**Курсовая**

**на тему:**

**деловая карьера.**

 **Выполнил: Першин Евгений.**

**Деловая карьера**

Содержание

Введение.

1. Управление карьерой как часть системы управления персоналом.
	1. Система кадрового менеджмента организаций: основные направления и функции.
	2. Оценка, планирование и прогнозирование потребности в персонале.
	3. Деловая карьера: цели, этапы; факторы и стадии карьерного роста.
	4. Управление служебно-профессиональным продвижением в организации.
2. Основные черты управления карьерой в организации (на примере ОАО «Газпром»)
	1. Кадровая политика ОАО «Газпром».
	2. Система подготовки кадров. Кадровый резерв – основное направление работы кадровых служб ОАО «Газпром».
	3. Особенности деловой карьеры в ОАО «Газпром», ее планирования и развития.

Заключение.

Список использованной литературы.

Приложения.

**Введение.**

Когда-то работа с кадрами заключалась исключительно в мероприятиях по отбору и набору рабочей силы. Идея заключалась в том, что если вам удалось найти нужных людей, то они смогут выполнить нужную работу. Современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является всего лишь началом. В то время, как большая часть ресурсов организации представлена материальными объектами, стоимость которых со временем снижается посредством амортизации, ценность людских ресурсов с годами может и должна возрастать. Таким образом, как для блага самой организации, так и для личного блага служащих своей организации, руководство должно постоянно работать над всемерным повышением потенциала кадров.

Успешная программа по развитию кадров способствует созданию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией.

Любой человек планирует свое будущее, основываясь на своих потребностях и социально-экономических условиях. Нет ничего удивительного в том, чтоб он желает знать перспективы служебного роста и возможности повышения квалификации в данной организации, а также условия, которые он должен для этого выполнить. В противном случае мотивация поведения становится слабой, человек работает не в полную силу, не стремиться повышать квалификацию и рассматривает организацию, как место, где можно переждать некоторое время перед переходом на новую, более перспективную работу.

Актуальность выбранной темы состоит в необходимости совершенствования процесса управления карьерой в организации, что обусловлено ситуацией в отрасли, современным состоянием кадрового вопроса, проблемой рационального использования кадрового потенциала, а значит – новыми требованиями, которые организации выдвигают к своим сотрудникам и которым необходимо соответствовать.

Практическая значимость работы заключается в следующем: управление карьерой организации и оптимизации работы кадровых служб представлены с позиции систематического подхода, что позволяет наиболее полно охватить все стадии (этапы) процесса управления карьерой.

Объект исследования – система управления персоналом организации , конкретно, ОАО «Газпром».

Предмет исследования – планирование, прогнозирование и организация служебно-профессионального продвижения работника в организации.

Цель работы состоит в определении оптимальной системы управления карьерой в организации.

В связи с этим можно выделить следующие задачи данного исследования: рассмотреть систему кадрового менеджмента организации, определить ту роль, которую в этой системе играет процесс управления карьерой, составляющие этого процесса, а также факторы, непосредственно влияющие на служебно-профессиональное продвижение; изучить опыт работы системы управления персоналом ОАО «Газпром», а также основные направления кадровых служб данной организации, в частности – работу с кадровым резервом.

1. **Управление карьерой как часть системы управления персоналом.**

Одним из главных результатов современного этапа научно-технической революции стало превращение человека в главную движущую силу производства, поэтому сегодня для организации ее персонал является основным богатством. Без людей нет организации. Члены организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация.

В силу такого особого положения кадров в организации они являются для менеджмента предметом номер один. Менеджмент формирует кадры, устанавливает систему отношений между людьми, включает их в созидательный процесс совместной трудовой деятельности, способствует развитию кадров, их обучению и продвижению по работе.

* 1. Система кадрового менеджмента организаций: основные направления и функции.

Кадровый менеджмент, то есть работа с персоналом, считавшаяся прежде второстепенной, выдвинулась на первый план и превратилась в одну из основных обязанностей руководителей всех уровней и направлений. К его основным принципам относятся:

* безусловная ориентация на требования законодательства о труде;
* учет не только текущих, но и перспективных потребностей организации в персонале, исходящих из задач ее развития, прогноза рыночной конъюнктуры и тенденций естественного движения рабочей силы;
* соблюдение баланса интересов организации и ее работников;
* создание условий для сокращения числа увольнений и сохранения занятости;
* широкое сотрудничество с профессиональными союзами;
* максимальная забота о каждом человеке, уважение его прав, свобод, достоинства.

Система кадрового менеджмента состоит из двух подсистем: тактической и стратегической. На первую возложены такие функции как организация набора рабочей силы (поиск, собеседование, тестирование, оформление документов); подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров; организация распределения, перемещения, продвижения, увольнения работников; оценка и выработка рекомендаций об их дальнейшей судьбе; текущий учет и планирование потребностей в кадрах в рамках года на основе анализа их состояния.

Стратегическая подсистема кадрового менеджмента ориентирована на разработку перспективной кадровой политики, на основе анализа структуры персонала, эффективности использования рабочего времени, прогноза развития производства, занятости. Иногда это делается с помощью специальных консалтинговых организаций, и, хотя оплата их услуг весьма высока, отдача, как показывают исследования, в два десятка раз перекрывает затраты.

Основными направлениями кадровой политики могут быть:

* массовая переквалификация персонала в связи с переходом к новым технологиям;
* омоложение кадров путем привлечения молодых специалистов и стимулирования досрочного выхода на пенсию лиц, не соответствующих изменившимся требованиям и не способных освоить новые направления и методы работы;
* помощь в трудоустройстве при массовых увольнениях;
* привлечение широких слоев рядовых работников к участию в управлении организаций и т. п.

Кадровая политика формируется кадровыми службами, которые в настоящее время преобразовываются (в основном – в западных фирмах) в службы человеческих ресурсов, обладающие широкими полномочиями и во многих случаях возглавляемые вице-президентами фирм, занимающими вторые места в управленческой иерархии. На эти должности назначают преимущественно молодых энергичных людей в возрасте до 40 лет, обладающих гибким прогрессивным мышлением, широким взглядом на вещи, и без их участия не принимается ни одно серьезное решение.

Поскольку в настоящее время число работников управленческой сферы достигает 30% персонала организации, одной из важнейших проблем, решаемых кадровыми службами, является формирование оптимального управленческого аппарата. В основе этого процесса лежит всесторонний анализ и прогноз общей численности, структуры и состава работников, позволяющий определить перспективную и текущую потребность в менеджерах.

Еще одной функцией кадровых служб является осуществление кадрового маркетинга, под которым понимается совокупность мероприятий по анализу ожиданий сотрудников в области служебных перемещений, степени вероятности их исполнения, поиску и привлечению на работу в организацию высококвалифицированных специалистов.

Крупные организации обычно проводят последний вид работ самостоятельно, например, отыскивая перспективных молодых людей уже на младших курсах учебных заведений. При условии, что т. е. после завершения образования придут на работу в организацию, им выплачиваются стипендии за ее счет, оказывается помощь в прохождении практики, написании дипломных работ, предоставляется работа в период каникул.

В задачу кадрового менеджмента входит также распространение в рамках организации информации о потребности в кадрах, возможность повысить или изменить свою квалификацию.

Перечисленные выше формы работы служб значительно повышают гибкость работы с кадрами, особенно когда необходимо изменить их численность и привести ее в соответствие с реальными потребностями хозяйственной деятельности.

Если сравнивать с недавним нашим прошлым, то можно отметить существующую разницу в подходах к кадровому вопросу. До последнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало. Система управления каждой организации[[1]](#footnote-1) имело функциональную систему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений. Основным структурным подразделением в организации по управлению кадрами в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы технического обучения. Но при этом отделы не являлись ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделом организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами. Для решения социальных проблем в организации создаются службы социального исследования и обследования. При этом, службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в организационном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Среди важнейших в их числе можно отметить:

1 – информационное обеспечение системы кадрового управления;

2 – управление занятостью, оценка и подбор кандидатов на вакантные должности;

3 – анализ кадрового потенциала и потребности в персонале;

4 – маркетинг кадров;

5 – планирование и контроль деловой карьеры.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынков трудовых ресурсов и т. д.

В ряде организаций формируются структуры управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами[[2]](#footnote-2). В зависимости от размеров организаций состав подразделений, имеющих отношение к работе с кадрами и входящих в состав функциональных подсистем системы управления персоналом в организации, будет меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных – функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформулировать главную целю системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития. В соответствии с этими целями формируется система кадрового менеджмента организации.

1. 2. Оценка, планирование и прогнозирование потребности в персонале.

Планирование потребности в персонале (как и любой хороший план) базируется на предпосылках, которые позволяют делать предположения относительно будущего. Цель прогноза состоит в том, чтобы разработать эти основные предпосылки. Таким образом, при разработке плана потребности в персонале необходимо учитывать три направления:

1. Разработку требований к персоналу;
2. Поиск кандидатов со стороны;
3. Поиск кандидатов внутри организации.

