

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование)

---

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

---

Управление персоналом организации  
(направленность (профиль)/специализация)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Разработка мероприятий по карьерному росту персонала организации

Студент

Е.Д. Зоткина  
(И.О. Фамилия)

---

(личная подпись)

---

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина  
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

---

Тольятти 2020

## **Аннотация**

Бакалаврскую работу выполнил: Е.Д. Зоткина

Тема работы: «Разработка мероприятий по карьерному росту персонала организации»

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина  
(ученая степень, звание, должность; ФИО)

Цель работы - провести анализ и разработать мероприятия по карьерному росту персонала организации.

Объектом исследования является ООО «Компоненты». Предмет исследования – карьерный рост персонала организации.

При написании выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы: системный анализ, комплексный анализ, интервьюирование, сравнение, наблюдение, проектирование, моделирование, статистический анализ.

Работа ориентирована на использование ее материалов и предложенных рекомендаций в деятельности руководителей отдела персонала компании и специалистов, при адаптации молодых специалистов, а также на профориентационных мероприятиях с учащимися и студентами средних и высших учебных заведений.

В рамках проведенного исследования разработана карьерная карта для предприятия, что является на сегодняшний день одной из актуальных проблем для службы персонала филиала ООО «Компоненты».

Структура и объем выпускной квалификационной работы обусловлены сформулированной целью и поставленными задачами, а также теоретической и практической значимостью исследования.

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 56 источников и 3 приложений. Общий объем работы, без приложений, 60 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 11, рисунков – 21.

## Содержание

|                                                                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Введение.....                                                                                                                | 4   |
| 1 Теоретические основы карьерного роста персонала организации .....                                                          | 6   |
| 1.1 Понятие карьеры и ее основные элементы .....                                                                             | 6   |
| 1.2 Процесс управления карьерой .....                                                                                        | 13  |
| 2 Анализ управления карьерой персонала организации ООО «Компоненты» ..                                                       | 20  |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Компоненты» .....                                                       | 20  |
| 2.2 Специфика управления карьерой в организации.....                                                                         | 27  |
| 3 Рекомендации по улучшению системы управления карьерой персонала в компании ООО «Компоненты» и их экономическая оценка..... | 39  |
| 3.1 Разработка мероприятий по карьерному росту персонала организации .....                                                   | 39  |
| 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....                                                                       | 49  |
| Заключение .....                                                                                                             | 525 |
| Список используемой литературы и используемых источников.....                                                                | 58  |
| Приложение А Анкета сотрудника .....                                                                                         | 63  |
| Приложение Б Анкета для оценки карьерных устремлений персонала.....                                                          | 64  |
| Приложение В Анкета для анализа лояльности и удовлетворенности трудом персонала.....                                         | 66  |

## **Введение**

Актуальностью данной проблемы является создание в современных условиях оптимального механизма и определенных инструментов управления карьерой персонала во всех сферах и отраслях экономики, которые будут обеспечивать комплексный подход к решению проблем эффективного использования человеческих ресурсов. Вместе с тем кадровые работники, специализирующиеся на развитии карьеры в организациях фиксируют сдвиг в разработке векторов карьерного продвижения сотрудников организаций – от планирования карьеры к управлению карьерой.

Объектом исследования является ООО «Компоненты». Предмет исследования – карьерный рост персонала организации.

Цель работы - провести анализ и разработать мероприятия по карьерному росту персонала организации.

В соответствии с целью определены следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты карьерного роста персонала организации.
2. Провести анализ карьерного роста персонала организации ООО «Компоненты».
3. Разработать мероприятия по карьерному росту персонала организации, дать оценку их эффективности.

В основу выпускной квалификационной работы легли труды по изучению карьеры. Там можно увидеть попытки объяснить этапы, закономерности ее формирования и развития в основном в рамках психологии управления, психологии личности, менеджмента и экономических наук в направлениях: карьерных целей (А.Я. Кибанов, В.Р. Веснин); механизмов карьерного процесса (Ю.Г. Одегов); возможностей управления карьерой персонала в организации (И.Д. Ладанов); факторов, способствующих успешному развитию индивидуальной карьеры (Н.И. Шаталова, В.А.Цвык,

О.П. Цариценцева); становления и развития личности в ходе карьерного продвижения (М.Вудкок, Е.Г. Молл, А.Р.Кудашев) и других авторов.

В процессе работы над темой была изучена обширная литература, рассмотрены точки зрения разных исследователей, использовались научные статьи, где уже применялись попытки совершенствования системы карьерного роста в компаниях. При этом вопрос карьерного планирования и карьерных разработок выглядит весьма скромно.

