 - Система развития деловой карьеры ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С.

Черномырдина (Сургутский ЗСК)

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

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

2 Что касается технологий развития деловой карьеры, то для каждого нового сотрудника рекомендуется составлять индивидуальные планы развития.

Ситуация на рынке труда такова, что подобрать человека, подходящего как по профессиональным, так и личностным качествам, становится все труднее. Поэтому обучение и развитие сотрудников становится одной из наиболее приоритетных задач для ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК). Во

второй главе работы с помощью анкетирования было выявлено, что сотрудники компании не довольны возможностями продвижения по карьерной лестнице. Для того чтобы удержать ключевых и перспективных сотрудников и сохранить кадровый потенциал компании целесообразно составлять индивидуальные планы развития, которые являются необходимым инструментом в планировании карьеры персонала. Кроме того, без него немыслима работа с кадровым резервом, а также привлечение молодых специалистов в ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК).

Индивидуальный план содержит подробный алгоритм действий по развитию необходимых качеств, знаний и навыков сотрудника, которые в итоге повысят личную эффективность того или иного работника. Как правило, план составляется на срок от трех месяцев до одного года. Оптимальным является создание индивидуального плана в качестве элемента комплексной системы адаптации, мотивации, обучения и оценки персонала. В этом случае индивидуальный план развития будет полезен как работнику, так и ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК).

Для сотрудника ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) индивидуальный план развития является одним из факторов нематериальной мотивации, позволяющим иметь четкое представление о каждом этапе карьерного роста и тех мерах, которые необходимо предпринять для его достижения. То, насколько сотрудник заинтересован в выполнении данного плана, как эффективно он выполняет полученные рекомендации, может служить и фактором материального поощрения при начислении премий или планировании его дальнейшего служебного роста.

С помощью внедрения индивидуальных планов развития ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) повысит лояльность и профессиональную квалификацию своих сотрудников, качество их труда, конкурентоспособность выпускаемой продукции и предоставляемых услуг и предоставит возможность повышения карьерного роста сотруднику.

В индивидуальных планах развития сотрудников ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) должны быть определены приоритетные направления и стратегия его развития, даны рекомендации, в соответствии с которыми он сможет планомерно подниматься по служебной лестнице.

Эти рекомендации носят конкретный характер, они могут содержать перечень тематических тренингов и семинаров, которые необходимо будет пройти сотруднику; список навыков, требующих развития. План может включать в себя и повышения уровня имеющихся знаний, а также выполнение специальных проектов и заданий, позволяющих получить объективную оценку квалификации на каждом этапе.

Можно представить пример индивидуального плана развития карьеры специалиста отдела продаж ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) (таблица 8).

Таблица 8 - Индивидуальный план развития специалиста договорного отдела ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК)

Ф.И.О. сотрудника	Должность	Цели	Сроки достижения целей	Действия	Показатели эффективности	Результаты выполнения
Иванов А.В.	Специалист договорного отдела	Бизнес-цели				
		Выход на новый	01.10.2019	1. Составить бизнес-план выхода на рынок.	Занять 20% рынка	Например: сотруднику

		рынок		2. Сформулировать базу лиц регионального уровня, которые могут стать клиентами. 3. Провести переговоры не менее чем с 50 клиентами	клиентской группы	удалось добиться выполнения поставленных перед ним задач
Компетенции						
		Умение жестко проводить сложные переговоры	01.02.2019	1. Пройти тренинг «как победить в жестких переговорах». 2. Пройти стажировку на пяти переговорах с начальником отдела продаж.	Успешно проведенные переговоры с потенциальными клиентами – они думают чтобы заключить договор с компанией	
		Владение навыками влияния на людей	01.06.2019	1. Пройти тренинг «как повлиять на человека и убедить его в правоте». 2. Самостоятельно изучить литературу, рекомендованную специалистом по планированию карьеры. 3. Провести три встречи и устроить презентацию товара	Некоторые клиенты заключили контракт и покупают товары	
Иванов А.В.	Специалист договорного отдела	Бизнес-цели				
		Умение формировать план движения товаров в зависимости от рыночной ситуации	01.08.2019	1. Составить план совместно с руководителем	Реализовать план на 35%	

Продолжение таблицы 8

Ф.И.О. сотрудника	Должность	Цели	Сроки достижения целей	Действия	Показатели эффективности	Результаты выполнения
		Желаемая карьерная позиция		специалист договорного отдела - менеджер по развитию бизнеса		Заключение специалиста по планированию карьеры: сотруднику удалось добиться поставленных целей в

				поставленные сроки. Рекомендуется перевести повысить сотрудника в должности согласно карьерной позиции
--	--	--	--	---

Ответственные лица за составление.

