ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

ФГОУ ВПО «Чувашский государственный университет

имени И. Н. Ульянова»

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Дисциплина: «Основы менеджмента»**

КУРСОВАЯ РАБОТА

на тему:

**«Карьера и ее планирование»**

Выполнила: студентка гр. ФЭМ 62-07

 Малькова А. Р.

Научный руководитель: к. э. н., доцент

 Рябинина Е. В.

Чебоксары 2009

**Содержание.**

Введение…………………………………………………………………….3

Глава 1. Теоретические основы планирования карьеры………………..5

1.1. Сущность и виды карьеры.……………………………………………5

1.2. Цели и задачи деловой карьеры. Этапы управления деловой карьерой……………………………………………………………………………9

1.3. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала организации…….………………….……….…………….……….…13

Глава 2. Оценка планирования и управления карьерой в организации (на примере ОАО «Газпром»)……………………………………..……………24

2.1. Краткая характеристика ОАО «Газпром»……….….…….………...24

2.2. Анализ кадровой политики предприятия………….…….…….……27

2.3. Оценка планирования и подготовки кадров на предприятии……..32

Глава 3. Перспективы планирования и развития деловой карьеры в ОАО «Газпром»…………………………………………………..…….…….….38

Заключение……………………………………………………….……….44

Использованная литература……………………………………………...46

**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.

**Глава 1. Теоретические основы планирования карьеры.**

**1.1. Сущность и виды карьеры.**

Процессная сущность карьеры отражена в большинстве определений этого понятия, о чем красноречиво свидетельствуют используемые в них термины “движение”, “продвижение”, “рост”, а также подтверждается этимологией слова “карьера” (что в переводе с итальянского означает “бег”). Так под карьерой понимают “активное продвижение человека в освоении и совершенствовании способа жизнедеятельности, обеспечивающего его устойчивость в потоке социальной жизни” карьеру трактуют как движение человека в пространстве организационных позиций, предполагающие последовательную смену функций статуса, социально-экономического положения. То есть карьера это процесс движения по пути овладения некими ценностями, благами признанными в обществе или организации. Таковыми являются:

- должностные ступени, уровни иерархии;

- ступени квалификационной лестницы и связанные с ней разряды, дифференцирующие навыки и знания людей по уровню мастерства;

- статусные ранги, отражающие величину вклада работника в развитие организации (выслуга лет, уникальные рациональные предложения, судьбоносные для организации) его положение в коллективе;

- ступени власти как степени влиятельности в организации (участие в принятии важных решений, близость к руководству);

- уровни материального вознаграждения, дохода (уровень заработной платы и разнообразие социальных льгот).

При этом следует подчеркнуть, что перечисленные блага могут быть рассмотрены как через призму субъективности человека, так и сточки зрения его среды (организации профессиональной сферы, общества), оценены как чисто субъективно в форме самоощущений, самооценки достижений, так и подкреплены признанием их в среде в виде повышения в должности, уровня оплаты и т.д. Например, человек может ощущать изменения своих навыков, знаний, но окружающие воспримут, “увидят” его профессиональный рост только после того, как ему повысят квалификационный разряд. Таким образом, карьера - это процесс профессионального роста человека, роста его влияния власти авторитета, статуса в среде, выражений в его продвижении по ступеням иерархии, квалификационной лестницы, вознаграждения, престижа.

Многогранность и сложность явления карьеры отражается и в многообразии ее видов, разнообразии ее подходов к ее типологизации. При проведении классификации деловой карьеры различают следующие ее виды:

1. Межорганизационная;

2. Внутриорганизационная;

Межорганизационная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности, работая в разных организациях, проходит различные стадии развития:

* обучение
* поступление на работу
* профессиональный рост
* поддержка индивидуальных профессиональных способностей
* уход на пенсию.

Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Карьера специализированная – характеризуется тем, что все стадии развития работник проходит в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. Например, начальник отдела сбыта одной организации стал начальником отдела сбыта другой организации. Такой переход связан либо с ростом размеров вознаграждения за труд, либо с изменением содержания, либо перспективами продвижения по службе.