При этом планирование персонала должно быть объединено внешне и внутренне. Внешне оно должно быть объединено с основными планами организации. Внутренне планирование штата скоординировано с планированием персонала для выполнения таких функций, как вербовка, обучение, анализ работы и развитие.

Концепцию долгосрочной, ориентированной на будущее кадровой политики, учитывающей все эти аспекты, можно реализовать с помощью кадрового планирования. Этот метод управления персоналом способен согласовывать и уравновешивать интересы работодателей и работополучателей.

Сущность кадрового планирования заключается в том, что оно имеет задачей предоставление людям рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства. Рабочие места сточки зрения производительности и мотивации должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости.

Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах ее персонала. Для организации важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения производственных задач, достижения ее целей. Кадровое планирование должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Людей привлекают в первую очередь те рабочие места, где созданы условия для развития их способностей и гарантирован и высокий и постоянный заработок. Цели и задачи кадрового планирования укрупнено можно представить в виде схемы (см. рис. 1. 1).

Планирование потребности в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования и базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно – технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений. Схема планирования потребности в персонале приводится ниже на рис. 1. 2.

Задачей планирования привлечения персонала является удовлетворение в перспективе потребности в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

Внутренние источники привлечения персонала чаще всего являются самым большим источником новобранцев (до 90 % - по некоторым исследованиям[[3]](#footnote-3)). Занятие вакантных постов сотрудниками организации имеет несколько принципов. Служащие видят, что при соблюдении всех норм морали и хорошем выполнении работы они могут рассчитывать на повышение. «Внутренние» кандидаты могут быть более преданы целям компании, а вероятность их ухода меньше. Работники обычно предано относятся к фирме, которая предано относится к ним. Содействие развитию изнутри может также повысить ответственность служащего и обеспечить долговременную перспективу при принятии управленческих решений. «Внутренний» кандидат, как правило, требует меньше подготовки и обучения, чем «внешний». Среди недостатков этого типа источников привлечения персонала можно отметить:

* возможное появление напряженности или соперничества в коллективе, в случае появления нескольких претендентов на должность;
* ограниченные возможности для выбора кандидатов.

Однако, эти проблемы разрешимы: необходимо определенная работа среди служащих и информирование претендентов, потерпевших поражение, относительно того, почему они были отклонены, и как они должны скорректировать свои действия, чтобы достичь большего успеха в будущем.

Однако, если внутри организации кандидатов не хватает, или у них нет соответствующей квалификации, тогда используются внешние источники привлечения персонала. В данном случае необходимо отметить более широкие возможности выбора персонала и появление новых импульсов в развитии организации, но при этом отмечаются: более высокие затраты на привлечение кадров; высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует текучести кадров; плохое знание организации и блокирование возможностей служебного роста для работников организации. Очевидно, что при планировании привлечения персонала необходимо реально оценивать потребности и, по – возможности, полно использовать как внутренние, так и внешние источники привлечения.

Планирование использования кадров осуществляется посредством разработки плана замещения штатных должностей. Наряду с учетом квалификационных признаков при определении места работы необходимо учитывать психические и физические нагрузки на человека и возможности претендента в этой области. При планировании использования персонала следует предъявить к нему такие требования, чтобы избежать профессиональных заболеваний, наступления ранней инвалидности, производственного травматизма. Необходимо обеспечить условия труда, которые являются достойными человека.

В организации существует потребность в обучении, включающем переподготовку и повышение квалификации работников. Планирование обучения персонала позволяет использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Кроме того, такое планирование создает условия

# ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

КАДРОВЫЕ СТРАТЕГИИ

КАДРОВЫЕ ЦЕЛИ

КАДРОВЫЕ ЗАДАЧИ

КАДРОВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

Разработка основ будущей кадровой политики организации. Создание возможности должностного и профессионально-

го продвижения работников. Обеспечение развития кадров для выполнения новых квалифи -

цированных работ и адаптации их знаний к изменяющимся условиям производства

Определение конкретных целей организации и каждого работника, вытекающих из кадровой стратегии. Достижение максимального сближения целей организации и индивидуальных целей работающих

Обеспечение организации в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для достижения целей

Разработка плана кадровых мероприятий для реализации конкретных целей организации и каждого работника. Определение затрат на реализацию плана кадровых мероприятий

***Рис. 1. 1. Цели и задачи кадрового планирования в организации .***

Планы организации:

план материально–технического снабжения; финансовый план; инвестиционный план; организационный план; производственный план; план сбыта и др.

Информация о персонале организации

Предварительный количественный и качественный расчет будущей потребности в персонале

Прогнозирование количественного и качественного наличия персонала на временной горизонт

Определение потребности в персонале путем сравнения между будущей потребностью в персонале и его наличием по прогнозу

Планирование мероприятий по достижению или поддержанию количественного и качественного соответствия между будущей потребностью в персонале и его наличием по прогнозу

Организационно – технологические мероприятия (изменение производственной структуры, структуры управления, организации труда, технологических процессов)

Мероприятия по покрытию потребности в персонале (привлечение, перераспределение, высвобождение, развитие персонала)

Прочие мероприятия

(углубление специализации производства и управления, улучшение социального обслуживания)

***Рис. 1. 2. Схема планирования потребности в персонале***

для мобильности, мотивации и саморегуляции работника. Оно ускоряет процесс адаптации работника к изменяющимся условиям производства на том же самом рабочем месте.

Квалификация и переквалификация являются систематическим процессом изменения поведения сотрудников через передачу им новых знаний, умений, способностей и опыта, чтобы их деятельность лучше отвечала нуждам организации и способствовала бы ее успешному развитию.

В практике сложились две формы[[4]](#footnote-4) обучения персонала организации: на рабочем месте и вне его.

ОБУЧЕНИЕ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ является более дешевым и оперативным, характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях.

Важнейшими методами обучения на рабочем месте являются:

1. Метод усложняющих заданий.
2. Смена рабочего места (ротация).
3. Направленное приобретение опыта.
4. Производственный инструктаж.
5. Использование работников в качестве ассистентов.
6. Метод делегирования (передачи) части функций и ответственности.

ОБУЧЕНИЕ ВНЕ РАБОЧЕГО МЕСТА более эффективно, но требует дополнительные финансовые затраты и отвлечением работников от служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда, и работник отрывается от повседневной работы.

Важнейшими методами обучения вне рабочего места являются:

1. Чтение лекций.
2. Проведение деловых игр.
3. Разбор конкретных производственных ситуаций.
4. Проведение конференций и семинаров.
5. Формирование групп по обмену опытом.
6. Создание кружков качества.

Следующим важнейшим фактором процесса управления планированием потребности в персонале является оценка работников организации. Основой продвижения сотрудника по служебной лестнице зачастую является оценка его деятельности, полученная прежде всего в процессе аттестации, либо каким – то иным способом. Именно на ее основы делаются выводы о целесообразности, сроках, направлениях его продвижения, либо о нецелесообразности последнего.

Помимо решения вопроса о продвижении сотрудника или сохранения его в прежней должности целью аттестации может быть вскрытие резервов повышения эффективности индивидуальной работы, определения величины вознаграждения, решения вопроса об объемах, путях и формах повышения квалификации и т. п. В связи с этим непосредственными объектами аттестации становятся: *результаты работника, отношение к выполнению своих обязанностей, творческий потенциал*. Личность человека как таковая оценке не подлежит.

На практике существует два основных подхода к аттестации. В соответствии с одним ее смысл состоит в контроле за деятельностью работника и ее оценке, имеющий следствием поощрение, наказание, продвижение по службе. Другой подход делает акцент на поиске путей совершенствования работы и самореализации сотрудника.

Формальным результатом оценки является либо присвоение квалификации, либо признание работника соответствующим или несоответствующим своей должности с определенными рекомендациями на будущее о его сохранении в ней, повышении, понижении, увольнении.

Важной особенностью современного западного менеджмента является не только оценка подчиненных руководителями, но и руководителей подчиненными. В последнее время во многих фирмах реализуются специальные программы, направленные на усиление «критики сверху», превращения ее в элемент повседневных служебных отношений. Одновременно руководителей оценивает высшее руководство организации, и таким образом они находятся как бы под двойным прессингом. Такая оценка происходит обычно с помощью системы баллов или средневзвешенного процента реализации целей, стоящих перед данным менеджером в отчетном периоде.

Несомненно, идеалом является «самообучающаяся организация», к которому следует постоянно стремиться, хотя очевидно, что этот идеал никогда не может быть полностью реализован. Довольно близко к нему приближаются организации, которые в той или иной степени внедряют японские методы управления и, в частности, развивают так называемые малые группы по усовершенствованию производственной деятельности. Эти группы («кружки по контролю за качеством») стараются в своей деятельности максимально увеличить коллективное начало. Что в свою очередь повышает заинтересованность в результате труда, преданность организации и философии фирмы.