Индивидуальный план развития должен составлять руководитель подразделения ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) вместе со своим подчиненным в ходе беседы. Менеджер по персоналу должен курировать этот процесс.

В ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) есть возможность как профессионального (по горизонтали), так и карьерного роста (по вертикали). Для развития по горизонтали не целесообразно составлять детальные плана развития. У таких сотрудников есть возможность осваивать новые знания и навыки в области своего функционала или в смежных областях, стать наставниками, участниками или руководителями новых проектов и инновационных групп. Достаточно простого перечня мероприятий. Стратегически их выполнение должно отслеживать высшее руководство компании (два раза в год), а более оперативно – непосредственные руководители и сотрудники службы персонала, отвечающие за эту работу.

Развитие по вертикали целесообразно планировать для сотрудников, которые разделяют ценности ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) и очень лояльны. Для них обязательно рекомендуется составлять проработанные и долгосрочные план развития карьеры.

Также следует отметить, что при реализации индивидуального плана могут возникнуть проблемы. Возможные проблемы и пути их решения представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Возможные проблемы при реализации индивидуального плана сотрудника ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) и рекомендуемые пути их решения

Возможные проблемы	Пути решения
Отсутствие мотивации	Обратить внимание на то, чтобы план был сбалансирован и учитывал личные устремления сотрудника
План развития существует только на бумаге или выполняется формально	Необходимо четко планировать профессиональный и карьерный рост сотрудника. Для этого надо определить потенциал работника, его потребности в развитии и, главное, реален ли его рост внутри компании
Работник не оправдывает ожиданий работодателя согласно этому плану	Причиной этого может быть непонимание цели развития сотрудником либо неправильно подобранное обучение. Во втором случае необходимо четко определить, какие теоретические и практические знания нужны работнику, и правильно обозначить сроки подготовки. Кроме того, надо сделать акцент на приобретении практических навыков, которые пригодятся для выполнения работы.

Помимо недостаточного уровня мотивации и формального исполнения индивидуального плана сотрудником ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) могут возникнуть следующие организационные риски:

- отмена части корпоративных курсов (например в связи с увольнением, болезнью внутреннего тренера);
- прекращение отношений с тренинговой компанией (например по причине сокращения расходов на обучение, предоставления некачественных услуг и т. п.);
- сокращение или замораживание бюджета на обучение;
- приоритет бизнес-целей перед целями индивидуального плана развития.

Чтобы эти риски были управляемыми, необходимо контролировать реализацию плана (рисунок 17).