Также опорой послужили нормативно-правовые документы: трудовой кодекс Российской Федерации, единый квалификационный справочник должностей и профессиональные стандарты. А также локально нормативные акты компании: кадровая и социальная политика ООО «Компоненты», программа по поддержанию и развитию кадрового потенциала ООО «Компоненты», положение «Подбор, расстановка и адаптация персонала ООО «Компоненты», положение работы с кадровым резервом и стандарт об аттестации персонала.

При написании выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы: системный анализ, комплексный анализ, интервьюирование, сравнение, наблюдение, проектирование, моделирование, статистический анализ.

Работа ориентирована на использование ее материалов и предложенных рекомендаций в деятельности руководителей отдела персонала компании и специалистов, при адаптации молодых специалистов, а также на профориентационных мероприятиях с учащимися и студентами средних и высших учебных заведений.

В рамках проведенного исследования разработана карьерная карта для предприятия, что является на сегодняшний день одной из актуальных проблем для службы персонала филиала ООО «Компоненты».

# **1 Теоретические основы карьерного роста персонала организации**

## **1.1 Понятие карьеры и ее основные элементы**

Современная ситуация в социально-экономической и производственной сфере отличается сложностью и динамизмом. Существенно изменился рынок труда. Появились новые профессии, новые виды деятельности, ориентированные на поиск, привлечение и отбор квалифицированных специалистов. Это обусловило необходимость профессиональной мобильности и конкурентоспособности работников и породило новые проблемы профессиональной жизни человека.

Профессиональная успешность человека определяется рядом факторов, главными из которых являются взаимодействие личности с самой профессиональной деятельностью, адекватный выбор профессии, успешность и качество ее освоения. А так же содержание и условия деятельности, формирование профпригодности в процессе труда, профессиональное становление, реализация профессионального потенциала развития специалиста, переживание и преодоление кризисов профессиональной жизни, профессиональных деструкций, в том числе необходимость психологического сопровождения профессионального становления.

По мере построения карьеры меняется занимаемая должность, увеличивается стоимость труда, и повышаются профессиональные навыки. В процессе карьерного роста специалист получает не только материальные блага, но и статус, признание коллег и общества. Существуют разные виды профессионального развития, а также классификации, позволяющие оценить перспективы сотрудника в организации.

В понятие карьеризма входит стремление к самореализации, материальному и моральному благополучию. Продвижение специалиста может складываться разным образом. Выделяют два направления карьеры[22, с. 154]:

1. Специализированная. В рамках этой трактовки специалист развивается только в своей профессиональной деятельности. На протяжении всего своего трудового пути он может быть трудоустроен в разных организациях, однако его рост происходит исключительно в условиях выбранной специализации. Межорганизационный переход возможен при появлении лучших условий: большей заработной платы, перспективах повышения в должности и т. д.

2. Неспециализированная. Такой метод построения карьеры пользуется большой популярностью в Японии, где считается, что любой начальник должен уметь работать во всех отделах организации. Этот подход подразумевает, что перед тем, как занять руководящую должность, специалист должен поработать в разных отделах. При этом нахождение на одной позиции не должно быть больше 3 лет.

Что касается видов карьеры, то выделяют пять ее разновидностей. К ним относятся (таблица 1).

Некоторые специалисты также выделяют ступенчатую разновидность профессионального развития. Это определение содержит в себе как вертикальные, так и горизонтальные элементы роста.

Таблица 1 – Разновидности карьеры [5, с. 129]

| № п/п | Наименование               | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Центростремительная схема  | Так называемая скрытая карьера предполагает приближенность к руководству, наличие хороших отношений с начальством и личных контактов вне организации. Специалист может не быть руководящим лицом, однако его заработная плата и привилегии гораздо выше, чем у коллег, находящихся на аналогичных должностях |
| 2     | Вертикальная разновидность | Схема подразумевает последовательное продвижение по службе с плавным увеличением заработной платы                                                                                                                                                                                                            |
| 3     | Горизонтальный вид         | Предполагает назначение временным руководителем проекта, расширение должностных обязанностей или смену специализации                                                                                                                                                                                         |
| 4     | Внутриорганизационный рост | Сотрудник работает в одной организации до выхода на пенсию. Такой подход очень популярен в Японии                                                                                                                                                                                                            |
| 5     | Межорганизационный тип     | Сотрудник профессионально развивается в разных компаниях                                                                                                                                                                                                                                                     |

В реальной жизни существует гораздо больше типов карьеры, но все они основаны на 4 основных моделях (таблица 2).