Карьера неспециализированная – этот вид карьеры широко развит в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на 3 года. Считается вполне нормально, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. Многие японские руководители на ранних этапах своей карьеры работали в профсоюзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специальных знаний (которые в любом случае потеряют свою ценность через 5 лет) и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом. Ступени этой карьеры работник так же может пройти в разных организациях.

Внутриорганизационная карьера в отличие от межорганизационной карьеры охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации и обычно реализуется в четырех основных направлениях:

* вертикальное – именно с этим направлением часто связывают само понятие карьеры, так как это понимается как подъем на более высокую ступень структурной иерархии;
* горизонтальное – перемещение в другую функциональную область деятельности или расширение, или усложнение задач на прежней ступени;
* центростремительное – данное направление предусматривает движение к ядру, руководству организации;
* ступенчатое – совмещает в себе элементы горизонтального и вертикального направлений.

Рассмотрим подробнее каждое из направлений:

Карьера вертикальная – вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень, повышение в должности, которое обычно сопровождается и более высоким уровнем оплаты труда.

Карьера горизонтальная – вид карьеры, который предполагает 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). Понятие горизонтальной карьеры не означает непременное и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

Под центростремительной карьерой понимается движение к руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

Карьера ступенчатая – продвижение работника, которое может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. Такой вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

**1.2. Цели и этапы карьеры.**

Карьера сотрудника в организации – это сумма двух слагаемых: желания сотрудника реализовать собственный профессиональный потенциал и заинтересованности компании в продвижении именно этого сотрудника. Под карьерой понимают целенаправленный должностной и профессиональный рост, «поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника». Все это имеет отношение к организационному аспекту карьеры.

Личностный аспект предполагает рассмотрение этого явления с позиции человека личности, раскрывает особенности видения карьеры ее деятелем. С этим связаны выражение индивидом субъективной оценки (самооценки) характера протекания своего карьерного процесса, промежуточных результатов развития его карьеры, рождающиеся по этому поводу личные ощущения. «Карьера – это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом», это «индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека».

Можно выделить и социальный аспект представления о карьере с точки зрения общества. Во-первых, это выработанные в процессе развития общества карьерные маршруты, «проторенные» пути достижения определенных успехов в той или иной сфере профессиональной деятельности, в той или иной области общественной жизни. Во-вторых, это устоявшиеся представления о характере движения по этим путям, связанном с быстротой, стремительностью, траекторией карьеры, степени ее взлетности, об используемых методах. Эти выработанные общие схемы движения к успеху, а также особенности их реализации в жизни влияют на оценку обществом частных карьер индивидов, выступая своего рода эталонами для сравнения.

Обобщенно определение карьеры работника можно представить как осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом. Это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника, продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности.

Главной целью планирования и реализации карьеры является обеспечение 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 в целях учета его специфических потребностей и ситуаций;

♦ обеспечение открытости процесса управления карьерой;

♦ устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;

♦ повышение качества процесса планирования карьеры;

♦ изучение карьерного потенциала сотрудников;

♦ обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников в целях сокращения нереалистических ожиданий;

♦ определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Процесс карьерного роста сотрудника начинается в момент его найма. Новому сотруднику необходимо определить перспективы его развития в данной организации, возможности карьерного роста. Это и есть первый этап управления его деловой карьерой.

Вторым этапом является составление плана индивидуального развития карьеры сотрудника. Другими словами, составляется перечень тех позиций, которые сотрудник может занимать в ходе своего карьерного роста.

Стоит отметить, что карьера в организации – это не обязательно непрерывное восхождение вверх. Она подразумевает и возможные горизонтальные перемещения сотрудника из одного структурного подразделения в другое. Поэтому на этом этапе происходит сопоставление возможностей сотрудника с теми требованиями, которые предъявляются к той или иной должности. Нельзя забывать о том, что каждый сотрудник–личность. В связи с этим при составлении планов карьерного роста следует учитывать индивидуальные особенности каждого. И здесь требуется самое активное вмешательство непосредственного руководителя. Именно он может наиболее объективно оценить достоинства и недостатки претендента, его потенциал.

