Негосударственная автономная некоммерческая организация
высшего образования
«Институт мировых цивилизаций»
(НАНО ВО ИМЦ)
Кафедра «Менеджмент»
Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Социальные механизмы служебного продвижения

Студент:
Ивлев Иван Владимирович, МЗ/Б3315-1 _____
(ФИО, группа) (подпись)

Научный руководитель:
Д.э.н., профессор Жураховский А.С. _____
(ученая степень, звание, ФИО) (подпись)

«Допустить к защите»

_____

_____

(подпись)

«___» 201__ г.

Москва, 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....3

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СЛУЖЕБНОГО ПРОДВИЖЕНИЯ..... 6

1.1 Понятие и сущность служебного продвижения - карьеры, основные характеристики..... 6

1.2 Характеристика управления служебным продвижением сотрудников……9

1.3 Влияние управления служебным продвижением персонала на эффективность деятельности организации.....15

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРИНЯТОЙ ПРАКТИКИ СЛУЖЕБНОГО ПРОДВИЖЕНИЯ В ГКУ «ЦЕНТР КООРДИНАЦИИ ГУ ИС».....21

2.1 Общая характеристика организации и структуры ее кадрового состава..21

2.2 Анализ возможностей личностного и профессионального служебного продвижения сотрудников.....29

2.3 Проблемы в служебном продвижении сотрудников.....33

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА СЛУЖЕБНОГО ПРОДВИЖЕНИЯ СОТРУДНИКОВ В ГКУ «ЦЕНТР КООРДИНАЦИИ ГУ ИС».....41

3.1 Разработка конкурсной процедуры отбора сотрудников в кадровый резерв……41

3.2 Создание Школы служебного продвижения.....45

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....54

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....58

ПРИЛОЖЕНИЯ.....62

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Служебное продвижение является формальным контекстом трудовой жизни человека, которое структурирует трудовой опыт человека последовательностью ступеней, благодаря которым профессиональная жизнь приобретает вид лестницы. Служебное продвижение является одной из форм реализации активности личности, проявлением синтеза знаний и стечения обстоятельств.

На практике профессионалы часто пассивно относятся к своей карьере, ожидая интересных предложений от собственного руководства или других работодателей. На эту категорию людей и ориентируются программы управления служебным продвижением в организации. По свидетельству экспертов, проведенные в компаниях, где существуют подобные программы, исследования свидетельствуют, что их реализация ведет к производительности труда и повышению мотивации работников, уменьшению текучести кадров, а также эффективному использованию человеческих ресурсов.

Бессистемность развития служебного продвижения менеджеров может значительно ослабить организацию. Например, отсутствие эффективных методов отбора, который ориентирован на управленческую компетентность, может породить протекционизм, субъективизм, при которых продвижение на ключевые посты приобретает характер карьеризма. Результатом является снижение эффективности использования человеческих ресурсов компании, а проникновение в высшее руководство одного непрофессионала может вызвать цепную реакцию, при которой со временем может наблюдаться замещение руководящих постов дилетантами.

Цель исследования – рассмотреть управление служебным продвижением в ГКУ «Центр координации ГУ ИС», и предложить мероприятия по совершенствованию.

В соответствии с поставленной целью в работе решаются следующие задачи:

1. рассмотреть понятие и сущность служебного продвижения – карьеры, основные характеристики;
2. охарактеризовать ГКУ «Центр координации ГУ ИС» и структуры его кадрового состава, исследовать возможности личностного и профессионального служебного продвижения;
3. выявить проблемы в служебном продвижении сотрудников ГКУ «Центр координации ГУ ИС», и разработать мероприятия по их решению.

Объект исследования – ГКУ «Центр координации ГУ ИС».

Предмет исследования – управление служебным продвижением.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды по теме исследования известных авторов: Дейнека А.А., Кибанова А.Я., Каштановой Е.В., Масловой Е.Л., Шнейдер Л.Б., Горелова Н.А., Горленко О.А., Литвинюк А.А., Руденко А.М., работе так же использовались материалы, опубликованные в специальных журналах.

Практическая значимость исследования определяется тем, что в нем предложен инструментарий, позволяющий усовершенствовать систему управления служебным продвижением персонала ГКУ «Центр координации ГУ ИС».

Структура работы. Работа состоит из следующих составляющих: введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Во введении определены актуальность, цель, задачи, предмет и объект исследования.

В первой главе работы рассмотрено понятие и сущность служебного продвижения – карьеры, приведены основные характеристики; изучена характеристика управления служебным продвижением сотрудников, а также исследовано влияние управления служебным продвижением персонала на эффективность деятельности организации.

Во второй главе приведена характеристика ГКУ «Центр координации ГУ ИС» и структуры его кадрового состава, исследованы возможности личностного и профессионального служебного продвижения сотрудников в ГКУ «Центр координации ГУ ИС», выявлены проблемы в служебном продвижении сотрудников ГКУ «Центр координации ГУ ИС».

В третьей главе предложена конкурсная процедура отбора сотрудников ГКУ «Центр координации ГУ ИС» в кадровый резерв, а также создание Школы служебного продвижения ГКУ «Центр координации ГУ ИС».

Заключение содержит выводы по всем разделам работы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СЛУЖЕБНОГО ПРОДВИЖЕНИЯ

1.1 Понятие и сущность служебного продвижения - карьеры, основные характеристики

В экономической литературе приведено много определений служебного продвижения – карьеры, но в основном они сводятся к единому понятию того, что карьерой называют успешное продвижение в какой-либо сфере деятельности: служебной, общественной, научной и прочей. Иными словами, служебное продвижение является совокупностью всех должностей, вместившихся в одну трудовую жизнь[1].

Сегодня служебное продвижение связано не просто с восхождением по карьерной лестнице, но и с развитием профессиональным, которая выражается в самообучении и обучении индивида, стремлении повысить уровень личных умений, знаний и навыков с целью поддержания личной конкурентоспособности на рынке труда. Помимо этого, служебное продвижение находится во связи с социально-экономическим развитием индивида – повышением статуса и уровня материального благосостояния, с удовлетворением потребностей в творческой самореализации и достижении успеха. Кроме того, построение карьеры может быть реализовано не только в отдельной организации, а в разных организациях[2].

Под служебным продвижением – трудовой карьерой понимают личную последовательность важных перемен труда, которые связаны с изменением работника в должности по вертикальной шкале сложности выполняемого труда, либо социальной лестнице по шкале рабочих мест.

---

[1] Татарников, Е.А. Управление персоналом. Учебное пособие. / Е.А. Татарников - М., Риор, 2014. С.117

[2] Вырупаева, Т.В. Управление карьерой в условиях рыночной экономики / Т.В. Вырупаева // Информационно-экономические стратегии в условиях XXI века: Сборник научных трудов– Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2014. – С.38.

Жизненные цели и потребности человека, а, значит, и цели карьеры различают во времени. Каждый человек в разной степени формирует свою карьеру, ориентируясь при этом на способности, потребности, реальную оценку сложившихся социально-экономических условий реализации личных ожиданий и т.п.

Скорость и пределы продвижения индивидуальны и зависят от сложившихся социальных возможностей развития, его ориентации на индивидуальную трудовую карьеру. На развитие карьеры существенное влияние оказывает возраст.

Развитие карьеры работника, учет его потенциальных возможностей во многом определяется сложившейся структурой управления организацией, организационными формами использования работников, морально-этическими нормами, социальными иерархиями, прочими факторами.

Для понимания сущности процесса управления трудовой карьерой необходимо уточнить содержания основных категорий карьеры, которые приведены в Приложении 1.

Термин «управление карьерой» в российском менеджменте достаточно новый, а управление карьерой в качестве вида деятельности в нашей стране стало формироваться с середины 90-х годов. Сегодня карьерное развитие персонала все боле значимо и ему придается все более важное значение в достижении организацией своих стратегических целей, потому что по мере того, как изменяются структура организации и её деятельность, необходимы постоянные изменения моделей поведения персонала. В интересах и организации, и персонала должны прикладываться последовательные усилия, которые противодействуют «моральному износу» человеческого капитала.

Управление служебным продвижением начинается уже при приеме на работу. Принимая на работу, кандидату задают вопросы, в которых изложены требования организации-работодателя. А он в свою очередь выясняет вопросы, отвечающие его целям и формирующие его требования. Среди них могут быть такие: какова философия организации в отношении к молодым

специалистам?; каковы шансы получения жилья?; сколько дней в году уйдет на командировки (в том числе зарубежные)?; каковы перспективы развития организации?; какие системы оплаты труда в организации?; имеет ли организация свои детские, лечебно-оздоровительные учреждения?; каковы шансы получения более высокой должности?; будут ли созданы условия для обучения, повышения квалификации или переподготовки?; возможно ли сокращение должности и в связи с чем?, и т.д[3].

Таким образом, сущность управления служебным продвижением – карьерой с позиции индивида заключается в том, что карьерный процесс должен быть организован так, чтобы сам способ продвижения обеспечивал оптимальное использование движущих факторов и ослаблял действие любых факторов сдерживания и сопротивления. При таком подходе к управлению трудовой карьерой стратегической целью является обеспечение устойчивости карьерного процесса.

Управление трудовой карьерой работников можно также рассмотреть с позиции руководства предприятия. Социологами давно выявлена закономерность в том, что как только менеджер полностью освоил свою работу, его профессиональное совершенствование тормозится. Особое значение при этом имеют перспективы должностного и профессионального роста, отсутствие которых ведет к спаду трудовой активности. Наличие перспективы стимулирует человека только тогда, когда достижение её имеет для него смысл, так как бессмысленная работа не просто снижает силу мотива, она унижает достоинство человека.

Изменить ситуацию может целенаправленное перемещение работника по вертикали или горизонтали, осуществляемое в рамках управления трудовой карьерой.

Подводя итог изложенному, можно сделать вывод, что управление служебным продвижением является комплексом мероприятий по мотивации, планированию, контролю служебного и профессионального роста работника,

[3] Маслова, Е.Л. Менеджмент. Учебник для бакалавров. / Е.Л. Маслова – М.:Дашков и К, 2015. – С.176

управление поступательным продвижением работника по служебной лестнице.

Сущность управления карьерой заключается в том, чтобы максимально полно использовать в процессе работы профессиональные способности индивидов.

Практика управления служебным продвижением должна быть направлена на обеспечение приверженности работников интересам компании, повышение эффективности труда, снижение текучести кадров, полное раскрытие способностей человека, поскольку предоставляет материально и морально оправданную возможность работать в полную силу, создавая условия для осмысленной, целесообразной трудовой деятельности, которая ориентирована на долгосрочную перспективу. Работа в компании персоналом уже не рассматривается как временная, так как с ней связывается будущее, потому что именно здесь человеку предоставляется возможность удовлетворить свою амбициозность в самом хорошем смысле этого слова.

1.2 Характеристика управления служебным продвижением сотрудников

Техника управления служебным продвижением может быть представлена в виде следующих этапов:

- изучение и выявление потребностей организации в персонале (качество, количество, сроки);
- оценка профессиональных способностей, личных качеств и результатов деятельности персонала;
- разработка вариантов планов использования сотрудника, создание условий для проявления индивидуальных возможностей;
- индивидуальная беседа с сотрудником, обсуждение предложенного варианта его использования (согласование, коррекция планов карьеры);

- расчет потребности финансового обеспечения реализации плана карьеры;

- контроль выполнения плана карьеры[4].

Карьерограмма – инструмент управления служебным продвижением, документ, в котором представлен вариант профессионального развития и должностного перемещения сотрудников в организации[5].

План карьеры – это индивидуальный план работы сотрудника, который включает:

1. долгосрочные цели;

2. задачи на очередной этап профессионального роста;

3. задания, обеспечивающие переход к нему и реализацию долгосрочной цели;

4. обязательства организации по отношению к сотруднику.

План подписывает руководитель и подчиненный. План позволяет работнику относиться к работе не просто как к повседневной работе, а также как к инструменту карьерного развития[6].

План развития индивидуальной карьеры может составляться на основе Диалога карьерного развития.

Диалог карьерного развития является формой взаимодействия сотрудников и линейных менеджеров по перечню вопросов:

- обсуждение факторов, оказывающих влияние на производительность труда, которые могут быть улучшены или потенциально оптимизированы;

- обсуждение возможностей по развитию карьеры в различных периодах: краткосрочном, среднесрочном или долгосрочном;

- обсуждение вопросов профессионального развития работника (новых знаний, умений, уровня ответственности, обучение и т.п.)[7].

---

[4] Шнейдер, Л. Б. Психология карьеры: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Л. Б. Шнейдер, З. С. Акбиева, О. П. Цариценцева.— М. : Юрайт, 2019. - С. 66

[5] Там же. – С.67

[6] Там же. – С.68

[7] Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под ред. Н. А. Горелова. — М. : Юрайт, 2017. - С. 92

Диалог карьерного развития проводится в комплексе с ежегодной процедурой деловой оценки и является частью тематических бесед между сотрудником и менеджером, и между менеджером и службой персонала.

Цели должностного продвижения:

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

- выражение и обозначение пожеланий и ожиданий от карьерного развития.

Диалог карьерного развития связан с оценкой персонала, хотя сама процедура оценки персонала проводится отдельно.

Диалог карьерного развития основан на том, что одним из ключевых моментов в развитии сотрудников компании является правильное определение значимых компетенции[8].

Мотивация карьеры может быть определена как внутреннее и внешнее побуждение профессионального или должностного роста человека.

Внутреннее побуждение в продвижении, прежде всего, формируется под воздействием личных черт человека, к которым относят установки, потребности и интересы. Они должны быть ориентированы на достижение поставленных целей.