Таблица 2 – Основные модели карьеры[17, с. 121]

| № п/п | Наименование | Характеристика модели карьеры                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | «Трамплин»   | Специалист продвигается по карьерной лестнице, занимает все более высокие должности. В определенный момент он достигает наивысшей для него позиции и удерживается на ней до выхода на пенсию. Бывают ситуации, когда руководитель находится на своей должности в течение 20–25 лет. Однако такая модель близка и служащим без особых амбиций, некоторые работники в силу определенных причин предпочитают до пенсии оставаться на невысокой должности. |
| 2     | «Лестница»   | На каждой ступени символической лестницы стоит определенная должность, которую занимает сотрудник. По мере повышения квалификации и получения опыта, специалист поднимается выше. В определенный период он занимает верхнюю ступеньку, а затем начинается спуск. Такой подход не слишком удобен для руководителей, поскольку сотрудники испытывают переживания из-за перехода на «вторые роли». Важно напоминать работникам об их ценности.            |
| 3     | «Змея»       | Этот подход подразумевает, что сотрудник переходит с одной позиции на другую, занимая каждую должность непродолжительный период, а затем останавливается на высокой позиции. Плюс этой модели — возможность тщательно изучить все профессиональные аспекты, что очень пригодится в дальнейшем. Эта схема не подходит для меланхоликов и флегматиков, поскольку многие люди с такими темпераментами болезненно воспринимают смену коллектива.           |
| 4     | «Перепутье»  | Вариант подразумевает повышение по результатам аттестации. Эта модель характерна для многих современных американских компаний.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

У каждого специалиста своя индивидуальная профессиональная карьера. Выделяют несколько типовых конфигураций [31, с. 117]:

1. Целевая. Специалист один раз и навсегда определился с занимаемой отраслью, ставит для себя конкретную цель и постепенно ее достигает.

2. Монотонная. Сотрудник намечает для себя желаемый ориентир и достигнув его, останавливается. Далее он не стремится к продвижению, даже если есть благоприятные для этого возможности.

3. Спиральная. Работник нацелен на смену вида деятельности и по мере освоения различных аспектов профессии повышается по служебной иерархии.

4. Мимолетная. Специалист меняет позиции стремительно, без четкой логики.

5. Стабилизационная. Служащий достигает определенного роста и остается на одном уровне более 7 лет.

6. Затухающая. Добившись своего предела, специалист начинает спускаться по карьерной лестнице.

При трудоустройстве нового сотрудника менеджер по персоналу учитывает этап карьеры, на котором он находится в определенное время. Это позволяет найти эффективный метод мотивации, поскольку в каждый период потребности человека будут существенно отличаться (таблица 3).

Таблица 3 – Этапы карьеры в зависимости от потребностей человека [42, с. 189]

| № | Наименование    | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Предварительный | Происходит в возрасте до 25 лет, включает в себя обучение в школе, колледже или университете. Начинающий специалист начинает проходить проверочный этап на новом месте работы, может сменить несколько видов деятельности, поскольку находится в поиске работы, которая удовлетворит его потребности |
| 2 | Становление     | Этот этап длится примерно с 25 до 30 лет. Человек реализует свои знания на практике, формируются его профессиональные качества. В этот период сотрудник задумывается о стабильности, поскольку у большинства специалистов этой возрастной категории появляются семьи и рождаются дети                |
| 3 | Продвижение     | В период от 30 до 45 лет растет квалификация специалиста, он накапливает опыт и стремится к большей степени самореализации. В этот этап работник нацелен на увеличение заработной платы и заботу о своем здоровье                                                                                    |
| 4 | Сохранение      | В возрасте 45–60 лет сотрудник закрепляет свои результаты, профессиональный уровень находится на пике. Специалист стремится поделиться своими знаниями с другими. Увеличивается потребность в социальном признании и уважении                                                                        |

Продолжение таблицы 3

|   |                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | Завершение      | Завершение. В 60–65 лет сотрудник готовится к выходу на пенсию, менеджер по персоналу ищет претендентов на его должность. В данную стадию специалист испытывает психологический дискомфорт, старается увеличить источники дополнительного дохода, которые могли бы заменить прежний заработок после выхода на пенсию                                                                                |
| 6 | Выход на пенсию | На заключительном этапе карьера специалиста в компании завершается. У человека появляются новые возможности для самореализации в других сферах деятельности. Сейчас идеальное время для того, чтобы заняться хобби, уделить время своему внутреннему содержанию. Иногда бывшие карьеристы и карьеристки с радостью соглашаются на временную или сезонную работу в организации, где раньше трудились |

Возрастная периодизация деловой жизни человека, стремящегося продвинуться по служебной лестнице, встречается и в зарубежной литературе. Английские специалисты по управлению М.Вудкок и Д.Фрэнсис рассматривают следующие этапы карьеры (рисунок 1).

