

- разия". 2000. – 89с.
6. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях: Методы таксономии и факторного анализа (Пер. с польского В.В. Иванова; Науч. ре. В.М. Жуковской). – М.: Статистика, 1980. – 151с.; ил.; 20см.
 7. Хохлов Н. Об экономическом содержании категории собственности в транзитивной экономике // Эко-

номика Украины. – 2002. - №1. – С. 36-43.

8. Шаститко А. Предметно-методологические особенности новой институциональной экономической теории // Вопросы экономики. – 2003. - №1. – С. 24-41.

Статья поступила в редакцию 19.03.2004

Е. Н. ЯСТРЕМСКАЯ, доцент,

А. С. ПОПОВ,

Харьковский государственный экономический университет

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА

Специалисты, служащие и руководители играют важную роль в обеспечении успешного функционирования и развития предприятий, поэтому необходимо уделять внимание совершенствованию методических подходов, повышающих их заинтересованность в результатах труда. Управление персоналом промышленного предприятия предполагает, что руководство предприятия принимает на себя обязательства наиболее полно использовать возможности всех работников и в том числе служащих и руководителей, предоставляя каждому из них возможность роста, самореализации и продвижения по служебной лестнице. По мнению Самыгина С. И. и Столяренко Л. Д., карьера представляет собой индивидуально осознанную позицию и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека [4, с. 268]. На сегодняшний день в экономической литературе уделяется внимание решению вопросов, связанных с управлением карьерным ростом [1 – 6], однако вопросы организации программ карьерного роста и оценки их эффективности исследованы недостаточно подробно, что предопределяет актуальность рассматриваемой в данной статье проблемы.

Целью статьи является разработка

рекомендаций по организации управления карьерой служащих и руководителей промышленного предприятия.

Для наиболее полного использования трудового потенциала служащих и руководителей на предприятиях необходимо осуществлять мероприятия по планированию их карьеры, заключающиеся в планировании продвижения персонала, мониторинге его развития. Планирование продвижения персонала может быть использовано для прогнозирования вакансий, выявления потенциальных внутренних кандидатов на эти должности, обучения претендентов. Следовательно, с целью повышения эффективности использования трудовых ресурсов, для обеспечения конкурентоспособности предприятия, необходимо разработать систему управления карьерным ростом из всех категорий работающих, в первую очередь специалистов и управленцев.

Для повышения эффективности карьерного роста служащих и руководителей предприятию необходимо:

- обеспечить мягкую адаптацию;
- развивать чувство уверенности, ответственности;

предоставить возможность оценить свои способности, возможности карьерного роста;

обеспечивать установление эффективных коммуникаций с руководством;

предоставлять достаточно подробное описание особенностей будущей работы;

периодически изменять вид деятельности для того, чтобы дать возможность оценить свои перспективы;

поощрять планирование карьеры;

осуществлять постоянный мониторинг готовности к карьерному росту;

учитывать семейное положение.

В целях обеспечения эффективности управления карьерой на предприятиях следует повышать заинтересованность служащих и руководителей в создании своих планов карьеры, самосовершенствовании с целью продвижения по карьерной лестнице. Для этого целесообразно использовать систему премирования, размер вознаграждения которой зависит от карьерной активности служащих и руководителей.

Выделяют два вида карьеры – профессиональную (прохождение работником в процессе своей профессиональной деятельности различных стадий развития) и внутриорганизационную, которая в свою очередь делится на вертикальную, горизонтальную и центростремительную. Одной из важных задач управления карьерным ростом является обеспечение взаимосвязи профессиональной и внутриорганизационной карьер. Предприятию необходимо осуществлять контроль и управление карьерой каждого работника, который к этому стремится, на всех ее стадиях (роста, исследования, формирования, сохранения, снижения активности). Управление карьерой персонала на промышленных предприятиях рекомендуется осуществлять по приведенной на рис. 1 схеме.

Карьерный рост должен основываться на двух понятиях – стремлении и

готовности служащих и руководителей к карьерному росту. Под стремлением понимается потребность в изменении объема, функций, уровня свободы выполняемой работы. Готовность – это важное понятие, которое может быть использовано для адекватного описания различных характеристик трудовых ресурсов. Под готовностью к карьерному росту понимается совокупность характеристик служащих и руководителей, которые будут оказывать непосредственное влияние на эффективность их работы в новой должности.