1. 3. Деловая карьера: цели, этапы; факторы и стадии карьерного роста.

*Карьера* – это субъективно осознанные собственные поведение и позиция, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека. При этом необходимо соблюдение условия взаимной заинтересованности в развитии карьеры как предприятия, так и самого работника. Кроме того, карьера – мотивация к достижению успеха, знание самого себя, успех и самоотдача, самоконтроль и работоспособность, уверенность в себе и объективность и т. д.

«Карьера работника – это процесс успешной самореализации руководителя или специалиста, который сопровождается социальным признанием и является результатом продвижения по служебной лестнице, что обеспечивает взаимный процесс предприятия и работника (при росте материального благополучия последнего)».[[5]](#footnote-5)

Жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на карьеру, является частью карьеры. Это продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности. Например, например получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег. Понятие карьеры не означает только непременное и постоянное движение вверх организационной иерархии.

Различают два вида карьеры: *профессиональную* и *внутриорганизационную*.

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КАРЬЕРА характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти в разных организациях.

Наряду с профессиональной карьерой следует выделять ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННУЮ КАРЬЕРУ. Она охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации. Внутриорганизационная карьера реализуется в трех основных направлениях:

* ВЕРТИКАЛЬНОЕ – именно с этим направлением связывают само понятие карьера, т. к. в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальным направлением карьеры понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии.
* ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ – имеется в виду либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т. п.); к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения).
* ЦЕНТРОСТРЕМИТЕЛЬНОЕ – данное направление наименее очевидно, хотя во многих случаях является наиболее привлекательным для сотрудников. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительное общение, отдельные важные поручения руководства.

Главной задачей планирования и реализации карьеры является общение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер. Это взаимодействие предполагает выполнение ряда задач, а именно:

* достижение взаимосвязи целей организации и отдельного сотрудника;
* обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфичных потребностей и ситуаций;
* обеспечение открытости процесса управления карьерой;
* устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;
* повышения качества процесса планирования карьеры;
* формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
* изучение карьерного потенциала сотрудников;
* обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;
* определение путей служебного роста, использование который удовлетворяет количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

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

Управление карьерой в организации заключается в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы, необходимо организовывать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей и рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный периоды, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

В деловой карьере можно выделить несколько этапов:

1. ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ (18 – 22 года) связан с получением высшего или среднего профессионального образования. Карьера начинается с момента зачисления выпускника в штат организации; в рамках этого этапа закладываются основы будущего специалиста.

1. На АДАПТАЦИОННОМ этапе (23 – 30 лет) происходит процесс освоения работником выбранной профессии, приобретение необходимых навыков, формируется квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Середина этого этапа может совпасть с началом карьеры руководителя, для которой прежняя должность узкого специалиста создала бы необходимые предпосылки.

Считается, что идеальной «стартовой площадкой» карьеры менеджера является трудная, но находящаяся «на виду» должность низового менеджера руководителя, а не «теплое место» в аппарате. Эта должность приносит ценный опыт самостоятельной работы, и в то же время не является ключевой, в результате чего возможные неудачи начинающего руководителя не наносят организации большого ущерба, а у него не отбивают желание к продвижению вперед. Здесь быстро выясняется, имеет ли данное лицо способность к руководящей деятельности и его нужно как можно быстрее продвигать вперед или же предоставить ему возможность сделать карьеру в качестве специалиста.

1. В рамках СТАБИЛИЗАЦИОННОГО этапа карьеры (30 – 40 лет) происходит окончательное разделение сотрудников на перспективных и неперспективных в отношении руководства. Одни, достигнув пика карьеры, навсегда остаются на должностях младших руководителей или специалистов, а для других открываются безграничные возможности продвижения по служебной лестнице. Здесь выяснены и укрепляются профессиональные цели, и на первый план выходит тщательное планирование карьеры; борьба за повышение; активность, направленная на содействие развитию; любые образовательные программы, которые кажутся необходимыми для достижения целей.

Отсутствие перспектив продвижения, дополняемое психологическими проблемами, связанными с естественной перестройкой организма, приводит большинство людей к «кризису середины жизни». В течение этого периода люди часто делают переоценку своего успеха, продвижения, исходя из первоначальных амбиций и целей. Они могут обнаружить, что не реализовали свою мечту или, выполнив задуманное, не достигли того, что хотели полностью.

1. Поиск путей приспособления к ситуации и решения, как жить дальше означает переход к этапу КОНСОЛИДАЦИИ карьеры, приходящемуся на возрастной интервал 40 – 50 лет.

Для лиц, которые хотят и могут продолжать карьеру руководителя здесь, в сущности, изменений не происходит. Они продолжают с интервалом в несколько лет (оптимально не более 6 - 7 лет, ибо затем начинают проявляться консервативные тенденции) продвигаться по служебной лестнице. При этом те, кто обладает более решительным характером, продолжают карьеру линейных руководителей, а менее решительные, но более вдумчивые – в штабах. Некоторым из них приходится осваивать новые виды деятельности и переходить к «горизонтальной карьере».

5. В возрасте 50 – 60 лет в деловой карьере наступает этап зрелости. Здесь человек обычно уже создал для себя нишу в мире и профессиональной среды, и все его усилия направлены на сохранение достигнутого. Кроме того, на этом этапе можно сосредоточиться на передаче своих знаний, опыта, мастерства молодым.

1. Наконец, завершающим этапом карьеры, наступающим после 60 лет, является подготовка к уходу на пенсию. Вопрос об этом сугубо индивидуален. Для одних категорий лиц его желательно осуществить как можно раньше с момента наступления у них соответствующего юридического права; для других, полных физических и духовных сил – как можно позже. Так, например, в Японии считается нормой, когда высшие (но только высшие!) руководители имеют возраст, приближающийся к 80 годам.

Внутренняя оценка успешной и неуспешной карьеры происходит путем сопоставления реального положения вещей с личными целями и притязаниями человека, а внешняя основывается на мнении окружающих, занимаемой должности, статусе, влиятельности. Эти оценки могут и не соответствовать друг другу, и тогда создается почва для развития внутриличностного конфликта, чреватого самыми неблагоприятными последствиями.

Чтобы успешно управлять карьерой, необходимо определиться с карьерными ключевыми моментами («карьерными якорями») – интересами или ценностями, от которых человек ни за что не откажется, если придется делать выбор. Именно исходя из «карьерного якоря», люди предпринимают активные усилия для того, чтобы достичь конкретных целей. Можно выделить следующие типы «якорей»:

\* *АВТОНОМИЯ*. Человеком движет стремление добиться независимости, чтобы получить возможность все делать по – своему. В рамках организации такую возможность предоставляет либо высокая должность, либо авторитет и заслуги, с которыми все вынуждены считаться.

\* *ТЕХНИКО – ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ КОМПТЕНТНОСТЬ*. Человек стремится быть лучшим специалистом в своем деле и уметь решать сложные проблемы. В конкретной деятельности он ориентируется на профессиональный рост, а должностное продвижение рассматривает сквозь призму профессионального. К материальной стороне дела такие сотрудники в основном безразличны, зато высоко ценят внешнее признание со стороны администрации и коллег.

\* *БЕЗОПАСНОСТЬ И СТАБИЛЬНОСТЬ*. Деятельностью работников управляет стремление сохранить и упрочить свое положение в организации, поэтому в качестве основной задачи они рассматривают получение должности, дающей такие гарантии.

\* *УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ*. Человеком руководит стремление к власти, лидерству, успеху, которые ассоциируются с высокой должностью, рангом, званием, статусными символами, важной и ответственной работой, высокой заработной платой, привилегиями, признанием руководства, быстрым продвижением по служебной лестнице.

\* *ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ КРЕАТИВНОСТЬ*. Людьми руководит стремление руководить и создавать что – то новое, одним словом – заниматься творчеством. Поэтому для них основной мотив карьеры – обретение необходимых для этого власти и свободы, которые предоставляет соответствующая должность.

\* *ПОТРЕБНОСТЬ В ПЕРВЕНТСВЕ*. Человек стремится к карьере ради того, чтобы быть всегда и везде первым, «обойти» своих коллег.

\* *СТИЛЬ ЖИЗНИ*. Человек ставит перед собой задачу интегрировать потребности личности и семьи, например, получить интересную, достаточно оплачиваемую работу, предоставляющую свободу передвижения, распоряжения своим временем и т. п. Если у человека нет семьи, то на первое место может выйти содержательность работы, ее увлекательность и разнообразие.

Следующим фактором, влияющим на карьеру, является индивидуальность личности (ценности, мотивы, потребности). Консультант по персоналу Джон Голланд выделяет шесть основных индивидуальных ориентаций[[6]](#footnote-6):

1) РЕАЛИСТИЧЕСКАЯ ОРИЕНТАЦИЯ. Люди, обладающие этой ориентацией, склонны к занятиям, связанным с физической силой, требующими навыка, силы, координации. Например, лесоводство, фермерство, сельское хозяйство.

2) ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ ОРИЕНТАЦИЯ. Эти люди склонны к карьере, связанной скорее с интровертной деятельностью (размышление, организация, интерпритация), чем аффективной (чувство, межличностное общение, эмоции). Например, биологи, химики, преподаватели колледжа.

3) АРТИСТИЧЕСКАЯ ОРИЕНТАЦИЯ. Здесь люди склонны к карьере, которая требует самовыражения, артистичного созидания, выражения эмоций и индивидуальности. Примерами являются художники, музыканты.

4) СОЦИАЛЬНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ. Эти люди склонны к карьере, которая подразумевает скорее межличностное, чем интеллектуальное или физическое взаимодействие. Дипломатическая служба, социальная работа.

5) ИНИЦИАТИВНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ. эти люди склонны к карьере, которая подразумевает вербальную активность, связанную с влиянием на других: менеджеры, адвокат, пресс – секретари.

6) ОБЫКНОВЕННАЯ ОРИЕНТАЦИЯ. Эти люди предпочитают карьеру, обеспечивающую структуированную, регулируемую деятельность , а также профессии, в которых необходимо , чтобы подчиненный сопоставлял свои персональные потребности с организационными (бухгалтеры, банкиры).

Успешная карьера зависит не только от побуждений и мотивации, но и от способностей. Поэтому необходимо адекватно оценивать навыки, а также способности и таланты с целью успешного управления деловой карьерой.

Изучение себя – это лишь часть процесса организации и планирования карьеры. Нужно также идентифицировать те виды деятельности, которые являются подходящими – по данным о профессиональной ориентации, навыках, якорях карьеры и профессиональных предпочтениях, а также те, на которые будет большой спрос в грядущем будущем.

Цели карьеры меняются с возрастом, а также по мере того, как меняется сам человек, с ростом его квалификации и т. д. Формирование целей карьеры - это процесс постоянный. Управление своей карьерой необходимо начинать уже при приеме на работу. Управляя карьерой уже в процессе работы, необходимо помнить следующие правила:

* не теряйте время на работу с безынициативным, неперспективным начальником, сделайтесь нужным инициативному, оперативному руководителю;
* расширяйте свои знания, приобретайте новые навыки;
* готовьте себя занять более высокооплачиваемую должность, которая становится (или скоро станет) вакантной;
* познайте и оцените других людей, важных для вашей карьеры (родителей, членов своей семьи, друзей);
* помните, что все в жизни меняется: вы, ваши знания, навыки, рынок, организация, окружающая среда; оценить эти изменения – важное для карьеры качество;
* ваши решения в области карьеры практически всегда являются компромиссом между желаниями и реальностью, между вашими интересами и интересами организации;
* увольняйтесь, как только убедитесь, что это необходимо;
* думайте об организации, как о рынке труда, но не забывайте о внешнем рынке труда;
* не пренебрегайте помощью организации в трудоустройстве, но в поисках новой работы надейтесь прежде всего на себя.
1. 4. Управление служебно – профессиональным продвижением в организации.

Понятия «служебно – профессиональное продвижение» и «карьера» являются близким, но не совсем равнозначными. Под служебно – профессиональным продвижением понимается предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти. Под карьерой же понимается фактическая последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе).

Система служебно – профессионального продвижения на примере линейных руководителей организации, сложившаяся в нашей стране, предусматривает пять основных этапов подготовки руководителей (см.

рис. 1. 3).

Первый этап – работа со студентами старших курсов базовых институтов или направленных на практику из других вузов. Специалисты подразделений управления персоналом совместно с руководителями проводят подбор студентов наиболее способных к руководящей работе; им выдается характеристика – рекомендация для направления в соответствующие подразделения данной организации.

Второй этап – работа с молодыми специалистами, принятыми в организацию. Молодым специалистам назначается испытательный срок (1 – 2 года), в течение которого они обязаны пройти курс начального обучения (подробное знакомство с организацией). Кроме обучения для молодых специалистов предусматривается стажировка в подразделениях организации в течение года.

ПЕРВЫЙ ЭТАП

Работа со студентами старших курсов вузов

ВТОРОЙ ЭТАП

Работа с молодыми специалистами

ТРЕТИЙ ЭТАП

Работа с линейными руководителями нижнего звена управление (гр. А)

ЧЕТВЕРТЫЙ ЭТАП

Работа с линейными руководителями среднего звена управление (гр. В) А)Работа с линейными руководителями нижнего звена управление (гр. А)

ПЯТЫЙ ЭТАП

Работа с линейными руководителями высшего звена управление (гр. С)

***Рис. 1. 3. Этапы системы служебно – профессионального продвижения линейных руководителей в организации***

программы обучения по основам коммерческой деятельности, деловым взаимоотношениям, передовым методам управленческого труда, экономики и юриспруденции. Ежегодно проводится тестирование, которое помогает выявить профессиональные навыки, умение управлять коллективом, профессионально решать сложные производственные задачи. На основании анализа результатов тестирования выносятся предложения о дальнейшем продвижении на службе.

Пятый этап – работа с руководителями высшего звена. Назначение руководителя на высшие посты – это сложный процесс. Сложность состоит в выборе кандидата, удовлетворяющего многим требованиям: он должен хорошо знать особенности отрасли, организации; иметь опыт работы в основных функциональных подсистемах, чтобы ориентироваться в производственных, финансовых, кадровых вопросах и квалифицированно действовать в экстремальных социально – экономических и политических ситуациях. Отбор должен осуществляться на конкурсной основе, и осуществляет его специальная комиссия, состоящая из руководителей высшего звена.

В качестве примера (см. приложение 3) приведена схема продвижения работника управления (японская модель).

При оценке и отборе кандидатов для выдвижения на вакантную должность руководителя используют специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств:

1. ОБЩЕСТВЕННО – ГРАЖДАНСКАЯ ЗРЕЛОСТЬ. Сюда относятся:
* способность подчинять высшие интересы общественным;
* умение прислушиваться к критике, быть самокритичным;
* активное участие в общественной деятельности;
* высокий уровень политической грамотности.
1. ОТНОШЕНИЕ К ТРУДУ. Эта группа охватывает следующие качества:
* чувство личной ответственности за порученное дело;
* чуткое и внимательное отношение к людям;
* трудолюбие;
* личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими;
* уровень эстетики работы.
1. УРОВЕНЬ ЗНАНИЙ. Данная группа включает такие качества, как:
* наличие квалификации, соответствующую занимаемой должности;
* знание объективных основ управления производством;
* знание передовых методов руководства;
* знание возможностей современной техники управления и умение использовать в своем труде;
* общая эрудиция.
1. ОРГАНИЗАТОРСКИЕ СПОСОБНОСТИ. Сюда относятся:
* умение организовывать управление и свой труд;
* умение работать с подчиненными и с руководителями других организаций;
* умение коротко и ясно формулировать цели, излагать мысли в деловых письмах, приказах, распоряжениях, поручениях, заданиях;
* умение создать сплоченный коллектив;
* умение проводить деловы совещания;
* способность к самооценке своих возможностей и своего труда, а также труда сотрудников;
* умение подобрать, расставить и закрепить кадры.
1. СПОСОБНОСТЬ К РУКОВОДСТВУ СИСТЕМОЙ УПРАВЛЕНИЯ. Эта группа представлена следующими качествами:
* умение своевременно принимать решения;
* способность обеспечить контроль их исполнения;
* умение быстро ориентироваться в сложной обстановке и разрешать конфликтные ситуации;
* умение владеть собой и уверенность в себе.
1. СПОСОБНОСТЬ ПОДДЕРЖИВАТЬ НОВАЦИИ. В эту группу входят:
* умение увидеть новое;
* распознать и поддержать новаторов, рационализаторов;
* умение нейтрализовать скептиков, консерваторов, авантюристов;
* инициативность;
* смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений;
* мужество и способность идти на обоснованный риск.
1. МОРАЛЬНО – ЭТИЧЕСКИЕ СТОРОНЫ ХАРАКТЕРА: честность. Добросовестность, порядочность, принципиальность, уравновешенность, выдержанность, вежливость, настойчивость, общительность, скромность. Нелишним будет хорошее здоровье.

Поскольку при планомерной ротации работник знает, что он через определенное время будет продвинут, и поэтому нужно подобрать себе замену, более динамично осуществляется обновление руководителей, движение резерва кадров на выдвижение. Ведь сейчас многие руководители, опасаясь подсиживания, подбирают себе заместителей по принципу «чем хуже, тем лучше».

При этом необходимо отметить, что совпадение намеченного пути служебно – профессионального продвижения и фактической карьеры на практике происходит довольно редко и является скорее исключением, чем правилом.