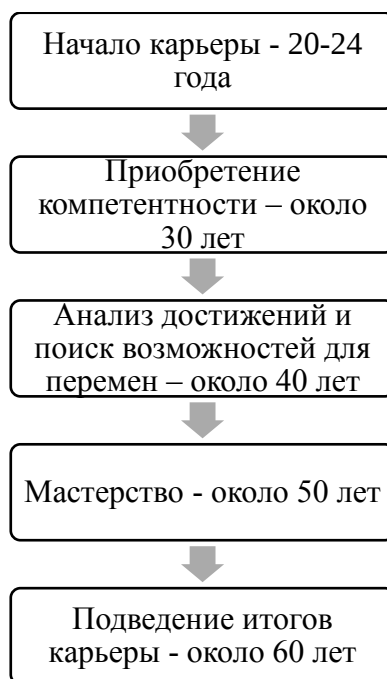


Рисунок 1 – Этапы карьеры[4, с. 108]

В данной периодизации обращается на себя внимание достаточно большая для современных условий длительность каждого этапа – около 10 лет.

Разнообразие подходов к выделению этапов и стадий карьеры позволяет, сравнивая их между собой, выявить общие закономерности развития карьеры и обобщить их в типичных моделях (таблица 4). В характеристике карьеры большое значение имеет понятие стадий карьеры. Они определяются как периоды, различающиеся задачами, карьерными интересами и особенностями деятельности.

Таблица 4 - Сравнение подходов к периодизации [10, с. 89]

| Подход               | Схожие идеи           | Отличительные особенности                                                                   |
|----------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| А.Я. Кибанов         | Биологический возраст | В основе карьерных периодов лежат ценности и потребности человека.                          |
| В.Р. Веснин          |                       | В основе заложены жизненные цели, стремления, психологические особенности                   |
| М.Вудкок и Д.Фрэнсис |                       | Этапы длительные, разрыв составляет порядка 10 лет                                          |
| И.Д. Ладанов         | Карьерный возраст     | В основе задачи, действия, особенности взаимоотношений, восприятия и мировоззрения          |
| А.Р. Кудашев         |                       | В основе лежит смена ролей и их особенности. Привязка лишь к внутриорганизационной карьере. |

Таким образом, можно сделать вывод, что на современном мире до сих пор нет единого подхода к определению факторов карьерного пути человека. Это связано с тем, что большинство авторов берут разные критерии. Каждая карьера индивидуальна, и поэтому трудно выделить универсальные ключевые факторы карьеры. Это приводит к новым научным дискуссиям и исследованиям.

Прежде, чем рассматривать непосредственно процесс планирования карьеры, необходимо понять, что же представляет собой карьера в данном контексте, и какие есть виды продвижения по карьерной лестнице.

Так, определение карьеры чаще всего рассматривается как общий профессиональный путь сотрудника в рамках какого-либо предприятия, или непосредственно движение по данному пути. Соответственно, продвижение по карьере может разделяться на несколько видов, в зависимости от того, в каком направлении изменяются обязанности и задачи сотрудника (таблица 5).

Таблица 5 – Виды продвижения [42, с. 189]

| № п/п | Наименование   | Характеристика                                                                                                                                                                                             |
|-------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Горизонтальное | В данном случае сотрудник остается на одной и той же должности, или перемещается в рамках одинаковых по статусу специализаций.                                                                             |
| 2     | Вертикальное   | Подобное продвижение по карьерной лестнице предусматривает непосредственное изменение должности работника, повышение его статуса, увеличение зон ответственности и расширение полномочий.                  |
| 3     | Линейное       | В этой ситуации каждый работник последовательно перемещается по иерархической лестнице. Чаще всего подобное карьерное продвижение достаточно строго регламентировано внутренними нормативными документами. |
| 4     | Нелинейное     | В данном случае квалифицированный сотрудник, обладающий должными навыками, может «перескочить» через несколько ступеней, а вакантная должность передается в первую очередь наиболее способным работникам.  |

Помимо этого, различаются карьеры и по методикам мотивации работников и их личной заинтересованности. В данном вопросе можно рассматривать следующие типы планирования карьеры (таблица 6).

Таблица 6 – Типы планирования карьеры [42, с. 189]

| № п/п | Наименование | Характеристика                                                                                                                                                                                     |
|-------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Монетарный   | В данном случае карьерное развитие заключается в первую очередь в повышении дохода работника, без каких-либо конкретных целей и изменений в получении статуса, должности, профессионального роста. |
| 2     | Властный     | Этот тип карьеры в первую очередь основной целью имеет расширение полномочий и статуса работника в рамках его профессии и общего социального статуса, без обязательного повышения по должности     |

## Продолжение таблицы 6

|   |                     |                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | Центростремительный | Означенный тип карьеры предусматривает стремление к занятию руководящих должностей и увеличению оказания влияния на деятельность всего предприятия, приближение к наивысшим уровням руководства.                                                           |
| 4 | Комбинированный     | Так как полностью заинтересованных лишь в одном из вышеозначенных типов карьеры работников не существует, то фактически карьерное планирование осуществляется путем комбинирования монетарных, властных и центростремительных мотиваций и рычагов влияния. |

Вывод. Таким образом, в рамках планирования, необходимо обращать внимание на механизмы мотивации работника. Нет необходимости обеспечивать вертикальный карьерный рост и увеличение административных прав и обязанностей работников, не обладающих лидерскими качествами. В отношении таких сотрудников следует использовать другие методы планирования карьеры. И напротив – низкая эффективность работника в качестве специалиста отнюдь не значит, что он не обладает лидерскими качествами и не будет хорошим руководителем.