По итогам анализа литературных источников [1 – 6] и самостоятельных исследований авторов в состав набора показателей, которые характеризуют готовность к карьерному росту, следует включить:

- систему ценностных ориентаций;
- интеллигентность, культуру;
- поведение на работе;
- инициативность;
- коммуникабельность;
- организованность;
- работоспособность;
- предприимчивость;
- сотрудничество;
- организаторские способности, умение контролировать и координировать работу;
- приспособляемость к работе;
- общий трудовой стаж;
- стаж работы по специальности;
- образование;
- уровень специальных профессионально-должностных знаний;
- результат прохождения последнего повышения квалификации;
- соблюдение трудовой дисциплины;
- умственные способности;
- возраст;
- состояние здоровья;
- семейное положение.

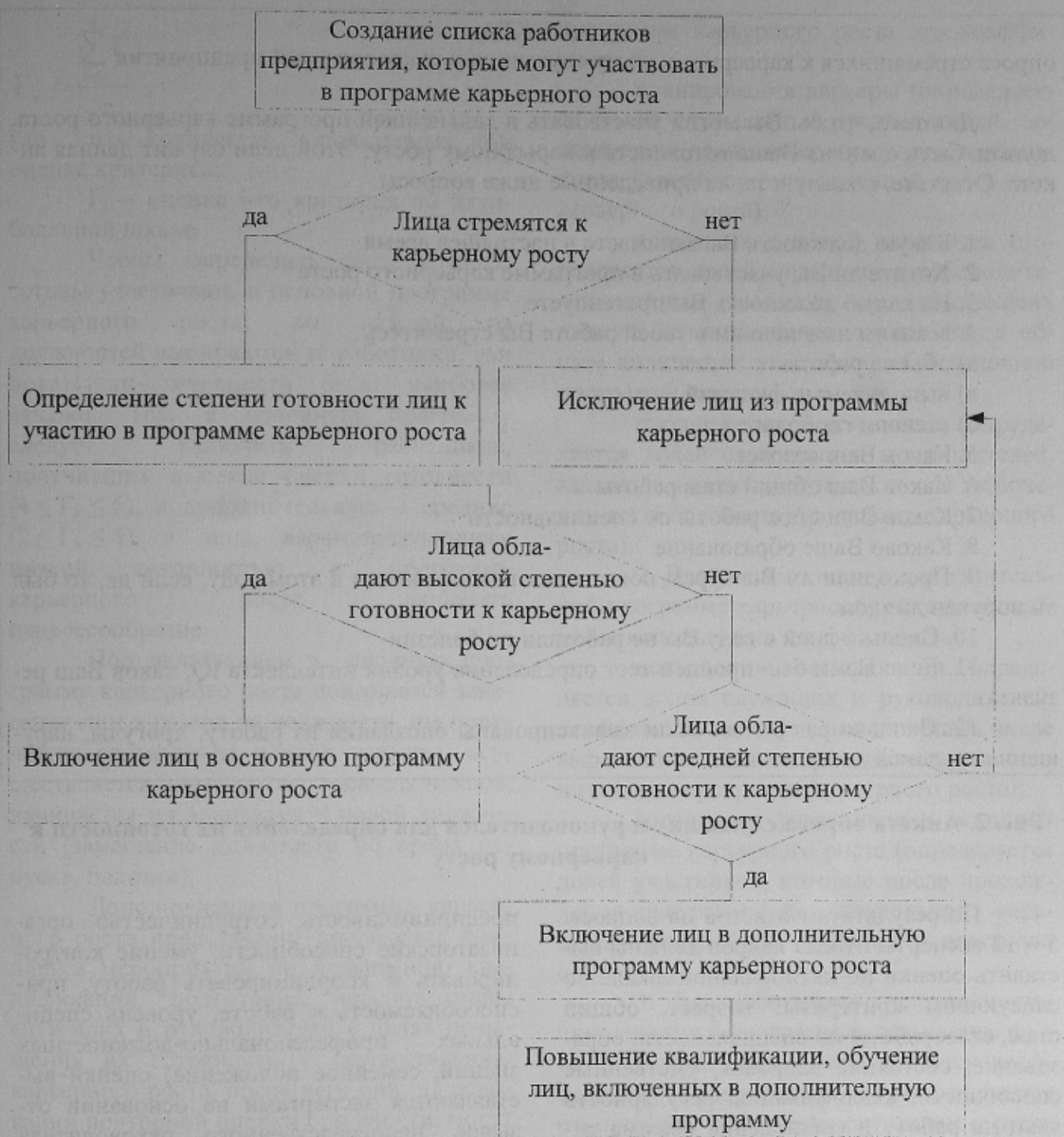


Рис. 1. Схема управления карьерой

Для оценки готовности всем служащим и руководителям, стремящимся к карьерному росту, следует заполнить раз-

работанную анкету (рис. 2).