Изучая мотивацию карьерного роста, исследователи исходят из положения, что большинство людей в своей жизни настроены на успех. Хотя много и тех, у кого присутствует постоянное чувство страха потерпеть неудачу, что рождает неуверенность.



[8] Там же. - С. 94



Рисунок 1.1 - Факторы мотивации карьеры[9]

Внешнее побуждение в должностном и профессиональном росте обеспечивает стимулирование этого процесса со стороны организации службой управления персоналом.

В процессе карьеры человека чаще всего интересуют следующие пять аспектов:

1) Справедливость служебного продвижения. Персонал имеет надежду на беспристрастность в организационном контроле, а также на систему продвижения, которая способствует карьерному росту.

2) Заинтересованность руководства. Персоналу хочется, чтобы руководство более активную участвовало в развитии карьеры. Сотрудникам важна обратная связь, этому способствует проведение анкетных опросов и информирование высшего руководства о положении дел.

3) Полная осведомленность. Сотрудники необходимо знать обо всех реальных возможностях по продвижению в организации.

4) Интересы сотрудников. Сотрудникам необходимо знать, что их интересы учитываются при развитии их карьеры. Различное отношение людей к своей карьере определяют, прежде всего, личные факторы (интересы, потребности, установки). Одним интересна вертикальная карьера, другим горизонтальная, третьим монотонная.

5) Удовлетворенность карьерой. Степень удовлетворенности карьерой определяют многие факторы, в том числе возраст и род занятий. Высокая

[9] Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под ред. Н. А. Горелова. — М. : Юрайт, 2017 – С.97

степень неудовлетворенности человека в карьерном развитии ведет к кризису, либо к смене профессии или места работы[10].

При рассмотрении вопроса о мотивации выбора карьеры следует остановиться на так называемых точечных ориентирах карьеры.

Точечным ориентиром выступает интерес или ценность, от которых человек не откажется, если ему придется сделать необходимый выбор.

Точечные ориентиры карьеры – основные фундаментальные пункты, вокруг которых колеблется карьера.

Эдгар Шейн выделил 5 точечных ориентиров – возможно доминирующих карьерных целей для индивида, которые называют якорями карьеры (рис. 1.2).

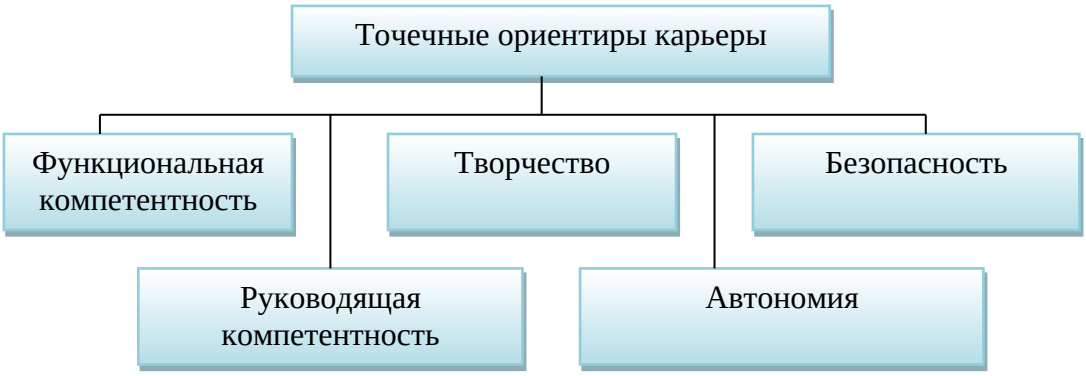


Рисунок 1.2 - Точечные ориентиры карьеры[11]

1) Функциональная компетентность**.** Люди, у которых имеется сильный функциональный ориентир, чаще всего выбирают карьеру, основываясь на

2) функциональном или техническом удовлетворении от работы[12].

3) Руководящая компетентность. Многие люди имеют сильную мотивацию, направленную на позиции управленческой ответственности. Личный управленческий успех такие люди видят в наличии социальной, аналитической и эмоциональной компетентности[13].

---

[10] Управление персоналом: учебник и практикум для СПО / А. А. Литвинюк [и др.] ; под ред. А. А. Литвинюка.. — М.: Юрайт, 2019. — С.198.

[11] Там же. - С.201

[12] Управление персоналом: учебник и практикум для СПО / А. А. Литвинюк [и др.] ; под ред. А. А. Литвинюка.. — М.: Юрайт, 2019. — С.203

[13] Управление персоналом: учебник и практикум для СПО / А. А. Литвинюк [и др.] ; под ред. А. А. Литвинюка.. — М.: Юрайт, 2019– С.203

4) Творчество. Некоторым свойственна потребность строить и создавать что-то новое – процесс или продукт, который делает им имя, их собственная компания, отражающая их достоинство.

5) Автономия. Потребностью некоторых людей является потребность быть свободным от разного рода зависимостей. Такие люди стараются создать свой небольшой бизнес либо выбирают работу в качестве консультантов.

6) Безопасность. Есть категория людей, которая заинтересована в стабильной карьере и в гарантии занятости. Многими безопасность отождествляется с надежностью организации, поэтому они стараются устроиться на работу в компании с высокой надежностью. Продвижение таких людей осуществляется в соответствии с организационными нуждами[14].

Точечные ориентиры карьеры индивида могут изменяться по мере накопления знаний, навыков, опыта, с возрастом, с переходом на другую стадию карьеры.

Кроме карьерных ориентиров большой популярностью пользуется учение психолога Е.А. Климова, согласно которому, те или иные виды деятельности, к которым человек может иметь склонность, объединяются в пять укрупненных групп: связанные с природой; связанные с техникой; связанные с человеком; связанные со знаковыми системами; связанные с художественными образами[15].

Процесс управления карьерой должен основываться на принципах управления, представленных в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Содержание принципов управления карьерой управленческого персонала[16]

Принцип	Содержание
Принцип непрерывности	Достигнутая в карьере цель не может быть окончательной и стать поводом для остановки. Карьерное продвижение может замедляться или прерываться из-за возникающих трудностей.

[14] Там же – С.204

[15] Управление персоналом: учебник и практикум для СПО / О. А. Лапшова [и др.] ; под общ. ред. О. А. Лапшовой. — М.: Юрайт, 2019. — С. 206.

[16] Горленко, О. А. Управление персоналом: учебник для академического бакалавриата / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаева.— М.: Юрайт, 2019. — С.149.

Принцип осмысленности	Все карьерные действия должны быть целесообразными и осуществляться соответственно целям организации и человека.
Принцип маневренности	Попытки карьерного движения на «высокой скорости» и «только прямо» обычно подстерегают разрушительные столкновения.
Принцип соразмерности	Скорость индивидуального карьерного продвижения работника должна соответствовать общему движению. Успешная карьера представляет движение в группе лидеров, поскольку продвижение в команде надежнее.
Принцип экономичности	Выигрывает тот способ деятельности, который дает наибольший результат при наименьших ресурсных затратах.
Принцип заметности	Хорошо, когда человек, делающий карьеру замечен руководством раньше. Бывает, что талантливые люди терпят неудачу в карьере из-за неприметности.

Процесс развития карьеры в организации должен обеспечивать формирование наиболее оптимальных типовых схем карьерного движения, начиная с низших должностей, а также с момента поступления, их открытости для ознакомления, условий продвижения, материального и морального вознаграждения.

1.3 Влияние управления служебным продвижением персонала на эффективность деятельности организации

Каждый процесс в организации должен оцениваться с точки зрения его эффективности, и управление служебным продвижением – не исключение. Последний этап управления служебным продвижением – оценка эффективности данного процесса. Эффективность управления карьерой – это многообразный результат, отвечающий конечным и промежуточным целям осуществления мероприятий по управлению карьерой. Оценивать эффективность управления трудовой карьерой работника можно, используя следующие показатели: повышение эффективности управления соответствующего подразделения; повышение производительности.

Определение эффективности управления трудовой карьерой работника неразрывно связано с определением эффективности их труда, которое на

сегодняшний день является одной из самых трудных и не решенных до конца проблем. Сложность определения эффективности труда менеджеров обусловлена рядом объективных причин: спецификой труда, методологической не проработанностью количественного и качественного измерения результатов и затрат управленческого труда и, прежде всего, отсутствием единого подхода к определению его эффективности в научной экономической литературе.

Отсутствие единого подхода к определению эффективности труда объясняется тем, что отдельные экономисты отождествляют эффективность труда с его производительностью, результативностью, эффективностью хозяйственной деятельности и другими косвенными показателями[17].

Более

специ

фи

чески

ми

показателям

и,

характери

зующи

ми влияние управления карьерой в организации, являются: текучесть персонала (сравнение показателей для сотрудников, участвующих в планировании и

[17] Руденко. А.М Управление человеческими ресурсами. / А. М. Руденко - Р-н-Д: Феникс, 2015 – С.281

развитии карьеры и не участвующих в этом процессе); продвижение в должности (сравнение процентных показателей (отношение получивших повышение сотрудников к общему числу сотрудников в группе) для сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры и не участвующих в этом процессе); занятие освободившихся ключевых должностей сотрудниками организации и принятыми со стороны; проведение опросов сотрудников, участвующих в проведении опросов сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры[18].

Эффективное управление карьерой персонала в целом положительно влияет на результаты деятельности организации, что наглядно показано на рис. 1.3.

[18] Руденко. А.М Управление человеческими ресурсами. / А. М. Руденко - Р-н-Д: Феникс, 2015 – С.284

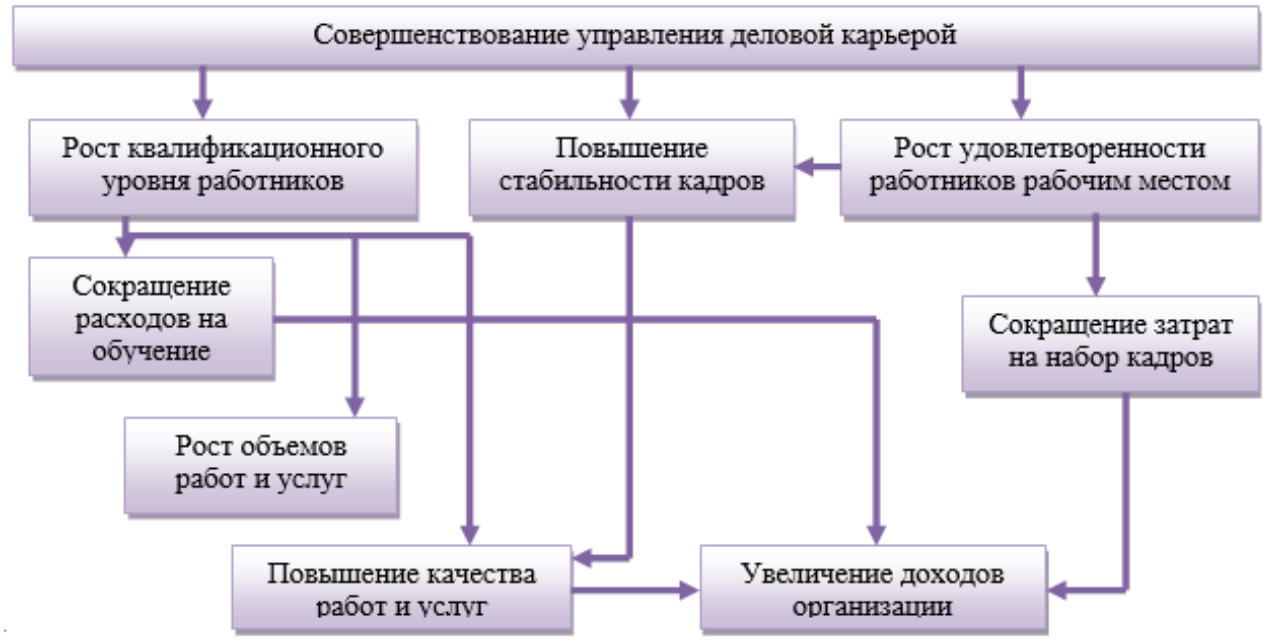


Рисунок 1.3 – Схема влияния оптимизации управления деловой карьерой работников на результаты деятельности организации[19]

Таким образом, оптимизация управления карьерой должна снижать текучесть, повышать удовлетворённость, сокращать затраты на набор и отбор персонала, повышать кадровый резерв (не столько в количестве, сколько в качестве, сокращая затраты на обучение за счёт наставничества и сотрудничества).

Существует ряд закономерностей, которые необходимо учитывать при

[19] Дейнека, А.А. Управление человеческими ресурсами. / Дейнека А.А., Беспалько В.А. -М:Дашков и К, 2017 – С.202

управлени̊

и служебным

продвижением̊

:

- со стажем работы в должности не растет интенсивность продвижения, скорее наоборот, усиливается закрепление в данной должности;
- среди факторов продвижения стаж и опыт работы не являются определяющими;
- интенсивность продвижения не одинакова для разных должностных категорий;
- общая мобильность персонала выше возможностей, которые реально имеет организация: работник имеет установку на продвижение, но условия организации не позволяют реализовать его притязания, что ведет к снижению интереса к труду и рабочему месту[20] .

Профессиональное развитие персонала должно соответствовать общей стратегии развития организации.

В зависимости от кадровой политики организации в ней может существовать действенная концепция профессионального развития персонала, либо развитие персонала организации может сводиться к приему и увольнению (табл. 1.2).

Таблица 1.2 - Преимущества и недостатки двух форм политики развития персонала[21]

Политика в сфере управления персоналом	Прei̊мущества	Недостатки
1.Развитие организации через профессиональ-ное развитие собствен-ного персонала	– экономия затрат на набор персонала; – снижение потерь вследствие ухода квалифицированного персонала;	– существенные затраты на обучение; – возможный «застой» в деятельности организации

[20] Каштанова Е. В. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом / Е. В. Каштанова., А.Я. Кибанов. – М.: Проспект. – 2014. – С.34.