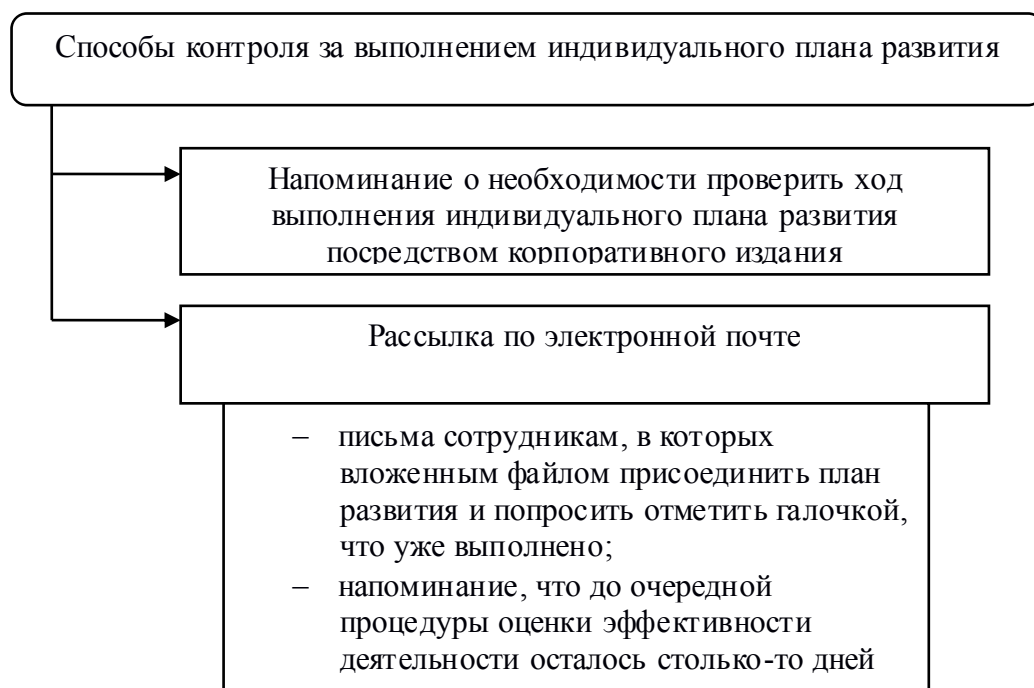


Рисунок 17 – Способы контроля за выполнением индивидуального плана развития сотрудника ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК)

Индивидуальный план развития сотрудника – один из инструментов системы управления персоналом. По мнению некоторых экспертов, для того чтобы снизить риски при внедрении индивидуального плана развития, нужно уже на этапе найма сотрудников отдавать предпочтение кандидатам, изначально нацеленным на профессиональное совершенствование и воспринимающим индивидуальный план как помощь в определении направления своего развития.

Решая вопрос о том, как составить индивидуальный план развития, следует учитывать, что сегодня с этой целью можно воспользоваться специализированными программными продуктами или отдельными модулями

универсального программного обеспечения, с помощью которого также организуется учет и утверждение заявок на обучение и сертификацию, рассчитываются затраты на развитие каждого работника или участника кадрового резерва.

3.2. Оценка экономического эффекта от предложенных мероприятий

Расчет и анализ эффекта и эффективности от мероприятий по совершенствованию развития деловой карьеры позволяет руководству в ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) принять взвешенное решение о дальнейшем внедрении системы. Кроме того, при правильном подходе система управления карьерой позволяет выявить слабые и сильные стороны во всей деятельности организации.

Цель предложенных мероприятий заключается в снижении затрат, связанных с высокой текучестью персонала.

Оценим экономический эффект от снижения текучести кадров:

$$\text{Эф} = \text{Dктк} \times \text{H} \times \text{Спо} \quad (5)$$

где Эф – экономический эффект от снижения текучести кадров;

Dктк – коэффициент снижения текучести;

H – численность персонала предприятия, чел.;

Спо – затраты на мероприятия по совершенствованию управления карьерой.

Цель мероприятий по совершенствованию развития деловой карьеры – снизить текучесть персонала на 5%. Соответственно Dктк= 0,05.

Менеджер по персоналу будет заниматься вопросами планирования и развития карьеры сотрудников на постоянной основе. Тогда затраты на выполнение этих функций, исходя из его заработной платы в год составят:

$$30\,000 \times 12 = 360\,000 \text{ руб.}$$

Таким образом, всего затраты на управление карьерой персонала ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) составят 360000 руб.

Таким образом, экономическая эффективность мероприятий составит.

$$\text{Эф} = 0,05 \times 2900 \text{ чел.} \times 360000 \text{ руб.} = 52200000 \text{ руб.}$$

Как видим, экономический результат (дополнительный доход) за счет снижения текучести кадров на 5 % составляет 52200 тыс. руб. в год.

Таким образом, месячная экономия составит:

$$52200/12 = 4350 \text{ тыс. руб.}$$

Оценка социально-психологических эффектов от внедрения предложенных мероприятий представлена на рисунке 18.

Следует отметить также, что предложенные мероприятия позволят получить и обратный эффект, т. е. повысят устойчивость экономической составляющей ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК).

Это должно произойти благодаря следующим факторам:

- развитию кадрового потенциала ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК), формированию крепкого кадрового резерва;
- повышению приверженности сотрудников организации, снижение текучести кадров и косвенного ущерба от него;
- повышению стремления и заинтересованности сотрудников в достижении корпоративных целей и высоких результатов деятельности, развитии компании.
- повышению корпоративной культуры;
- как следствие вышеперечисленных пунктов, повышению производительности, качества труда и удовлетворенности перспективами карьерного роста.