### 1.2 Процесс управления карьерой

Управление карьерой начинается на этапе организационного кадрового проектирования и планирования персонала, когда закладывается должностная структура организации. При отборе персонала оценивается карьерный потенциал кандидатов, а при заключении договора должны обсуждаться условия карьерного продвижения.

В период адаптации обращается внимание на особенности протекания адаптационного процесса, скорость внедрения работника в новую систему отношений необходимо также учитывать его личностные и психологические особенности. Карьерный рост работника требует преддолжностного обучения, а сама возможность карьерного развития в организации является способом мотивации и стимулирования работника.

Организация должна быть заинтересована в управлении карьерным ростом и развитием своего персонала, так как управление карьерой способствует: преемственности профессионального опыта и корпоративной культуры; бесперебойному и рациональному замещению ключевых должностей; адаптированности и маневренности сотрудника в условиях быстрых изменений в содержании и разделении труда. Также в условиях кризисов; удовлетворенности персонала работой в организации и связанной с этим производительности, качества труда; наращиванию кадрового потенциала и росту организации во внешней среде[33, с. 152].

Кроме того, политика управления карьерой должна предусматривать, будет ли организация заботиться о том, чтобы развивать большее число специалистов в узких профессиональных областях до уровня экспертов, или она будет стремиться к развитию небольшого числа сотрудников-универсалов, способных в перспективе занять руководящие посты на высшем уровне управления.

Система управления карьерой в организации включает в себя определенные виды обеспечений и ряд подсистем, слаженно взаимодействующих между собой.

Планирование и разработка карьеры может осуществляться с помощью различных инструментов. Так, в организации, возможно, разработать схему кадровых перемещений, или разработать так называемую карьерную карту работников, основанную на определенных принципах. Например, может быть установлено, что для занятия должности главного специалиста необходимо последовательно проработать строго определенное время в должности специалиста, затем ведущего специалиста и только после этого можно претендовать на замещение должности главного специалиста.

Возможен и такой способ планирования карьеры: в организации различными способами (на конкурсной основе, по результатам аттестации или на основе представлений руководителей) формируется кадровый резерв, в

рамках которого по специально разработанным планам осуществляется подготовка работников к занятию вышестоящей управленческой должности.

Оценочно-аналитические и консультативное обеспечение предполагает проведение оценки карьерного потенциала работников организации за счет конкурсов, форумов, аттестаций, а также же помощь работникам.

Информационное обеспечение заключается в создании системы сбора и обработки информации о карьерных процессах организации, для чего необходимо изучать фактические модели карьеры, разрабатывать карьерограммы и планы профессионального развития, а также в создании системы доведения информации о возможностях карьерного роста в организации до сведения работников.

После этого, кадровые работники определяют основные инструменты. Инструменты построения карьеры – совокупность механизмов, с помощью которых осуществляется управление карьерным ростом.

Первым из таких инструментов является индивидуальный план карьеры. План карьеры сотрудника включает в себя [12, с. 163] (рисунок 2).

|                      |                                                                                                                                                             |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цели                 | <ul style="list-style-type: none"><li>Важно, чтобы и компания, и сотрудник были заинтересованы в достижении этих конкретных целей</li></ul>                 |
| Сроки                | <ul style="list-style-type: none"><li>В плане обязательно должны быть указаны временные рамки реализации каждого пункта плана развития</li></ul>            |
| Стратегия развития   | <ul style="list-style-type: none"><li>В этом пункте необходимо указать конкретные задачи, которые нужно реализовать работнику</li></ul>                     |
| Поддержка            | <ul style="list-style-type: none"><li>В плане обязательно должны быть указаны руководители или помощники, которые помогают и контролируют процесс</li></ul> |
| Отметки о выполнении | <ul style="list-style-type: none"><li>Каждую выполненную задачу необходимо отметить, чтобы правильно оценить результат</li></ul>                            |

Рисунок 2 - План карьеры сотрудника

Также, действенным инструментом управления деловой карьерой персонала считается разработка карьерограмм.

Карьерограмма — этот документ позволяет работнику и нанимателю понять, на какой уровень иерархической лестницы в организации может рассчитывать человек. Составить его можно как самостоятельно, так и прибегнув к помощи специалистов по кадрам [26, с. 99].