Работа с кадровым резервом является одной из основных задач управления персоналом и служит развитию кадрового потенциала. Целенаправленная работа с резервом позволяет избежать стихийного продвижения работников по службе. Планирование кадрового резерва имеет целью спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия. Оно требует проработки всей цепочки продвижений, увольнений конкретных сотрудников.

Планы кадрового резерва могут составляться в виде схем замещения, которые имеют разнообразные формы в зависимости от особенностей и традиций различных организаций. Можно сказать, что схемы замещений представляют собой вариант схемы развития организационной структуры, ориентированные на конкретные личности с различными приоритетами. В основе индивидуально ориентированных схем замещения лежат типовые схемы замещения. Они разрабатываются службами управления персоналом под организационную структуру и представляют собой вариант концептуальной модели ротации рабочих мест (см. приложение 4).

Кратко подытоживая вышесказанное, можно отметить следующее. Деловая карьера – это субъективные позиция и поведение, направленные на самореализацию в процессе трудовой деятельности.

Процесс управления карьерой входит в систему управления персоналом и тесным образом связан с планированием и прогнозированием потребности в кадрах. Управление карьерой включает в себя:

1. Собственные устремления, мотивацию, способности и самоопределение конкретного работника.
2. Систему служебно – профессионального продвижения, которую разрабатывает организация, исходя из своих потребностей в персонале.

**2. Основные черты управления карьерой в организации (на примере ОАО «Газпром»)**

Газовая промышленность сегодня – наиболее устойчивая сфера российской экономики, одна из фундаментальных опор производственно – экономического потенциала России. Структура управления и механизм функционирования газовой отрасли формируется под воздействием проводимых в стране демократических реформ.

Залог надежности работы газовой промышленности - это , прежде всего, кадры специалистов высокого профессионального уровня. Сильно стороной ОАО «Газпром» является кадровый потенциал, навыки и опыт его персонала.

2. 1. Кадровая политика ОАО «Газпром»

Переход на рыночные экономические отношения обусловил существенные изменения в организации работы с кадрами. В ОАО "Газпром" разработана собственная «фирменная» кадровая политика, направленная на достижение высокой эффективности труда каждого работника, повышение роли личности на основе экономических и моральных стимулов и социальных гарантий, позволяющая вести прогнозирование потребности и развитие персонала, управлять кадрами от приема на работа до завершения карьеры и обеспечивать «фирменные» социальные гарантии по старости и потере трудоспособности.

Основные положения кадровой политики ОАО "Газпром" включают в себя:

* Создание единых принципов стратегического управления и развития персонала в отрасли;
* Интеграцию кадровой политики при стратегическом планировании предприятий с учетом кадровой работы на всех уровнях управления;
* Внедрение новых методов и систем подготовки и переподготовки персонала;
* Проведение скоординированной единой тарифной политики и оплаты труда;
* Разработку экономических стимулов и социальных гарантий, направленных на повышение производительности и качество труда, эффективности работы предприятий;
* Защиту прав и гарантий каждого работника ОАО "Газпром", работу с представителями трудовых коллективов и профсоюзов;
* Исследование проблем в области развития человеческих ресурсов;
* Подготовку нормативных и методических материалов с целью обеспечения высокого уровня управления кадрами.

Кадровая политика ОАО "Газпром" неразрывно связана с его корпоративной философией, основа которой – забота о сотрудниках. Компанией постоянно проводится целенаправленная работа по укреплению и развитию своего кадрового потенциала. Для этого в отрасли создается и развивается гибкая система управления персоналом, ориентированная на рынок и включающая в себя решение комплекса трудовых, , финансово – экономических, социально – психологических, образовательных, информационных и других проблем, обеспечивающих эффективную и качественную деятельность человека на производстве.

В связи со становлением рыночной экономики изменяются и принципы работы с персоналом компании. Происходит переход от того, что раньше называлось «работа с кадрами», к управлению человеческими ресурсами и их развитию[[7]](#footnote-7).

Целью их развития является обеспечение компании хорошо подготовленными и мотивированными работниками в соответствии с ее стратегией. При этом важным является:

* обеспечение связи с настоящими и будущими проблемами;
* эффективность производства;
* поддержка высшего руководства;
* выявление благоприятных и неблагоприятных факторов бизнеса;
* постоянный анализ внешней среды и выбор стратегии деятельности в этой среде.

ОАО "Газпром" развивает инвестирование в подготовку персонала, поскольку внешний рынок труда и система государственного образования не всегда удовлетворяет его потребностям. Кроме того, научно – технический прогресс, частая смена и появление новых технологий, изменение принципов и подходов к управлению требуют появления новых квалификаций.

Среди наиболее важных тенденций в развитии человеческих ресурсов ОАО "Газпром" можно отметить:

* прогнозирование и планирование персонала;
* определение потребности в обучении;
* своевременное повышение квалификации новых сотрудников;
* укрепление связей с другими организациями по обучению и тренингу;
* аттестацию персонала;
* систему профессионального роста, важное значение в которой уделяется подготовке резерва руководящих кадров;
* повышение гибкости системы развития персонала и ее ориентация на конечные результаты;
* сочетание индивидуального обучения с обучением в командах;
* движение от фрагментарного повышения квалификации к интегральному развитию человека;
* переход от стандартных программ обучения к гибким, проблемно – ориентированными программами развития.

Такие программы должны представлять собой замкнутый цикл развития человеческих ресурсов, ориентированный на цели компании и конечные результаты ее деятельности, а не только на собственно обучение.

Не менее важным направлением является создание системы комплексной оценки работника, его потенциала, результатов его труда. Оценка потенциала работника проводится при приеме на работу или при необходимости найти кандидата на вакантную должность, а также при перемещении, ротации и планировании его должностного роста. Результаты оценок являются дополнением к имеющимся данным о конкретном работнике и показывают возможности его развития в перспективе.

Прежде чем назначать человека на новую должность (то ли это прием на работу, то ли перемещение по служебной лестнице), необходимо оценить возможную успешность его работы, необходимо проверить соответствие нового работника требованиям данного рабочего места, т. е. нужно оценить человека по определенным показателям. В самом общем виде выделяют следующие группы таких показателей: склонности, способности, мотивы, интеллектуальный уровень, психологическая устойчивость, моторика (темп действий), знания, навыки, умения, опыт (стаж работы), требования рабочего места, коллективные ценностные ориентации.

Другими словами, возникает обязательная необходимость комплексной, широкой оценки качеств работника. Под комплексной оценкой работника следует понимать сумму следующих пяти групп оценок:

1. Оценки уровня профессиональной подготовленности, т. е. оценки знаний, навыков, умений.
2. Оценки непосредственного руководителя, включающей оценку качества и эффективности труда работника, его мастерства и дисциплинированности.
3. Оценки личностных качеств (по итогам психодиагностики).
4. Оценки (выводы) последней аттестационной комиссии.
5. Заключительной оценки руководителя предприятия (см. рис. 2. 1).

В настоящее время для оценки уровня профессиональной подготовки в отрасли разработан ряд комплексов компьютерных автоматизированных обучающих систем (АОС) и тренажеров – иммитаторов (ТИ) по важнейшим направлениям деятельности в отрасли: бурению, добыче, транспорту, переработке газа и газового конденсата и общеотраслевые. Указанные комплексы имеют большие возможности по обучению и организации контроля за ходом подготовки. Задача состоит в расширении библиотеки АОС и ТИ, их ассортимента и направленности.

Разработаны компьютерные автоматизированные средства оценки психологических качеств работников (психодиагностики, которые предназначены для широкого использования не психологами (после кратковременной подготовки)). Также разработаны АОС по вопросам общения, диагностики личностных качеств и основам социологии на промышленном предприятии. Особое внимания кадровыми службами уделяется проблемам качественного отбора кандидатов для формирования резерва кадров, организации подготовки «резервистов» и проведения постоянного контроля за этой подготовкой.

Успешность реализации кадровой политики на предприятии связана с перестройкой деятельности кадровых служб и созданием принципиально новых кадровых подразделений, призванных не только осуществлять, но и участвовать в разработке кадровой стратегии организации.

Решение задач и достижение целей предприятия невозможно без планирования человеческих ресурсов, т. е. обеспечение предприятия работниками в нужный момент времени, в необходимом количестве, соответствующей квалификации.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

Оценка и выводы аттестационной комиссии

(до 20 %)

УМЕНИЯ

(на рабочей технике, тренажерах)

ЗНАНИЯ

(экзамены, зачеты, АОС)

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

Оценка уровня профессиональной подготовленности

(до 30 %)

МОТОРНЫЕ КАЧЕСТВА

УРОВЕНЬ ИНТЕЛЛЕК -

ТУАЛЬНОСТИ И ПСИХИЧЕС-КИХ ПРОЦЕССОВ

ИНДИВИДУАЛЬНО – ПСИХОЛОГИ - ЧЕСКИЕ КАЧЕСТВА

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

Оценка личностных качеств

(психодиагностика)

(до 10 %)

КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА

РАБОТНИКА

Объективно - субъективные показатели

Объективные показатели

Субъективные показатели

ОЦЕНКА (РЕШЕНИЕ) РУКОВОДИТЕЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

(30 %)

Оценка непосредственного руководителя

(10 %)

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

Эффективность труда

Качество труда

Мастерство

НАВЫКИ

(на рабочей технике, тренажерах)

***Рис. 2. 1. Структура комплексной оценки работника предприятия***

2. 2. Система полготовки кадров. Кадровый резерв – основное направление работы кадровых служб ОАО "Газпром"

Система непрерывного «фирменного» профессионального обучения (СНФПО) руководителей, специалистов и рабочих входит составной частью в кадровую политику ОАО "Газпром" (см. рис. 2. 2).