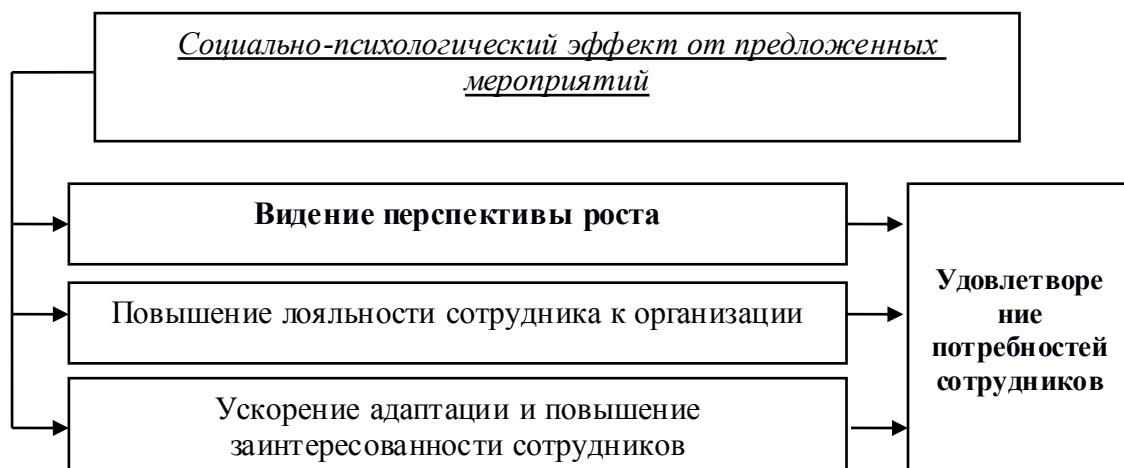


Рисунок 18 - Социально-психологический эффект от разработанных мероприятий в ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК)

Можно сделать однозначный вывод – мероприятия по совершенствованию развития деловой карьеры в ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) имеют положительный эффект и могут быть рекомендованы для дальнейшего внедрения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В связи со сложившейся на сегодняшний день обстановкой на рынке труда, приостановлением роста заработных плат, сокращением рабочих мест и ростом безработицы, во многих компаниях существуют проблемы, связанные с карьерой персонала. В связи с существующей экономической ситуацией, некоторые фирмы вынуждены прибегнуть к сокращению штата сотрудников, так как не могут оплачивать их труд. Параллельно с этим компании испытывают острую необходимость в высококвалифицированных сотрудниках. Встает вопрос о том, как удержать работников в таких условиях в своей компании и не допустить их перехода к конкурентам, а так же повысить качество труда. Современное предприятие не может развиваться без эффективной организации трудовой карьеры.

Успешность карьеры в большей части зависит от того, насколько корректно она будет спланирована. Планирование карьеры работника организации представляет собой непрерывный процесс взаимодействия работника и организации, заключающийся в разработке и коррекции плана карьеры работника в организации, и направленный – со стороны работника - на достижение целей его карьеры, а со стороны организации - на максимальное использование потенциала работника

Во второй главе работы был проведен анализ процесса развития деловой карьеры в ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК).

Крупнейший завод в России по переработке газового конденсата и крупнейшее предприятие Тюменской области по переработке углеводородного сырья. Завод перерабатывает поступающую с севера Тюменской области нефтегазоконденсатную смесь и производит товарную продукцию: автомобильные бензины, дизельное топливо, авиакеросин, сжиженные газы,

дистиллят газового конденсата легкий и стабильный конденсат. Важной особенностью производства нефтепродуктов на Сургутском ЗСК является чрезвычайно большая доля автомобильных бензинов в структуре производства моторных топлив, обусловленная характером перерабатываемого сырья.

Организационная структура ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) - линейно-функциональная.

Анализ экономических показателей предприятия позволил сделать вывод, что в 2016 г. наблюдался прирост выручки от реализации продукции на 12%, в 2017 г. произошел резкий спад выручки – на 43,1%. Себестоимость продукции увеличилась на 21,5% в 2016 г. по сравнению с 2015 г., в 2017 г. себестоимость возросла вдвое. Такие изменения выручки от реализации и себестоимости привели к соответствующим изменениям валовой и чистой прибыли. В 2015 и 2016 гг. предприятие было прибыльным, в 2017 г. был получен убыток 589225 тыс. руб. Наихудшим соотношением выручки и себестоимости было в 2017 г.

Проанализировав текучесть персонала, можно сказать, что в 2017 году количество выбывших составило 1317 человек. Принятых на работу сотрудников в 2017 году было 1261 человек, что говорит о том, что на 118 человек, чем в 2016 году было принято больше. По сравнению с 2016 годом в 2017 году коэффициент постоянства состава снизился; коэффициент текучести кадров увеличился.

В ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) используется вертикальное и горизонтальное перемещение сотрудников как инструмент управления карьерой. Горизонтальное перемещение предполагает передвижение сотрудника в другое подразделение предприятия.