[21] Там же. – С.36

	– устойчивовость состава персонала и его высокая лояльность	
2. Развитие организации путем приема новых сотрудников и увольнения «старых»	– вливание «свежей крови» в организацию; – экономия затрат на обучение.	– низкая степень лояльности персонала компании; – большие расходы на набор персонала

Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходить к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в сфере управления персоналом. Для достижения подобной сбалансированности все мероприятия по работе с персоналом должны увязываться с развитием предприятием, с задачей повышения его эффективности.

Таким образом, помимо непосредственного влияния на финансовые результаты, капиталовложения в служебное продвижение способствует созданию благоприятного климата в организации, обеспечивают преемственность в управлении.

Участие в карьерном развитии оказывает положительное влияние на сотрудников, так как повышая квалификацию, они становятся более конкурентными на рынке труда и получают дополнительные возможности для должностного и профессионального роста.

Таким образом, каждый этап системы управления служебным развитием нацелен на согласование карьерных целей компании и сотрудника, выявление

и развитие высокопотенциальных кадров, а также их сохранение в штате компании, что приводит к созданию конкурентных преимуществ. Если управление деловой карьерой персонала является грамотным, то функционирование и развитие предприятия происходит наиболее эффективным образом.

Подведём итоги первой главы работы.

В соответствии с поставленными в работе задачами, в первой главе работы проведено теоретическое исследование теоретических аспектов служебного продвижения персонала. По результатам исследования, можно сделать выводы о том, что служебное продвижение представляет фактическое поступательное продвижение работника по служебной лестнице, чаще всего, благодаря развитию способностей, приобретению новых навыков, повышению квалификации.

Различают следующие виды служебного продвижения: по возможности осуществления, времени осуществления и характеру карьерной стратегии.

Профессиональная карьера работника отражает его продвижение в различных организациях. Основными стадиями профессиональной карьеры являются обучение в профильном учебном заведении, поступление на работу, профессиональный рост и завершается карьера уходом на пенсию.

Планирование служебного продвижения работников призвано обеспечить гармоничное совмещение целей учреждения и индивидуальных интересов конкретных работников, что позволяет установить устойчивые и продуктивные взаимоотношения между администрацией учреждения и персоналом.

Работа по планированию служебного продвижения персонала должна строиться на индивидуальном подходе к возможностям профессионального продвижения и роста.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРИНЯТОЙ ПРАКТИКИ СЛУЖЕБНОГО ПРОДВИЖЕНИЯ В ГКУ «ЦЕНТР КООРДИНАЦИИ ГУ ИС»

2.1 Общая характеристика организации и структуры ее кадрового состава

Государственное казенное учреждение города Москвы «Центр координации деятельности государственных учреждений инженерных служб административных округов и районов города Москвы» создано Правительством Москвы в 2011 году на основании распоряжения Правительства Москвы от 12 июля 2011 г. № 540-РП, которое изменило

прежние тип и название учреждения – с ГБУ «Инженерная служба города Москвы» (создано в 2009 г.) на ГКУ «Центр координации ГУ ИС»[22].

Учредителем ГКУ «Центр координации ГУ ИС» является город Москва. Функции и полномочия учредителя учреждения осуществляет Департамент жилищно-коммунального хозяйства города Москвы[23].

ГКУ «Центр координации ГУ ИС» создано для оказания (выполнения) государственных функций в сфере функционирования жилищно-коммунального хозяйства и благоустройства города Москвы в целях обеспечения реализации предусмотренных федеральными законами, нормативными правовыми актами города Москвы полномочий города Москвы.

Основные виды деятельности ГКУ «Центр координации ГУ ИС»:

- является заказчиком по обеспечению печати и доставки единых платежных документов (ЕПД);
- выступает заказчиком работ по капитальному ремонту оборудования ОДС города Москвы, дооснащения платформ подъемных для инвалидов средствами диспетчерского и визуального контроля с выводом на удаленное автоматизированное рабочее место оператора и оснащению входных групп системой автоматического открывания дверей;
- выступает заказчиком работ по обеспечению эксплуатации и функционирования телекоммуникационных сетей (ВТСС), переданных в оперативное управление Учреждения;
- осуществляет начисления платежей за нежилые помещения, коммунальные и иные услуги арендаторам, владельцам, пользователям, собственникам нежилых помещений, формирование платежных документов с

[22] Распоряжение Правительства Москвы от 12 июля 2011 г. № 540-РП «Об изменении типа государственного бюджетного учреждения города Москвы «Инженерная служба города Москвы» на казенное (в ред. распоряжений Правительства Москвы от 23.09.2014 №525-РП, от 25.12.2015 № 766-РП, от 12.04.2016 N 156-РП)

[23] Там же

использованием Автоматизированной системы управления «Информационное обеспечение деятельности ЕИРЦ» (АСУ ЕИРЦ);

- осуществляет координацию и мониторинг деятельности ГКУ Дирекция ЖКХиБ ГКУ, ГКУ ИС районов, ГБУ Жилищник района при реализации ими функций, предусмотренных нормативными правовыми актами города Москвы;

- принимает участие в приемке и обеспечение эксплуатации внутриквартальных технологических систем связи на участке от оборудования районных опорных сетей передачи данных до многоквартирных домов, создаваемых на объектах нового строительства, реконструкции и ремонта;

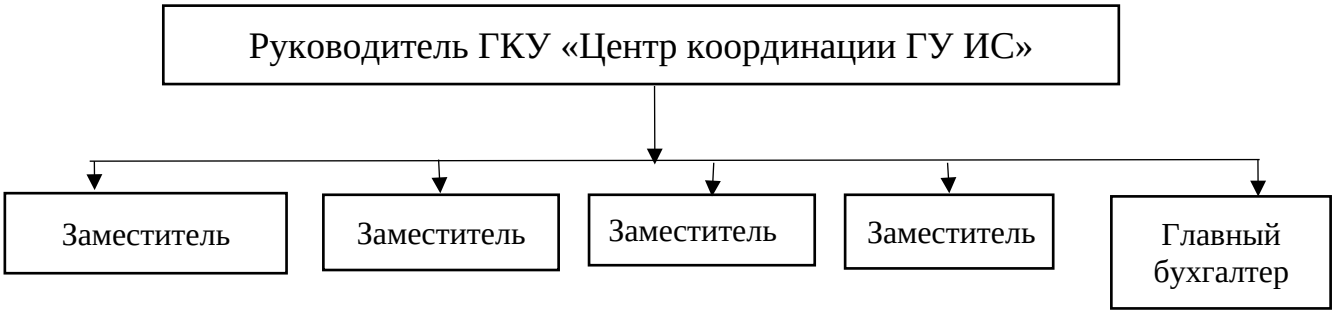
- принимает участие в приемке и обеспечение эксплуатации ОДС;

- участвует в работе комиссий по подключению инженерных устройств к общегородским сетям коммунальной инфраструктуры;

- осуществляет оформление разрешительной документации на инженерные устройства, подключаемые к общегородским сетям коммунальной инфраструктуры;

- обеспечивает методическое и информационное обеспечение реализации прав граждан отдельных категорий по получению мер социальной поддержки по оплате жилья и коммунальных услуг[24].

Возглавляет ГКУ руководитель учреждения, который осуществляет руководство через 4 функциональных заместителей. На рисунке 2.1 представлена организационная структура ГКУ «Центр координации ГУ ИС».



[24] Устав ГКУ «Центр координации ГУ ИС», 2011 г

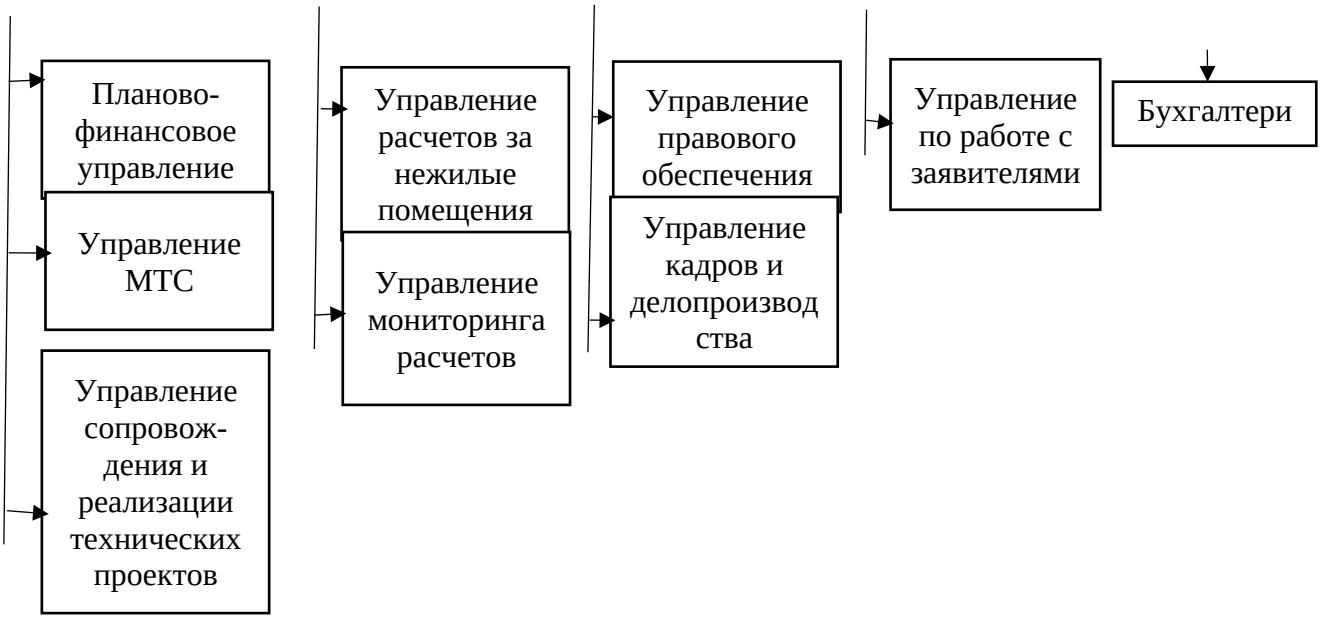


Рисунок 2.1- Организационная структура ГКУ «Центр координации ГУ ИС»

Принятая организационная структура является рациональной. В ней отсутствуют лишние звенья.

Организационная структура ГКУ «Центр координации ГУ ИС» имеет ряд достоинств:

- четкие системы взаимосвязи между руководителями и подчиненными;
- быстрота реакции в ответ на прямые указания;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты компании и другие[25].

У используемой организационной структуры имеются отрицательные факторы:

1) подобная структура предъявляет достаточно высокие требования к руководителю предприятия, который должен быть в достаточной степени подготовлен для руководства;

2) нет участков по планированию и подготовке решений (задание дано, а детали планирует и согласовывает сам);

[25] Крутякова, Ю.А. Менеджмент. / Ю. А. Крутякова - М: Приор, 2015. С.243

3) перегрузка информацией;

4) власть концентрируется в управляющей верхушке[26].

Общая численность персонала ГКУ «Центр координации ГУ ИС» составляет 288 работников в 2018 году.

Анализ трудовых ресурсов следует начать с исследования и оценки обеспеченности ГКУ «Центр координации ГУ ИС» трудовыми ресурсами за 2016-2018 гг. (Таблица 2.1).

Таблица 2.1 - Обеспеченность персоналом ГКУ «Центр координации ГУ ИС» в 2016 -2018 гг [27]

Категории работников	2016		2017		2018		изменения	
	чел.	%	чел.	%	Чел	%	Чел	%
Высшее руководство	6	1,6	6	1,6	6	1,6	-	100
Руководители отделов. ИТР	24	6,5	24	6,6	24	6,25	-	100
Персонал офиса	66	17,9	66	18,0	68	17,7	+2	103
Производственный персонал	272	73,9	270	73,8	288	75,0	+16	105,9
Всего	368	100%	366	100%	384	100%	+72	109

Как видно из таблицы 2.1 структура персонала по категориям управления изменяется по годам, при этом доля каждой категории сохраняется. Наибольший удельный вес в структуре персонала приходится на производственный персонал, который составляет 75% в 2018 году.

Из 384 работников, 201 чел. (52,3%) – мужчины, остальные-женщины.

Рассмотрим образовательный уровень персонала (таблица 2.2).

Таблица 2.2 - Структура персонала ГКУ «Центр координации ГУ ИС» по образованию в 2016-2018 гг [28]

годы	Общая численность	Высшее образование		Среднее профессиональное образование		Среднее образование	
		Чел	%	Чел	%	Чел.	%
2018	384	234	61%	104	27%	46	12%
2017	366	223	61%	95	26%	48	13%
2016	368	184	50%	103	28%	81	22%

[26] Там же С.245

[27] Данные кадровой отчетности ГКУ «Центр координации ГУ ИС» за 2016 -2018 гг

[28] Данные кадровой отчетности ГКУ «Центр координации ГУ ИС» за 2016 -2018 гг

Оценка уровня образования показала, что большая часть работников ГКУ «Центр координации ГУ ИС» имеют высшее образование, за последние три года общий уровень образования персонала повысился.

Рассмотрим возрастной уровень работников ГКУ «Центр координации ГУ ИС» (таблица 2.3).

