

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(НИУ «БелГУ»)
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА

Дипломный проект студента

очного отделения 4 курса группы 92071311

Кононова Николая Юрьевича

Научный руководитель
к.псх.н., доцент
Ларина А.А.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА	6
1.1 Понятие «деловая карьера».....	6
1.2 Типовые модели и выбор карьеры.....	11
1.3 Технологии, применяемые при организации служебно- профессионального продвижения персонала организации	20
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА ООО «ОКНА ЧЕРНОЗЕМЬЯ – ОСКОЛ».....	29
2.1 Организационно - экономическая характеристика ООО «Окна Черноземья - Оскол».....	29
2.2 Анализ системы управления персоналом ООО «Окна Черноземья – Оскол».....	37
2.3 Изучение актуального состояния системы управления деловой карьерой персонала предприятия.....	44
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ ПЕРСОНАЛА ООО «ОКНА ЧЕРНОЗЕМЬЯ ОСКОЛ».....	51
3.1 Мероприятия по формированию деловой карьеры персонала предприятия.....	51
3.3 Социально-экономическая эффективность проекта	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	66
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	70
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	75

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования определяется высокой социальной и экономической значимостью проблемы менеджеров в производственных организациях на современном этапе развития России.

В условиях роста конкуренции, увеличения роли человеческого фактора успешность управления производственной организацией напрямую зависит от эффективности процессов формирования, важных социально-экономических вопросов: удовлетворенность работой и производительность труда руководителей; преемственность управленческого опыта и культуры организации; бесперебойность и рациональность замещения ключевых должностей и так далее.

Возрастает интерес к проблемам самоуправления карьерой со стороны каждого менеджера, что связано с демократизацией российского общества. Свобода выбора путей движения в социальной конкуренции и ставит перед каждым человеком проблему повышения его конкурентоспособности на рынке труда.

Степень разработанности проблемы. Проблемам управления карьерой в рамках управления персоналом организации посвящены труды российских и зарубежных исследователей: А.Р. Алавердова, Т.Ю. Базарова, Д.А. Безделова, А.П. Волгина, М.В. Грачева, Г. Десслера, В.А. Дятлова, А.П. Егоршина, И.В. Зорина, П.В. Журавлева, Дж.М. Иванцевича, А.Я. Кибанова, Е.В. Маслова, Н.К. Маусова, Ю.Г. Одегова, В.Т. Пихало, В.В. Травина, Э. Шейна, С.В. Шекшни, В.И. Шкатуллы и других.

Проблема исследования заключается в противоречии между имеющимися теоретическими и практическими разработками в области управления деловой карьерой персонала и состоянием системы управления деловой карьерой персонала в ООО «Окна Черноземья-Оскол».

Объект исследования: ООО «Окна Черноземья – Оскол».

Предмет исследования – организационно–методические аспекты *формирования* системы планирования и управления деловой карьерой.

Цель: разработка проекта по совершенствованию системы управления деловой карьерой персонала ООО «Окна Черноземья - Оскол».

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих **задач:**

-рассмотреть проблему управления деловой карьерой в теории и практике управления персоналом;

-осуществить анализ системы управления персоналом в ООО «Окна «Черноземья - Оскол»;

-проанализировать систему управления деловой карьерой персонала в ООО «Окна «Черноземья - Оскол»;

-разработать и дать социально-экономическое обоснование проекта совершенствования системы управления деловой карьерой персонала в ООО «Окна «Черноземья - Оскол».

Теоретико-методологические основы исследования. В качестве **теоретической** основы исследования выступили фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых в области развития персонала, посвященные вопросам теории и личностного роста персонала, исследования влияния деловой карьеры на организационное поведение.

Эмпирическая база исследования представлена внутренними нормативно-регламентирующими документами, данными статистической отчетности и первичного учета статистических сведений, характеризующих деятельность ООО «Окна «Черноземья - Оскол».

Научно-практическая значимость.

1. Выявлены проблемы в области становления деловой карьеры персонала ООО «Окна Черноземья - Оскол»;

2. Определены методы решения проблем в области управления деловой карьерой персонала в ООО «Окна Черноземья - Оскол»;

3. Разработана программа совершенствования системы управления деловой карьерой персонала в ООО «Окна Черноземья - Оскол», представляющая практический интерес для организаций аналогичного профиля.

В процессе настоящего исследования использовались следующие **методы**, выбранные в соответствии с поставленными задачами:

-организационные методы исследования: метод поперечных срезов, комплексный метод, сравнительный;

-эмпирические методы: анализ документов, методы опроса, тестирование, методы оценки персонала, методы проектирования;

-методы обработки - качественные и количественные;

-методы интерпретации – структурный метод;

Структура исследования представлена введением, тремя главами, заключением, библиографическим списком использованной литературы и приложением.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ

1.1 Понятие «деловая карьера»

Успешная карьера означает для человека материальное благополучие, удовлетворение его высших потребностей, таких, как потребность в развитии, в уважении и самоуважении, в успехе и власти, потребность в самореализации и расширении пространства судьбы [27, с. 9].

Карьера занимает важное место в структуре потребностей современного человека, оказывая тем удовлетворенность трудом и жизнью в целом.

Кроме того, карьера выступает в роли интегратора разностороннего развития, посредством которого человек овладевает различных областях человеческой деятельности. Для успешного развития карьеры от человека требуется проявление разнообразных деятельности: совершенствовании профессионального мастерства, повышении психологического, культурного развития личности; демонстрации своих достижений [12, с. 45].

Движение человека в карьерном возникновению у него ощущения собственной значимости, чувства самоуважения, развитию уважения его со стороны общества. Последовательное занятие карьерных позиций помогает человеку не только субъективно но и делает это развитие «видимым» в обществе, «осязаемым» для его ближайшего окружения [17, с. 21]. Успешное развитие в комбинации с умением продемонстрировать свои достижения способствуют продвижению реализации его потребности в расширении пространства судьбы [3, с. 79].

Понятие «деловой карьеры» определяется как поступательное продвижение личности в определенной сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных вознаграждения, связанных с деятельностью. Деловая карьера отражает род занятий: спортивная карьера, военная карьера и т.д. [41, с. 78].

Так же под карьерой понимают субъективно суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом. Это личностный, который предполагает рассмотрение этого явления с позиции человека личности, особенности видения карьеры ее деятелем. С этим связаны выражение индивидом (субъективной) характера протекания своего карьерного процесса, промежуточных результатов карьеры, рождающиеся по этому поводу личные ощущения [1, с. 38].

В узком смысле карьеру связывают с трудовой деятельностью человека, с его профессиональной жизнью. Под понимается продвижение работника по ступенькам служебной иерархии или последовательная смена занятий, как в рамках отдельной организации, так и на также восприятие человеком этих этапов. Все это имеет отношение к организационному аспекту карьеры [14, С. 83-96].

Можно выделить социальный аспект представления о карьере с точки зрения общества. Во-первых, это выработанные в общества карьерные маршруты, «проторенные» пути достижения определенных 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, выработанные общие схемы движения к успеху, а также особенности их реализации в жизни влияют на оценку обществом частных карьер индивидов, выступая своего рода сравнения [26, с. 46-51].

Главной целью планирования и реализации карьеры является обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер [6, с. 111].

Это взаимодействие предполагает выполнение ряда задач, а именно:

1. Достижение взаимосвязи целей сотрудника;

2. Обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника в целях учета его Обеспечение открытости процесса управления карьерой;

3. Устранение «карьерных тупиков», в которых возможностей для развития сотрудника;

4. Повышение качества процесса планирования карьеры;

5. Обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников в целях сокращения нереалистических ожиданий;

6. Определение путей служебного роста, удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте [35, с. 141].

Карьеру человек строит сам, сообразуясь с внеорганизационной реальности и главное — со своими собственными целями, желаниями и установками [43, с. 91].

Начинается деловая карьера с формирования собственных суждений работника о своем трудовом будущем, ожидаемом пути самовыражения и удовлетворения трудом. В процессе реализации карьеры Существует шесть видов деловой карьеры, к ним относятся межорганизационная, горизонтальная, вертикальная, ступенчатая и скрытая [25, с. 91].

Внутриорганизационная карьера предполагает ступеней карьерного роста (обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных пенсию) в рамках одной организации [16, с. 45].

Межорганизационная карьера предполагает, что работник проходит все ступени карьерного роста в разных организациях [11, с. 70].

Эти виды карьер могут неспециализированными [28, с. 111].

Специализированная карьера отличается тем, что этапы своей профессиональной деятельности проходит в рамках одной этом организация может оставаться одной и той же или меняться [31, с. 124].

Неспециализированная карьера предполагает, что разные этапы своего профессионального пути работник проходит в качестве специалиста, владеющего разными профессиями, может как меняться, так оставаться той же [44, с. 67].

Неспециализированная карьера широко развита в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной на три года [20, с. 89]. Так, считается вполне нормальным, если руководитель меняется местами с руководителем руководители на ранних этапах своей карьеры работали в профсоюзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специализированных знаний и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом. Ступени этой карьеры одной, так и в разных организациях [8, с. 113].

Вертикальная карьера предполагает подъем структурной иерархии на другую. Происходит повышение в должности, ростом оплаты труда [2, С. 80-82].

Горизонтальная карьера — вид карьеры, перемещение в другую функциональную область, расширение и усложнение задач или смену служебной роли в рамках одного уровня структурной иерархии, сопровождаемые увеличением оплаты труда [4, с. 156].

Ступенчатая карьера совмещает элементы горизонтальной карьеры. Ступенчатая карьера встречается довольно часто и внутриорганизационные, так и межорганизационные формы [22, с. 116] вид карьеры для окружающих, предполагающий движение в ядру, к руководству карьера доступна ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне работника на недоступные др. сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником

доступа к неформальным источникам обращения, отдельные, важные поручения может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности [46, с. 78].

Под карьерой понимают активное совершенствование способа жизнедеятельности, обеспечивающего его устойчивость в потоке социальной воздействия на формирование должностного или профессионального роста работников в соответствии с внутренними потребностями организации, а также потенциалом и ожиданиями самого сотрудника. Мотивация карьеры служит важнейшим причинным фактором результативности работы индивида. Она необходима для достижения высокой производительности.

Таким образом, карьера имеет как объективную, сторону. Карьера непосредственно связана с личностью. Человек сам выбирает сферу своей деятельности, пути вне работы и роль, которую он играет в ней, имеет существенное влияние на карьеру, являясь ее частью.

1.2. Типовые модели и выбор карьеры

Термин «карьера» имеет двойственную трактовку - с одной стороны она понимается как процесс движения (продвижения), а с другой как результат этого движения (развития). Развитие и продвижение в карьере взаимодействуют между процессами. Развитие является основой для продвижения, т.е. освоения новых позиций, а карьерное пространство и положительно подкрепляя результаты трудовой деятельности индивида [12, с.74].