Вертикальное перемещение предполагает продвижение сотрудника по организационной иерархии.

В ходе исследования были выявлены достоинства и недостатки существующей системы управления, с которыми сталкивается руководство. Ключевыми проблемами для руководства стали: текучесть кадров и низкая мотивация сотрудников. К тому же, следует отметить, что нет отдельного менеджера по карьерному планированию персонала, который бы занимался этим вопросом. Следует отметить, что планирование карьеры в ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) надо начинать сразу же с момента их прихода в организацию.

По мнению сотрудников, ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) для удержания их на рабочих местах необходимо, прежде всего, повысить заработную плату, пересмотреть существующую систему мотивации и возможности карьерного роста.

Можно сформулировать заключительный вывод - существующая система управления деловой карьерой не достаточно эффективна, поскольку не достигнуты цели управления деловой карьерой.

Таким образом, в целях совершенствования развития деловой карьеры в ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) рекомендуется разработать полную систему управления карьерой.

Для того чтобы удержать ключевых и перспективных сотрудников и сохранить кадровый потенциал компании целесообразно составлять индивидуальные планы развития, которые являются необходимым инструментом в планировании карьеры персонала. Кроме того, без него немислима работа с кадровым резервом, а также привлечение молодых

специалистов в ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК).

Индивидуальный план содержит подробный алгоритм действий по развитию необходимых качеств, знаний и навыков сотрудника, которые в итоге повысят личную эффективность того или иного работника. Как правило, план составляется на срок от трех месяцев до одного года. Оптимальным является создание индивидуального плана в качестве элемента комплексной системы адаптации, мотивации, обучения и оценки персонала. В этом случае индивидуальный план развития будет полезен как работнику, так и ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК).

Помимо недостаточного уровня мотивации и формального исполнения индивидуального плана сотрудником ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) могут возникнуть следующие организационные риски:

- отмена части корпоративных курсов (например в связи с увольнением, болезнью внутреннего тренера);
- прекращение отношений с тренинговой компанией (например по причине сокращения расходов на обучение, предоставления некачественных услуг и т. п.);
- сокращение или замораживание бюджета на обучение;
- приоритет бизнес-целей перед целями индивидуального плана развития.

Чтобы эти риски были управляемыми, необходимо контролировать реализацию плана.

Цель мероприятий по совершенствованию управления карьерой – снизить текучесть персонала на 5%.

Следует отметить также, что предложенные мероприятия позволят

получить и обратный эффект, т. е. повысят устойчивость экономической составляющей ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК).

Это должно произойти благодаря следующим факторам:

- развитию кадрового потенциала ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК), формированию крепкого кадрового резерва;

- повышению приверженности сотрудников организации, снижение текучести кадров и косвенного ущерба от него;

- повышению стремления и заинтересованности сотрудников в достижении корпоративных целей и высоких результатов деятельности, развитии компании.

- повышению корпоративной культуры;

- как следствие вышеперечисленных пунктов, повышению производительности, качества труда и удовлетворенности перспективами карьерного роста.

Таким образом, рекомендации, предложенные в данной работе, можно использовать как в деятельности ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК), так и в деятельности других предприятий при совершенствовании развития деловой карьеры.

Можно сделать однозначный вывод – мероприятия по совершенствованию управления деловой карьерой в ООО «Газпром переработка» Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК) имеют положительный эффект и могут быть рекомендованы для дальнейшего внедрения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Александрова М.В. Концептуальная модель управления деловой карьерой педагога в территориальной образовательной системе. / М.В. Александрова // Гуманитарный вектор. 2017. №1. С. 38
2. Анисимов, О. С. Методологическая версия категориального аппарата психологии. — Новгород, 2016. — 334 с.
3. Аширов Д.А. Управление персоналом. – М.: Высшее образование и наука, 2015. – 336 с.
4. Бурков В.Н., Коргин Н.А., Новиков Д.А. Введение в теорию управления организационными системами. М.: Книжный дом "ЛИБРОКОМ", 2015. – 264 с.
5. Верхоглазенко, В. Система мотивации персонала / В. Верхоглазенко // Консультант директора. – 2016. – №4. - С. 23-34
6. Виханский О.С. и др. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – 5 - е издание. – М.: "Гардарика", 2016.- 384 с
7. Волгин А. П. Управление персонал в условиях рыночной экономики. – М.: Инфра, 2016.- 491 с.
8. Волгин А.П. Модин А.А. Матиркина В.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. - М.: Дело, 2016. – 331 с.
9. Волгин Н.А. Японский опыт решения экономических и социально-трудовых проблем. - М.: Юнити-Дана, 2014. – 422 с.
10. Гапоненко А.Л., Панкрухина А.П. Теория управления: Учебник. - М.: РАГС, 2015. – 560с.
11. Громакова В.Г. Модели женской карьеры // Сборник научных трудов Sworld. – 2017. – Т. 26. - № 3. – С. 33-35