Таблица 2.3 - Структура персонала ГКУ «Центр координации ГУ ИС» по возрасту в 2016-2018 годах[29]

годы	Общая численность	18-25 лет		26-35 лет		36-45 лет		45-55 лет		Старше 55 лет	
		Чел	%	Чел	%	Чел	%	Чел	%	Чел	%
2018	384	50	13%	92	24%	84	22%	81	21%	77	20%
2017	366	44	12%	70	19%	91	25%	95	26%	66	18%
2016	368	55	15%	74	20%	85	23%	88	24%	66	17%

Анализ численности работников по возрасту показал, что большинство сотрудников в возрасте от 26 до 35 лет (24%), вторая наиболее многочисленная возрастная группа – работники в возрасте от 36 до 45 лет (22%), также много лиц старше 55 лет – 20% и их численность растет.

Рассмотрим структуру персонала по стажу работы в ГКУ «Центр координации ГУ ИС» (таблица 2.4).

Таблица 2.4 - Структура персонала по стажу работы в ГКУ «Центр координации ГУ ИС» [30]

Стаж работы	Общая численность	Менее 1 года		1 – 3 года		3 - 5 лет		Более 5 лет	
		Чел	%	Чел	%	Чел	%	Чел	%
2018	384	38	10%	108	28%	127	33%	111	29
2017	366	33	9%	95	26%	113	31%	125	34
2016	368	29	8 %	85	23%	118	32%	136	37

Анализ стажа работы персонала показал, что наибольшую группу на протяжении последних трех лет составляют сотрудники, отработавшие в ГКУ «Центр координации ГУ ИС» от 3 до 5 лет (31-33%), сотрудников,

[29] Там же

[30] Данные кадровой отчетности ГКУ «Центр координации ГУ ИС» за 2016 -2018 гг

отработавших более 1 года, но менее 3 лет – 28% в 2018 году и численность в этой категории выросла на 5%,

Менее года работает в 2018 году - 10%, численность этой категории повысилась на 2% с 8% в 2016 году. Тех, кто работает в организации более 5 лет, в 2018 году только 29%.

Изменение численности в ГКУ «Центр координации ГУ ИС» определено движением персонала. Движение и текучесть персонала для ГКУ «Центр координации ГУ ИС» будут рассмотрены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Движение и текучесть персонала [31]

№	Показатели	2016	2017	2018	Абс. отк	Отклоне-ние %
1	Состояло работников на начало года, чел.	368	366	384	16	104,4
2	Принято всего, чел.	54	77	48	-6	89
3	Выбыло всего, чел, в т.ч.:	52	59	53	+1	102
4	Состояло работников на конец каждого года, чел.	366	384	379	13	103,6
5	Среднесписочная численность, чел.	367	375	382	15	104

[31] Данные кадровой отчетности ГКУ «Центр координации ГУ ИС» за 2016 -2018 гг

Продолжение таблицы 2.5

6	Количество работников, проработавших год, чел.	261	239	281	+20	107,7
7	Коэффициент оборота по приёму, % (стр.2:стр.5)	14,7	20,5	12,6	-1,9	
8	Коэффициент текучести, %(стр.3:стр.5)	14,2	15,7	13,9	-0,3	
9	Коэффициент общего оборота, % [(стр.2+стр.3):стр.5]	28,9	36,3	26,4	-2,5	
10	Коэффициент постоянства кадров, % (стр.6:стр.5)	71,1	63,7	73,6	+2,5	

Из расчетных данных (таблица 2.6) движения персонала следует, что за последний год снизился коэффициент текучести на 0,3% и коэффициент по приему на 1,9%. Увеличение определено ростом общей численности. Коэффициент общего оборота составляет 26,4% в 2018 году. Постоянство кадров незначительно улучшилось и составил 73,6% в 2018 году.

Чтобы понять причины ухода персонала, рассмотрим данные Отдела кадров за 2016-2018 годы по анализу причин, заставивших работников уйти из ГКУ «Центр координации ГУ ИС» (таблица 2.6).

Таблица 2.6 - Причины ухода персонала из ГКУ «Центр координации ГУ ИС» в 2016-2018 гг [32]

Причина ухода	Число уволив-шихся	Отсутствие должностного развития	Нашли лучшую работу	Увольнение по инициативе руководства	Не удобный график работы
2018	53	31	10	11	1
2017	59	33	16	9	1
2016	52	30	14	8	-

Как видно из таблицы 2.6, основными причинами увольнения на протяжении 2016-2018 годов стали: отсутствие возможности должностного развития, предложение лучшей работы.

В ГКУ «Центр координации ГУ ИС» управление персоналом осуществляется отделом кадров, в котором работают начальник отдела и 1 менеджер, который занимается подбором, отбором, наймом и адаптацией новых кадров, увольнением сотрудников.

[32] Данные кадровой отчетности ГКУ «Центр координации ГУ ИС» за 2016 -2018 гг

Отделом кадров разработаны все регламентирующие труд документы. Оформление трудовых отношений осуществляется в рамках трудового кодекса РФ[33]. Разработаны Правила внутреннего трудового распорядка. Для всех подразделений гостиницы разработаны Положения о подразделениях, которые определяют функции каждого подразделения. Кроме того, в ГКУ «Центр координации ГУ ИС» разработаны Должностные инструкции для каждого сотрудника.

Цель управления – создание эффективной системы управления персоналом ГКУ «Центр координации ГУ ИС», развитие у трудового коллектива созидательного, творческого подхода к выполняемым функциональным обязанностям, формирование и поддержание на высоком уровне корпоративной культуры и традиций, дальнейшее развитие компании, достижение показателей, принятых высшим менеджментом компании.

Основные задачи управления персоналом:

- кадровое планирование;
- оптимизация и стабилизация кадрового состава и численности структурных - подразделений;
- создание эффективной системы заработной платы;
- создание и поддержание организационного порядка, укрепление исполнительности, ответственности сотрудников за выполняемые обязанности, укрепление трудовой и производственной дисциплины;
- создание и развитие системы обучения и повышения квалификации специалистов и управленцев;
- формирование и укрепление корпоративной культуры ГКУ «Центр координации ГУ ИС»;
- предоставление социальных гарантий и льгот;
- укрепление традиций предприятия;
- обеспечение социального партнерства.

Трудовые отношения в ГКУ «Центр координации ГУ ИС»

[33] Трудовой Кодекс РФ

регламентируются трудовым договором, должностными инструкциями и внутренними нормативными документами. При приеме на работу с каждым работником заключается трудовой договор, в котором определены основные права и обязанности работника в отношении компании, а также права и обязанности ГКУ «Центр координации ГУ ИС» в отношении работника.

2.2 Анализ возможностей личностного и профессионального служебного продвижения сотрудников

Стремление к служебному продвижению является неотъемлемым желанием человека, который ориентирован на использование личностного потенциала. Поэтому любому человеку важно понимать свои карьерные ориентации и адекватно осознавать, что он на самом деле хочет в жизни достичь.

Служебное продвижение в ГКУ «Центр координации ГУ ИС» может быть представлено для всех категорий руководителей и специалистов.

Офисный персонал в большей степени ориентирован на стабильность места работы. Это подразумевает поиск работы в ГКУ «Центр координации ГУ ИС» с целью получения гарантии определенного срока работы, желание работы в организации, которая имеет хорошую репутацию, заботится о своих работниках и обеспечивает их материальное благополучие, выглядит более надежной в своей отрасли. Желание двигаться по служебной деятельности, накапливать профессиональный опыт определяется удовлетворенностью настоящим местом работы.

Служебное продвижение, которое сегодня возможно в ГКУ «Центр координации ГУ ИС», может быть представлено в виде следующих составляющих управления персоналом:

1. оценка персонала, которая позволяет формировать кадровый резерв ГКУ «Центр координации ГУ ИС»;

2. формирование кадрового резерва и работа с ним;

3. ротация кадров.

Рассмотрим эти составляющие подробнее.

Оценка кадров осуществляется при поступлении на работу, а также один раз в три года через аттестацию. Между аттестациями персонал оценивается непосредственным руководителем в рамках трудовой деятельности.

Порядок проведения, цель, задачи и сроки регулярной аттестации персонала регулирует Положение об аттестации персонала.

Аттестация персонала проводится по приказу заместителя руководителя ГКУ «Центр координации ГУ ИС», курирующего работу с персоналом. Результаты аттестации предоставляются руководителю учреждения. Результаты аттестации каждого работника доводятся до сведения аттестованных работников непосредственным руководителем.

Полученные в результате аттестации данные используют для принятия решений об установлении должностного оклада работника.

Проведение регулярной оценки персонала ГКУ «Центр координации ГУ ИС» позволяет руководству получать актуальную информацию для вынесения обоснованных решений по обучению персонала, повышению их заработной платы, рассмотрении перспектив должностных перемещений или увольнения.

Важнейшей задачей оценки персонала является создание списка лиц, зачисляемых в кадровый резерв.

Порядок формирования, цели и принципы использования кадрового резерва регламентируются Положением о формировании кадрового резерва.

Кадровый резерв в ГКУ «Центр координации ГУ ИС» формируется с целью выдвижения на работников на руководящие должности с целью:

- систематического и целенаправленного подготовленности квалифицированных руководящих кадров;
- организации должностного продвижения перспективных работников;

- повышения мотивации персонала, обладающего высоким потенциалом и хорошими управленческими навыками.

Ежегодно происходит пересмотр списка кадрового резерва, а также по результатам новой аттестации.

Проводится обучение кадрового резерва ГКУ «Центр координации ГУ ИС» на основе планов по направлениям деятельности, с учетом планируемой будущей должности работника.

В составе кадрового резерва срок подготовки на более высокую должность может составлять от 1 до 6 лет.

После подготовки резервиста руководителем может быть принято одно из управленческих решений:

- об увеличении срока пребывания работника в кадровом резерве.
- о предоставлении работнику более высокой вакантной должности;
- о повышении размера должностного оклада, если после окончания обучения нет вакансии и другой должности для карьерного роста не может быть предоставлена.

При отсутствии вакансий чаще всего сотрудник остается в кадровом резерве.

В 2018 году в кадровом резерве состояли:

- на должности руководителей высшего менеджмента 11 человек;
- на должности руководителей среднего менеджмента 34 работников.

Средний возраст резервистов составляет от 34 до 48 лет.

Ежегодно лица, находящиеся в кадровом резерве, проходят собеседование в кадровой комиссии, возглавляемой заместителем руководителя по работе с персоналом.

Как видно из табл. 2.8, ежегодно работники, состоящие в кадровом резерве, продвигаются по должности. В компании достаточно много руководящих должностей и всегда есть шанс на повышение по должности.

Замещение в виде горизонтальной ротации для рядовых сотрудников проводится по графику замещения в период ежегодных отпусков.

Таблица 2.8 - Кадровый резерв и его использование в 2016-2018 гг[34].

	2016		2017		2018	
	Состояло в резерве	Должност-ной рост	Состояло в резерве	Должност ной рост	Состояло в резерве	Должност ной рост
На должность руководителя высшего звена, чел	11	-	11	1	11	-
На должность руководителя среднего звена, чел	34	4	34	6	34	6

Замещение вакантных должностей руководителей проводилось за счет внутренних кадровых резервов.

У сотрудников, замещающих коллег и руководителей в период их отсутствия появляется возможность попробовать свои силы на другом рабочем месте, приобрести опыт руководства, освоить новую для себя деятельность.

Оценивая предлагаемую модель карьерного развития можно отметить, что она не конкретна. Критерии перевода с должности на должность обозначены, но большей частью продвижение зависит от отношения непосредственного руководителя. Нет четких критериев выбора из нескольких кандидатур, отвечающих условиям перехода с одной ступени карьеры на другой. Кроме того, для того, чтобы перейти на другую должность, она должна быть свободна, но организационная структура предприятия ГКУ «Центр координации ГУ ИС» достаточно разветвленная и поэтому у желающих сделать карьеру есть возможность роста. Но исходя их результатов анализа, можно сделать вывод о том, что предлагаемая карьерная модель скорее дает персоналу иллюзию возможного карьерного роста.

[34] Данные кадрового учета ГКУ «Центр координации ГУ ИС», 2018 г

2.3 Проблемы в служебном продвижении сотрудников

Чтобы оценить возможности профессионально-должностного развития в ГКУ «Центр координации ГУ ИС» был проведен опрос персонала. Опросный лист представлен в Приложении 2.

В опросе на добровольной основе приняли участие 45 сотрудников, среди которых 44% - рядовые работники, 54% - руководители среднего звена. Результаты показали следующее:

Большой потенциал развития предприятия заложен в том, что 58% респондентов стремятся к карьерному росту. Для них необходимо увязать результаты их труда и эффективности с продвижением по службе (Рис 2.2.). Меня устраивает моя должность в 8% ответов. И 34% не видят для себя перспективы, но при случае не отказались бы от повышения.

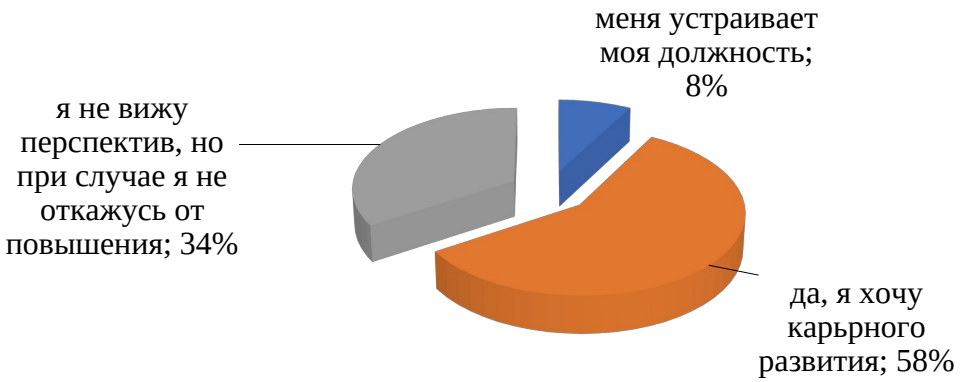


Рисунок 2.2 - Структура ответов о возможности служебного продвижения в ГКУ «Центр координации ГУ ИС»

При ответе на вопрос «Считаете ли Вы необходимым четкое формулирование своих карьерный целей?» (Рис. 2.3.) 96% ответили, что да, это необходимо и только 4% что нет. На основе этих ответов можно сделать вывод, что работникам необходимо помогать формулировать цели своего развития.