Работник в свою очередь получает с помощью карьерограммы четкое понимание своих перспектив в компании, получает рекомендации, осуществление которых позволит достичь желаемой карьерной высоты кратчайшим путем.

Карьерограмма не является статичным документом. Специалисты предлагают пересматривать этот документ не менее одного раза в 3 — 5 лет. Это связано не только с возможностями работника, для которого составлена карьерограмма, но и с развитием рынка, ростом компании, где работает сотрудник и другими факторами, оказывающими существенное влияние на перспективу трудовых взаимоотношений. При составлении этого документа необходимо учитывать то, насколько информирован о своем будущем потенциальный сотрудник.

Прежде чем приступать к созданию карьерограммы, нужно собрать информацию о сотруднике, для которого она составляется. Сделать это можно с помощью: опросов; тестов; анкет; резюме; личного дела; других документов.

Затем данные нужно проанализировать и выбрать, какой из типов карьеры может подойти человеку. В первую очередь подбирают горизонтальную или вертикальную карьеру. Нацеленность на неподходящий тип карьеры становится вместо мотивационного инструмента мощным демотиватором для работника. Не все сотрудники стремятся занять руководящие позиции. У них может не хватить способностей, психологических характеристик или им просто неинтересно управление.

Кроме того, на всех не хватит управленческих позиций. С каждым иерархическим уровнем уменьшается и количество руководящих должностей.

Для некоторых сотрудников важнее не стать начальником, а выстроить горизонтальную карьеру и зарекомендовать себя в качестве эксперта в своей профессиональной области.

Еще одной группе работников подходит периодическая смена видов деятельности. Став профессионалом в одной области, они переключают свое внимание на другие. Например, карьерограмма для менеджера будет включать в себя достижение такой цели, как руководство компанией (вертикальная карьера). А в карьерограмме для слесаря может быть как присвоение высшей квалификационной категории (горизонтальная карьера), так и занятие должностей мастера или начальника цеха (вертикальная карьера)[39, с. 131].

После того, как собрана и проанализирована информация о работнике, приступают к составлению карьерограммы для него. Методик создания этого документа множество, как и вида, в котором представлен карьерный план. Это может быть график, таблица, схема и т. д.

В раздел с исходными данными вносят информацию о том, какими навыками и квалификацией обладает работник на данный момент. Сюда входит образовательный и квалификационный уровень, сопутствующие и дополнительные навыки и компетенции, данные аттестаций, должность, опыт работы и т. д. Кроме того, в первый раздел включают сведения о прохождении обучения в момент составления карьерограммы. Например, работник в настоящее время повышает свою квалификацию или изучает иностранный язык.

Желаемый результат определяют совместно с сотрудником, для которого разрабатывают карьерограмму. Это связано с тем, что по результатам тестов ему может быть доступен более высокий иерархический уровень, но человека вполне устроит, например, должность начальника отдела, а не заместителя директора. В этот же раздел вносят и промежуточные цели на пути к конечной должности. В карьерограмме обязательно устанавливают приблизительные сроки для каждого этапа карьеры. Без определения временных рамок на

каждую подцель, карьерограмма превратится в декларацию о возможностях, но не будет иметь практического смысла.

Последний раздел карьерограммы устанавливает перечень конкретных действий со стороны работника, которые приведут его к желаемой ступеньке в карьере. У каждого действия могут быть как жестко установленные сроки, так и периодичность его повторения. Например, для инженера занятие управленческой должности будет сопровождаться повышением квалификации в области менеджмента или экономики. Для выполнения этого действия ему дается трехлетний срок (с учетом длительности обучения). А вот прохождение аттестации действие повторяющееся, например, ежегодно[34, с. 138].

Кроме того, можно указать, что по мере высвобождения желаемых промежуточных должностей, работник проходит переаттестацию вне очереди. При самостоятельном составлении карьерограммы за основу можно взять профессиональные стандарты для желаемых должностей. Ориентируясь на эти документы уже ставить себе цели для получения необходимых навыков и практического опыта.

Еще одним инструментом в разработке карьеры выступает кадровый резерв. Приступая к организации резерва кадров на предприятии, стоит руководствоваться следующими принципами, обуславливающими эффективность этого процесса (рисунок 3).

|                               |                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Потребность                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Необходимость в создании резерва кадров действительно должна быть актуальной для данной организации</li> </ul>                                                                                      |
| Квалификационное соответствие | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Кандидат в «резервисты» на определенную должность должен подходить для этого по основным характеристикам данной квалификации</li> </ul>                                                             |
| Оправдание ожиданий           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сотрудник, отбираемый в резерв, должен быть перспективным по главным определяющим показателям</li> </ul>                                                                                            |
| Прозрачность                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание резерва должно проходить гласно. Информация о кадровых потребностях и кандидатах должна быть открытой</li> </ul>                                                                           |
| Конкурентная борьба           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Чтобы выбрать лучшего и стимулировать разумную соревновательность, а отсюда и стремление к улучшению, на каждую вакантную должность следует предусмотреть не одного, а 2-3 «резервистов»</li> </ul> |
| Инициатива                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Все участники процесса должны проявлять активность, особенно ответственные за отбор кандидатов в резерв</li> </ul>                                                                                  |

Рисунок 3 – Принципы процесса управления карьерой

Вывод. Таким образом, на данный момент существуют несколько инструментов для построения карьеры, которые активно используются кадровыми работниками. Но важно отметить, что только в сочетании друг с другом, они смогут дать наибольший эффект, в виде более ответственных решений при выборе кандидатов на повышение.