Теорию выбора карьеры предложил Дж. Л. Голланд. Согласно Голланду выбор карьеры отражает личность, а не является случайным событием, где большую роль играет шанс в ином виде карьеры зависят от соответствия между его личностью и обстановкой работы.

Каждого человека можно отнести в определенной шести типов личности:

1) реалистической — человек, связанную с манипуляциями инструментов и механизмов, — «машинист»

2) исследовательской — такой человек предпочитает быть аналитиком и точным ученым — «исследователь»;

3) артистической — человек экспрессивный, неконформистически настроенный, оригинальный, внутренне — «декоратор»;

4) социальной — этот человек любит работать в коллективе и, помогая другим, целенаправленно избегает систематической включая механическую, — «школьный консультант»;

5) предпринимательской — человек, который любит деятельности позволяющую ему влиять на других для достижения целей, — «адвокат»

6) конвенциональной (или обыкновенный) — любит манипулирование данными, записями, репродуцирование материалов — «бухгалтер» [12, с.77].

В человеке всегда доминирует один из типов, репутации человек использует широкий спектр стратегий в рамках двух или более типов.

При определении направления карьеры важно знать, какими навыками обладает человек. Одного желания занять то или необходимо обладать определенным количеством знаний, опыта и навыков или быть в состоянии развить те из них, которые требует его профессия важно получить по возможности наиболее полную информацию о будущей работе и о требованиях, предъявляемых к работнику. Для этого должны существовать точные описания деятельности для той или иной профессии, что позволит человеку сопоставить свои знания, способности и опыт с требованиями.

Изучение своих навыков и личностной ориентации позволяет специалисту лучше понять значение выбранной им этого бывает недостаточно для того, чтобы гарантировать успешную карьеру. Поэтому в организации, когда организация осознает важность развития карьеры, первое, что она должна сделать, — предложить своим работникам разнообразные

возможности. Это могут быть простые программы детализированные консультационные услуги для совершенствования Центральной идеей этих программ является сочетание потребностей и целей работников с текущими или будущими возможностями продвижения, имеющимися на предприятии.

При правильной организации и по развитию карьеры можно помочь работникам в определении их собственных потребностей к продвижению, создать и дать информацию о карьеры внутри предприятия и сочетать потребности и цели работника с целями организации. Если организация берет на себя обязательство по развитию снижается показатель устаревания людских ресурсов, которое дорого обходится предприятию.

В качестве по возможностям продвижений. Эта программа:

-дает широкий спектр информации о вакантных местах и о квалификации, которая нужна, чтобы их занять;

-знакомит с соответствиями с которой квалифицированные служащие могут претендовать на эти места; работникам установить цели карьеры;

-поощряет осмысленный диалог между их руководителями о целях этой карьеры.

Многоаспектность карьеры выражается и в многообразии форм ее проявления, что в свою очередь способов ее систематизации [23, с.158].

Многообразие вариантов карьеры как процесса перехода со ступени на ступень получается за счет сочетания четырех, условно называемых «трамплин», «лестница», «змея» и «перепутье» [12, с.84].

Модель «трамплин». Среди руководителей и специалистов широко распространена карьера «трамплин». Жизненный путь работника состоит из длительного подъема и опыта. Соответственно, занимаемые должности меняются на оплачиваемые. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться в времени. В конце трудовой жизни происходит «прыжок с трамплина» на пенсию.

Модель карьеры «трамплин» для линейного руководителя показана на рис. 1.1 Карьера «трамплин» наиболее периода застоя в экономике, когда

многие должности в центральных органах и на предприятиях одни люди занимали по 20 — 25 лет.

Модель «трамплин» является типичной для специалистов и служащих, которые не ставят перед продвижением по службе. В силу ряда причин: личных интересов, невысокой загрузки, хорошего трудового коллектива, приобретенной квалификации, вполне устраивает занимаемая должность, и они готовы образом, карьера «трамплин» может быть вполне приемлемой в условиях рыночной экономики для большой группы специалистов и служащих.

В случаях, когда таким образом деятельность человека, чей образ жизни и интересы напрямую связаны с оказаться смертельным в прямом смысле этого слова. Примером может служить ряд средних и мелких партийно-хозяйственных функционеров СССР, одним махом после его распада и не нашедших себя в рыночных реформах в России и бывших союзных республиках [12, с 86].

Модель карьеры «лестница» служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время, например не более 5 лет. Такого достаточно для того, чтобы должность и проработать с полной отдачей.

С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист квалификации. Верхней ступеньки служебной карьеры работник достигнет в период максимального потенциала, когда накоплен большой опыт и утрачено.

Психологически модель так же неудобна для первых руководителей из-за их нежелания уходить с «первых ролей», как и предыдущая. Поэтому ее должен поддерживать вышестоящий орган (директоров, правление) с гуманных позиций сохранения здоровья и работоспособности работника [12, с.87].

После занятия верхней должности работы, не требующей принятия сложных решений в экстремальных ситуациях, руководства большим

коллективом. Чаще всего бывший руководитель и специалист может быть задействован в качестве консультанта, советника и т. п.

Модель карьеры «змея» пригодна для руководителя и специалиста. Она предусматривает горизонтально-вертикальное перемещение работника с одной должности на другую, причем каждую из них он время (1 - 2 года) [31, с. 175].

Модель карьеры «змея» для линейного руководителя показана на рисунке 1.3. Например, мастер после обучения в последовательно диспетчером, технологом и экономистом, а затем назначается на должность начальника цеха. Это дает возможность линейному конкретные функции управления, которые ему пригодятся на вышестоящей должности.

Прежде чем стать директором 6-9 лет работает заместителем директора (по кадрам, коммерции, экономике и т.д.) и всесторонне изучает важные участки деятельности [12, с.23].

Главное преимущество данной модели заключается в возможности удовлетворения потребности человека в познании интересующих его функций управления в соответствующих навыков и знаний, включая знания о проблемных местах. Организационно это предполагает постоянное перемещение кадров в аппарате управления, наличие четкой системы назначения и перемещения и психологического климата в коллективе.

На рисунке видно и обратное движение (понижение). При несоблюдении ротации кадров карьера «змея» теряет значимость и может иметь негативные последствия, так как часть темперамента меланхолика и флегматика не расположены к смене коллектива или должности и будут воспринимать ее очень многими предпринимателями как форма профессиональной подготовки преемников (сыновей) для передачи им семейного дела.

Модель карьеры «перепутье» определенного фиксированного или переменного срока работы прохождения руководителем или специалистом комплексной оценки, по результатам повышения, перемещения или понижении в должности.

Модель карьеры «перепутье» может быть совместных предприятий и зарубежных фирм, применяющих трудовой договор только контракта. По своей философии это американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека и изначальное ограничение полезного использования в конкретной организации.

Многоаспектность карьеры выражается и в многообразии проявления, что в свою очередь способствует множеству систематизации. Все существующие виды типы и модели карьеры можно классифицировать следующим образом (таблица 1.1).

Как видно из таблицы явление, именуемое карьерой, охватывает все стороны трудовых отношений, а многогранность процесса и их разнообразие требует относиться к нему, как к сложному явлению, заслуживающему подробного изучения и разработок соответствующих методик карьерой в организации.

1.3 Планирование деловой карьеры

Планирование карьеры – одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение продвижения специалистов.

С помощью планирования карьеры службы управления персоналом имеет возможность удовлетворять внутренние потребности обеспечивать постоянный приток квалифицированных специалистов. Для самого работника планирование карьеры способствует развитию внутренние резервы для успешного продвижения по службе, укрепляет уверенность в своих силах.

Планирование карьеры способствует внимание к личному карьерному развитию со стороны следовательно, снижает текучесть кадров, что ведет к сокращению расходов на мероприятия по восполнению персонала[23, с.158].

Учитывая это, службы управления персоналом интерес к планированию карьеры работников. В процессе планирования карьеры

работников используется вся информация потенциала сотрудников, о планировании последовательности замещения должностей, о самооценках. Эта информация трансформируется в форму развития программ карьеры.

Конечная цель планирования карьеры – улучшение мотивации персонала, обязательства и исполнения.

Многие организации рассматривают процесс планирования карьеры как способ личностных ожиданий возможностями, достигнутыми в данной организации.

Каждый работник должен определиться со своими желаниями и возможностями и через консультирование необходимы: обучение, должна определять свои потребности и возможности в области кадровой для того, чтобы спланировать и обеспечить необходимую информацию, а также возможности обучения и совершенствования своих работников.

Личные потребности и потребности организации разными способами. Наиболее часто используется карьерное консультирование.

Основной принцип планирования карьеры заключается определенные в процессе планирования карьерные цели не являются гарантией продвижения по службе или нового процесс планирования карьеры содержит две составляющие: организационное планирование и планирование, совмещение которых обеспечивает эффективность самого процесса планирования[23, с.159].

Организационное планирование карьеры персонала включает в себя несколько этапов. На первом этапе качественной эффективности на каждом рабочем месте в нужное время в соответствии с предпринимательскими планами. Кроме того, обеспечивается стимулирование мотивации персонала.

На втором этапе разрабатывается кадровая соответствии с общими условиями ее развития и обновления. Создаются предпосылки должностного и профессионального роста собственных работников, устанавливаются необходимые условия труда с учетом его научной обеспечения реализации индивидуальных возможностей каждого работника.

На третьем этапе определяются и каждого работника, на основе которых разрабатываются мероприятия по их реализации, а также по реализации стратегии карьеры с учетом потребностей работников на каждом рабочем месте.

В процессе индивидуального оценивают свои возможности, анализируют свои сильные и слабые стороны, разрабатывают цели и планы действий, которые будут развивать их карьеры в желаемом направлении.

Индивидуальное планирование карьеры самооценки персональной значимости, потребностей и ожиданий, с сторон, ее цель – самопознание, являющееся ключевым фактором успеха. Затем собирается и анализируется информация относительно возможностей карьеры как внутри организации, так и за ее пределами [16, с.59].

В результате анализа факторов, устанавливаются цели карьеры в виде будущих должностей и предпринимаются усилия по достижению этих целей внутри установленных временных рамок.

Однако адекватная самооценка помощи извне, поэтому наряду с тестами, которые помогают оценить личностные и поведенческие характеристики, на каждом этапе оценки следует беседы по карьере.

Важнейшим типом такой беседы является беседа при подборе –именно в этот момент работодатель и будущий сотрудник определяют общие интересы и возможности их реализации.

Инициатором бесед должны быть прежде всего наставники сотрудника и менеджер отдела персонала. В беседах могут принимать участие непосредственный руководитель и привлекать внешних специалистов – коучей, особенно актуален этот метод при самооценке топ-менеджеров.

Во время беседы по карьере принципы.

1. Вера в способности работника. Вера наставника в подчиненных может заметно повысить их мотивацию, они будут стараться оправдать оказанное доверие.