12. Деловая карьера на предприятии [Электронный ресурс] // Газпром переработка. Официальный сайт. URL: <http://pererabotka.gazprom.ru/> (дата обращения: 06.05.2018)
13. Думчене А., Даукилас С., Якушовайте И., Раманаускене И. Профессиональная и карьерная ориентации студенческой молодежи. / А. Думчене // СОЦИС. 2017. №9. С. 127-135
14. Зайцев, Г. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент / Г. Зайцев, С. Файбушевич. — СПб.: Питер, 2015. — 248 с.
15. Захарова Е.В. Повышение эффективности персонала. — М.: Инфра, 2016. — 470 с.
16. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы — СПб.: Питер, 2017. — 512 с.
17. Ильясов, Р. Нематериальные методы мотивации персонала. Корпоративная культура как метод мотивации / Р. Ильясов // Персонал. — 2015. — №6. - С. 32-36
18. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие/Н.И. Кабушкин - 4-е изд. - Мн.: Новое знание, 2017. - 602 с.
19. Карьера в ООО «Газпром переработка» [Электронный ресурс] // Сайт ООО «Газпром переработка». URL: <http://pererabotka.gazprom.ru/career/> (дата обращения: 04.05.2018)
20. Кафидов В.В. Управление персоналом: учебное пособие. — М.: Академический Проект, 2016. — 144 с.
21. Кибанов А. Я., Баткаева И. А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник /Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2016. — 524с.
22. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. [Текст] / А.Я. Кибанов М.: ИНФРА-М, 2015. - с. 281
23. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. - 2015.- № 1. - С. 38-41.

24. Королев Н.А. Эффективность руководства. – М.: Феникс, 2015. – 145 с.
25. Мескон, Майкл Х., Альберт, Майкл, Хедоури, Франклин. Основы менеджмента. 3-е издание: Пер. с англ. — М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2015. — 672 с.
26. Методы управления деловой карьерой в организации. [Электронный ресурс] // Моя библиотека. URL: <http://mybiblioteka.su/3-97868.html> (дата обращения: 20.04.2018)
27. Патрахина Т. Н. Сущность и содержание понятия «мотивация» в системе управления // Молодой ученый. — 2015. — №7. — С. 461-464
28. Перспективы и риски карьерного роста: советы современной молодежи [Электронный ресурс] // Эвио-клуб. URL: <http://evio-club.com/statiy/karera/riski-kareмого-rosta/> (дата обращения: 17.05.2018)
29. Пономарёва М.А. Управление деловой карьерой как фактор развития персонала организации. [Электронный ресурс] // Журнал рас.by URL: http://www.rac.by/dfiles/002506_903203_27.pdf (дата обращения: 21.04.2018)
30. Пряжников, Н. С. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для студентов высших учебных заведений / Н. С. Пряжников. — М.: Академия, 2015. — 368 с.
31. Развитие карьеры персонала: четыре способа планировать рост и мотивировать сотрудников [Электронный ресурс] // Журнал «Директор по персоналу». URL: <http://www.hr-director.ru/article/64299-qqq-15-m7-razvitie-karery-personala-chetyre-sposoba> (дата обращения: 24.04.2018)
32. Сердюченко Я.В. Семья и карьера в системе ценностных ориентаций молодежи // Сборник научных трудов Sworld. – 2016. – Т. 17. - № 1. – С. 72-76