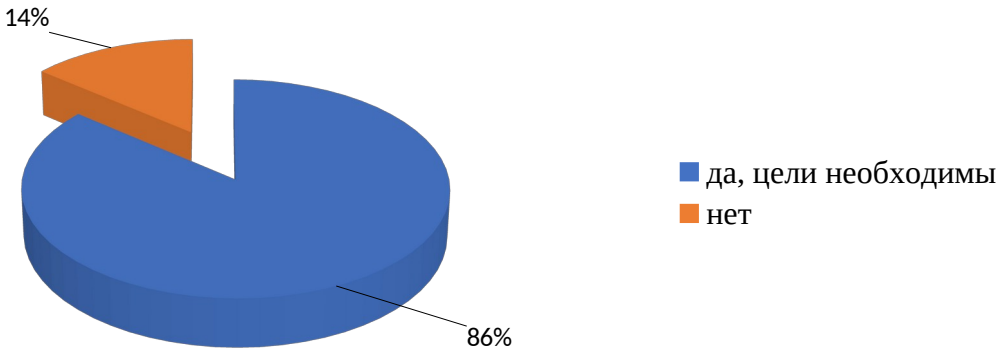


Рисунок 2.3 - Структура ответов о необходимости формулирования карьерных целей

Поэтапное планирование своей дальнейшей деятельности считают нужным только 18% опрошенных. Для 49% это не помешает. И только для 33% это будет решаться постепенно (Рис. 2.4.).

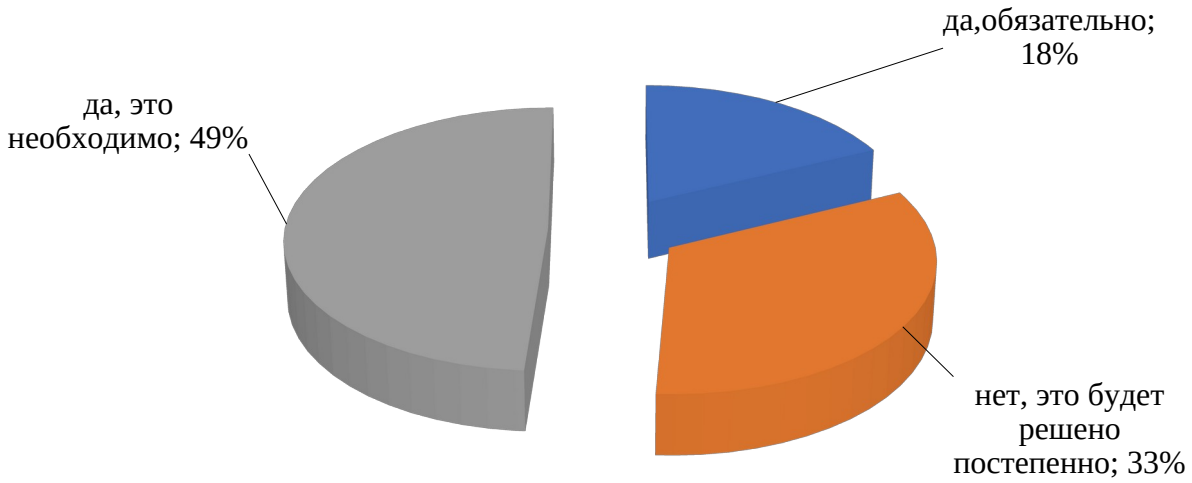


Рисунок 2.4 - Структура ответов опрошенных о необходимости этапного планирования служебного продвижения

Далее всем было предложено оценить свою удовлетворенность сложившаяся в ГКУ «Центр координации ГУ ИС» системой служебного продвижения (рис.2.5).

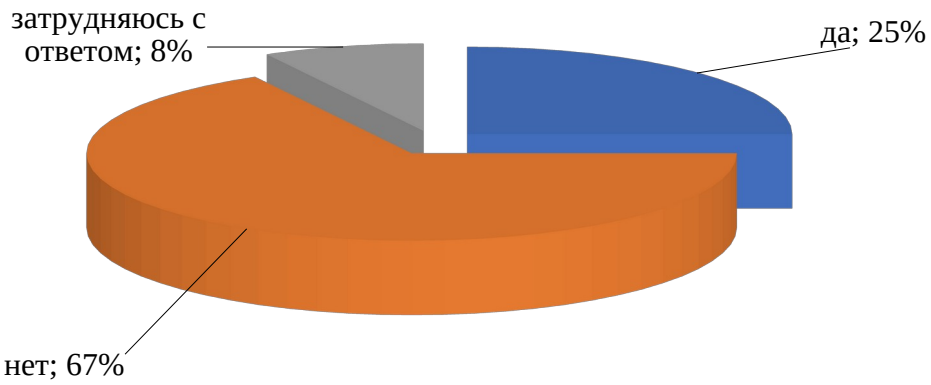


Рисунок 2.5 - Структура ответов о принятой в ГКУ «Центр координации ГУ ИС» системе служебного продвижения

Из ответов опрошенных следует, что большинство участников опроса, не удовлетворяет принятая в организации система служебного продвижения.

О возможности профессионально - должностного развития, опрошенные дали следующие ответы: 68% участников опроса не согласны с тем, что они имеют карьерные возможности, остальные же участники опроса – 32% ответили утвердительно (рис 2.6).

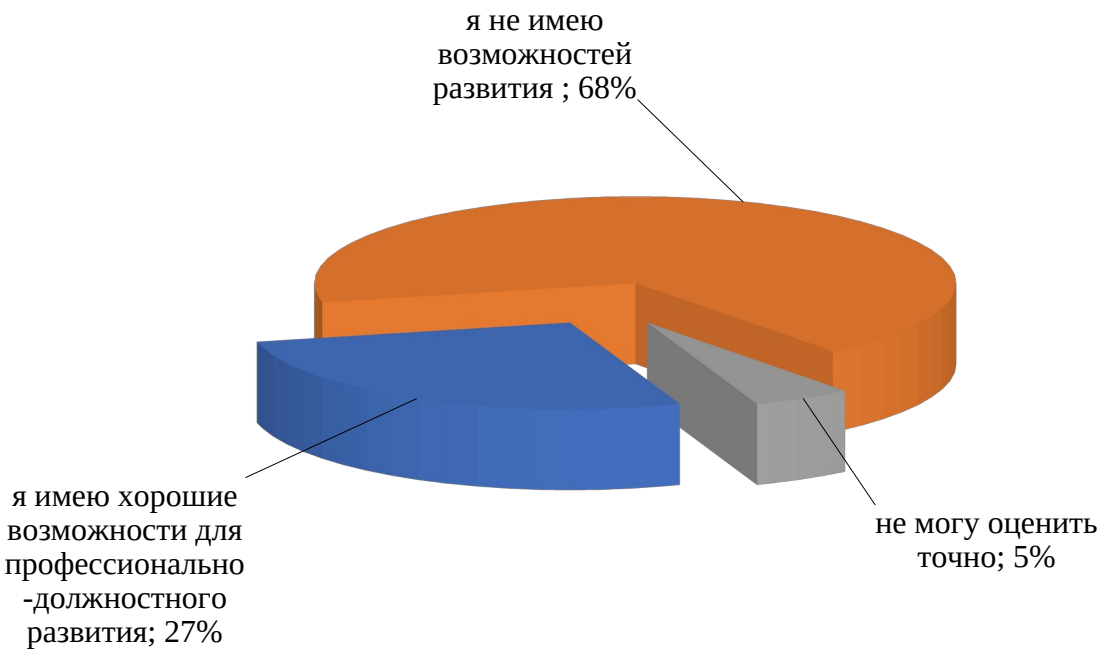


Рисунок 2.6 - Структура мнений персонала о возможностях профессионально-должностного развития

Следующим вопросом выяснялось мнение сотрудников о возможностях построения карьеры в ГКУ «Центр координации ГУ ИС». Иллюстрация ответов приведена на рис. 2.7.

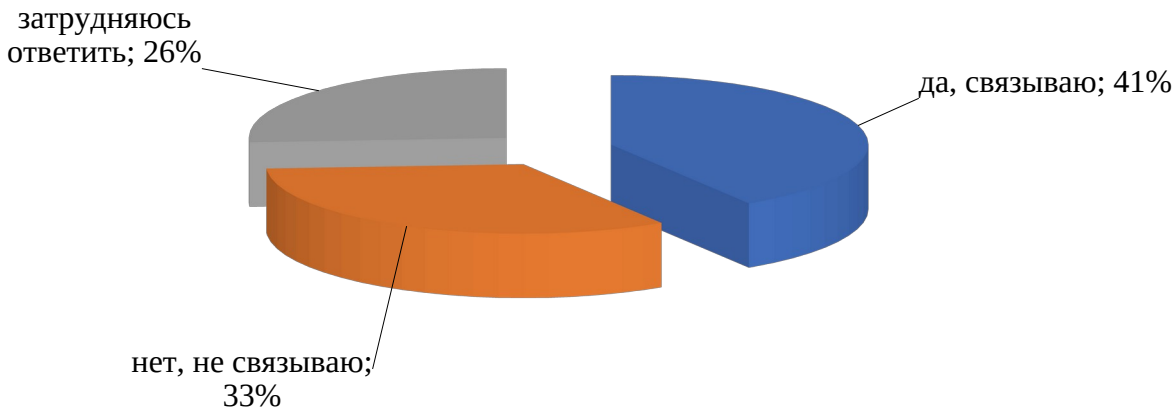


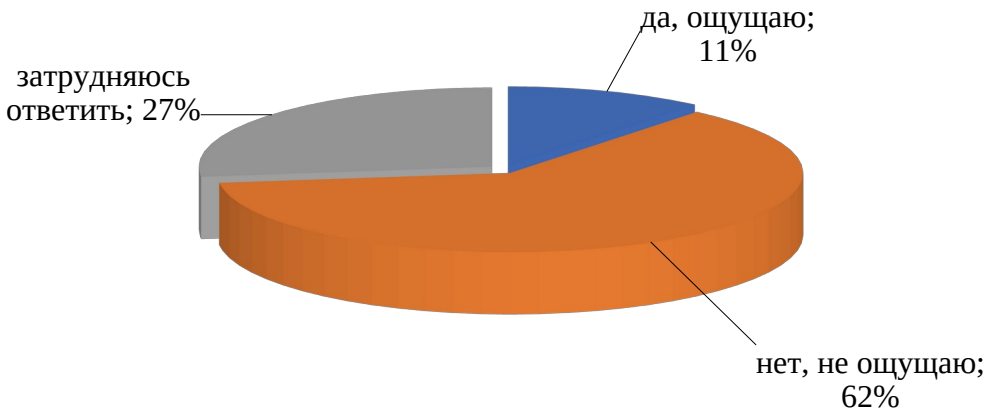
Рисунок 2.7 - Иллюстрация ответов сотрудников о карьерных устремлениях

Из ответов, представленных на рис. 2.7 видно, что третья часть сотрудников (33%) свой карьерный рост с работой в ГКУ «Центр координации ГУ ИС» не связывают, (41%) опрошенных связывают своё будущее с ГКУ «Центр координации ГУ ИС», а 26% опрошенных не определились в своем выборе.

Анализируя полученные результаты, можно сделать выводы о том, что 33% опрошенных сегодня не связывает свои карьерные устремления с ГКУ «Центр координации ГУ ИС», и могут покинуть его в поисках лучшего места.

Всем участникам предлагалось оценить реальную возможность личного карьерного роста в ГКУ «Центр координации ГУ ИС». Структура ответов представлена на рис. 2.8.

Как следует из полученных ответов (рис. 2.8), большинство опрошенных не ощущают реальную возможность карьерного роста в ГКУ «Центр координации ГУ ИС» (62%), 27% (почти треть) затруднилась ответить на вопрос, и только 11% работников имеют реальную цель и представляют как строить свою карьеру в ГКУ «Центр координации ГУ ИС».



Ри

сунок 2.8 - Иллюстрации ответов сотрудников о реальной возможности карьерного роста в ГКУ «Центр координации ГУ ИС» [38]

Всем участникам опроса было предложено выбрать вид карьеры, который наиболее интересен для работника, проанализированные ответы приведены на рис. 2.9.