Основной целью системы является создание трудового коллектива, который мог бы решать поставленные перед предприятием производственные задачи с наивысшей производительностью, минимальными издержками и требуемой технологической надежностью.

Системный подход[[8]](#footnote-8) к обучению кадров является практическим решением вопроса о формировании необходимых производственных коллективов предприятий отрасли. Подготовка персонала должна базироваться на современных учебно – методических материалах,

психолого – педагогических материалах, психолого – педагогических методах и автоматизированных средствах обучения и тренажерах. Системность «фирменного» профессионального обучения обеспечивается планомерным обучением каждого работника предприятия во время всей его профессиональной деятельности по заранее разработанным индивидуальным учебным планам, программам с применением специальной «фирменной» учебно – методической литературы.

СНФПО ОАО "Газпром" предполагает следующие основные этапы обучения:

* первичное обучение – для лиц, впервые принятых на работу в ОАО "Газпром";
* обучение первого года, предполагающее детальное знакомство с той организацией, в которой работает сотрудник, техникой и технологией производства;

Создание необходимого кадрового потенциала руководителей, специалистов и рабочих, ориентированных на инновации

Формирование стратегии развития системы непрерывного «фирменного» профессионального обучения

Разработка методических основ реализации системы непрерывного «фирменного» профессионального обучения

Обеспечение функционирования системы непрерывного «фирменного» профессионального обучения

Обеспечение качества и эффективности системы повышения квалификации персонала

***Рис. 2. 2. Цели и задачи системы «фирменного» профессионального обучения***

* повышение квалификации с заданной периодичностью в течение всей трудовой деятельности с целью поддержания заданной квалификации работника;
* обучение, связанное с карьерным ростом.

Деятельность СНФПО планируется по времени, месту обучения, численности, виду, содержанию и методам обучения. Непрерывность обучения обеспечивается при индивидуальном планировании, рациональном сочетании периодичности, видов и методов подготовки, учетом потребностей предприятий, а также задач, стоящих перед ОАО "Газпром" в целом.

Профессиональное повышение квалификации осуществляется по шести основным уровням, при чем на каждом из этих уровней предусмотрено свое приоритетное направление обучения. Для каждого уровня обучения разработан типовой план повышения квалификации, который охватывает весь период производственной деятельности. В промежутках времени между обучениями, а также в процессе обучения, предусматривается тестирование и оценка профессиональных и личностных качеств человека.

Для молодых специалистов и специалистов, впервые пришедших на работу в компанию, предусматривается специальная программа, позволяющая адаптировать специалиста, определить его профессиональные качества и привить фирменные традиции. Адаптация молодых специалистов, выпускников вузов и техникумов, выявление в их среде перспективных личностей, обладающих высокими личностно – профессиональными качествами, является одним из важнейших направлений деятельности кадровых служб отрасли.

Для обучения руководителей и специалистов без отрыва от производства разрабатываются и направляются на предприятия лекции, учебно – методические пособия, комплекты дистанционного обучения, автоматизированные обучающие системы и имитационные тренажеры.

В последнее время большое внимание уделяется такой современной технологии обучения по отдельным курсам (модулям). Из набора таких модулей можно сформировать учебную программу, удовлетворяющую потребности производства или запросам индивидуума. К каждому курсу готовится комплект учебно – методических материалов, содержащий: лекции, учебники, учебно – методические пособия; учебные аудио – и видеофильмы; компьютерные обучающие системы и тренажеры; компьютерные базы данных и знаний; вопросы для самоконтроля; контрольные (экзаменационные) дискеты.

Преимуществом дистанционного обучения является не только снижение стоимости обучения, но и возможность его индивидуализации путем использования гибких модульных программ.

В учебном центре ОАО ""Газпром" создается компьютеризированный банк данных учебно – методических материалов. В перспективе каждый сотрудник отрасли через Интернет сможет познакомиться с содержанием этого банка и, в случае необходимости, перевести или заказать необходимые материалы.

Для обучения специалистов широко используются новые методы и принципы, позволяющие активизировать сам процесс обучения, приблизив его к решению профессиональных задач обучающегося за счет использования ТИ (тренажеров имитационных) нового поколения, работающих в виртуальном пространстве со звуковым сопровождением, создания тренажеров, работающих с реальной системой автоматизированного управления объектом.

Кроме этого, разрабатываются и практически используются в учебном процессе деловые игры, ориентированные на актуальные проблемы, стоящие перед газовой отраслью.

Одним из ключевых вопросов кадровой работы остается формирование резерва[[9]](#footnote-9) кадров на выдвижение и предметная работа с ним. Работа по созданию резерва кадров для выдвижения на руководящие должности предприятия предусматривает планомерную и целенаправленную систему подготовки и проверки на практике будущих руководителей, которая и позволяет обеспечить непрерывный отбор кандидатов на руководящие должности, рост их деловых и профессиональных качеств. Особое внимание уделяется подготовке управленческих кадров на должности номенклатуры ОАО ""Газпром".

В ОАО ""Газпром" разработано Положение о работе с резервом кадров на выдвижение на руководящие должности в ОАО ""Газпроме", а также разработана форма списка резерва, которая включает информацию по 27 параметрам, позволяющим более взвешено подходить к кандидатам, внесенным в списки резерва, более объективно планировать с ним работу.

Методология формирования резерва позволяет выстроить четкую линию определенности работы с резервом, включающую отбор и формирование резерва, разработку карьерного плана для каждого резервиста, обучение и периодическую аттестацию, назначение на более высокую должность.

С целью создания методической помощи в оценке профессионально – личностных качеств кандидатов для включения в резерв разработан специальный автоматизированный комплекс "Оценка психологической и профессиональной пригодности работников", который включает пакет компьютерных программ, применяемый для улучшения резерва кадров на выдвижение.

Для обучения резерва разработана единая система подготовки в отрасли, взят курс на разработку и сопровождение программ управления карьерой резервиста.

С целью своевременного пополнения резерва кадров, повышения качества и эффективности труда руководителей и специалистов один раз в два года на предприятиях отрасли проводится их аттестация. Для ее организации разработаны "Рекомендации по проведению аттестации руководителей и специалистов предприятий и организаций ОАО ""Газпром". необходимо отметить, что 1995 года проводимая на предприятии работа с резервом в основном заключалась в периодическом обучении резервистов в различных учебных заведениях, но не все возможные направления использовались, т. е. практически эта работа не была должным образом систематизирована. В настоящее время целесообразность работы с резервом неоспорима, и поэтому на предприятии уделяется особое внимание осуществлению этого мероприятия.

Подготовка руководящего персонала, а также специалистов, зачисленных в кадровый резерв, включает обучение по карьерным и индивидуальным планам. Планами предусматривается изучение новых методов хозяйствования, формирование и методов личной работы, нормативных документов, ознакомление с производственной деятельностью родственных предприятий, стажировка в зарубежных фирмах, т. е. конкретные мероприятия, обеспечивающие приобретение специалистом необходимых теоретических и практических знаний.

Систематический контроль за выполнением мероприятий, предусмотренных планами карьер (см. далее), осуществляется руководителями подразделений и работниками службы управления персоналом, ответственными за подготовку резерва, а также контролируется комиссией по кадровому резерву предприятия.

Состав резерва в конце каждого года пересматривается в процессе ежегодного анализа расстановки руководящих работников и специалистов. Производится оценка деятельности каждого кандидата, зачисленного в резерв за прошлый год, и принимается решение или о сохранении его в составе резерва, или исключении из него. Кроме того, в зависимости от подготовленности того или иного резервиста и перспектив развития предприятия может откорректирован и план карьеры.

Работа по подготовке резерва руководителей оценивается по ряду показателей, которые считаются основными для определения результативности этой работы. К ним, в частности относятся:

- ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПОДГОТОВКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ на предприятии, т. е. отношение числа руководящих должностей, занятых в течение определенного периода специалистами из резерва кадров, к общему числу замещенных в этот же период руководящих должностей;

- ТЕКУЧЕСТЬ РЕЗЕРВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ – отношение числа сотрудников из резерва, уволенных с предприятия, к общему числу сотрудников, состоящих в резерве;

- СРЕДНИЙ СРОК ПРЕБЫВАНИЯ В РЕЗЕРВЕ до занятия конечной (по плану) должности. Этот показатель рассчитывается как отношение суммы лет между зачислением в резерв и занятием ключевой должности для всех сотрудников, назначенных из резерва на ключевые должности в течение определенного периода к числу этих сотрудников;

- ГОТОВНОСТЬ РЕЗЕРВА. Это отношение числа сотрудников, готовых занять ключевую должность в течение одного года к числу этих ключевых должностей.