33. Силин А.Н. Управление персоналом: Учеб. по кадровому менеджменту для студентов вузов / А. Н. Силин, Н. Г. Хайруллина; Тюм. гос. нефтегазовый ун-т. Москва, 2015. - № 2. – С. 20
34. Система управления деловой карьерой. [Электронный ресурс] // Ежеквартальный бюллетень «Кадровый аспект». URL: file:///D:/Alik/Documents/Downloads/%D0%9F%D0%90%D0%9A%D0%9A_%D0%9A%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B9+%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82_4.pdf (дата обращения: 26.04.2018)
35. Составляем индивидуальный план развития. [Электронный ресурс] // Журнал директор по персоналу. URL: <http://www.hr-director.ru/article/64312-qqq-15-m7-kak-sostavit-individualnyy-plan-razvitiya-sotrudnika> (дата обращения: 14.05.2018)
36. Страхова, О. А. Организационное поведение: лидерство и личная эффективность руководителя: учеб. пособие / О. А. Страхова. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2016. — 168 с.
37. Тарасенко Л.В., Безвербная Н.А. Карьерные стратегии выпускников российских медицинских вузов (на примере Ростовской области) // Социально-гуманитарные знания. – 2015. - № 7. – С. 303-309
38. Тебекин А.В. Управление персоналом: учебник. [Текст] М.: КНОРУС, 2016. - с. 289
39. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: Эксмо, 2015. – 252 с.
40. Условия карьеры. Основы управления деловой карьерой. Лекции. [Электронный ресурс] // Биржа «Рефератворк» URL: http://referatwork.ru/upravlenie_karieroi/section-10-1.html (дата обращения: 14.05.2018)
41. Устинова К. А. Влияние мотивации на сотрудников предприятия // Молодой ученый. — 2015. — №19. — С. 381-383

42. Устинова О.В., Пивоварова И.В. Управление деловой карьерой менеджера в современной организации // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1; - С. 18-20
43. Устинова О.В., Хайруллина Н.Г. Формирование корпоративной идентичности персонала крупного предприятия розничной торговли. / Устинова О.В., Хайруллина Н.Г. // Современные проблемы науки и образования. 2016. №5. С. 728
44. Уткин, Э. А. Мотивационный менеджмент: учебник / Э. А. Уткин. — М.: ЭКМОС, 2016. — 235 с.
45. Чернавская И. Лучшая мотивация — внимание руководства. // Управление персоналом. - 2015. - № 4 - С. 48
46. Шапиро С. А. Управление трудовой карьерой как механизм развития персонала организации: Монография/ С.А.Шапиро - М.: РХТУ им Д.И. Менделеева, 2015 – 195 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Таблица 1

Периодизация взрослой жизни работника

<i>Стадия взрослой жизни</i>	<i>Развитие работника</i>		
	<i>индивидуальное</i>	<i>личностное</i>	<i>профессиональное</i>
Юность (15–25 лет)	<p>Душевное восприятие.</p> <p>Самоидентичность (поиск себя и своего места в более широком социальном порядке)</p>	<p>Беспокойство и озадаченность в связи с новыми социальными конфликтами и требованиями.</p> <p>Избегание смещения ролей</p>	<p>Выбор профессии, получение образования, вступление в трудовую деятельность, осмысление пути (взгляд в будущее)</p>
Ранняя взрослость (25–35 лет)	<p>Расширяются и углубляются способности любить и заботиться о других</p>	<p>Принятие гражданской ответственности. Развитие стиля жизни</p>	<p>Продвижение, т.е. достижение успеха, ранний профессионализм</p>
Взрослость (35–60 лет)	<p>Переработка опыта, равновесие между биологической и духовной линией развития</p>	<p>Достижение гражданской и социальной ответственности.</p> <p>Установление и поддержание экономических стандартов жизни.</p> <p>Продуктивность.</p> <p>Необходимость быть полезным членом общества</p>	<p>Сохранение достигнутого статуса</p>

Сравнительная характеристика работников в возрасте 25–35 лет

<i>Позитивные стороны</i>	<i>Отрицательные стороны</i>
Энергия молодости сочетается с профессиональным и жизненным опытом.	Высока острота личных переживаний. Вероятны неблагоприятные, для карьеры последствия семейной жизни (декретные отпуска, разводы, разделы имущества и т.п.).
Имеют, как правило, высшее образование, стремятся сделать карьеру и хорошо зарабатывать.	Ярко выраженный прагматизм по отношению к организации.
Деловая агрессивность активизирует деятельность организации.	Нематериальные стимулы неактуальны.
Креативны, способны к поиску свежих и нестандартных идей и решений.	Склонность к директивному стилю управления.
Умеют прорабатывать идеи технологически.	Оценка эффективности работы подчиненных случайным, эмпирическим путем
Испытывают интерес к новым знаниям, методам, технологиям, стремятся получить второе высшее и дополнительное образование	