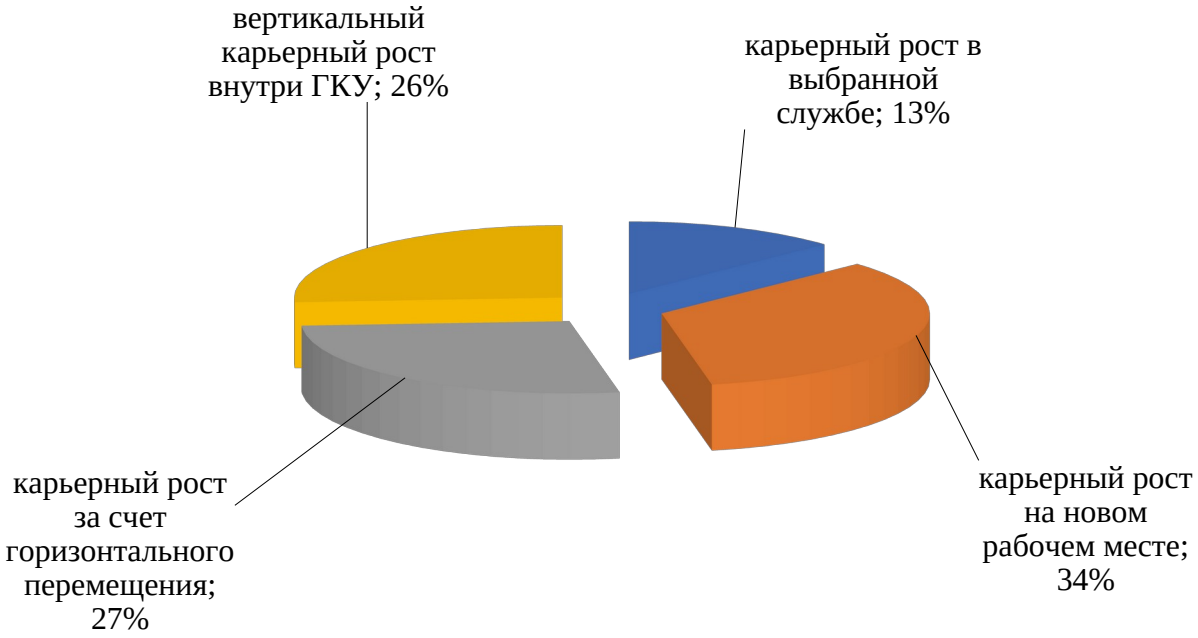


Рисунок 2.9 - Ответы персонала о желаемом для себя карьерном росте

Из представленных на рис. 2.9 ответов видно, что многие хотели бы построить свою карьеру на более «высоком» рабочем месте в ГКУ «Центр координации ГУ ИС»; вторым по значимости является ответ о карьере при

горизонтальном перемещении внутри предприятия (27%), вертикальное развитие своей карьеры желают 26% опрошенных и только 13% хотят остаться на своих рабочих местах, но получить более высокую должность в подразделении.

В заключении всем было предложено выделить то, что необходимо сделать в ГКУ «Центр координации ГУ ИС», чтобы дать персоналу реальную возможность служебного продвижения? (допускалось более 1 ответа).

Как следует из ответов (рис 2.10) имеются примерно две равные группы работников, заинтересованных в строительстве индивидуальной карьеры и знают, что для этого необходимо, среди них 39% хотели бы попасть в состав кадрового резерва и развиваться в его рамках, но считают, что лишены такой возможности и 36% тех, кто желал бы получить квалифицированную консультацию по планированию и реализации своей карьеры.

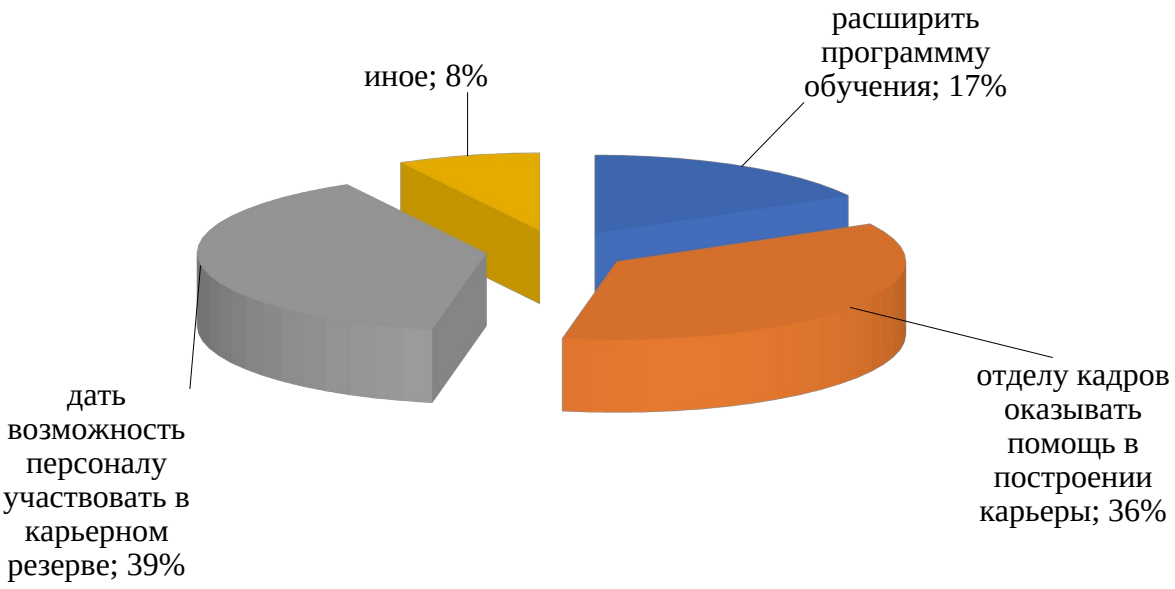


Рисунок 2.10 - Ответы о мерах по совершенствованию системы карьерного развития

Результаты опроса персонала показали, что у персонала присутствует желание должностного роста, при этом одновременно, персоналом не ощущается реальная возможность для продвижения. Многие работники

нуждаются в помощи в формировании краткосрочных и долгосрочных карьерных целей.

Подведём итоги второй главы работы.

Во второй главе работы проведен анализ принятой практики должностного продвижения персонала на примере ГКУ «Центр координации ГУ ИС».

ГКУ «Центр координации ГУ ИС» - учреждение, работающее в сфере жилищно-коммунального хозяйства Москвы.

Численность персонал в 2018 году составляет 384 человека.

Анализ качественной структуры персонала предприятия показал, что 61% работников имеют высшее образование, средний возраст персонала составляет 41 год, 29% работают в учреждении более 5 лет. Анализ движения персонала показал, что постоянство кадров составляет в 2018 году 73,6%. То есть персонал предприятия молодой, образованный, имеющий опыт работы, что является одним из факторов для личного и профессионального развития. Анализ причин ухода кадров, показал, что многие уходят, так как не видят перспектив должностного развития.

Проведенный анализ карьерного развития в ГКУ «Центр координации ГУ ИС» показал, что как таковая система служебного продвижения отсутствует. В настоящее время в учреждении отсутствует сотрудник, который отвечал бы за оказание помощи работникам ГКУ «Центр координации ГУ ИС» в разработке целей и плана служебного продвижения.

Не проводится в компании широкое оповещение появляющихся вакансий, что лишает их возможности претендовать на вакансию.

Служебное продвижение в рамках ГКУ «Центр координации ГУ ИС» может быть реализовано в составе кадрового резерва, но здесь отрицательным фактором в формировании кадрового резерва становится формальный отбор в кадровый резерв. Конкурс для отбора отсутствует. В кадровый резерв сегодня могут попасть только те, кто приятен непосредственному руководителю, поскольку основа для отбора в резерв - положительная рекомендация

непосредственного руководителя. То есть у сотрудника имеются выдающиеся способности, но при этом неуживчивый характер, то он будет лишен на практике возможности на выдвижение.

Работа в ГКУ «Центр координации ГУ ИС» с кадровым резервом не может быть признана эффективной, поскольку по результатам использования кадрового резерва итоги не подводятся, при отсутствии вакансий, никакие меры, способствующие продвижению участника кадрового резерва, не применяются.

Результаты опроса персонала показали, что у персонала присутствует желание должностного роста, при этом одновременно, персоналом не ощущается реальная возможность для продвижения. Многие работники нуждаются в помощи в формировании краткосрочных и долгосрочных карьерных целей.

Обобщим выявленные проблемы карьерного развития:

1. не сформирована система карьерного развития;
2. в организации созданная система отбора в кадровый резерв не эффективна;
3. не определены участники системы карьерного развития;
4. не закреплены функции по консультированию персонала в построении индивидуальной карьеры.

Для совершенствования практики управления деловой карьерой в ГКУ «Центр координации ГУ ИС» предлагаются следующие мероприятия:

1. разработка конкурсной процедуры для отбора работников ГКУ «Центр координации ГУ ИС» в кадровый резерв;
2. разработка мероприятий по подготовке кадрового резерва через посещение Школы карьерного развития;
3. разработка алгоритма взаимодействия работников и отдела кадров ГКУ «Центр координации ГУ ИС» по разработке линии индивидуальной карьеры для желающих построить карьеру в рамках ГКУ «Центр координации ГУ ИС».

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА СЛУЖЕБНОГО ПРОДВИЖЕНИЯ СОТРУДНИКОВ В ГКУ «ЦЕНТР КООРДИНАЦИИ ГУ ИС»

3.1 Разработка конкурсной процедуры отбора сотрудников в кадровый резерв

В последнее время большинство организаций в целях мотивации персонала выделяют процесс личностного и профессионального самоопределения сотрудника в отдельное направление работы с кадрами, являющееся важнейшим элементом кадрового планирования, направленного на обеспечение рабочих мест необходимыми специалистами в ближайшей и среднесрочной перспективе.

Программа по управлению личностного и профессионального самоопределения сотрудника через карьерное развитие может быть осуществляться в виде элемента мягкого кадрового планирования с целью гарантии обеспечения предприятия руководящими кадрами в ближайшем будущем в случае необходимости и на длительную перспективу. В основе системы управления карьерой - стремление соединения потребности компании и интересов (профессиональных и личных) работников.

Для повышения интереса кадров к участию в кадровом резерве, в целях закрепления профессиональных кадров предлагается формировать кадровый резерв ГКУ «Центр координации ГУ ИС» на основе балльной оценки.

Для работников ГКУ «Центр координации ГУ ИС» предлагается проведение конкурса для отбора кадров в кадровой резерв на замещение вакантных должностей руководителей.

Конкурс предлагается проводить 1 раз в 2 года.

Для проведения конкурса в кадровый резерв предлагается использовать оценочную процедуру, которая позволит оценить:

- профессиональную подготовленность;

- управленческий потенциал;

- личные качества;

- возможности для профессионального развития.

На первом этапе объявляется конкурс на формирование кадрового резерва, и Отделом кадров собираются заявления желающих участвовать в конкурсе.

При этом в конкурсе могут принять участие только те, кто соответствует определенным требованиям.

Так на включение в резерв на замещение должности заместителя руководителя ГКУ «Центр координации ГУ ИС» может претендовать тот, кто имеет стаж работы в учреждении не менее 5 лет, высшее специальное образование и опыт работы на руководящей должности от 1 года. Максимальный возраст для участия в конкурсе составляет 50 лет.

Все желающие участвовать в конкурсе предварительно должны пройти тестирование на профессиональные знания получить по его результатам не менее 15 баллов.

На первом этапе среди желающих отбираются те, кто соответствует критериям отбора.

На втором этапе собирается информация о каждом из кандидатов, подавших заявление на участие в конкурсе и отвечающим требованиям, на них формируются личные карточки для участия в кадровом резерве, куда будут занесены все данные необходимые для участия в конкурсе.

Помимо анкетных данных, имеющихся в личном деле, данных о прохождении дополнительного обучения, Отдел кадров запрашивает оценочный лист на каждого кандидата от непосредственного руководителя кандидата по форме, представленной в таблице 3.1.

Непосредственный руководитель оценивает участника конкурса - подчиненного в баллах по критериям.

Таблица 3.1- Оценочный лист кандидата в кадровый резерв

_____ФИО кандидата

	Оцениваемые качества	Оценка в баллах				
		1	2	3	4	5
1	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА	Итог				
	Профессиональные знания					
	Практический опыт работы					
	Владение профессиональными навыками					
	Эффективность работы					
2	ДЕЛОВЫЕ КАЧЕСТВА	Итог				
	Исполнительность и ответственность					
	Инициативность					
	Креативность					
	Организованность					
	Самостоятельность действий и решений					
	Принятие изменений, развития					
	Дисциплина					
	Работоспособность					
3	ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА	Итог				
	Умение работать в команде					
	Доброжелательность					
	Выдержанность					
	Гибкость поведения, адаптивность					
	Общая культура					
	ИТОГО					

В определенный день всем отобранным кандидатам предлагается пройти систему тестов:

- на психологическую устойчивость;

- на мотивированность к профессиональному развитию;

- на наличие организаторских способностей.

Перечень тестов для каждой должности и уровня руководящей должности будет различным.

В итоге каждый кандидат должен набрать по итогам оценки и по результатам тестов определенное количество баллов. Набранное количество

балов сравнивается с установленным количеством баллов по всем возможным направлениям оценки.

Таблица 3.2 - Перечень тестов для отбора кандидатов в кадровый резерв

Наименование тестов	Категория тестируемых работников	
	На должности высшего руководства	На должности руководителей подразделения
1. На определение творческого потенциала работника	+	+
2. На определение трудностей во взаимоотношениях		+
3. На определение авторитета	+	+
4. На наличие организаторских способностей молодого руководителя	+	
5. На определение пригодности к работе руководителем	+	
6. На определение способности быть предпринимателем	+	
7. На конфликтность характера	+	+

Если количество набранных баллов ниже необходимого, кандидат не включается в кадровый резерв, если количество набранных баллов равно или больше, то кандидат считается успешно прошедшим конкурс и зачисляется в кадровый резерв.

Предлагаемая система формирования кадрового резерва позволит каждому сотруднику не зависимо от занимаемой должности попробовать свои силы через участие в конкурсе на участие в кадровом резерве. Предлагаемая система позволит оценить каждого кандидата по результатам равного испытания. Система будет понятна каждому и её результаты также будут очевидны и объективны, так как результат будет документально подтвержден.

В таблице 3.3 приведен пример возможного результата кандидатов в резерв на должность начальника отдела.

Таблица 3.3 - Итоги участия в конкурсе кандидатов на включение в кадровый резерв на должность руководителя отдела

	Необходимый уровень	Кандидат 1	Кандидат 2	Кандидат 3

Профессиональные качества	150	110	130	190

Продолжение таблицы 3.3

Деловые качества	150	80	130	160
Личные качества	130	175	150	190
Оценка руководителем	100	100	90	110
ИТОГ	530	455	500	650

По предварительной оценке, кандидату на должность начальника отдела по всем оценочным категориям необходимо набрать 500 баллов.