Следующим этапом управления деловой карьерой сотрудника является реализация плана развития карьеры. Внедрение плана подразумевает ротацию по должностям, различные стажировки и индивидуальное наставничество (коучинг).

Реализация этого этапа подразумевает постоянную оценку результатов работы сотрудника. Необходимость ее проведения обусловлена тем, что сотрудник должен не только получать новые знания и навыки, но и успешно использовать их в своей ежедневной работе. Следовательно, нужны некие инструменты контроля над этим процессом.

Оценку можно проводить параллельно с обычной аттестацией или как отдельное мероприятие. Полученные результаты дают возможность понять, насколько сотрудник был успешен за истекший период времени, на что стоит обратить большее внимание при дальнейшем становлении карьеры. Как правило, оценка проводится совместно непосредственным руководителем и отделом управления персоналом.

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

Каждый процесс в организации должен оцениваться с точки зрения его эффективности и управление карьерой не исключение. Значит, последний этап управления деловой карьерой сотрудника – оценка эффективности процесса карьерного роста сотрудника.

Оценивать эффективность управления деловой карьерой сотрудника можно, используя следующие показатели:

• повышение эффективности управления компанией;

• повышение производительности;

• снижение текучести персонала;

• соотношение сотрудников, принятых на ключевые должности извне, с теми, кто «вырос» до такой должности в стенах организации;

• работа над новыми проектами, как фактор создания инновационной атмосферы в организации.

**1.3. Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала организации.**

Организации, которые осознают важность управления деловой карьерой своих сотрудников, делают важный шаг на пути к собственному процветанию. Управление карьерой дает возможность «вырастить» специалиста или руководителя организации в ее собственных стенах. Поэтому управление деловой карьерой является одним из важнейших направлений в управлении персоналом организации. Грамотно и последовательной организованный процесс управления деловой карьерой так же служит и корпоративным целям, так как повышает преданность работника интересам организации и производительность труда, уменьшает текучесть кадров и более полно раскрывает способности человека. Как правило, в организациях, где отсутствует управление карьерой, мотивация поведения работает слабо, человек трудится не в полную силу, не стремится повышать квалификацию и рассматривает свою работу в организации как временную.

Обычно, мероприятиями по планированию организации, мотивации и контролю служебного роста работника занимаются кадровые службы организаций, которые в настоящее время называются подразделениями по управлению персоналом. Отсюда вытекают повышенные требования к менеджерам, работающим с человеческими ресурсами. В области производства они должны обладать достаточными знаниями в сфере технологии производственного процесса, маркетинга, финансирования, администрирования. Из знаний, относящихся к непроизводственной сфере, существенное значение имеют такие области, как основы хозяйства, экономика, политика, социология, трудовое право и социальное обеспечение. Так же они должны обладать достаточными знаниями электронных систем обработки данных, методов анализа, средств и способов коммуникации, методов планирования и прогнозирования, статистики, организации конторских работ; систем организации заработной платы и мотивации; методов управления, социологии и психологии.

Длительное пребывание работника в одной должности снижает его трудовую мотивацию, сотрудник ограничивает кругозор рамками одного участка, свыкается с недостатками, перестает обогащать свою деятельность новыми методами и формами. Поэтому при организации процессов карьерного роста необходимо перемещать людей по «горизонтали» или проводить так называемую ротацию кадров.

По определению, данному в энциклопедическом словаре, под ротацией кадров (от лат. rotatio – круговое движение) понимаются горизонтальные перемещения работников с одного рабочего места на другое, предпринимаемые с целью ознакомления работников с различными производственными задачами организации. То есть ее особенностью является то, что перестановки производятся в пределах только одного иерархического уровня, причем одним работодателем и в пределах одной организации.

Ротация – это плановое служебное перемещение или существенное изменение должностных обязанностей работника.