Таблица 3

Сравнительная характеристика работников в возрасте 35–60 лет

<i>Положительные стороны</i>	<i>Отрицательные стороны</i>
<p>Богатый профессиональный опыт.</p> <p>Высокая квалификация (нередко два высших образования и более, ученая степень).</p> <p>Сформирован индивидуальный стиль работы, основанный на сильных сторонах характера и мышления.</p> <p>Сеть партнеров, клиентов, контактов. Сформирована деловая репутация.</p> <p>Адекватная самооценка.</p> <p>Опыт работы в кризисных и стрессовых ситуациях.</p> <p>Оптимальное сочетание материальной и нематериальной заинтересованности в труде</p>	<p>Снижение работоспособности и выносливости, наличие хронических заболеваний.</p> <p>Стереотипы в работе, которые не всегда эффективны в новых условиях.</p> <p>Раздражительность по отношению к молодым и амбициозным сотрудникам.</p> <p>Комплексы по поводу возраста, фигуры, незнания иностранного языка и делового этикета, т.п.</p>

Таблица 4

Сравнительная характеристика работников в возрасте старше 60 лет

<i>Положительные стороны</i>	<i>Отрицательные стороны</i>
<p>Опытный и осторожный руководитель. Склонность к партнерскому стилю управления.</p> <p>Скромность в расходах</p>	<p>Слабое физическое здоровье.</p> <p>Повышенная раздражительность и необоснованная критичность по отношению к окружающим.</p> <p>Консерватизм</p>

Приложение В

Анкета для сотрудников ООО «Газпром переработка»

Филиал Завод Стабилизации Конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК)

1. Ваш пол?
 Мужской
 Женский
2. Ваш возраст?
 До 20
 21-25
 26-35
 36-50
 Старше 50
3. Семейное положение?
 Женат (замужем)
 Холост (не замужем)
 Вдовец (вдова)
4. Есть ли у Вас дети?
 Да
 Нет
5. Уровень Вашего образования?
 Незаконченное среднее
 Среднее (включая специальное)
 Неполное высшее
 Высшее
 Два высших образования
6. Каков уровень Вашего дохода?
 До 15000 руб.
 15000-20000
 20000-25000
 25000-30000
 Свыше 30000 руб.
7. Ваш социальный статус?
 рабочий, служащий по найму
 специалист
 высшие управленческие должности
 руководитель
8. Вы пришли в компанию?
 из другой компании
 по стажерской программе
 из другой сферы деятельности
9. Устраивает ли Вас сегодняшняя политика в компании?
 Полностью устраивает
 Частично устраивает
 Полностью не устраивает
10. Устраивает ли вас ваше сегодняшнее положение в компании (магазин, где работаете, занимаемая должность, функциональные обязанности)?
 Полностью устраивает
 Частично устраивает
 Полностью не устраивает
11. Устраивает ли Вас Ваша заработная плата?
 да

- нет
 не знаю
12. Как вы оцениваете атмосферу в вашем рабочем коллективе?
 Отличная атмосфера, никаких конфликтов
 Слегка напряженная атмосфера, конфликты редкие
 Атмосфера очень напряженная, постоянные конфликты
13. Как вы оцениваете работу Вашего руководства, его компетентность?
 Руководство отлично справляется со своими обязанностями
 Руководство не совсем справляется со своими обязанностями
 Руководство совсем не справляется со своими обязанностями
14. Прислушивается ли руководство к Вашему мнению?
 да
 нет
 иногда
15. Считаете ли Вы что на Вас оказывается сильное давление со стороны руководства?
 Да, очень часто
 Иногда
 Редко
 Никогда
16. На сколько сильно вы загружены на работе?
 сильно
 средне
 я вполне справляюсь с нагрузкой
17. Устраивает ли Вас существующая в компании система мотивации?
 Полностью устраивает
 Частично устраивает
 Полностью не устраивает
18. Как вы считаете, есть ли необходимость у компании пересмотреть свою политику по отношению к персоналу?
 да
 частично
 мне всё равно
 меня всё устраивает
19. Как вы считаете, кто несет ответственность за проводимую политику компании?
 руководство
 сотрудники
 конкуренты
 не знаю
20. Планируете ли вы сменить место работы?
 Да, попробую перейти на другое предприятие
 Да, намерен уйти из сферы

 Нет, меня всё устраивает
 Всё зависит от предложения
 Затрудняюсь ответить
21. Какие действия нужно предпринять компании для удержания сотрудников?

- Необходимо сменить руководство
- Необходимо повысить зарплату
- Необходимо снизить нагрузку
- Необходимо изменить систему мотивации
- Необходимо улучшить возможности карьерного роста
- Ничего не нужно менять, меня всё устраивает