Исследование системы управления карьерным ростом персонала выходит на первый план, а построение индивидуальной концепции карьеры, является ключевым фактором реализации успешного должностного продвижения любого работника. С позиции системного подхода управление карьерой персонала представляет собой комплекс взаимосвязанных компонентов.

## 2 Анализ управления карьерой персонала организации ООО «Компоненты»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Компоненты»

ООО «Компоненты» занимается оптовой торговлей автомобильными деталями, узлами и принадлежностями на рынке г. Тольятти. Юридический и фактический адрес организации: 445004, Самарская область, город Тольятти, улица Базовая, дом 20 литер А8, помещение 72.

Основными видами деятельности ООО «Компоненты» является розничная торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями.

Генеральная цель деятельности магазина ООО «Компоненты» – получение максимальной прибыли и обеспечение оптимального функционирования организации.

Организационная структура ООО «Компоненты» представлена на рисунке 4.

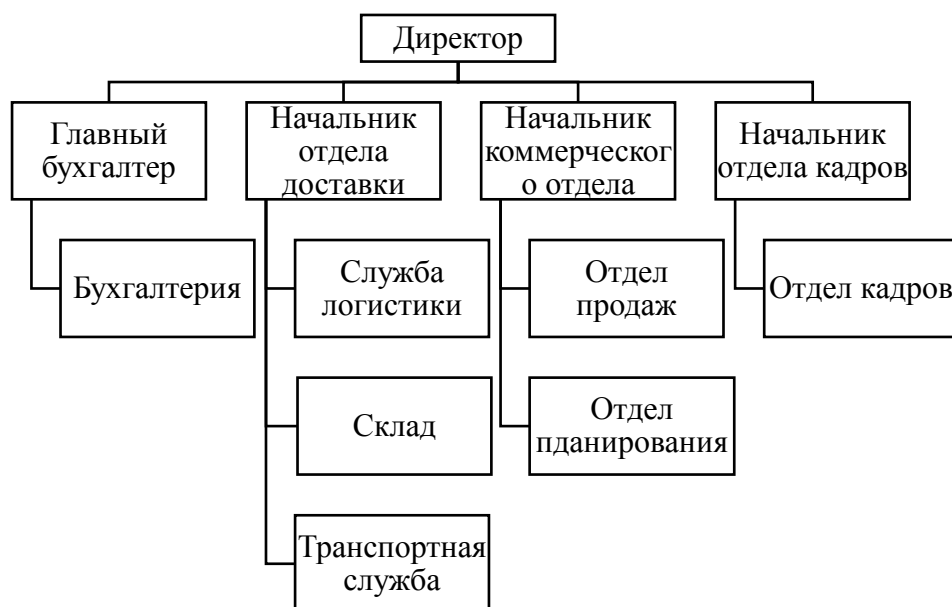


Рисунок 4– Организационная структура компании ООО «Компоненты»

Организационная структура предприятия имеет развитую иерархию управления, следствие чего является существование на предприятии правил и норм, регламентирующих все стороны деятельности, а также жесткому разделению трудовых функций. Организационная структура компании ООО «Компоненты» является линейно-функциональной.

Далее проведем анализ основных показателей организационно-экономической деятельности ООО «Компоненты» по данным отчета о финансовых результатах за 2017-2019 гг. (таблица 7, рисунок 5).

Таблица 7 – Основные показатели организационно-экономической деятельности ООО «Компоненты»