В теории менеджмента утвердилась позиция, согласно которой оптимальный период для занятия одной должности руководителем составляет 5 лет, для специалиста 3–5 лет. Однако нельзя устанавливать общий срок для всех однородных должностей. В каждом конкретном случае следует учитывать обстоятельства, влияющие на период занятия работником должности.

Основными факторами, определяющими оптимальный срок пребывания человека в одной должности, являются следующие признаки:

* период времени, необходимый для получения знаний, навыков на новой должности, «вхождения» в коллектив, то есть период адаптации, который зависит от сложности работы;
* продолжительность и интенсивность умственных операций;
* степень монотонности (рутинности) работы;
* степень стрессовости, подверженности должности конфликтам;
* продолжительность ручных операций и степень физической нагрузки на каждый орган (для рабочих);
* степень вредности и опасности работы для здоровья;
* индивидуальные особенности характера человека (темперамент, пол, возраст и т.п.);
* цели ротации;
* культурные, психологические особенности народа, населяющего страну, особенности коллектива самой организации.

Интенсивное применение ротации считается положительным фактором и благотворно влияет на конечный результат. Смена мест дает возможность сравнить ситуации, быстрее адаптироваться к новым условиям. Однако всех переместить в порядке ротации невозможно. Поэтому, как и любой процесс перемещения, ротация имеет свои сильные и слабые стороны.

Из положительных черт ротации можно выделить следующие:

• снижение текучести кадров;

• высокий показатель числа рационализаторских предложений со стороны работников;

• большая преданность организации и, как следствие этого, снижение утечки информации, являющейся коммерческой и иной тайной;

• снижение уровня стрессов, вызываемых монотонностью (рутинностью) работы;

• ротация позволяет работникам, не увеличивая числа должностей, сменить обстановку, включиться в процесс развития ввиду необходимости адаптации к новым условиям;

• взаимозаменяемость работников в случае болезней, отпусков и других ситуаций нестабильности;

• на «рабочих» должностях, связанных с риском для здоровья и жизни, снижается производственный травматизм, рабочие становятся более внимательными и осторожными вследствие того, что их внимание переключается и уменьшается мышечная утомляемость;

• устраняется чувство несправедливости, вызываемое тем, что одни люди должны выполнять более трудную работу, другие – более легкую или «прибыльную»;

• повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом;

• в случае осуществления «рокировки», «пары» общаются друг с другом по вопросам, связанным с работой, взаимоотношения между ними улучшаются и это способствует дальнейшему развитию взаимопомощи, в целом любые ротационные мероприятия усиливают коммуникации между людьми;

• передача опытными рабочими (специалистами) и руководителями своего опыта и знаний более молодому поколению работников способствует быстрому распространению рациональных приемов труда в организациях;

• если работник пройдет через все должности в своем отделе (цехе), он считает себя ответственным за все задачи, стоящие перед отделом (цехом) – достижение необходимых уровней качества и количества труда, снижение издержек производства, а также снижение уровня безопасности труда;

• в случае возникновения или угрозы возникновения конфликта его можно «погасить» или предотвратить путем грамотно произведенных кадровых перестановок;

• работники имеют возможность сравнить между собой должности, администрация организации имеет возможность сравнить между собой людей по производительности, качеству труда и т.п.

• снижение числа «тупиковых» должностей для лиц, ориентированных на «вертикальный» рост;

• если перемещения производятся систематически на основании официально существующей схемы, у людей возникает ощущение, что о них заботятся, снижается степень отчуждения между работниками и руководством, улучшается социально-психологический климат в организации;

• при функционировании политики интенсивных ротаций коллектив организации становится сплоченным, формируется принцип «чем я могу помочь?», каждый знает проблемы и людей других отделов, поэтому легче прийти к согласию по любому вопросу;

• ротация является хорошим методом обучения сотрудников без отрыва от производства.