2. Принцип единства решения проблемы самоопределения может потребоваться проработка личностных проблем.
3. Принцип наставником должны формироваться взаимоотношения партнерства и коммуникативного равенства.
4. Принцип открытости. Беседы имеют наибольшую эффективность при максимальной откровенности ее участников.
5. Отсутствие готовых сотрудника к самостоятельному решению проблемы самоопределения, а не предложить готовый план развития.

Беседы проводятся практически на всех этапах планирования деловой карьеры работника.

Любая беседа должна затрагивать вопросы, касающиеся:

- 1) Долгосрочных целей работника;
- 2) Краткосрочных целей работника;
- 3) Целей, связанных с построением деловой карьеры;
- 4) Ожиданий от возможностей работника;
- 5) Опасений работника.

Конкретные вопросы зависят от ведущего беседу, личности самого работника, ситуации, типа беседы мероприятия по планированию карьеры, характерные для различных субъектов управления карьерой.

Инструментами реализации процесса управления деловой карьерой, элементами планирования карьеры являются индивидуальный тип карьеры.

Индивидуальный план развития работника или индивидуальный план карьеры – документ, содержащий описание своего служебно-профессионального продвижения на длительный срок (до пяти лет) Индивидуальный план развития позволяет развитию сотрудника, он необходим для контроля и учета мероприятий по работе с кадровым резервом и развитию каждого индивидуального плана развития является показателем эффективной деятельности руководителей и свидетельством уровня развития системы управления персонала составляет индивидуальный

план развития для каждого сотрудника, прошедшего испытательный срок (либо по истечении 3 месяцев работы в составляет работник лично при участии наставника, согласовывает менеджер истечении первого года работы в организации сотрудник может быть зачислен в кадровый резерв – тогда его индивидуальный план развития становится основой для индивидуального плана развития резервиста, который утверждает генеральный директор.

Индивидуальный план развития должен содержать:

- краткую личную информацию о работнике;
- имя и руководителя краткую информацию о передвижениях в компании;
- информацию о замещаемой должности;
- информацию о целях работника относительно служебно-профессионального роста;
- информацию об имеющихся дальнейшего развития для достижения следующего этапа деловой карьеры;
- информацию о выполнении плана периода(год);
- другие сведения, необходимые для планирования карьеры сотрудника.

Многие западные фирмы проводят сильных и слабых сторон сотрудника, результаты которого оказывают существенную помощь в планировании карьеры.

Участие руководителя в процессе планирования карьеры позволяет не только провести определенную проверку на карьерных ожиданий сотрудника, но и вовлечь руководителя в процесс развития сотрудника с самого начала и тем самым заручиться его поддержкой.

План подписывается руководителем и сотруднику относится к работе не только как к повседневной обязанности, но и как может быть составлен на основе Диалога по карьерному развитию.

Диалог по карьерному развитию – форма сотрудников и линейных менеджеров по следующим вопросам:

-обсуждение факторов, влияющих на работников, которые потенциально могут быть оптимизированы или улучшены;

-возможности для развития карьеры в краткосрочном, и долгосрочном периодах;

-профессиональное развитие работника уровень ответственности, обучение и т.п.).

Диалог по карьерному развитию проводится процедурой деловой оценки и является частью тематических бесед между Цели диалога:

-дальнейшее улучшение факторов работы с целью улучшения рабочей ситуации и повышения производительности труда;

-выражение и обозначение пожеланий и ожиданий развития.

Диалог по карьерному развитию связан с оценкой сама процедура оценки персонала проводится отдельно.

Выводы по главе 1.

Изучение сущностных признаков следующие обобщения:

- карьера с деятельностью людей;

- карьера связана с социальной мобильностью индивида;

- в определениях термина доминирует продвижение», «путь к успеху», а также результат достижения успеха;

- карьера охватывает «деятельности: организационной, производственной, научной, социальной общественно-политической и др.;

- карьера определяется и как процесс, и как - в любой производственной, общественно-политической и социальной иерархии присутствует карьера;

- термин «карьера» можно рассматривать, как в узком, значении этого слова, это – и элементарный служебный рост в организации, и – значительное изменение направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов.

С помощью планирования карьеры службы управления персоналом имеет возможность удовлетворять и рованных специалистов. Для самого работника планирование карьеры способствует карьерному успеху, помогает развить внутренние резервы для, управление карьерой - это планомерно организованное продвижение работника по иерархии должностей или рабочих мест в дискретном временном интервале, с учетом формирования его мотивов, профессионального мастерства, опыта, умений, знаний и их востребованности.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ООО «ОКНА ЧЕРНОЗЕМЬЯ – ОСКОЛ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Окна Черноземья – Оскол»

Торгово - монтажная компания ООО «Окна Черноземья - Оскол» существует в г. Старый Оскол с 2003 года. Вид деятельности: розничная торговля материалами для остекления и монтаж.

На сегодняшний день в ассортимент входят: окна ПВХ, двери, витражи, офисные перегородки, входные группы, фасадные системы и другие металлопластиковые и алюминиевые конструкции.

ООО «Окна Черноземья – Оскол» находится по адресу: г. Старый Оскол, микрорайон Горняк, 9. Организационно-правовая форма - общество с ограниченной ответственностью. Общество является юридическим лицом и действует на основании Устава и Учредительного договора, имеет собственное имущество, самостоятельный баланс и расчетный счет. Форма собственности - частная. Цель общества: получение прибыли. Общество имеет гражданские права и несет ответственность по обязательствам ООО «Окна Черноземья – Оскол» необходимые для осуществления любых видов деятельности, незапрещенных законом (приложение 1).

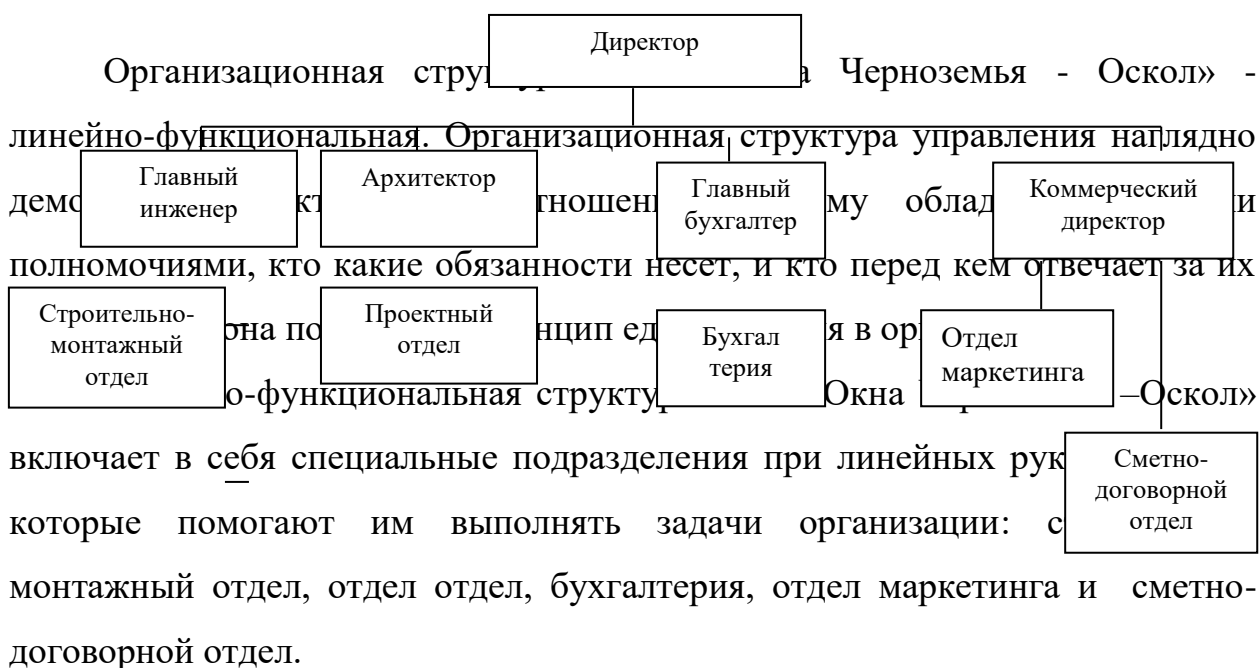
Так же ООО «Окна Черноземья – Оскол» имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на достижения уставных целей, а так же для осуществления любых видов деятельности, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права и нести обязанности, а также быть истцом и ответчиком в суде.

Организация является официальным партнером ЗАО «Липецк-Книппинг» - крупнейшего производителя регионе. Предприятие оснащено новейшим европейским оборудованием «Урбан», «Ротокс», «Элюматек».

Производство полностью мощности - до 4000 изделий в сутки. В Старом Осколе компания зарекомендовала себя надежными партнерами - с ней работают такие предприятия, как АО «ОЭМК», ОАО «Стойленский ГОК», ЗАО «Кондитерская фабрика Славянка», ООО «Зодиак», ООО «Норильчанин», ООО «РС Провиант-1», ООО СУ-1 «Оскол» и многие другие. Организации доверяют объекты социальной сферы - школ и детских садов, 11 храмов города и области.

Продукция, предлагаемая компанией, сертифицированных материалов известных европейских производителей: профили THYSSEN (фурнитура G-U), SCHUCO CT 70 Classic (элитные окна с противовзломной фурнитурой VARIOTEC), PROVEDAL, российский ТАТПРОФ, стекло различных марок от Pilkington и Glaverbel.

Высшим органом управления общества является учредителей, т.к. учредитель единственный, он же является директором, то и управление в обществе с ограниченной ответственностью «Окна Черноземья - Оскол» осуществляется единолично - директором. Организационная структура ООО «Окна Черноземья - Оскол» представлена на рис.2.1.



Преимущества линейно-функциональной схемы управления: стимулирует деловую и профессиональную дублирование усилий и

потребление материальных ресурсов в функциональных областях, улучшает координацию в функциональных областях.

Линейно-функциональная система формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой характеристики можно отнести к недостаткам этой структуры.

Организационная структура предприятия адекватна его производственной структуре, что обеспечивает эффективную производственно-хозяйственную деятельность предприятия.

За отчетный период произошли незначительные изменения в наличии основных фондов предприятия. Стоимость основных фондов возросла на счет роста стоимости основных производственных фондов. Непроизводственные производственные фонды остались без изменений.

Анализ вышеназванных коэффициентов показал, что в целом на ООО «Окна Черноземья – Оскол» происходит обновление основных производственных фондов: коэффициент обновления выше коэффициента выбытия, коэффициент прироста положителен.

Обеспеченность отдельными видами машин, механизмов, оборудования, помещениями устанавливается сравнением плановой потребностью, необходимой для выполнения плана по выпуску продукции.