Таким образом, по результатам конкурса в резерв может быть зачислен кандидат №3.

После отбора кадров в кадровый резерв, Отдел кадров на основе анализа данных об опыте работы, образовании формируется план индивидуальной подготовки в составе кадрового резерва.

3.2 Создание Школы служебного продвижения

После отбора кадров в кадровый резерв, Отделом кадров на основе анализа данных об опыте работы, образовании формируется план индивидуальной подготовки в составе кадрового резерва.

Предлагается для реализации программы обучения сотрудников, зачисленных в кадровый резерв и контролирования процесса подготовки организовать Школу служебного продвижения.

Результатом разработки программы обучения в Школе служебного продвижения ГКУ «Центр координации ГУ ИС» должны быть:

- сформированная программа дополнительного обучения кадрового резерва;
- разработанное документационное обеспечение программы дополнительного обучения кадрового резерва;
- повышение эффективности работы обученного сотрудника и повышение уровня удовлетворенности трудом;

- увеличение эффективности работы работников ГКУ «Центр координации ГУ ИС» в целом, в частности повышение эффективности управленческих решений и снижение не эффективных расходов.

Отделом кадров готовится план профессионального обучения кадрового резерва, который утверждается заместителем руководителя ГКУ «Центр координации ГУ ИС» по работе с кадрами с учетом имеющихся финансовых средств на эти цели.

При выборе учебных мероприятий и организаций, оказывающих образовательные услуги, учитываются категории персонала (Таблица 3.4).

Таблица 3.4 - Категории резервистов и виды их обучения

Состав категорий	Организации, оказывающие образовательные услуги
Резерв на должности руководителей высшего звена	Высшие учебные заведения, тематические курсы и семинары, обучение в аспирантуре, участие в международных программах, участие в правительственных программах обучения.
Резерв на должности руководителей отделов и их заместители	Высшие учебные заведения, обучение в центре развития по программам подготовки и переподготовки государственных служащих

При принятии решения о направлении сотрудника на обучение специалистами Отдела кадров отслеживается исполнение следующих условий обучения:

- необходимость обучения, обусловленную профессиональными задачами, стоящими перед кадровым резервом;

- качество учебных программ.

С сотрудниками, проходящие долгосрочное обучение за счет средств ГКУ «Центр координации ГУ ИС» заключаются ученические договоры, который является дополнительным к трудовому.

Сотрудник кадрового резерва ГКУ «Центр координации ГУ ИС», направленный на обучение обязан:

1. относиться к обучению ответственно, стремясь в период обучения получить максимальные знания;

2. способствовать применению знаний, полученных в период обучения в ежедневной работе;

3. отчитаться о прохождении обучения документально с предъявлением в отдел кадров полученного удостоверения или сертификата;

4. спустя 1 месяц после обучения предоставить в ГКУ «Центр координации ГУ ИС» информацию, заполненную непосредственным руководителем с отзывом о применении в работе полученных знаний;

6. в случае заключенного ученического договора отработать после обучения определенный период времени, который определяется руководством индивидуально.

В случае, если сотрудник прерывал обучение или не получил в результате обучения удостоверяющий обучение документ, он обязан возместить сумму, затраченную на его обучение.

Отделом кадров, совместно с руководителем подразделения готовятся индивидуальные программы подготовки для каждого резервиста.

Программы индивидуальной подготовки могут включать:

- развитие на рабочем месте под руководством опытного наставника с целью получения нового опыта без отрыва от основной производственной деятельности;

- выполнение разовых поручений для решения рабочих задач, для развития управленческих компетенций резервиста;

- участие в реализуемых проектах, когда резервист может быть включен в состав проектной группы для развития управленческого потенциала резервистов;

- использование временных замещений по выполнению обязанностей вышестоящего руководителя в период его временного отсутствия (отпуск, командировка, болезнь);

Для того, чтобы создать эффективную систему мотивации для наставников резервистов, могут использоваться:

- выплата надбавки за наставничество (ежемесячно, ежеквартально);
- поощрение наставников в виде награждения памятными знаками.

Для повышения эффективности подготовки резервистов, необходимо регулярная оценка промежуточных итогов. Итоги могут обсуждаться в рабочих группах из сотрудников отдела кадров, руководителей подразделений, по итогам проводится корректировка индивидуальных планов развития резервиста.

Создаваемая программа подготовки резервистов должна включать в себя следующие составляющие:

1. предоставить широкие информационные возможности о вакантных должностях и о квалификационных требованиях к вакантной должности, которые нужны, чтобы её занять;

2. разъяснять систему, которая позволит квалифицированным работникам претендовать на вакантные места;

3. помочь работникам установить личные цели индивидуальной карьеры;

4. поощрять участие работника в добровольной ротации в период отсутствия непосредственного руководителя;

5. поощрять возможный диалог между работником и его непосредственным руководителем о целях планируемой карьеры.

Важной составляющей подготовки кадрового резерва является замещение руководителей в период их отсутствия.

По результатам обратной связи проводится промежуточная оценка сотрудников, состоящих в кадровом резерве ГКУ «Центр координации ГУ ИС».

Положительный эффект от работы с кадровым резервом может быть достигнут только в том случае, если создание резерва является составной частью целостной системы работы с кадрами учреждения.

Для оказания помощи персоналу в планировании служебного продвижения предлагается в обязанности менеджера отдела кадров включить работу по консультированию работников.

Сотрудником отдела кадров карьеры могут быть использованы неформальные консультации.

Таблица 3.5 - Алгоритм совместных действия сотрудника и специалиста отдела кадров ГКУ «Центр координации ГУ ИС» в достижении целей служебного продвижения

	Специалист, строящий карьеру	Менеджер отдела кадров
Первичное консультирование		+
Выстраивание карьерной линии	+	
Информирование о вакансиях		+
Разработка рекомендаций по достижению карьерных целей		+
Повышение квалификации самостоятельно	+	
Повышение квалификации по плану ГКУ «Центр координации ГУ ИС»	+	+
Участие в конкурсах на замещение вышестоящих вакансий	+	
Ежегодное консультирование о достижении целей карьеры		+
Разбор ошибок при отказе в назначении на вакантную должность	+	
При назначении на новую должность, корректирование конечных и промежуточных целей карьеры	+	
Разработка или корректировка рекомендаций по достижению карьерной цели	+	

Помощь сотрудникам ГКУ «Центр координации ГУ ИС» в развитии карьеры должна включать в себя следующие пункты:

1. давать широкий спектр информации о вакантных местах и о квалификации, которая нужна, чтобы их занять;

2. указывать пути, а соответствие с которыми квалифицированные служащие могут претендовать на эти места;

3. помогать работникам установить цели карьеры;

4. поощрять осмысленный диалог между работниками и их руководителями о целях этой карьеры.

Согласно последнему обзору Американской ассоциации менеджмента, наиболее широко распространенными являются неформальное консультирование специалистами - кадровиками и консультирование непосредственными руководителями.

Например, разработаем план служебного продвижения главному специалисту Отдела мониторинга.

Вся индивидуальная карьера Петровой С.А. может быть представлена в виде 3 этапов (табл.3.6).

Таблица 3.6 - Модель карьеры для главного специалиста Отдела мониторинга

Период	Мероприятия	Конечная цель
2019-2020	Повысить квалификацию на курсах повышения квалификации; Активнее проявлять инициативу; Быть на виду; Дать предложения по оптимизации процесса Изучать специальную литературу Повышать коммуникационную культуру При объявлении конкурса на вакантную должность начальника отдела - подать документы для участия в конкурсе	Должность – заместителя начальника отдела
2021 – 2022	Пройти профессиональную переподготовку; Принять участие в добровольной ротации; Попасть в кадровый резерв на выдвижение; Активно участвовать во всех мероприятиях института; Изучать специальную литературу Повышать коммуникационную культуру	Должность начальника отдела
2023-2024	Пройти профессиональную переподготовку; Принять участие в добровольной ротации; Попасть в кадровый резерв на выдвижение; Активно участвовать во всех мероприятиях ГКУ «Центр координации ГУ ИС» Изучать специальную литературу Повышать коммуникационную культуру	Должность Зам. начальника управления, либо новая должность в другом подразделении учреждения

Петрова С.А. – главный специалист имеет высшее образование, стаж работы в отделе – 3 года, возраст – 29 лет.

Петрова С.А. находится на этапе, когда личность стремиться достичь успеха и завоевать признание.

Его карьерные устремления связаны с вертикальной карьерой и вершиной карьеры для него является – должность заместителя начальника управления.

Заместитель начальника управления, у которого в подчинении отдел мониторинга, в настоящее время мужчина в возрасте 57 лет, до пенсии ему осталось 8 лет. Непосредственный начальник Петровой С.А. – начальник сектора находится в возрасте 62 года, то есть до пенсии осталось 3 года. Петровой С.А. следует так планировать свою карьеру, чтобы через 3 года занять место начальника сектора, а через 8 лет – руководителя Отдела мониторинга.

Учитывая, что Петрова С.А. уже имеет опыт работы и не рядовую должность. Его карьера может быть успешной и в течение 8 лет Петрова С.А. может достичь поставленной цели. Далее её карьерные устремления могут измениться и потребуется разработать новую модель карьеры, которая может быть как вертикальной, так и горизонтальной.

В текущей ситуации более реальной для ГКУ «Центр координации ГУ ИС» представляется использование неформальной формы консультирования сотрудников по поводу развития карьеры. В обязанности отдела кадров необходимо включить консультирование сотрудников, которые желают с целью карьерного планирования оценить свои потенциальные возможности. Консультация непосредственного руководителя должна стать частью оценки исполнения обязанностей работником. Руководство должно быть готово дать подчиненным информацию о потребностях и возможностях карьерного планирования в ГКУ «Центр координации ГУ ИС» не только в пределах подразделения, но и в целом по ГКУ «Центр координации ГУ ИС».

Обязательным условием эффективности функционирования и стимулирования системы управления планированием карьеры является формирование эффективной коммуникационной системы в ГКУ «Центр координации ГУ ИС». В ГКУ «Центр координации ГУ ИС» должно использоваться публичное регулярное информирование об имеющихся и

перспективных вакансиях в ГКУ «Центр координации ГУ ИС». При организации системы информирования о перспективных и имеющихся вакансиях должны быть удовлетворены следующие условия:

- сотрудники должны получить информацию не только о свободных вакансиях, но и о происходящих и предстоящих перемещениях и продвижениях;
- правила подбора и отбора на вакантные должности должны быть открыты, понятны и обязательны для всех;
- каждый желающий должен иметь возможность попробовать свои силы в конкурсе;
- работники, претендовавшие, но не получившие вакансии, в письменной форме должны быть извещены о причинах отказа.

Конечно, самая большая роль в достижении карьерных интересов отводится самому соискателю.

Подведём итоги третьей главы работы.

Таким образом, в работе на основе анализа предложены мероприятия по развитию системы служебного продвижения кадров ГКУ «Центр координации ГУ ИС». Суть предложенных мероприятий в следующем:

Предложено использование конкурсной процедуры для отбора кадров в кадровый резерв на замещение вакантных должностей.

Проведение конкурса позволит всем желающим попробовать свои силы и реально оценить свои возможности для личностного и профессионального самоопределения в рамках ГКУ «Центр координации ГУ ИС».

Конкурсная процедура включает тестирование на профессиональные знания, прохождение оценочной процедуры, включающей тестирование на психологическую устойчивость, выявление мотивации к профессиональному развитию, выявление организаторских способностей. Для включения в кадровый резерв на замещение вакантных должностей необходимо набрать установленную для каждой должности сумму баллов.

Для кадрового резерва Отделом кадров формируются программы подготовки, которые предлагается реализовывать через создание Школы должностного продвижения. Школа будет организована при отделе кадров, который будет организовывать и контролировать готовность конкретных работников к замещению вакантных должностей руководителей. В рамках Школы должностного продвижения будет проводиться обучение, как с привлечением педагогов из высших учебных заведений, так и опытных управленцев учреждения. Каждому учащемуся будет разработан индивидуальный план развития, результаты которого могут обсуждаться с привлечением вышестоящих руководителей, наставников, педагогов.

Кроме того, в рамках функционирования Школы должностного продвижения будет оказывать практическая помощь вновь назначенным руководителям с закреплением за каждым опытного наставника.

Работа Школы должностного продвижения позволит осуществлять постоянный контроль за индивидуальным развитием каждого, включенного в кадровый резерв работника, оценивать готовность кадрового резерва, мотивировать не только резервистов, но их наставников. Для наставников предусматривается материальное поощрение и награждение лучших памятными знаками предприятия.

Для того, чтобы каждый работник учреждения мог реально оценить свои возможности для служебного продвижения, предложено расширение функций Отдела кадров через использование консультационной помощи персоналу от отдела кадров позволит персоналу чувствовать помощь, заинтересованность ГКУ «Центр координации ГУ ИС» в своем продвижении. Персонал получит возможность своевременно спланировать свои действия по достижению промежуточных целей карьеры и быть в курсе возможных передвижений, чтобы своевременно скорректировать свое служебное продвижение.

Предложенные мероприятия способны заложить основу прозрачной системы управления служебным продвижением кадров в ГКУ «Центр координации ГУ ИС».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В соответствии с поставленными в работе задачами, в первой главе работы проведено теоретическое исследование теоретических аспектов служебного продвижения персонала. По результатам исследования, можно сделать выводы о том, что служебное продвижение представляет фактическое поступательное продвижение работника по служебной лестнице, чаще всего, благодаря развитию способностей, приобретению новых навыков, повышению квалификации.