Слабые же черты ротации состоят в следующем:

• падение производительности ввиду длительности периода адаптации людей к новым должностям;

• необходимы значительные средства для обучения перемещаемых людей, а также реализации самой системы перемещений;

• при неправильном перемещении могут возникнуть конфликты;

• никто не будет знать одну свою область так досконально, как при ситуации отсутствия ротаций;

• появление «клановости» при решение деловых вопросов;

• при реализации программы перемещений могут возникнуть проблемы, вызванные отказом людей, занимающих «хорошие» должности, перейти на «плохие».

В зависимости от того, кто является инициатором, ротации могут осуществляться: по инициативе администрации организации; по инициативе работника; по инициативе отдела по управлению персоналом. В российских бюджетных организациях руководители высшего и среднего звеньев в подавляющем большинстве случаев перемещаются по первому типу. По своей инициативе, при неудовлетворенности их работой, в большом числе случаев перемещаются специалисты (или рабочие). По объекту перемещений ротации затрагивают руководителей и специалистов (рабочих).

По масштабу перемещений ротации делятся на:

1) внутренние – в пределах одного предприятия или его подразделения. Они могут быть внутриотдельскими (внутрицеховыми), межотдельскими и т.д.;

2) внешние – между филиалами и подразделениями организации, находящимися в одном регионе;

3) межрегиональные – перемещение со сменой места жительства в другой регион на филиал или структурное подразделение организации. Они применяются крупными корпорациями, имеющими филиалы в разных частях страны. В

4) международные – применяется транснациональными компаниями, когда работники перемещаются в другие государства.

В зависимости от того, применяется обучение или нет, ротация бывает с обучением и без него.

В зависимости от того, какова кадровая стратегия организации – формирование работников как универсалов или как узких специалистов, у перемещаемых работников меняются условия работы. В первом случае характер работы перемещаемых на новое место изменяется значительно, возможна даже смена специальности. Вследствие этого человек понемногу разбирается во всем. Во втором случае обмениваемые должности практически одинаковы, в результате один человек глубоко и всесторонне знает какой-то один участок организации.

Независимо от стратегии организации считается, что людей, работающих по таким узкоспециализированным профессиям, как юрист, бухгалтер, инженер-программист, ротацией лучше не затрагивать. Однако есть должности, на которых отдельными видами работы могут заниматься и представители этих специальностей. Это, например, отдел кадров, а на производственных предприятиях – отдел по сбыту. Целью является улучшение коммуникаций.

В отношении руководителей нижнего и среднего звеньев справедливо следующее: если действует система, при которой основную управленческую работу осуществляют заместители руководителей подразделений, которые хорошо знают свою работу, то ротации можно применять и в отношении их руководителей.

Горизонтальные перемещения необходимо проводить в течение всей трудовой жизни человека. Однако следует учесть, что в первые годы работы обучаемость и адаптируемость людей выше, чем в дальнейшем. Поэтому в старшем возрасте ее интенсивность следует уменьшать.

Так, как планирование карьеры руководителей высокого ранга имеет свои специфические особенности, то для них необходимо разрабатывать планы функциональной и организационной подготовки, поскольку работники такого уровня требуют получения ими разностороннего опыта в различных сферах жизнедеятельности организации.

Опыт показывает, что критическими периодами работы на руководящих должностях являются следующие:

* вхождение в должность – первые полгода работы;
* переход к стадии оптимальной продуктивности – через 2,5–3 года;
* появление некоторых признаков ее снижения – через 6- 7 лет.

Темпы роста производительности труда значительно выше в первые три, максимум четыре года работы руководителя в должности.

Причин здесь несколько. Первая, и самая главная, заключается в том, что на начальной стадии руководитель ясно видит те проблемы, которые мешают работе, и с успехом решает их. В этот период он представляет объект управления как бы с позиций стороннего наблюдателя, что всегда позволяет заметить больше.

Второй, не менее важный фактор, – интерес к работе. Вначале много нового, необычного побуждает «докапываться» до истины, решать выявленные проблемы.

Третья причина заключается в стремлении показать себя, т.е. занять лидирующее место среди руководителей своего уровня.