АНКЕТА

опроса стремящихся к карьерному росту служащих и руководителей предприятия

Для того, чтобы Вы могли участвовать в дальнейшей программе карьерного роста, должна быть оценена Ваша готовность к карьерному росту. Этой цели служит данная анкета. Ответьте, пожалуйста, на приведенные ниже вопросы.

1. Какую должность Вы занимаете в настоящее время
2. Хотите ли Вы участвовать в программе карьерного роста
3. На какую должность Вы претендуете
4. К каким изменениям в своей работе Вы стремитесь
 - а) объема работы
 - в) выполняемых функций
 - б) степени свободы
5. Каков Ваш возраст
6. Каков Ваш общий стаж работы
7. Каков Ваш стаж работы по специальности
8. Каково Ваше образование
9. Проходили ли Вы курсы повышения квалификации в этом году, если да, то были ли получен диплом
10. Сколько дней в году Вы не работали по болезни
11. Если Вами был пройден тест определения уровня интеллекта IQ, каков Ваш результат
12. Сколько раз в году были зафиксированы опоздания на работу, прогулы, нарушения трудовой дисциплины

Рис. 2. Анкета опроса служащих и руководителей для определения их готовности к карьерному росту

По результатам ответов на вопросы 5 – 12 эксперты отдела кадров должны выставить оценки по пятибалльной шкале по следующим критериям: возраст, общий стаж, стаж работы по специальности, образование, состояние здоровья, умственные способности, квалификация, регулярность явки на работу и соблюдение режима рабочего времени. По остальным критериям (система ценностных ориентаций, интеллигентность, культура, поведение на работе, инициативность, коммуникабельность, организованность, работоспособность,

предприимчивость, сотрудничество, организаторские способности, умение контролировать и координировать работу, приспособляемость к работе, уровень специальных профессионально-должностных знаний, семейное положение) оценки выставляются экспертами на основании отзывов непосредственного руководителя оцениваемого лица или при помощи тестов или результатов собеседования. Оценки по критериям целесообразно заносить в таблицу (табл. 1).

Таблица 1

Сводная таблица оценок участников программы карьерного роста

Данные участника программы	Оценки по показателям			
	1	2	...	n

На основании занесенных в таблицу пятибалльных оценок рассчитывается интегральный показатель готовности к карьерному

росту Γ_k для каждого из участников анкетирования:

$$\Gamma_k = \frac{\sum_{i=1}^n \Gamma_i}{n},$$

где n – количество используемых при оценке критериев;

Γ_i – оценка i -го критерия по пятибалльной шкале.

Чтобы определить лиц, которые готовы участвовать в основной программе карьерного роста, по каждой из должностей выбираются те работники, чьи показатели готовности были наиболее высоки. Так, в основную программу следует включить работников, получивших высокие оценки готовности ($4 \leq \Gamma_k \leq 5$), в дополнительную – средние ($2 \leq \Gamma_k \leq 4$), а лица, характеризующиеся низкой готовностью в программу карьерного роста включать нецелесообразно.

Под включением в основную программу карьерного роста понимается занесение лиц в резерв на должности, им поручается составление планов карьеры, осуществляется контроль составления планов, начинается их адаптация к новой должности (замещение должности во время отпуска, болезни).

Дополнительная программа карьерного роста представляет проведение комплекса мероприятий по повышению квалификации, подготовке, переподготовке служащих и руководителей в целях повышения их готовности к осуществлению карьерного роста, после чего они, на основании повторной оценки готовности, могут быть включены в основную программу карьерного роста.