Безусловно, подготовка достойных преемников является эффективным средством оптимизации использования персонала, его мотивации, подбора и перемещения, руководящих кадров, обеспечения преемственности руководства, а в результате – повышения эффективности работы всего персонала.

2. 3. Особенности деловой карьеры в ОАО ""Газпром", ее планирование и развитие

Анализируя концепцию кадровой политики ОАО ""Газпром" и определение карьеры (см. п. 1. 3. данной работы), в основу ее планирования следует положить следующие принципы:

1) индивидуальности, что предполагает определенную изобретательность при планировании развития карьеры, т. к. далеко не все руководители и специалисты могут удовлетворять требованиям (по способностям, возрасту, образовательному уровню

и т. д.);

2) взаимной заинтересованности, мотивации. Очевидно, что и работник, и предприятие должны быть заинтересованы в развитии карьеры. Это предполагает перспективы развития производства, мотивацию на развитие карьеры и ряд других факторов, определяющих заинтересованность сторон;

3) стимулирования и материального обеспечения. Имеются в виду не только все виды стимулирования (морального и материального), но и планирование финансирования развития карьеры работника в планах предприятия, что, как правило, не делается;

4) обязательности профессионального роста, что предполагает повышение квалификации, рост профессионализма (мастерства), соответствующее планирование и т. д.;

5) социально – психологического комфорта и удовлетворенности, что обеспечивается социальным признанием, ростом материального благополучия и т. п. (при повышении в должности или квалификации и т. д.);

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

Планирование карьеры работника рекомендуется выполнять руководителю предприятия или его заместителю с привлечением непосредственного руководителя работника и руководителя службы управления персоналом. В этом случае руководители, планирующие карьеру, обладают соответствующим кругозором; они знают перспективные планы развития предприятия и отрасли, имеют данные по планированию потребности в персонале и т. д. Все это обеспечивает составление грамотного и корректного плана карьеры работника, отвечающего потребностям предприятия и интересам самого работника.

Карьера работника, как длительный процесс, включает в себя целый ряд взаимосвязанных элементов. Как отмечалось выше, следует иметь в виду, что карьера работника зависит от заинтересованности в ней самого работника, а также того предприятия, на котором он работает.

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

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

- ценностная подструктура: социальная принадлежность (нередко определяющая формы и пути развития карьеры), общепринятые социальные ценности (человеческое достоинство, гражданский долг, материальное благополучие, поведенческие нормы и установки);

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

Все подструктуры в развитии карьеры работника проявляются в комплексе и взаимосвязаны. Поэтому при планировании карьеры работника следует учитывать все элементы структуры карьеры, т. к. иначе предприятие и социальное окружение будут сталкиваться с негативными проявлениями.

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

карьера – это процесс, включающий ряд периодов, зачастую повторяющихся, но с более качественной базой. См. ***рис. 2. 4: «Этапы и периоды развития карьеры»***:

**Процесс развития**

**карьеры**

Ротация работника

Подготовка

в СНФПО

Нахождение в резерве кадров

Назначение на более высокую должность

В своем подразделении

На своем предприятии

В системе

ОАО ""Газпром"

Повышение квалификации

Стажировка

Переподготовка

К таким периодам (этапам) следует отнести:

- повышение квалификации (переподготовка, стажировка) в системе "фирменного" профессионального образования (СНФПО);

- зачисление в резерв кадров для выдвижения на руководящие должности. В период нахождения в резерве работник обязательно проходит подготовку В СНФПО (повышение квалификации, переподготовка и стажировка) согласно индивидуальным планам;

- назначение на более высокую должность (либо по результатам подготовки в резерве, либо по решению конкурсной, аттестационной комиссии, либо по решению руководства предприятия);

- ротация работника внутри своего подразделения или предприятия, которую рекомендуется производить в целях расширения его кругозора. Обычно при этом изменяются должностные обязанности без изменения заработной платы, во всяком случае, без ее уменьшения.

Этапы карьеры работника целесообразно планировать (в виде плана карьеры) с включением тех периодов и в той последовательности, в которой это должно происходить на практике. Очевидно, что развитие карьеры работника может включать несколько повышений квалификации, ряд новых назначений или ротаций и т. д.

При планировании карьеры работника необходимо иметь в виду, что в конечном счете решается два вида задач:

1. Задачи, которые ставит перед собой работник – добиться более высокого служебного положения, обеспечить высокое материальное благополучие, намного расширить свой кругозор, понять свой авторитет, добиться уважения окружающих и др.

2. Задачи, которые стоят перед организацией – выделить из числа работников (особенно молодых) компетентных, самостоятельных, отвечающим необходимым требованиям и обладающих целым рядом качеств специалистов и руководителей, и путем их постепенной подготовки и перемещений подготовить к назначению на высокие и ответственные должности.

Успешность карьеры обеспечивается только в том случае, если обе стороны (работник и предприятие) заинтересованы в развитии карьеры.

В том случае, если у предприятия возникла необходимость в подготовке соответствующих специалистов из своих кадровых резервов, а кандидат имеет, как показали беседа и тестирование, мотивацию и личностные качества, отвечающие требованиям, составляется ПЛАН КАРЬЕРЫ работника. Форма плана и образец его заполнения приведены в приложении (см. Приложение 6).

В плане должны быть указаны следующие сведения:

1. общие анкетные данные;
2. заключение последней аттестационной (конкурсной) комиссии;
3. результаты последнего собеседования и оценки уровня профессионализма;
4. сведения о предшествующей подготовке в СНФПО, резерве кадров и т.п.
5. на какой срок составлен план; другие сведения, представляющие интерес.

План карьеры работника содержит 12 граф, в которых указаны следующие данные:

1. наименование должностей, которые спланировано занимать работнику;
2. сроки планируемого перемещения;
3. виды стимулирования;
4. наименование видов подготовки в СНФПО;
5. сроки подготовки в СНФПО;
6. планируемое учебное заведение для подготовки в СНФПО;
7. предполагаемое направление обучения;
8. оценки, получаемые работником при подготовке в системе СНФПО, при подготовке в резерве кадров, при очередных аттестациях и т. п.;
9. прочие данные.

План карьеры работника должен являться основой для всех его перемещений, направленных на подготовку в СНФПО, предъявления вполне определенных требований к работнику, с одной стороны, и построения конкретной модели профессиональной деятельности самим работником, с другой стороны.

Поэтому, несмотря на то, что план карьеры не может быть директивой с обязательным выполнением, его составление является ответственным делом и здесь недопустимы легкомыслие, поверхностность, небрежность по отношению к работнику.

План карьеры должен быть реалистичным, т. е. максимально выполненным. Составляется он с учетом результатов сопоставления характеристик кандидата с требованиями, предъявляемыми к той или иной конкретной должности, и должен содержать конкретные мероприятия, направленные на ликвидацию выявленных несоответствий, а также оптимальные сроки их реализации.

Как правило, такой план карьеры составляется для специалиста с уже определенным опытом работы, зарекомендовавшим себя грамотным, энергичным работником, работающим с высоким качеством и эффективностью труда, с мотивацией на развитие карьеры, обладающим хорошими организаторскими способностями, склонным к лидерству.

 План карьеры составляется руководителем подразделения (по месту работы специалиста) совместно с кадровой службой в соответствии с методическими рекомендациями "По планированию руководителя или специалиста", разработанным ОНУТЦ совместно с Управлением кадров и социального развития ОАО ""Газпром". План карьеры составляется выборочно, т. е. только для перспективных работников, которые обладают вышеуказанными качествами, исходя из их заинтересованности в развитии своей профессиональной карьеры, а также потребности предприятия для конкретных ключевых должностей.

**Заключение**

Данное исследование подтвердило, что в развитии нашей экономики наступил тот момент – хорошо известный по опыту развития других систем – когда решающим фактором становятся именно кадры. Вот почему все большее значение приобретает управление с акцентом на персонал как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития.

Управление кадрами любого объекта, организации предприятия должно находиться в полной зависимости от главной цели, задач, стоящих перед объектом по управлению, и находиться с ними в полном соответствии. Больший экономический эффект работы организации достигается лишь в том случае, если она максимально сочетается с современными принципами управления персоналом.