При оценке и отборе кандидатов для выдвижения на вакантную должность того или иного руководителя используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств, которые так же необходимо учитывать и при планировании карьеры руководителей:

1. Гражданская зрелость. К ней относятся:

• способность подчинять личные интересы интересам фирмы;

• умение прислушиваться к людям, быть самокритичным.

2. Отношение к труду. Эта группа охватывает следующие качества:

• чувство личной ответственности за порученное дело;

• чуткое и внимательное отношение к людям;

• трудолюбие;

• личную дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими;

• уровень эстетики работы.

3. Уровень знаний. Данная группа включает такие качества, как:

• наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности;

• знание объективных основ управления производством;

• знание передовых методов руководства;

• знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде: общая эрудиция.

4. Организаторские способности. К ним относятся:

• умение организовать систему управления и свой труд;

• умение работать с подчиненными и с руководителями разных организаций;

• владение передовыми методами руководства: умение коротко и ясно формулировать цели, излагать мысли в деловых письмах, приказах, распоряжениях, поручениях, заданиях;

• умение создавать сплоченный коллектив; умение проводить деловые совещания: способность к самооценке своих возможностей и своего труда, а также других; умение подобрать, расставить и закрепить кадры.

5. 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;

• способность к соблюдению психогигиены, умение владеть собой;

• уверенность в себе.

6. Способность поддерживать передовое. В эту группу входят:

• умение увидеть новое;

• распознать и поддержать новаторов, энтузиастов и рационализаторов;

• умение распознать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, ретроградов и авантюристов;

• инициативность;

• смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений; мужество и способность идти на обоснованный риск.

7. Морально-этические черты характера. К этой группе относятся:

• честность, добросовестность, порядочность, принципиальность;

• уравновешенность, выдержанность, вежливость;

• настойчивость, общительность, обаяние;

• скромность;

• простота.

А также необходимо учитывать хорошее состояние здоровья, стаж работы на данном предприятии (в том числе на руководящей должности); опрятность и аккуратность внешнего вида руководителя.

Саморазвитие руководителя – это процесс, неизбежно связанный с процессом карьерного роста. Индивидуальное развитие руководителя, сопутствующее успеху в управлении, зависит не только от приобретения новых навыков и знаний, но и от устранения разного рода ограничений и начинается с анализа возможностей, которыми располагает человек. При этом необходимо изучить собственный потенциал, свою натуру, свои внутренние сомнения, причины робости, так как они оказывают значительное влияние на поведение человека и его чувство удовлетворенности от своих действий.

М. Вудкок и Д. Френсис выделили одиннадцать потенциальных ограничений саморазвития менеджера:

1. Неумение управлять собой: неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, умения; неспособность справляться со стрессами современной жизни управленца.

2. Размытые личные ценности: отсутствие их ясного понимания; наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни.

3. Нечеткие личные цели: отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной или деловой жизни; наличие целей, несовместимых с условиями современной работы и жизни.

4. Остановленное саморазвитие: отсутствие настроенности и восприимчивости к новым ситуациям и возможностям.

5. Недостаточность навыка решать проблемы: отсутствие стратегии, необходимой в принятии решений, а также способности решать современные проблемы.

6. Недостаток творческого подхода: отсутствие способности генерировать достаточно новых идей; неумение использовать новые идеи.

7. Неумение влиять на людей: недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих или влиять на их решения.

8. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда: отсутствие понимания мотивации работников; устаревшие, негуманные или неуместные представления о роли руководителя.

9. Слабые навыки руководства: отсутствие способностей добиваться высокого результата работы подчиненных.

10. Неумение обучать: отсутствие способности или желания помогать другим развивать и расширять свои возможности.

11. Низкая способность формировать коллектив: неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп и коллективов.

Для того чтобы добиться результатов, большинство менеджеров должны объединяться с другими, используя их умение. Однако в соответствии с распространенным подходом к роли руководителя он может ничего не делать для поощрения роста всей группы или ее членов. Когда руководителю не удается превратить группу в квалифицированный и результативный коллектив, ее работа обычно сопровождается трудностями или не дает отдачи. Когда не создаются благоприятный климат или эффективные рабочие механизмы, мы говорим, что менеджера ограничивает низкое умение сформировать группу.