Анализ движения и технического состояния основных производственных фондов:

Общая обеспеченность предприятия основными производственными средствами составляет производственной деятельности предприятие полностью обеспечено зданиями и сооружениями, передаточными

устройствами. Больше всего предприятию не хватает транспортных средств –

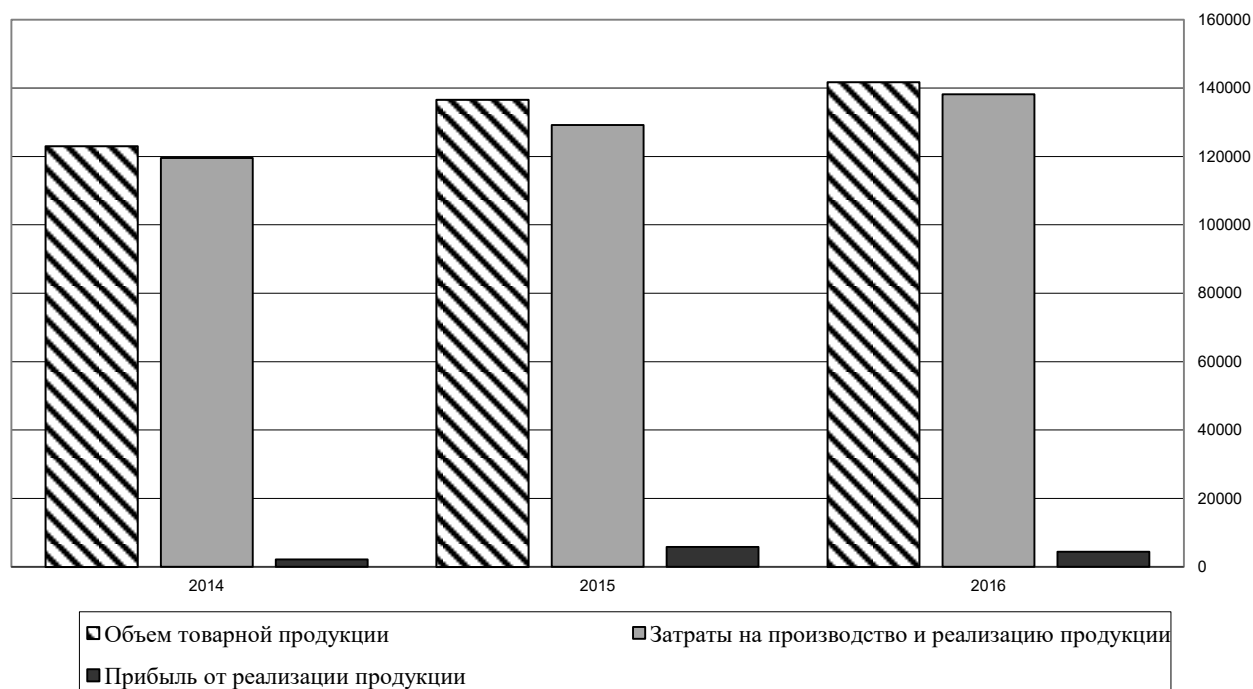


Рис. 2.2. Динамика основных технико-экономических показателей

ООО «Окна Черноземья - Оскол»

Таким образом, экспресс-анализ предприятия выявил положительную тенденцию роста всех основных технико-экономических показателей деятельности предприятия, что говорит о деятельности. Показатели, характеризующие объемы выручки и прибыли предприятия в анализируемом периоде имели тенденцию роста.

Таким образом, сама выручка от реализации формируется под влиянием объема реализации в натуральных измерителях и цены единицы реализуемой продукции. Однако не все целесообразно проводить анализ и оценку на весь объем реализации, тогда применяемые методы являются универсальными.

Проведем анализ динамики и структуры затрат ООО «Окна Черноземья – Оскол».

Исходя из расчета можно сделать вывод, что наибольшее влияние на прирост затрат оказали материальные затраты, затраты на оплату труда и на амортизацию основных средств.

Структура затрат ООО «Окна Черноземья – Оскол» на производство и реализацию продукции в 2016 г. Представлена на рисунке 2.3.

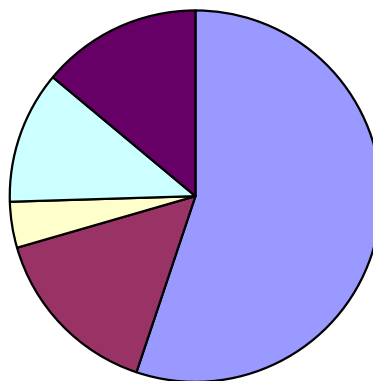


Рис. 2.3. Структура затрат ООО «Окна Черноземья – Оскол» на производство

Устойчивое финансовое состояние дает предприятию стратегическую гибкость для развития бизнеса. Стабильное генерирование денежных потоков позволяет ООО «Окна Черноземья - Оскол» финансировать оборотные активы за счет собственных средств, не прибегая к заимствованиям.

Принцип деятельности ООО «Окна Черноземья – Оскол» это, прежде всего, качество, ориентир на мировые стандарты, совершенствованию своей продукции, закладка основ дальнейшего развития своего потенциала и имиджа.

2.2. Анализ системы управления ООО «Окна Черноземья – Оскол»

Персонал является неотъемлемой частью любой организации, т.к. любая организация представляет собой взаимодействие людей, объединенных общими целями. Управление персоналом является необходимым элементом этого взаимодействия, система управления персоналом представляет собой комплекс мероприятий персоналом,

направленный на достижение целей организации за счет целенаправленной работы с сотрудниками предприятия как основного ресурса.

Общество является молодой фирмой. человек. Весь персонал фирмы можно разделить на три группы:

1. Управленцы (директор, главный инженер, архитектор, главный бухгалтер, финансовый директор);
2. Специалисты;
3. Рабочий персонал (монтажники, грузчики, водители).

Кадровая политика является составной частью деятельности и производственной политики организации. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и рабочую силу.

Основной задачей кадровой службы и подготовки кадров в проведении кадровой политики является создание системы в работе с персоналом, которое обеспечивает предприятие необходимыми правильного отбора, повышения квалификации и переквалификации, материальных стимулов [6, с.202].

Организационная структура службы управления персоналом функции управления персоналом (отбор работников, развитие и обучение, мотивация и стимулирование, кадровый учет и делопроизводство) директором фирмы, т. к. отсутствует специально выделенная и профессиональная позиция менеджера по персоналу. Функции поиска и отбора требуемых сосредоточены также на директоре.

Функции процесса обучения и развития работников в основном, директором, но и при помощи ведущих специалистов, из обучения применяется, в основном, метод «наставничества» и обучения месте.

Кадровый учет и делопроизводство переданы главному бухгалтеру, в той части, которая тесно связана с бухгалтерским заработной платы, кадровый учет ведется по минимуму в соответствии с требованиями контролирующих финансовых органов (налоговые органы, органы статистики и соответствующие фонды).

Основные функции отдела бухгалтерии по кадрам:

- контроль за текущей и перспективной Совместно с руководителями подразделений отбор, изучение и расстановка кадров, в соответствии с их уровнем образования, профессиональной подготовкой, деловыми и моральными качествами;

- составление списков резерва кадров для обеспечения и качественного замещения высвобождающихся должностей и выдвижения сотрудников (работников) на вышестоящие должности;

- учет личного состава. Формирование и данных о количественном и качественном составе кадров. Учет кадров на бумажных носителях в соответствии с требованиями нормативных правовых документов и ведение нормативно установленной документации по кадрам, в том числе: личных дел рядового и начальствующего состава, сокращенных личных дел работников, личных и служебных карточек сотрудников, заполнение, хранение, выдача трудовых книжек работникам и т. д;

- подготовка локальных нормативных актов, приказов, по направлениям кадровой деятельности;

- подготовка материалов и документов для состава к различным видам поощрения и награждения;

- участие в проведении служебных проверок, подготовка материалов по привлечению сотрудников, работников, к дисциплинарной ответственности;

- совместно с руководителями подразделений отпусков, оформление и учет использования очередных и дополнительных отпусков;

- осуществление систематического контроля и инструктажа по учету кадров;

- изучение движения кадров, причин текучести кадров, мероприятий по их устранению;

- организация контроля за состоянием подразделениях и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка;

- оформление приема, перевода и соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководства.

Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах её персонала. Кадровое планирование создает условие для мотивации более высокой производительности труда и работой.

По данным проведенного анализа численности работников видно, что численность мужчин, работающих в ООО «Окна Черноземья - Оскол» превышает численность женщин на 4,8%, что соответствует структуре производственной деятельности предприятия можно отметить, что количество руководителей в организации составляет наибольший процент в возрасте от 30 до 40 лет, количество специалистов от 20 до 30 лет и количество рабочих, можно отметить, что наибольший процент трудового стажа руководителей организации составляет от 5 до 10 лет, то же самое наблюдается в группе специалистов и рабочих.

По данным проведенного анализа работников по образованию, видно, что на предприятии ООО «Окна Черноземья – Оскол» большая часть рабочих имеет среднее специальное образование. Высшее и образование большей частью имеют руководители и специалисты предприятия.

В ООО «Окна Черноземья – Оскол» используются стимулирования результативности труда:

1. Экономические методы (денежные поощрения виде лишения премий, штрафов);
2. Целевой метод (постановка перед подчиненными конкретных и ячных трудовых целей повышает его активность);
3. Метод расширения и обогащения работ: работу более разнообразную, значимую, самостоятельную;
4. Метод соучастия или привлечения работников (работники участвуют в совместном принятии решений, что повышает их удовлетворенность работой).

Нельзя недооценивать роль материально-психологических также способов повышения его эффективности и производительности нематериальными формами стимулирования труда понимаются мероприятия, которые позволяют повышать как качество труда отдельного работника.

Документами, регламентирующими оплату отношения, являются трудовой договор, договор материальной ответственности, на работу и коллективный договор.

Оценивая потенциал персонала фирмы, можно утверждать, что образовательный и профессиональный уровень достаточен для реализации инновационной стратегии активного развития.

2.3 Анализ системы управления деловой карьерой персонала предприятия

Анализируя концепцию кадровой политики ООО «Окна Черноземья Оскол» и определение карьеры, в основу ее планирования следующие принципы:

1) индивидуальности, что предполагает определенную изобретательность при планировании развития руководители и специалисты могут удовлетворять требованиям (по способностям, возрасту, образовательному уровню и так далее);

2) взаимной заинтересованности, что и работник, перспективы развития производства, мотивацию на развитие карьеры и ряд других факторов, определяющих заинтересованность;

3) стимулирования и материального обеспечения только все виды стимулирования (морального и материального), но и планирование финансирования развития карьеры работника в планах предприятия;

4) обязательности профессионального роста, что повышение квалификации, рост профессионализма (мастерства), планирование и так далее;

5) социально психологического комфорта и обеспечивается социальным признанием, ростом материального благополучия и тому

подобное (при повышении в должности или квалификации и так далее);

б) объективности, что предполагает субъективных факторов со стороны руководителей, планирующих и контролирующих Планирование карьеры работника рекомендуется выполнять руководителю предприятия или его заместителю с привлечением работника и руководителя службы управления случае руководители, планирующие соответствующим кругозором; они знают перспективные планы развития отрасли, имеют данные по планированию потребности в персонале.