Среди важнейших направлений работы системы кадрового менеджмента можно отметить планирование и прогнозирование потребности в персонале, оценку сотрудников и подготовку новых кадров. До сих пор, однако, бытует, в той или иной степени утилитарный, технократический подход к работе с кадрами, что связано в большей степени с консерватизмом в работе, незнанием методологии работы с персоналом, неумением или нежеланием работы с кадрами, а также отставанием нормативно – методической и законодательной базы кадровой работы. И в этой связи адекватной реакцией кадровых служб на это должно быть постоянное их развитие, с учетом внутренних и внешних факторов. Речь идет не об изобретении каких – то новых методов или отношений. Речь идет об активизации кадровой работы: перехода от решения организационно – кадровых вопросов к системному и последовательному управлению персоналом.

Применительно к ОАО ""Газпром", это может означать следующее: в настоящей ситуации служба кадров должна влиять на обстановку путем оценки руководителей по деловым и личностным качествам, иметь резерв кадров, способный работать в соответствующих условиях, и через сотрудников уметь влиять на производственно – психологический климат в коллективе.

В настоящее время можно констатировать, что в отрасли определенная система работы с кадрами. В ОАО ""Газпром" создана собственная "фирменная" кадровая политика; главная цель этой политики – сближение интересов каждого работника и предприятия, что ведет к повышению эффективности всей работы на основе применения методов мотивации и стимулирования труда.

Кадровая политика ОАО ""Газпром" в числе других основных направлений, уделяет огромное внимание подготовке кадров: руководителей и специалистов. Для этого используются: во – первых, система комплексной оценки персонала; во – вторых, система подготовки кадров (многоступенчатая модульная программа обучения персонала и повышения квалификации), а также, в – третьих, работа по формированию кадрового резерва – профессиональное обучение руководителей и перспективных специалистов с целью выдвижения на руководящие должности.

Развитие карьеры работника всегда регулируется потребностью предприятия, на котором он работает, и стремление к этому самого работника.

Но администрации предприятия и тем, от кого эта карьера зависит, следует иметь в виду, что карьера должна быть управляемым процессом, т. е. плановым. При этом планирование должно осуществляться на перспективу, т. е. должно быть долговременным и увязываться с планами развития предприятия. В то же время планирование и организация карьеры, являясь элементом планирования кадров, не может носить директивный характер, т. е. со временем могут меняться интересы работников, их ориентация и т. д., меняются планы предприятия.

Другими словами, при поступлении на работу человек ставит перед собой определенные цели, но, в то же время, и организация, принимая его на работу также преследует свои определенные цели, поэтому необходимо уметь реально оценивать свои деловые качества. Человек должен уметь соотнести свои деловые качества с теми требованиями, которые ставит перед ним организация, его работа. От этого зависит успех всей его карьеры.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Армстронг Майкл. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. – Ростов – на Дону: Феникс, 1998. – 512 с.

2. Бабинов Е. Н. Аттестация – как один из методов повышения профессионализма работников службы управления персоналом //Кадры газовой промышленности: Научно – методический сборник /ООО "ИРЦ Газпром". – М., 2000. – вып. 1 – 3. – с. 27 – 29

3. Богомолова Л. С. Личностно – ориентированный подход к формированию у учащихся корпоративной школы осознанного выбора профессии //Кадры газовой промышленности: Научно – методический сборник / ООО "ИРЦ Газпром". – М., 1999. – вып. 9. – с. 10 – 14

4. Бударин В. Б. Роль и задачи кадровых служб обществ и организаций в реализации мер по повышению эффективности производственной деятельности трудовых коллективов в период структурного реформирования //Там же. – М., 2000. – вып. 1- 3. – с. 3 – 7.

5. Бударин В. Б. Состояние и перспектива работы с кадрами ОАО ""Газпром" в 1999 году // Там же. – М., 1999. – вып. 1- 3. – с. 3 – 10.

6.Варин А. Ш. и др. Организационно – управленческие проблемы внедрения систем оценок деятельности персонала. // Там же. – М., 1999. – вып. 11 - 12. – с. 16 – 19.

7. Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Изд – во "Триада ЛТД", - 1996. – 384 с.

8. Виханский О. С. и др. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – 2 – е издание. – М.: "Гардарика", 1996,. – 416 с.

9. Деслер Г. Управление персоналом /Пер. с англ. Ю. В. Шленова. – М.: Бином, 1997. – 432.: ил.

10. Дятлов В. А. Кадровая политика и аттестация кадров на предприятиях ОАО "Газпром" на современном этапе //Кадры газовой промышленности: Научно – методический сборник. – М., 1999. вып. 5. – с. 3 – 6.

11. Дятлов В. А. Кадровая политика ОАО "Газпром" в период перехода к рыночной экономике //Там же. – М., 1999. вып. 6. – с. 3 – 8.

12. Дятлов В. А. Подготовка резерва кадров для выдвижения на руководящие должности предприятий и организаций ОАО ""Газпром" – важнейший элемент кадрового менеджмента на современном этапе //Там же. М., 1999. вып. 1 – 3. – с. 10 – 14.

13. Зайцева Е. Н., Сапрыкин А. Н. Перспективная молодежь – потенциальный резерв управленческих кадров отрасли //Кадры газовой промышленности: Научно – методический сборник / ООО "ИРЦ Газпром". – М., 1999. – вып. 10. – с. 8 – 14

14. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров/ Сост. В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М., "Дело ЛТД", 1995. – 176 с.

15. Коротаев А. Ф. Школа подготовки персонала – реализация системы непрерывного "фирменного" образования в Учебном центре ОАО ""Газпром" //Кадры газовой промышленности: Научно – методический сборник / ООО "ИРЦ Газпром". – М., 1999. – вып. 10. – с. 3 – 8

16. Кохно П. А. и др. Менеджмент : учебник /П. А. Кохно, В. А. Микрюков, С. Е. Комаров. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 224 с.: ил.

17. Кузьмин Б. И. Топливно – энергетический комплекс РФ и его кадровая политика //Кадры газовой промышленности: Научно – методический сборник / ООО "ИРЦ Газпром". – М., 1999. – вып. 6. – с. 9 – 15

18. Лопатина Л. В. О сотрудничестве в области повышения квалификации руководителей и специалистов ОАО ""Газпром" с "РУргаз" //Там же. - М., 1999. – вып. 5. – с. 16 – 21

19. Менеджмент организации: учебное пособие /Под ред. З. П. Румянцевой,

Н. А. Саломатина. – М.: Инфра – М., 1996. – 432 с.

20. Парсоданов Г. М. Оценка деятельности руководителей должности //Кадры газовой промышленности: Научно – методический сборник / ООО "ИРЦ Газпром". – М., 1999. – вып. 4. – с. 8 – 16

21. Парсоданов Г. М. Планирование карьеры руководителя или специалиста //Там же. – М., 1999. – вып. 5. – с. 8 – 16

22. Самыгин С. И., Столяренко Л. Д. Менеджмент персонала. – Ростов – на – Дону: Изд – во "Феникс", 1997. – 480 с.

23. Фахрутдинов Р. А. Производительный менеджмент: учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. 447 с.

24. Фоменко Л. И. Разработка карьерных планов для резерва кадров в Тюментрансгазе //Кадры газовой промышленности: Научно – методический сборник / ООО "ИРЦ Газпром". – М., 1999. – вып. 1 - 3. – с. 19 – 27

25. Черноиванов В. а. Фирменное обучение руководителей и специалистов и оценка их деятельности – как важные элементы конкурентоспособности предприятия //Кадры газовой промышленности: Научно – методический сборник / ООО "ИРЦ Газпром". – М., 1999. – вып. 1 - 3. – с. 14 – 19

26. Шекшиня С. В. Управление персоналом современной организации. - М.: Бизнес – школа "Интер - синтез", 1996. – 346 с.

27 Шульженко А. И. О совершенствовании работы с кадрами в Севергазпроме //Кадры газовой промышленности: Научно – методический сборник / ООО "ИРЦ Газпром". – М., 1999. – вып. 1 - 3. – с. 40 – 45

1. См. приложение 1 [↑](#footnote-ref-1)
2. См. приложение 2 [↑](#footnote-ref-2)
3. Деслер Г. Управление персоналом: Учебное пособие /Пер. с англ. Под общ. Ред. Ю. В. Шленова. – М.,: Бином, 1997. 432 с.: ил. [↑](#footnote-ref-3)
4. Менеджмент организации: Учебное пособие. /Под ред. З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. – М.: Инфра – М., 1996. – С. 396. [↑](#footnote-ref-4)
5. Парсаданов Т. М. Планирование карьеры руководителя или специалиста //Кадры газовой промышленности. – 1999. - № 5. – с. 8. [↑](#footnote-ref-5)
6. Десслер Г. Управление персоналом /Пер. с англ. Под ред. Ю. В. Шленова. – М.: Бином, 1997. – с. 229. [↑](#footnote-ref-6)
7. См. приложение 5. [↑](#footnote-ref-7)
8. См. рис. 2. 3. [↑](#footnote-ref-8)
9. См. Приложение 7 [↑](#footnote-ref-9)