Большое значение в организации карьеры руководителей имеет создание в организации Программы управления продвижением по службе, так как большинство людей относятся к своей карьере достаточно пассивно и склонны к тому, чтобы важные решения, касающиеся их карьеры, инициировались другими людьми, а не их собственными интересами, потребностями и целями. Программа управления продвижением по службе дает возможность воспринимать свою работу в организации как деятельность, способствующую развитию не только организации, но и личности, что в конечном итоге приведет к повышению мотивации, производительности труда, уменьшению текучести кадров и более полному использование способностей работников и менеджеров организации.

**Глава 2. Оценка планирования и управления карьерой в организации (на примере ОАО «Газпром»)**

**2.1. Краткая характеристика 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.

«Газпром» - одна из крупнейших нефтегазовых компаний России. Основные направления деятельности «Газпром нефти» - это добыча нефти и газа, нефтегазовый промысловый сервис, нефтепереработка и маркетинг нефтепродуктов. Доказанные запасы нефти компании превышают 6,9 млрд. баррелей, что ставит ее в один ряд с двадцатью крупнейшими нефтяными компаниями мира.

 «Газпром» осуществляет свою деятельность в крупнейших нефтегазоносных регионах России: Ханты-Мансийском АО, Ямало-Ненецком АО, Томской и Омской областях, а также в Чукотском АО. Основные перерабатывающие мощности компании находятся в Омской, Московской и Ярославской областях. Сеть сбытовых предприятий «Газпром» охватывает всю страну.

На долю «Газпрома» приходится 70 % российской добычи газа. Основные добывающие мощности расположены в Ямало-Ненецком автономном округе. «Газпром» производит более 8 % российского внутреннего валового продукта. «Газпром» почти полностью удовлетворяет потребности в газе всего бывшего СССР, восточной и центральной Европы.

Добыча газа в 2006 составила 547,2 млрд. куб. м, из них на внутренний российский рынок поставлено 286 млрд. куб. м (при этом общее потребление газа составило 386 млрд. куб. м), а 151 млрд. куб. м экспортировано в Европу. В 2007 году организации «Газпрома» продали российским потребителям 316,3 млрд. куб. м газа. По состоянию на начало 2009 года более 80 % добычи «Газпрома» приходилось на месторождения, запущенные ещё в годы существования СССР.

Крупнейшие импортёры российского газа в 2007 году: Германия — 39,9 млрд. куб. м (44,9 % общего потребления), Италия — 21,9 млрд. куб. м (26 %), Франция — 13,2 млрд. куб. м (26,8 %).

На август 2007 года доля предприятий «Газпрома» в добыче газа составляет 84,7 %.

«Газпрому» принадлежат четыре завода по стабилизации и переработке газового конденсата, входящие в состав «Астраханьгазпрома», «Оренбурггазпрома», «Сургутгазпрома» и «Уренгойгазпрома.

Крупнейший из заявленных зарубежных проектов по добыче углеводородов «Газпрома» — участие в разработке венесуэльского месторождения Бланкия Эсте и Тортуга (совместно с Petroleos de Venezuela, итальянской Eni, малайзийской Petronas и португальской EDP). Потенциальные запасы — 260 млрд. куб. м газа и 640 млн. т нефти; «Газпром» планирует принять участие в разведке (на этой стадии у него будет 30 % в проекте), а затем в добыче и сжижении природного газа (на этом этапе доля российской компании должна снизиться до 15 %). Общая предполагаемая стоимость проекта на апрель 2009 года — $5,73 млрд.

Другие зарубежные проекты российской газовой монополии — блок № 26 в Бенгальском заливе (Индия, ожидаются 375 млн. т условного топлива), месторождение «Эл Ассел» (Алжир, 30 млн. т нефти), проект «Рафаэль Урданета» (Венесуэла, около 100 млрд. м³ газа).