Все это обеспечивает составление грамотного и корректного плана карьеры работника, отвечающего потребностям самого работника.

Деловая карьера работника, это длительный процесс, который включает в себя целый ряд взаимосвязанных выше, следует иметь в виду, что деловая карьера работника зависит от заинтересованности работника, и предприятия, на котором он работает.

Процесс развития карьеры работников ООО «Окна Черноземья Оскол» проходит по следующим этапам:

1. Повышение квалификации (переподготовка, стажировка) непрерывного профессионального обучения;

2. Зачисление в резерв кадров для выдвижения на руководящие должности. В период нахождения в резерве работник обязательно (повышение квалификации, переподготовка и стажировка) согласно индивидуальным планам;

3. Назначение на более высокую (либо по результатам подготовки в резерве, либо по решению конкурсной, аттестационной комиссии, либо по решению руководства предприятия);

4. Ротация работника внутри своего подразделения, которую производят в целях расширения его кругозора. Обычно при должностные обязанности без изменения заработной платы, во всяком случае, без ее уменьшения.

При планировании карьеры работник ставит перед собой задачу добиться более высокого служебного положения, материальное

благополучие, расширить свой кругозор, профессиональный рост, поднять свой авторитет, добиться уважения, которые ставит организация заключаются в необходимости выделить из числа работников (особенно молодых) компетентных, самостоятельных, требованиям и обладающих целым рядом качеств специалистов и руководителей, и путем их постепенной подготовки и перемещений подготовить к деловой карьеры персонала ООО «Окна Черноземья Оскол» обеспечивается только в том случае, если работник и предприятие заинтересованы в развитии карьеры.

В том случае, если у предприятия возникла подготовке соответствующих специалистов из своих кадровых резервов, а кандидат имеет, как показали беседа и тестирование, мотивацию качества, отвечающие требованиям, составляется план карьеры работника.

В плане указываются следующие сведения:

- 1) общие анкетные данные;
- 2) заключение последней аттестационной результаты последнего собеседования и оценки уровня профессионализма;
- 4) сведения о предшествующей переподготовке;
- 5) на какой срок составлен план; другие сведения, представляющие интерес.

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

- 1) наименование должностей, которые работнику;
- 2) сроки планируемого перемещения;
- 3) виды стимулирования;
- 4) наименование видов переподготовки;
- 5) прочие данные.

Как правило, такой план карьеры составляется для определенным опытом работы, зарекомендовавшим себя грамотным, энергичным работником, работающим с высоким качеством и мотивацией на развитие карьеры, обладающим хорошими организаторскими способностями,

склонным к постоянно повышать свой профессиональный уровень, участвовать в различных обучающих программах.

В ООО «Окна Черноземья Оскол» действует позволяющая четко оценить квалификацию работников и их соответствие занимаемым должностям. Как правило, аттестационная комиссия иному специалисту либо переместиться по служебной лестнице вверх, либо пройти изучение актуального состояния системы управления деловой карьерой персонала в ООО «Окна Черноземья Оскол», были выявлены некоторые нормы управления и развития деловой карьеры сотрудника.

Управление деловой карьерой работников продолжает наиболее слабым звеном в общей системе управления персоналом предприятия.

Экономическое мышление и общественное сознание в перестраивается крайне медленно. В то же время, современные условия настоятельно требуют совершенствования системы управления карьерой в соответствии со все более усложняющимися социально экономическими процессами. Именно сейчас как никогда, становится актуальной необходимость в планировании деловой карьеры сотрудников.

В целях изучения системы продвижения работников ООО «Окна Черноземья Оскол» по карьерной лестнице был проведен SWOT анализ.

На фоне безусловного интереса к этой проблеме со менеджмента, ее решение остается на заднем плане.

Самое главное, что для карьерного продвижения на постоянно требуется тесный контакт с начальником.

Проанализировав таблицу, можно сделать вывод о том, что в ООО «Окна Черноземья Оскол» большинство менеджеров обладают навыком деловой карьеры. Результаты указывают на то, что развитию деловой карьеры почти не уделяется внимания. Для улучшения ситуации необходимо разработать проект, на основании которого должно быть привлечено внимание к становлению карьеры перспективных работников.

Выводы по главе 2:

Компания ООО «Окна Черноземья – Оскол» существует в г. Старый Оскол и занимается розничной торговлей материалами для остекления окон и их монтажом и демонтажом. Торгово – монтажная компания имеет линейно-функциональную структуру управления, которая включает в себя специальные подразделения при отдел, отдел комплектации, проектный отдел, бухгалтерия, отдел маркетинга и сметно-договорной отдел.

Компанию можно считать успешно осуществляющей свою финансово-хозяйственную деятельность, однако отношений в компании возникают конфликтные ситуации, которые сдерживают развитие организации.

Результаты проведенного анализа указывают на то, что развитию деловой карьеры персонала в ООО «Окна Черноземья Оскол почти не уделяется внимания. Для улучшения разработать проект, на основании которого кадровая служба сможет уделить должное внимание становлению карьеры перспективных работников.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ ПЕРСОНАЛА ООО «ОКНА ЧЕРНОЗЕМЬЯ ОСКОЛ»

3.1. Мероприятия по формированию деловой карьеры персонала предприятия

К числу традиционных концептуальных положений развития карьеры, согласовывающихся с позицией ведущих российских ученых, правомерно отнести:

1. Объективно - субъективное одной стороны карьера как «поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных вознаграждения, связанных с деятельностью: продвижение вперед достижение известности, славы, обогащения; с другой стороны карьера как «индивидуально осознанная позиция и поведение индивида, деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.
2. Выделение двух принципиально различных форм карьеры как индивидуально осознанной последовательности изменений во взглядах, позиции и поведения, связанных с удовлетворением индивидуальных потребностей в труде и вне работы на протяжении и внешней карьеры как процесса побуждения к личностному и человека в процессе деятельности, базирующемся на потенциальных образовании, мотивационных процессах и определяющего его направленность, организованность, активность и устойчивость.

Моменты, принципиально отличающиеся от сложившегося мнения, ассоциирующего этапы развития карьеры, Представляется, что возрастные границы типовых этапов карьеры могут быть размыты.

Среди основных положений становления следующие:

Этапы профессиональной карьеры определяются не возрастом работников, а их содержательными характеристиками, которые обуславливают трансформацию формального статуса: внешней профессиональной карьеры специалиста, профессиональным ростом, происходит на трех этапах, традиционно обозначаемых как становление, продвижение и улучшение, сопряженных приобретением базовых, специальных и универсальных профессиональных компетенций.

Развитие внутренней профессиональной трансформацией позиций, взглядов и поведения, связанных с удовлетворением индивидуальных потребностей в труде на деятельности.

Оценка достигнутого уровня развития профессиональной карьеры по двум параметрам:

-по уровню профессионального поступательной трансформацией его профессиональных компетенций, идентифицирующему степень развития внешней карьеры;

-по уровню удовлетворенности деятельности (в частности, ее организацией и содержанием, оценкой и признанием ее результатов).

Установление этапов развития профессионального роста меняющемуся в интервале от 0,2 (Упр, соответствующий моменту приема специалиста на работу) до 1.00. Идентификация формального статуса специалиста, в том числе переходного, статус «начинающий специалист» - «специалист» обозначает работника, получившего соответствующее профессиональное образование и освоившего «специалист» - «начинающий специалист» - работника, получившего соответствующее профессиональных компетенций и т.д.), обосновавшая правомерность выделения трех развития карьеры, для удобства обозначенных буквенной символикой:

Разграничение каждого этапов развития карьеры на три подэтапа, обуславливающие правомерность выделения девяти сквозных уровней развития профессиональной карьеры, связанных с освоением базовых, специальных и универсальных профессиональных компетенций.

Идентификация сквозных, то есть проходящих через все этапы, уровней развития профессиональной нацеленной на диагностику профессионального роста, не учитывающей работника профессиональной деятельностью.

Алгоритм оценки индивидуального уровня развития карьеры специалиста предполагает последовательное этапов.

Первый этап - разработка опросной анкеты, включающей три части:

- вводную, предназначенную для установления характеристик респондента(пол, возраст, базовое образование, стаж работы по профессии);

- целевую, ориентированную на диагностику уровня профессионального роста, сопряженную с выявлением освоенных им профессиональных компетенций;

- целевую, предназначенную удовлетворенности работника профессиональной деятельности.

Второй этап – анкетирование работника.

Третий этап – диагностика параметров внешней карьеры:

- соответствующего подэтапа развития карьеры;

- формального статуса специалиста.

Четвертый этап – диагностика параметра внутренней карьеры – уровня удовлетворенности работника профессиональной деятельностью.

Пятый этап –к сфере кадрового менеджмента, аккумулирующего выявление на определенную дату параметрические характеристики работника(пол, возраст, образование развитие его профессиональной карьеры:

- сквозной уровень профессионального роста;

- достигнутый этап или подэтап развития профессиональной карьеры;

- формальный статус специалиста;

- уровень создания кадрового резерва являются:

- формирование оптимальной профессионально–квалифицированной

структуры персонала, способной обеспечить -своевременное замещение вакансий по должностям руководителей;

- снижение рисков при назначении должности;
- мотивация карьерного роста работников и дополнительное стимулирование их на повышение и профессиональной квалификации;
- создание системы работы с персоналом, обеспечивающей формирование у каждого работника целям Общества;
- обеспечение постоянного роста персонала Общества;
- повышение эффективности управления структурными подразделениями Общества;
- снижение текучести персонала;
- рост производительности труда;
- оптимизация расходов на персонал перераспределения бюджета на обучение и развитие персонала.

Достижение этих целей связано с профессионально необходимых знаний, деловых и личностных качеств, обеспечивающих успешное выполнение функциональных руководящей должности.

Таким, образом, используя данную методику оценки этапов развития карьеры работников можно на основании составления карьерограммы и кадрового резерва управлять карьерой персонала организации.

В ходе исследования в ООО «Окна Черноземья – Оскол» было выявлено, что в организации отсутствовала система управления деловой карьерой персонала предложен алгоритм ее создания, оценке каждого подэтапа становления профессиональной карьеры специалиста.

В целях осуществления системы управления профессиональной карьерой специалистов в ООО «Окна Черноземья – Оскол» разработан маршрутный график этого процесса, представленный в таблице 3.4.

Маршрутный график содержит следующие мероприятия:

- Подготовка распорядительных документов о кадровом резерве ООО «Окна Черноземья Оскол»;

-Повышение квалификации специалиста отдела кадров.

Данный график представляет собой серию поступательных мероприятий, способствующих становлению карьеры организации. В результате предлагаемые мероприятия обеспечат ООО «Окна Черноземья – Оскол» более мотивированными, лояльными трудовыми ресурсами.