Различают следующие виды служебного продвижения: по возможности осуществления, времени осуществления и характеру карьерной стратегии.

Профессиональная карьера работника отражает его продвижение в различных организациях. Основными стадиями профессиональной карьеры являются обучение в профильном учебном заведении, поступление на работу, профессиональный рост и завершается карьера уходом на пенсию.

Планирование служебного продвижения работников призвано обеспечить гармоничное совмещение целей учреждения и индивидуальных интересов конкретных работников, что позволяет установить устойчивые и продуктивные взаимоотношения между администрацией учреждения и персоналом.

Работа по планированию служебного продвижения персонала должна строиться на индивидуальном подходе к возможностям профессионального продвижения и роста.

Во второй главе работы проведен анализ принятой практики должностного продвижения персонала на примере ГКУ «Центр координации ГУ ИС».

ГКУ «Центр координации ГУ ИС» - учреждение, работающее в сфере жилищно-коммунального хозяйства Москвы.

Численность персонал в 2018 году составляет 384 человека.

Анализ качественной структуры персонала предприятия показал, что 61% работников имеют высшее образование, средний возраст персонала составляет 41 год, 29% работают в учреждении более 5 лет. Анализ движения персонала показал, что постоянство кадров составляет в 2018 году 73,6%. То есть персонал предприятия молодой, образованный, имеющий опыт работы, что является одним из факторов для личного и профессионального развития. Анализ причин ухода кадров, показал, что многие уходят, так как не видят перспектив должностного развития.

Проведенный анализ карьерного развития в ГКУ «Центр координации ГУ ИС» показал, что как таковая система служебного продвижения отсутствует. В настоящее время в учреждении отсутствует сотрудник, который отвечал бы за оказание помощи работникам ГКУ «Центр координации ГУ ИС» в разработке целей и плана служебного продвижения.

Не проводится в компании широкое оповещение появляющихся вакансий, что лишает их возможности претендовать на вакансию.

Служебное продвижение в рамках ГКУ «Центр координации ГУ ИС» может быть реализовано в составе кадрового резерва, но здесь отрицательным фактором в формировании кадрового резерва становится формальный отбор в кадровый резерв. Конкурс для отбора отсутствует. В кадровый резерв сегодня могут попасть только те, кто приятен непосредственному руководителю, поскольку основа для отбора в резерв - положительная рекомендация непосредственного руководителя. То есть у сотрудника имеются выдающиеся способности, но при этом неуживчивый характер, то он будет лишен на практике возможности на выдвижение.

Работа в ГКУ «Центр координации ГУ ИС» с кадровым резервом не может быть признана эффективной, поскольку по результатам использования кадрового резерва итоги не подводятся, при отсутствии вакансий, никакие меры, способствующие продвижению участника кадрового резерва, не применяются.

Результаты опроса персонала показали, что у персонала присутствует желание должностного роста, при этом одновременно, персоналом не ощущается реальная возможность для продвижения. Многие работники нуждаются в помощи в формировании краткосрочных и долгосрочных карьерных целей.

Обобщим выявленные проблемы служебного продвижения:

- не сформирована система карьерного развития;
- в организации созданная система отбора в кадровый резерв не эффективна;
- не определены участники системы карьерного развития;
- не закреплены функции по консультированию персонала в построении индивидуальной карьеры.

В работе на основе анализа предложены мероприятия по развитию системы служебного продвижения кадров ГКУ «Центр координации ГУ ИС». Суть предложенных мероприятий в следующем:

Предложено использование конкурсной процедуры для отбора кадров в кадровый резерв на замещение вакантных должностей.

Проведение конкурса позволит всем желающим попробовать свои силы и реально оценить свои возможности для личностного и профессионального самоопределения в рамках ГКУ «Центр координации ГУ ИС».

Конкурсная процедура включает тестирование на профессиональные знания, прохождение оценочной процедуры, включающей тестирование на психологическую устойчивость, выявление мотивации к профессиональному развитию, выявление организаторских способностей. Для включения в кадровый резерв на замещение вакантных должностей необходимо набрать установленную для каждой должности сумму баллов.

Для кадрового резерва Отделом кадров формируются программы подготовки, которые предлагается реализовывать через создание Школы должностного продвижения. Школа будет организована при отделе кадров, который будет организовывать и контролировать готовность конкретных

работников к замещению вакантных должностей руководителей. В рамках Школы должностного продвижения будет проводиться обучение, как с привлечением педагогов из высших учебных заведений, так и опытных управленцев учреждения. Каждому учащемуся будет разработан индивидуальный план развития, результаты которого могут обсуждаться с привлечением вышестоящих руководителей, наставников, педагогов.

Кроме того, в рамках функционирования Школы должностного продвижения будет оказывать практическая помощь вновь назначенным руководителям с закреплением за каждым опытного наставника.

Работа Школы должностного продвижения позволит осуществлять постоянный контроль за индивидуальным развитием каждого, включенного в кадровый резерв работника, оценивать готовность кадрового резерва, мотивировать не только резервистов, но их наставников. Для наставников предусматривается материальное поощрение и награждение лучших памятными знаками предприятия.

Для того, чтобы каждый работник учреждения мог реально оценить свои возможности для служебного продвижения, предложено расширение функций Отдела кадров через использование консультационной помощи персоналу от отдела кадров позволит персоналу чувствовать помощь, заинтересованность ГКУ «Центр координации ГУ ИС» в своем продвижении. Персонал получит возможность своевременно спланировать свои действия по достижению промежуточных целей карьеры и быть в курсе возможных передвижений, чтобы своевременно скорректировать свое служебное продвижение.

Предложенные мероприятия способны заложить основу прозрачной системы управления служебным продвижением кадров в ГКУ «Центр координации ГУ ИС».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Нормативно-правовые акты

1. «Гражданский кодекс Российской Федерации» от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 31.01.2016) // «Собрание законодательства РФ», 05.12.1994, № 32, ст. 3301

2. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 27.12.2018)//Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, № 1 (ч.1), ст. 3.

3. Распоряжение Правительства Москвы от 12 июля 2011 г. № 540-РП «Об изменении типа государственного бюджетного учреждения города Москвы «Инженерная служба города Москвы» на казенное (в ред. распоряжений Правительства Москвы от 23.09.2014 N 525-РП, от 25.12.2015 N 766-РП, от 12.04.2016 N 156-РП)

Литература

4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. / Т.Ю. Базаров - М: Академия, 2015. - 224 с.

5. Басовский, Л.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА – М, 2014. - 345 с.

6. Бедяева, Т.В. Управление персоналом: учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 310 с.

7. Белановский, А.С. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников/ А.С. Белановский - Спб: Питер, 2014. - 208 с.

8. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: практикум / Н.П. Беляцкий. -М.: Современная школа, 2014. - 277 с.

9. Вырупаева, Т.В. Управление карьерой в условиях рыночной экономики / Т.В. Вырупаева // Информационно-экономические стратегии в условиях XXI века: Сборник научных трудов– Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2014. - 138 с.

10. Григорин, А.Г. Формирование современного механизма управления персоналом/ А.Г. Григорин - М., Дело, 2014. - 310 с.

11. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под ред. Н. А. Горелова. — М. : Юрайт, 2017 – 387 с.

12. Горленко, О. А. Управление персоналом: учебник для академического бакалавриата / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаева. — М.: Юрайт, 2019 – 249 с.

13. Горнаков, Э.И. Управление персоналом. / Э.И. Горнаков, Е.Н. Костюкевич, Е.В. Метельская – М.: ИВЦ Минфина, 2014. - 560 с.

14. Дейнека, А.А. Управление человеческими ресурсами. / Дейнека А.А., Беспалько В.А. -М:Дашков и К, 2014. 392 с.

15. Дуракова, Е.Б. Управление персоналом. / Е.Б. Дуракова. - М: Инфра-М, 2015. - 570 с.

16. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие/ А. П. Егоршин - Н. Новгород: НИМБ, 2014. - 320с.

17. Зайцева, Т.В. Управление персоналом. / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб -М:ИД Форум - ИНФРА-М: 2016. - 370 с.

18. Каштанова Е. В. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом / Е. В. Каштанова., А.Я. Кибанов. – М.: Проспект. – 2014. – 86 с.

19. Кибанов, А.Я. Управление персоналом. / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова - М: Риор, 2014. -189 с.

20. Кибанов, А.Я. Управление персоналом. / А.Я. Кибанов - М: Кронус, 2015. - 632 с.

21. Колбачев, Е.Б. Управление персоналом. / Е.Б. Колбачев, Т.А. Колбачева, Н.В. Кондратова - Р-н/Д, 2014. - 384 с.

22. Кондратьев, Э.В. Теория и практика развития управленческого персонала предприятия. / Э.В. Кондратьев - М:РИОР, 2015. - 396 с.

23. Краснова, Н.В. Развитие персонала компании. / Н.В. Краснова - М: МФПА, 2015. - 187с.

24. Крутякова, Ю.А. Менеджмент. / Ю. А. Крутякова - М: Приор, 2015. - 336 с.

25. Литвинюк А.А. Управление персоналом. Учебник для бакалавров. / Литвинюк А.А. - М: Юрайт, 2015. 448 с.

26. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом. Учебное пособие. / Лукашевич В. В. - М: КНОРУС, 2014. 458 с.

27. Лукичева Л. И. Управление персоналом. Уч. Пособие. М: Омега-Л, 2015. 446 с.

28. Маслова, Е.Л. Менеджмент. Учебник для бакалавров. / Е.Л. Маслова - М:Дашков и К, 2015. - 336 с.

29. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. / Е.Б. Моргунов - М: Юрайт, 2015. - 561 с.

30. Мумладзе, Р.Г. Управление персоналом: учебник. / Р.Г. Мумладзе - М:Палеотип, 2014. - 152 с.

31. Полякова, О.Н. Управление персоналом: учебник / О. Н. Полякова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 378 с.

32. Руденко. А.М Управление человеческими ресурсами. / А. М. Руденко - Р-н-Д: Феникс, 2015. - 513 с.

33. Соколова, М.И. Управление персоналом. Учебник. / М. И. Соколова, А. Г. Дементьева - М: Магист, 2014. - 288 с.

34. Татарников, Е.А. Управление персоналом. Учебное пособие. / Е.А. Татарников - М., Риор, 2014. - 287 с.

35. Управление персоналом: учебник и практикум для СПО / А. А. Литвинюк [и др.] ; под ред. А. А. Литвинюка.. — М.: Юрайт, 2019 – 498 с.

36. Управление персоналом: учебник и практикум для СПО / О. А. Лапшова [и др.] ; под общ. ред. О. А. Лапшовой. — М. : Юрайт, 2019 – 406 с.

37. Шапкин, И.Н. Менеджмент. Теория и практика. / И. Н. Шапкин – М: Юрайт, 2017. - 692 с.

38. Шнейдер, Л. Б. Психология карьеры: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Л. Б. Шнейдер, З. С. Акбиева, О. П. Цариценцева.— М. : Юрайт, 2019 – 187 с.

Архивные данные

39. Устав ГКУ «Центр координации ГУ ИС», 2011г

40. Данные кадровой отчетности ГКУ «Центр координации ГУ ИС», 2016-2018 г

41. Положением о формировании кадрового резерва ГКУ «Центр координации ГУ ИС», 2015 г

42. Данные опроса персонала ГКУ «Центр координации ГУ ИС», 2019 г

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Система категории, отражающих понимание карьеры[35]



[35] Вырупаева, Т.В. Управление карьерой в условиях рыночной экономики / Т.В. Вырупаева // Информационно-экономические стратегии в условиях XXI века: Сборник научных трудов– Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2014. – С.119.

Приложение 2

Опросный лист

Уважаемые работники просим Вас ответить на несколько вопросов приведенных ниже:

1. Задумывались ли вы о построении своей деловой карьеры?
- меня устраивает моя должность
- да, я хочу карьерного развития
- я не вижу перспективы, но при случае не откажусь от повышения

2.Считаете ли Вы необходимым четкое формулирование своих карьерный целей?
- да
- нет

3. Считаете ли важным поэтапное планирование карьеры?
- да, обязательно
- это необходимо
- нет, это будет решаться постепенно

4. Оцените свою удовлетворенность сложившейся в ГКУ «Центр координации ГУ ИС» системой карьерного развития
- она меня удовлетворяет
- она меня не удовлетворяет
- затрудняюсь с ответом

5. Оцените свои возможности профессионально-должностного развития в ГКУ «Центр координации ГУ ИС»
- я имею хорошие возможности
- я не имею возможностей развития
- не могу оценить точно

6. Связываете ли вы свои карьерные устремления с ГКУ «Центр координации ГУ ИС»?
- да
- нет
- не готов ответить

7. Ощущаете ли вы свою реальную возможности личного карьерного роста в ГКУ «Центр координации ГУ ИС»?
- да
- нет
- затрудняюсь с ответом

8. Какой вид карьеры вам наиболее интересен?
- карьерный рост в выбранной службе
- карьерные рост на новом рабочем месте
- горизонтальная карьера
- вертикальная карьера внутри ГКУ «Центр координации ГУ ИС»

9. Что на Ваш взгляд следует предпринять для совершенствования системы карьерного роста в ГКУ «Центр координации ГУ ИС»?
- расширить программы обучения
- кадровику оказывать помощь в построении карьеры
- дать персоналу возможность участвовать в кадровом резерве
- иное

Спасибо за ваше участие

Выпускная квалификационная работа выполнена мною самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в ____ экземплярах.

Список использованных источников __ наименований.
Выпускная квалификационная работа сдана на кафедру.

«__»_____201__ г.

(дата)

_____

(подпись студента) (Ф.И.О.)