На предприятии должна осуществляться программа контроля эффективности управления карьерным ростом по трем группам служащих и руководителей – участвующих в основной программе карьерного роста, в дополнительной программе и не участвующие в программах карьерного роста. Для этого необходимо разработать систему соответствующих показателей. На наш взгляд, наиболее репрезентативными характеристиками по группам служащих и руководителей выступают следующие:

1. Для участвующих в основной

программе карьерного роста это коэффициенты:

планирования карьеры (определяется долей служащих и руководителей, составивших план карьерного роста, в общем числе участвующих в основной программе карьерного роста);

адаптации к новой должности (определяется долей служащих и руководителей, которые замещали лиц, занимающих данную потенциальную должность, в общем количестве участвующих в основной программе карьерного роста);

продвижения в должности (определяется долей служащих и руководителей, занявших новую должность после включения их в основную программу карьерного роста).

2. Для участвующих в дополнительной программе карьерного роста целесообразно использовать коэффициенты:

повышения квалификации (определяется долей служащих и руководителей, повысивших квалификацию в общем числе выразивших желание участвовать в дополнительной программе карьерного роста);

готовности участников к основной программе карьерного роста (определяется долей участников, которые после прохождения программы дополнительного карьерного роста были приняты в основную программу).

3. Для работников, не принимающих участия в программах карьерного роста, основным показателем является коэффициент карьерного роста (определяется отношением количества служащих и руководителей, которые не приняли участие в программе карьерного роста, но повышены в должности, к общей численности персонала предприятия).

В процессе управления карьерным ростом на предприятии целесообразно использовать понятия стремления и готовности к карьерному росту, что позволит повысить объективность продвижения персонала, гармонизировать интересы предприятия и каждого работника, а также окажет положительное влияние на уровень конкурентоспособности предприятия за счет роста

эффективности работы персонала на новых должностях. Разработанная методика позволит объективно оценить эффективность управления процессом карьерного роста работников предприятия. Данные положения являются основой для разработки детальных рекомендаций по стимулированию карьерного роста служащих и руководителей и управлению реализацией основной и дополнительной программ.

Литература

1. Десслер, Гари. Управление персоналом: / Пер. с англ. под общ. ред. Ю. В. Шленова. – М.: ЗАО "БИНОМ", 1997. – 431 с.
2. Кабушкин Н. И. Основы ме-

неджмента. – 3-е изд. – Минск: "Новое знание", 2000. – 336 с.

3. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 312 с.

4. Самыгин С. И., Столяренко Л. Д. Менеджмент персонала. – М.: Зевс, 1997. – 478 с.

5. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.

6. Экономика труда. / Под ред. проф. П. Э. Шлендера и проф. Ю. П. Котина. – М.: Юристъ, 2002. – 592 с.

Статья поступила в редакцию 19.03.2004

М.М. ТУРИЯНСКАЯ, доцент
ДонНТУ

КОНЦЕПЦИЯ СОЗДАНИЯ ЦЕЛЕВОГО ФИНАНСОВОГО ИНСТРУМЕНТА ГОСУДАРСТВА СО СБЕРЕЖЕНИЯМИ И НАКОПЛЕНИЯМИ НАСЕЛЕНИЯ

Реализация долгосрочной стратегии социально-экономического развития страны – повышение качества жизни населения, обеспечение прав и свобод граждан, создание возможностей для свободного развития личности на основе устойчивого экономического роста [1, с.35] – требует значительного увеличения инвестиционных ресурсов, консолидации всех источников инвестирования, улучшения структуры и оптимизации направлений их использования в соответствии с выбранными приоритетами инвестиционной деятельности.

Основой экономического роста являются внутренние инвестиционные ресурсы, без которых невозможна реконструкция, техническое и технологическое обновление производства, строительство новых объектов производственного и социального назначения. К ним, в первую очередь, следует отнести сбережения и накопления населения.

Значительным потенциальным внут-

ренним источником инвестиционных ресурсов являются, прежде всего, сбережения населения, которые, исходя из мирового опыта, имеют большое влияние на темпы экономического роста в стране, если достигают не менее 12-14 процентов валового внутреннего продукта (ВВП).

В Украине имеются серьезные трудности для достижения таких показателей, что связано, прежде всего, с низким уровнем доходов значительной части населения. Доходы самых богатых 10 процентов населения Украины превышают доходы самых бедных более чем в 12 раз. Это большой разрыв, если учесть, что, например, в США, это соотношение составляет 5,5:1 [2, с.3].

В настоящее время нет точных статистических данных о сбережениях населения Украины. По разным оценкам инвестицион-