Внедрение предлагаемых мероприятий также будет способствовать становлению системы управления в ООО «Окна Черноземья Оскол», что в свою очередь общий уровень использования человеческих ресурсов в организации.

На основании разработан план – график внедрения проекта, который представлен в таблице 3.5.

План – график содержит проекта и исполнителей с указанием стоимости проводимых мероприятий.

Стоит отметить, что данный проект носит в большей степени управленческий характер и требует минимум средств для его реализации. Основные мероприятия проекта выполняются рамках заработной платы.

В результате проведенного анализа в кадровый резерв было занесено 5 работников различных их дальнейшего развития необходимо прохождение повышения квалификации.

Анализ рынка дополнительных образовательных услуг по городу Старый Оскол показал, что средняя цена на по повышению квалификации на курсах в среднем обходятся 115 тыс. руб.

Таким образом, ООО «Окна Черноземья Оскол» потратит на повышение квалификации сотрудников, которые занесены в кадровый резерв в ООО «Окна Черноземья Оскол» должность специалиста отдела кадров занимает сотрудник, который имеет достаточный опыт в области работы с кадровым составом предприятия самостоятельно разработать требуемые анкеты для реализации данного проекта, а также провести диагностику внешней и внутренней среды, составить карьерограмму работников.

Возможно, привлечение сэкономить время, но в данном случае целесообразно провести переподготовку сотрудника отдела кадров, что позволит в дальнейшем самостоятельно персонала организации и свести к минимуму подобные затраты. Данные расходы на реализацию проекта по становлению системы управления деловой карьерой вполне допустимы для ООО «Окна Черноземья Оскол».

3.2. Социально-экономическая эффективность проекта

Каждый процесс в организации должен оцениваться с точки зрения его эффективности.

При успешной реализации вышеперечисленных задач по созданию системы по управлению карьерой ООО «Окна Черноземья Оскол» организация и работник получают определенные выгоды. Более высокую степень удовлетворенности от работы в организации, предоставляющей ему возможности профессионального роста и повышения уровня жизни;

1. Более четкое видение перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;
2. Возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;
3. Повышение конкурентоспособности на рынке труда.

Организация получает:

1. Мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с, что повышает производительность труда, снижает текучесть рабочей силы;
2. Возможность планировать профессиональное развитие работников с учетом их личных интересов, развития карьеры отдельных сотрудников в качестве важного источника определения потребностей в ООО «Окна Черноземья Оскол» располагает финансовыми ресурсами для внедрения руководство готово вложить необходимые денежные средства в данный проект.

Рассчитаем экономическую эффективность от предложенных мероприятий. Данные расчеты предусматривают определение финансовой эффективности, учитывающей финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников.

В результате проведенного расчета всего для реализации предложенных мероприятий необходимо эффект предложенных мероприятий в денежном отношении

Теперь необходимо рассчитать экономический эффект в процентном соотношении он равен 1,2

По результатам расчета экономической эффективности проектирования и внедрения мероприятий, можно сделать для организации, так как $Kэ \geq 1$ следовательно, данный проект можно считать эффективным.

Выводы по главе 3:

В целях становления системы управления деловой карьерой специалистов ООО «Окна Черноземья – Оскол» разработан проект, который включает в себя несколько этапов:

Первый этап - разработка опросной анкеты, включающей три части:

- вводную, характеристик респондента (пол, возраст, базовое образование, стаж работы по профессии);

-целевую, ориентированную на диагностику достигнутого работником уровня профессионального роста, сопряженную с выявлением освоенных им профессиональных компетенций;

-целевую, предназначенную для определенного уровня удовлетворенности.

Второй этап – анкетирование работника.

Третий этап – диагностика параметров внешней карьеры: сквозного уровня профессионального роста; соответствующего подэтапа развития карьеры; формального статус – диагностика параметра внутренней карьеры – уровня удовлетворенности работника профессиональной деятельностью.

Пятый этап – составление профессиональной карьерограммы специалиста, включающую специфические показатели, комплексно характеризующие развитие его уровень профессионального роста; достигнутый этап или подэтап развития профессиональной карьеры; формальный статус специалиста; уровень На этом этапе составляются списки кадрового резерва предприятия.

В целях осуществления внедрения проекта по формированию системы управления профессиональной карьерой специалистов в ООО «Окна Черноземья – Оскол» разработан маршрутный график и план – график.

В результате проведенного расчета для мероприятий необходимо 105 тыс. руб. Таким образом, можно сделать вывод о том, что проект выгоден для организации, так как $Kэ \geq 1$ следовательно, данный проект можно считать эффективным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях роста конкуренции, увеличения роли человеческого фактора успешность управления производственной организацией напрямую зависит от эффективности процессов формирования, использования и развития ее руководящих; преемственность управленческого профессионального опыта и культуры организации; бесперебойность и рациональность замещения ключевых должностей и так далее.

Изучение сущностных признаков развития карьеры позволяет сделать следующие обобщения:

- карьера непосредственно связана с деятельностью людей;
- карьера связана с социальной мобильностью индивида;
- в определениях результат достижения успеха;
 - карьера охватывает «достижение успеха» в широком диапазоне сфер деятельности: организационной, производственной, научной, социальной общественно-политической и др.;
- карьера определяется и как процесс, и как результат, определенный итог «движения к успеху»;
- в любой производственной, общественно-политической и социальной иерархии присутствует карьера;
- термин «карьера» можно рассматривать, как в узком, так и в широком значении этого слова, это – и элементарный служебный рост в организации, и – значительное процесса управления карьерой.

Следовательно, управление карьерой - это планомерно организованное продвижение работника по иерархии должностей или рабочих мест в дискретном временном интервале, с учетом формирования его мотивов, профессионального мастерства, опыта, умений, знаний и их востребованности.

Компания ООО «Окна Черноземья – Оскол» существует в г. Старый Оскол и занимается розничной торговлей и их монтажом и демонтажом. Торгово – монтажная компания имеет линейно-функциональная структуру

управления, которая включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые организации: строительно-монтажный отдел, отдел комплектации, проектный отдел, бухгалтерия, отдел маркетинга и сметно-договорной отдел.

Компанию можно считать успешно осуществляющей свою финансово-хозяйственную деятельность сдерживают развитие организации.

Результаты проведенного анализа указывают на то, что развитию деловой карьеры персонала в ООО «Окна Черноземья Оскол» почти не уделяется внимания. Для улучшения сложившейся ситуации необходимо разработать проект, на основании которого кадровая служба сможет уделить должное внимание становлению карьеры перспективных работников.

В целях становления системы управления деловой карьерой специалистов ООО «Окна Черноземья – Оскол» разработан проект, который включает в себя несколько этапов:

Первый этап - разработка опросной анкеты, включающей три части:

- вводную, характеристик респондента (пол, возраст, базовое образование, стаж работы по профессии);

- целевую, ориентированную на диагностику достигнутого работником уровня профессионального роста, сопряженную с выявлением освоенных им профессиональных компетенций;

- целевую, предназначенную для определенного уровня удовлетворенности работника.

Третий этап – диагностика параметров внешней карьеры: сквозного уровня профессионального роста; соответствующего подэтапа развития карьеры; формального статуса специалиста.

Четвертый этап – диагностика параметра внутренней карьеры – уровня удовлетворенности работника профессиональной деятельностью.

Пятый этап – характеризующие развитие его профессиональной карьеры: сквозной уровень профессионального роста; достигнутый этап

или подэтап развития профессиональной карьеры; формальный статус специалиста; уровень удовлетворенности профессиональной деятельностью.

На этом этапе составляются списки целей осуществления внедрения проекта по формированию системы управления профессиональной карьерой специалистов в ООО «Окна Черноземья – Оскол» разработан маршрутный график и план – график. Экономический эффект в процентном соотношении равен:

$$Кэ = 616,36 : 511,36 = 1,2$$

Таким образом, можно сделать вывод о том, что проект выгоден для организации, так как $Кэ \geq 1$ следовательно, данный проект можно считать эффективным.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Арская Л. П. Япония: наука и искусство управления [Текст] / Л.П. Арская. – М.: ИСКРА, 2014. – 384с.
2. Белый Е.М. Менеджмент в России и за рубежом [Текст] / Е.М. Белый, А.В. Кузнецов. – 2013. – №3. – С. 80–82.
3. Бентам И. Введение в основания нравственности и законодательства [Текст]/ И. Бентам // СПб.: ИНФРА, 2015. – 746 с.
4. Бернارد Ч. Функции руководителя. Власть, стимулы и ценности в организации [Текст]/ Ч. Бернارد. – М.: Наука, 2013. – 336с.
5. Бурганова Л.А. Теория управления Элтона Мэйо: монография [Текст] / Л.А. Бурганова, Е.Г. Савкина. – Казань.: Казан. гос. технол. ун–та, 2013. – 160 с.
6. Вахрушев А. Принципы японского управления [Текст]/ А. Вахрушев. – М.: ИСКРА, 2012. – 289с.
7. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала [Текст]/ В.Р. Веснин – М.: ИНФРА, 2015. – №4. – С. 206–224
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник [Текст] / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2016. – 528 с.
9. Волина В.И. Методы адаптации персонала [Текст]/ В.И. Волина – СПб.: Спектр, 2013. – 352 с.
10. Герчиков М.Н. Менеджмент [Текст]/ М.Н. Герчиков. – М.: Мысль, 2016. – 312с.
11. Гилбрет Л.М. Психология управления предприятиями: значение психологии для выработки методов наименьших потерь для обучения им и для проведения их в жизнь [Текст] / Л.М. Гилбрет, Ф.Б. Гилбрет. — М.: ПГ «Сеятель» Е.В. Высоцкого, 2014. — 238 с.
12. Десслер Г. Управление персоналом [Текст]/ Г. Десслер – М.: БИНОМ, 2014. – 229 с.

13. Долгопятова Т. Корпоративное управление в российских компаниях: роль глобализации и кризиса [Текст] / Т. Долгопятова // Вопросы экономики. – 2015. – № 6. – С.83–96.
14. Егорова Е. Корпоративное управление: тенденции в условиях кризиса [Текст] / Е. Егорова // Консультант. – 2015. – № 1. – С. 74–78.
15. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие [Текст] / Н.И. Кабушкин. – Минск.: Новое знание, 2013. – 320 с.
16. Калачева Л.Л. Условия труда [Текст]/ Л.Л. Калачева – Новосибирск.: Луч, 2011. – 312 с.
17. Качалов И. Почему российский менеджмент проигрывает зарубежным компаниям [Текст]/ И. Качалов // Рекламные технологии. – 2015.– №2. – С. 4–6
18. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления [Текст] / В. И. Кнорринг // Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». — 2-е изд., изм. и доп. — М.: НОРМА, 2012. — 528 с.
19. Коробко В.И. Теория управления [Текст] / В.И. Коробко // – М.: Юнити–Дана, 2013. – 384 с.
20. Коханов Е. Ф. Отбор персонала и введение в должность [Текст] / Е.Ф. Коханов – М.: ИСКРА, 2013. – 401 с.
21. Кравченко А. И. История менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов [Текст] / А.И. Кравченко. – М.: Академический Проект, 2012. – 277 с.
22. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Том 1 [Текст]/ Г. Кунц, С. О’Доннел. М.: «Прогресс», 2012. – 250 с.
23. Лехто Ю. Эффективность управления и возможности российских предприятий [Текст] / Ю. Лехта, А. Матвеев // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №5. – С.86–91.