Основной научной базой «Газпрома» является институт «ВНИИГАЗ», созданный в 1948 году и располагающийся в подмосковном посёлке Развилка. На территории института расположены мощный вычислительный центр, узел технологической связи ОАО «Газпром связь», а также экспериментальное производство — «Опытный завод ВНИИГАЗа». «Газпрому» принадлежит 100 % уставного капитала ООО «ВНИИГАЗ».

Выручка «Газпрома» за 2008 год по российским стандартам бухгалтерского учёта — 1632,7 млрд. руб., чистая прибыль — 343,7 млрд. руб.

В последние годы резко возросла задолженность «Газпрома»: с $13,5 млрд. в 2000 году до $40 млрд. в 2008 году. По мнению некоторых аналитиков, это говорит о неэффективности деятельности компании, которая увеличила текущие операционные издержки с $14,5 млрд. в 2000 году до $50 млрд. в 2008-м и при этом снижает производственные инвестиции.

**2.2 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 .

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.

В настоящее время для оценки уровня профессиональной подготовки в отрасли разработан ряд комплексов компьютерных автоматизированных обучающих систем (АОС) и тренажеров – иммитаторов 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, его 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.

**2.3. Оценка планирования и подготовки кадров на предприятии.**

Система непрерывного «фирменного» профессионального обучения (СНФПО) руководителей, специалистов и рабочих входит составной частью в кадровую политику ОАО «Газпром» (см. рис. 1).

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. 1. Цели и задачи системы «фирменного» профессионального обучения.

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 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;
* 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 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, 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 список 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.

**Глава 3. Перспективы планирования и развития деловой карьеры в ОАО «Газпром».**

Анализируя концепцию кадровой политики ОАО ««Газпром» и определение карьеры, 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.).

**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

Рис. 2. Этапы и периоды развития карьеры.

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

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 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.**

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

При поступлении на службу человек ставит перед собой определенные цели. Но организация, принимая его на работу, также преследует определенные цели. Поэтому нанимающемуся необходимо реально оценивать свои деловые качества, соотнести их с теми требованиями, которые ставит перед ним организация, его работа. От этого зависит успех всей карьеры человека.

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь эту конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей.

Профессиональная карьера выполняет важные функции в трудовой деятельности работника. Она стимулирует рост трудовой активности, ускоряет процессы кадровых перемещений, что позволяет работнику занять более высокое социальное положение, способствует росту удовлетворенности его своим трудом. Реальная перспектива должностного продвижения складывается на основе оценки работником существующих условий для продвижения и самооценки своих возможностей.

Кроме того, смена ориентиров в кадровой политике организация в сторону переосмысления роли и места человека в сфере трудовой деятельности приумножит его кадровый потенциал, изменит представление работников о своей профессиональной деятельности.

Своевременное комплектование кадрами всех ключевых подразделений предприятия становится невозможным без четкого планирования, разработки и реализации кадровой политики.

Руководителю необходимо знать, как решать проблемы, как умело и уместно использовать соответствующие технологии и методы управления персоналом. И если умелость подразумевает практическое овладение соответствующими навыками, то под уместностью понимают адекватность используемого метода ситуации в организации.

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 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.

**Список использованной литературы.**

1. Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках: Пер. с англ. — М.: Экономика, 2007 г.

2. Моргенстерн Д. «Тайм менеджмент» Пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2007 г.

3. КибановА.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом. М.: ГАУ, 2008 г.

4. Базаров Т.Ю. «Управление персоналом развивающейся организации»: Учебное пособие. - М.: «ИПК Госслужбы», 2007 г.

5. Кибанов А.Я. «Управление персоналом организации» - М, «ИНФРА-М», 2008 г.

6. Авдулова Т.П. «Психология менеджмента» - М, «Академия», 2008 г.

7. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. – СПб: Питер, 2007 г.

8. Острогорский А. Продвинутый карьеризм// Бизнес, 2007 г.

9. . Герчикова И.Н. Менеджмент. – М. ЮНИТИ 2007 г.

10. <http://www.hr-seminars.ru/>

11. <http://www.gazprom.ru/>

12. <http://www.elitarium.ru/>