24. Литвак Б.Г. Наука управления: теория и практика [Текст] / Б.Г. Литвак // – М.: Дело, 2012. – 424 с.
25. Маршев В. Размышления об управлении Россией: прошлое, настоящее, будущее [Текст]/ В. Маршев // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – №3. – С.46–51.
26. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия[Текст] / Е.В. Маслов – М.: Феникс, 2012. – 381 с.
27. Мескон М. Основы Менеджмента[Текст]/ М. Мексон, М. Альберт, Ф. Хедоури // пер. Л. И. Евенко.— М.: Дело, 2012. — 704с.
28. Мильнер Б. Управление: пути преодоления кризиса [Текст] / Б. Мильнер // Вопросы экономики. – 2016. – № 6. – С. 36–48.
29. Миляева Л. Экспрес методика диагностики развития профессиональной карьеры специалиста [Текст]/ Л. Миляева// Человек и труд.-2013.-№3.-С.60-62.
30. Нефедов А. Управление реальностью [Текст] / А. Нефедов. – Минск.: Феникс, 2012. – 311с.
31. Омаров А. Менеджмент. Управление – древнейшее искусство, новейшая наука [Текст] / А. Омаров. СПб.: Экономика, 2014. – 640с.
32. Переверзев М.П. Менеджмент: учебник[Текст]/М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко, Л.Е. Басовский. – М.: Инфра–М. 2015. – 488 с.
33. Петров А.С. Работа в офисе: проблемы и решения[Текст] / А.С. Петров – М.: Инфра, 2013. – 215 с.
34. Поляков В.А. Технология карьеры[Текст] / В.А. Поляков – М.: Наука, 2012. – 318 с.
35. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента [Текст] / А.В. Попов. – М.: МГУ, 2014. – с.126
36. Разумов И.В. Качество менеджмента и инвестиционная привлекательность промышленных предприятий [Текст]/И.В. Разумов// Финансы и кредит. – 2016. – №20. – С. 13–19.

37. Рансдорф М. Секреты успеха и задачи менеджмента на современном этапе [Текст] / М. Рансдорф // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 6. – С.94–100.
38. Рокмор Т. Маркс после марксизма: Философия Карла Маркса [Текст] / Т. Рокмор. — М.: «Канон+» РООИ «Реабилитация», 2013. — 400 с.
39. Рофе А.И. Научная организация труда [Текст] / А.И. Рофе – М.: МИК, 2015. – 364 с.
40. Севакович А.З. Менеджмент не наука, не искусство [Текст] / А.З. Севакович // Менеджмент. 2016. №2. – С. 31–38.
41. Семенова И.И. История менеджмента: учебн. пособие [Текст] / И.И. Семенова. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2015. – 199 с.
42. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов (книги I–III) [Текст] / А. Смит // Пер. с англ, вводная статья и комментарии Е.М. Майбурда – М.: Наука, 2013. – 572с.
43. Тейлор Ф.У. Научная организация труда / Ф.У. Тейлор // Управление – это наука и искусство?– М.: Республика, 2012. – 376с.
44. Уткин Э.А. Курс менеджмента: Учебник для ВУЗов[Текст]/ Э.А. Уткин. – М.: Зерцало, 2015. – 432 с.
45. Файоль А. Общее и промышленное управление [Текст] / А. Файоль // Перевод на русский язык: Б. В. Бабина–Кореня. — М.: 2014. [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий.
46. Файоль А. Управление – это наука и искусство[Текст] / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. М.: Прогресс, 2015. – 438с.
47. Фрад М. Менеджмент как наука и искусство [Текст] / М. Фрад. – М.: Прогресс, 2015. – 399с.
48. Хабрева М.И. Эволюция теории управления[Текст]/ М.И. Хабреева // Экономический вестник РТ. 2014. – № 2. – С.85–88.

49. Цветаев В.М. Управление персоналом [Текст]/ В.М. Цветаев – СПб.: ПИТЕР, 2013. – 299 с.
50. Чередниченко И. П. Психология управления [Текст] / И.П. Чередниченко, Н. В. Тельных. // Серия «Учебники для высшей школы». — Ростов–на–Дону.: Феникс, 2014. — 608 с.
51. Шпотов Б.М. Жизнь и бизнес [Текст] / Б.М. Шпотов, Г. Форд. – М.: КДУ, 2013. – 384 с.
52. Янченко Е. Социально-трудовые отношения в развивающейся организации: перспективы управления/[Текст]// Управление персоналом.-2011.-№1.-С. 40-46.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Положение о премировании работников ООО «Окна Черноземья – Оскол»

1. Общие положения.

- 1.1. Настоящее Положение о премировании сотрудников ООО «Окна Черноземья – Оскол» (далее Организация) устанавливает порядок и условия материального стимулирования сотрудников.
- 1.2. Настоящее Положение распространяется на всех сотрудников организации, занимающих должности в соответствии со штатным расписанием.
- 1.3. В настоящем Положении под премированием понимается выплата сотрудникам денежных сумм сверх размера заработной платы
- 1.4. Премирование направлено на усиление материальной заинтересованности и повышения ответственности сотрудников за своевременное и качественное выполнение поставленных задач и своих трудовых обязанностей.
- 1.5. Премирование осуществляется на основе индивидуальной оценки труда каждого работника и его личного вклада в обеспечение выполнения поставленных задач, трудовых обязанностей и договорных обязательств.

2. Виды премий

- 2.1. Премирование сотрудников может осуществляться в отношении сотрудников организации:
 - 2.2.1. по итогам работы за месяц – для административно-управленческого и инженерно-технического персонала;
 - 2.2.2. в связи с государственными или профессиональными праздниками – для всех сотрудников организации.

3. Премияльный фонд

Размер премияльного фонда зависит от общей валовой выручки за месяц с НДС.

Премияльный фонд не создается, если общая валовая выручка за месяц менее 6,2 миллиона рублей с НДС.

Сумма средств, направляемых на выплату премий, утверждается приказом директора ежемесячно.

Менеджерам торговой точки премия не начисляется, если объем продаж (общая сумма по заключенным договорам) за месяц менее 600 000 (шестьсот тысяч) руб.

Коэффициенты отчислений на премияльный фонд, указанные в разделе 4 Положения могут меняться по приказу директора, если при применении их размер общего фонда оплаты труда превышает установленную норму.

4. Показатели премирования.

4.1. Премирование менеджеров торговых точек.

Премияльный фонд менеджеров устанавливается в размере 0,5 % от суммы заключенных договоров за месяц. Далее, рассчитанная таким образом сумма делится между сотрудниками пропорционально отработанному времени.

Премияльный фонд менеджеров считается по каждой торговой точке отдельно. Основанием для расчета является отчет по проделанной работе, представленный в бухгалтерию не позднее 5-числа следующего месяца. (Приложение № 1)

Менеджеру, формирующему пирамиды-заказы основному поставщику премия начисляется в размере 1% от суммы стоимости товара, запланированного к отгрузке в отчётном месяце пропорционально отработанному времени.

Выплата премии происходит не позднее 15 числа месяца, следующего за отчётным.

Бухгалтерия после корректировки премиального фонда (возможны удержания за некачественно выполненные работы) представляет расчет на утверждение директору, после чего он возвращается в бухгалтерию для начисления не позднее 10 числа следующего месяца.

4.2. Премирование инженера по охране труда.

Основанием для премирования инженера по охране труда является качественное выполнение трудовых обязанностей: своевременное оформление необходимой документации, контроль за исполнением соблюдения законодательства по охране труда, контроль за обеспечением работников спецодеждой и средствами защиты. Премия устанавливается в размере 50% от оклада за месяц и начисляется пропорционально отработанному времени.

4.3. Премирование водителя-экспедитора.

Основанием для премирования водителя-экспедитора является качественное выполнение им порученных обязанностей. В частности, своевременное предупреждение технической неисправности автомобиля, отсутствие санкций ГИБДД, предупреждение порчи товара при транспортировке, своевременное информирование об истечении срока действия автомобильной документации. Премия начисляется в размере 700 руб. за каждый факт междугородних перевозок. Основанием начисления премии является табель учёта междугородних поездок (Приложение № 2).

4.4. Премирование работников бухгалтерии.

Показателями премирования для работников бухгалтерии являются: своевременная сдача налоговой и бухгалтерской отчетности, отсутствие ошибок в ведении бухгалтерского учета и исчислении налогов и сборов по результатам налоговых и аудиторских проверок. Премия начисляется в размере 0,2 % от суммы общей выручки за месяц (кредитовый оборот по бухгалтерскому счету 90.01). Премииальный фонд распределяется между работниками пропорционально отработанному времени.

Премия бухгалтеру-кассиру начисляется в размере 1% от суммы приходных операций по кассе за месяц пропорционально отработанному времени.

4.5. Премирование работников склада.

Показателями премирования для работников склада являются: снижение количества ошибок при комплектации заказов, своевременная подготовка документации, эффективное использование складской площади. Премия заведующему складом начисляется в размере 0,1 % от товарного оборота (дебетовый оборот по бухгалтерскому счету 41.01). Премииальный фонд распределяется пропорционально отработанному времени.

Премия грузчикам начисляется в размере 100 % от оклада при условии поставок товара автомобилем МАЗ три раза в неделю и начисляется пропорционально отработанному времени.

4.6. Премирование директора и сотрудников по обслуживанию корпоративных клиентов.

Показателем премирования для сотрудников, работающих с корпоративными клиентами (заместитель директора по коммерции и снабжению, менеджер) и директора является выручка от продаж корпоративным клиентам. Премииальный фонд устанавливается в размере 0,4% от суммы выручки (кредитовый оборот по бухгалтерскому счету 90.01.1). Премииальный фонд распределяется между сотрудниками пропорционально отработанному времени.

Выплата премии происходит не позднее 15 числа месяца, следующего за отчётным.

Основанием для расчета является отчёт по подписанным актам, представленный в бухгалтерию не позднее 5-числа следующего месяца. (Приложение № 3)

Бухгалтерия после корректировки премиального фонда (возможны удержания за некачественно выполненные работы) представляет расчет на утверждение директору, после чего список передается в бухгалтерию для начисления не позднее 10 числа следующего за отчётным месяца.

4.7. Премирование работников секретариата.

Основанием премирования секретаря является качественное выполнение им своих обязанностей, в том числе: осуществление работы по организационно-техническому обеспечению административно-распорядительной деятельности руководителя, прием документов и личных заявлений на подпись руководителя предприятия, организация приёма посетителей, обеспечение рабочего места руководителя необходимыми средствами организационной техники, канцелярскими принадлежностями, создание условий, способствующие его эффективной работе, выполнение иных особо важных заданий и срочных работ, разовых поручений руководства. Премия начисляется в размере 1500 руб. за каждый месяц с учетом фактически отработанного времени.

4.8. Премирование мастера сервисного обслуживания.

Основанием премирования для мастера по сервисному обслуживанию является чёткое выполнение графика посещения клиентов, отсутствие повторных вызовов по одному основанию. Премия устанавливается в размере 50 % от оклада за месяц и начисляется пропорционально отработанному времени.

4.9. Премирование сотрудников, организующих работу монтажного участка.

В данную категорию работников включаются: заместитель директора по строительно-монтажным работам, начальник монтажного участка, диспетчер, водители.

Основанием премирования указанной категории сотрудников является качественное выполнение своих обязанностей. Для зам. директора по СМР – контроль качества применяемых материалов, их соответствия стандартам, техническим условиям, изучение причин, вызывающих срывы сроков и ухудшение качества СМР, разработка мер по их устранению. Для начальника монтажного участка - своевременное снабжение монтажников необходимым инструментом, обеспечение трудовой дисциплины на данном участке работ, контроль за качеством монтажа и организация своевременного устранения брака. Для диспетчера – эффективное распределение монтажных бригад по объектам, своевременная и качественная подготовка документации на доставку и монтаж, своевременное и качественное информирование клиентов о планируемых работах.

Источником формирования премиального фонда данной категории сотрудников является сумма выручки от оказания услуг по монтажу изделий с НДС. Премииальный фонд для данной категории работников равен 2 % от суммы монтажа, согласно актам выполненных работ. После определения размера премиального фонда, он распределяется между работниками следующим образом:

Заместитель директора по СМР – 45 % от суммы

Начальник монтажного участка – 35% от суммы

Диспетчер – 20 % от суммы

Основанием для начисления премий в данном случае является расчёт по установленной форме, утверждённый директором. (Приложение № 4)

Для водителей основанием премирования является чёткое выполнение графика доставки изделий, обеспечение технической исправности автомобиля, отсутствие санкций ГИБДД, своевременное информирование об истечении срока действия автомобильной документации, а также за совмещение обязанностей экспедитора при междугородних перевозках начисляется премия в размере 700 руб. за каждую поездку. Основанием для начисления премии за междугородние перевозки водителям является соответствующий табель учёта (Приложение № 5).

4.10. Премии в связи с государственными и профессиональными праздниками начисляются и выплачиваются на основании приказа директора.

5. Депремирование (вычеты из фактической заработной платы) производится в случаях:

- 5.1 невыполнение или ненадлежащее выполнение сотрудниками должностных обязанностей;
 - 5.2. несоблюдение и невыполнение производственных бизнес-планов и проектов; ухудшение финансовых и производственных показателей;
 - 5.3. невыполнение производственных и технологических инструкций, положений, требований по охране труда и технике безопасности;
 - 5.4. нарушение установленных требований оформления документации и результатов работ;
 - 5.5. наличие претензий, исков, рекламаций, жалоб со стороны внешних контрагентов;
 - 5.6. наличие претензий, штрафов со стороны государственных контролирующих органов;
 - 5.7. необеспечение сохранности имущества и товарно-материальных ценностей;
 - 5.8. наличие ошибок и искажений в отчетных документах;
 - 5.9. нарушение трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка иных локальных нормативных актов;
 - 5.10. совершение иных нарушений, установленных трудовым законодательством, в качестве основания для наложения дисциплинарного взыскания.
- Депремирование производится на основании приказа директора с указанием причин лишения премии.

6. Заключительные положения.

Данное положение вступает в силу с момента его подписания и действует либо до его отмены, утверждённого приказом директора, либо до вступления в силу нового локального акта, регулирующего вопросы премирования персонала.

Премии, указанные в жёстких суммах могут меняться в соответствии с ростом уровня заработной платы в профилирующей отрасли. Всё изменения в Положение вносятся отдельным приказом директора.

«Положение о работе с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности»

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1 Настоящее Положение разработано в целях организации и проведения планомерной и целенаправленной работы по подготовке руководящих кадров для различных уровней управления за счет качественного формирования и сопровождения резерва кадров для выдвижения на руководящие должности (далее – резерв кадров или кадровый резерв).

.2 Резерв кадров – это прошедшая квалифицированный отбор группа работников Общества для систематической целевой подготовки, ориентированной на получение знаний, умений и навыков, необходимых для назначения на руководящую должность.

.3 Работу с резервом кадров возглавляет генеральный директор Общества.

.4 Работники, включенные в резерв кадров для выдвижения, должны достигать высоких результатов в профессиональной деятельности и обладать необходимыми для руководителя профессиональными, деловыми и личностными качествами, иметь выраженный лидерский потенциал, организаторские способности, а также другие качества, определяющие пригодность к руководящей работе необходимого уровня.

.5 Настоящее Положение разработано в соответствии с Трудовым кодексом и действующими законодательными актами Российской Федерации.

.6 Положение определяет:
цели создания кадрового резерва;
структуру и состав кадрового резерва;
основные принципы и порядок формирования кадрового резерва;
планирование и организацию работы по сопровождению кадрового резерва;
права и обязанности лиц, включенных в состав кадрового резерва Общества и должностных лиц, ответственных за работу с кадровым резервом.

. ЦЕЛИ СОЗДАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

.1 Целями создания кадрового резерва являются:
формирование оптимальной профессионально–квалифицированной структуры персонала, способной обеспечить достижение стратегических целей Общества;
своевременное замещение вакансий по должностям руководителей;
снижение рисков при назначении работников на руководящие должности;
мотивация карьерного роста работников и дополнительное стимулирование их на повышение образовательного уровня и профессиональной квалификации;
создание системы работы с персоналом, обеспечивающей формирование у каждого работника профессионально–производственного поведения, адекватного стратегическим целям Общества;
обеспечение постоянного профессионального роста персонала Общества;
повышение эффективности управления структурными подразделениями Общества;
снижение текучести персонала;
рост производительности труда;
оптимизация расходов на персонал за счет целевого перераспределения бюджета на обучение и развитие персонала.

.2 Достижение этих целей связано с формированием и развитием у работников, зачисленных в резерв кадров, профессионально необходимых знаний, деловых и личностных качеств, обеспечивающих успешное выполнение функциональных обязанностей на руководящей должности.

3. СТРУКТУРА КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

3.1. Резерв кадров Общества подразделяется на три уровня:

- резерв кадров 1 ступени (для замещения руководящих должностей низшего звена до должности начальника отдела включительно);
- резерв кадров 2 ступени (для замещения руководящих должностей среднего звена до должности начальника службы, управления включительно);
- резерв кадров 3 ступени (для замещения руководящих должностей высшего звена до должности заместителя генерального директора и генерального директора Общества включительно);

3.2. Номенклатуру должностей резерва кадров и списки работников, включенных в резерв кадров утверждает генеральный директор Общества.

4. ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

1.1 Работе по формированию кадрового резерва должно предшествовать определение службой по работе с персоналом оптимальной численности резерва руководящих кадров на основе:

- прогноза изменения структуры аппарата управления;
- потребности в руководящих кадрах на ближайшую (год) и длительную (до 5 лет) перспективу (оперативный и стратегический резервы);
- фактической численности подготовленного резерва каждого уровня;
- количества кандидатов, выбывших из резерва вследствие невыполнения индивидуальной программы подготовки, перемены места жительства и тому подобное;
- числа руководителей, высвобождаемых в ходе организационно–штатных мероприятий, которые могут замещать имеющиеся вакансии аппарата управления.

1.2 Источниками формирования резерва кадров являются:

- руководители и специалисты любого уровня;
- молодые специалисты, положительно зарекомендовавшие себя на практической работе;
- рабочие Общества, имеющие высшее или среднее профессиональное образование и зарекомендовавшие себя на производстве как инициативные и перспективные работники.

3 К зачислению в резерв кадров рекомендуются работники, имеющие высшее образование, проработавшие в Обществе более одного года, обладающие глубокими профессиональными знаниями и такими личностными качествами, как инициативность, стремление к профессиональному и карьерному росту, высокий творческий потенциал, высокая работоспособность. Все кандидаты в резерв кадров должны обладать:

- профессиональной подготовкой – глубокими знаниями предполагаемого участка работы, практическим опытом, умением и стремлением совершенствовать свою производственную квалификацию, высокой требовательностью к себе и подчиненным, умением анализировать свою работу и деятельность коллектива и находить эффективные пути решения производственных задач;
- управленческим потенциалом – высокими организаторскими и коммуникативными способностями, стратегическим мышлением;
- личностными качествами – стремлением к саморазвитию, инициативностью, направленностью на интересы дела, умением взаимодействовать с коллегами, безупречной исполнительской самодисциплиной;

При отборе кандидатов в резерв кадров следует учитывать:

возраст (учитывая временные затраты на подготовку, обучение и стажировку работника, включенного в резерв, оптимальным следует считать возраст не превышающий 40 лет, однако в индивидуальных случаях в резерв на должности резерва кадров 3 ступени могут рассматриваться кандидаты в возрасте старше 40 лет);

уровень образования (минимальным рекомендуется считать наличие незаконченного высшего образования при условии продолжения обучения);

состояние здоровья (способность выполнять трудовую функцию в полном объеме);
стаж работы по профессии, стаж работы на руководящей должности;
квалификационные требования по планируемой должности.

.5. Формальным основанием для зачисления в резерв развития могут являться:

- письменное представление руководителя;
- итоги собеседования (в случае наличия данной оценочной процедуры в

Обществе);

итоги очередной аттестации;

письменное представление службы по работе с персоналом (по результатам специально проведенной оценочной процедуры: психологического тестирования, ассессмент-центра и тому подобное);

письменное представление Совета молодых специалистов Общества (в случае наличия такого органа в Обществе);

самовыдвижение работника.

4.6 Порядок формирования кадрового резерва.

4.6.1 В первой декаде ноября текущего года служба по работе с персоналом Общества готовит проект приказа об организации работы по формированию резерва кадров, проводит разъяснительную работу в структурных подразделениях Общества о порядке формирования резерва кадров и проводит ознакомление руководителей структурных подразделений Общества с настоящим Положением.

.6.2 Руководители структурных подразделений Общества готовят предложения для включения в списки кандидатов в резерв кадров, при этом непосредственный руководитель кандидата в резерв кадров проводит с ним собеседование и в соответствии с рекомендуемыми критериями осуществляет первичную оценку деловых и личностных качеств кандидата. По итогам собеседования непосредственный руководитель кандидата в резерв кадров составляет письменные рекомендации, которые передаются в службу по работе с персоналом.