| Показатель                                          | 2017 г. | 2018 г. | Изменение<br>2018 г. к<br>2017 г. |       | 2019<br>г. | Изменение<br>2019 г. к<br>2018 г. |      |
|-----------------------------------------------------|---------|---------|-----------------------------------|-------|------------|-----------------------------------|------|
|                                                     |         |         | (+,-)                             | %     |            | (+,-)                             | %    |
| Объем реализации, тыс. руб.                         | 14493   | 22761   | 8268                              | 57,0  | 22843      | 82                                | 0,4  |
| Себестоимость, тыс. руб.                            | 14250   | 20867   | 6617                              | 46,4  | 20263      | -604                              | -2,9 |
| Прибыль от реализации, тыс. руб.                    | 243     | 1894    | 1651                              | 880,0 | 2580       | 686                               | 36,2 |
| Прочие доходы, тыс. руб.                            | 373     | 88      | -285                              | -76,4 | 107        | 19                                | 21,6 |
| Прочие расходы, тыс. руб.                           | 232     | 417     | 185                               | 79,7  | 492        | 75                                | 18,0 |
| Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.                  | 384     | 1565    | 1181                              | 407,5 | 2195       | 630                               | 40,2 |
| Рентабельность продукции, %                         | 2,7     | 9,1     | 6,4                               | X     | 12,7       | 3,6                               | X    |
| Рентабельность предприятия, %                       | 2,6     | 8,3     | 5,7                               | X     | 11,3       | 3,0                               | X    |
| Среднесписочная численность персонала, чел.         | 29      | 29      | -                                 | -     | 28         | -1                                | -3,4 |
| Среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб. | 154,9   | 784,8   | 629,9                             | 406,6 | 815,8      | 31,0                              | 3,9  |

В 2017 году у ООО «Компоненты» значение выручки составило 14493 тыс. руб. При этом компанией получена сумма чистой прибыли 384 тыс. руб. Очевидно, что сумма чистой прибыли больше суммы прибыли от реализации. Это произошло по причине того, что в 2017 году сумма прочих доходов превышала сумму прочих расходов на 141 тыс. руб. за счет получения больших сумм штрафов и неустоек с контрагентов за указанный период времени.



Рисунок 5 – Динамика прибыли предприятия ООО «Компоненты» за 2017-2019 гг.

В 2018 году произошел существенный рост значений выручки и себестоимости – они выросли на 57% и 46,4% соответственно, причем видно, что темпы роста себестоимости были выше, чем выручки, и это оказало влияние как на темп роста прибыли от реализации – он составил 880%, так и ее значение – 1651 тыс. р.

В 2018 году наблюдалась обратная 2015 году динамика. Сумма прочих расходов существенно превышала сумму прочих доходов, что сократило сумму чистой прибыли по сравнению с прибылью от реализации на 329 тыс. р. При этом значение чистой прибыли – 1565 тыс. р. – было выше суммы 2017 года на 1181 тыс. р. или на 407,5

Сумма выручки в 2018-2019 гг. была почти одинаковой, увеличившись всего на 82 тыс. р. в 2019 году. При этом себестоимость в 2019 году сократилась на 604 тыс. р.

В 2018 году сумма чистой прибыли составила 1565 тыс. р., а в 2019 году 2195 тыс. р. Динамика прочих доходов и расходов за анализируемый период была возрастающей, при этом сумма прочих расходов была существенно выше суммы прочих доходов, что также оказало отрицательное влияние на значение

чистой прибыли. Это было связано с большими расходами по курсовым разницам.

В 2017-2019 году ООО «Компоненты» оказало услуги на 14493,0 тыс. руб., 22761,0 тыс. р. и 22843,0 тыс. р. соответственно.

Численность персонала ООО «Компоненты» на конец 2019 года составила 28 человек. Она сократилась на 1 человека по сравнению со значением 2017-2018 гг., что связано с сокращением должности диспетчера.

Для характеристики кадрового состава предприятия приводятся следующие данные, представленные в таблице 8.

Таблица 8 – Состав и структура персонала ООО «Компоненты»

| Категория работников | 2017год |            | 2018год |            | 2019год |            | Изменения в 2019 году к 2017 году, чел. |
|----------------------|---------|------------|---------|------------|---------|------------|-----------------------------------------|
|                      | чел.    | к итогу, % | чел.    | к итогу, % | чел.    | к итогу, % |                                         |
| руководители         | 5       | 17,2       | 5       | 17,2       | 5       | 17,8       | -                                       |
| специалисты          | 6       | 20,7       | 6       | 20,7       | 6       | 21,5       | -                                       |
| служащие             | 6       | 20,7       | 6       | 20,7       | 5       | 17,8       | -1                                      |
| рабочие              | 12      | 41,4       | 12      | 41,4       | 12      | 42,9       | -                                       |
| Всего                | 29      | 100,0      | 29      | 100,0      | 28      | 100,0      | -1                                      |

По данным таблицы 8 видно, что численность персонала в 2019 году по сравнению с 2017 годом сократилась на 1 человека. Была упразднена должность диспетчера, его обязанности были возложены на специалиста Центра по обслуживанию населения.

Ниже будет проведен анализ качественных характеристик персонала по полу, возрасту, уровню образования и стажу работы.

На рисунке 6 показана динамика персонала ООО «Компоненты» по полу за 2017-2019 гг.

Специфика работы предприятия оказывает влияние на распределение персонала по полу - в 2017-2018 году численность женщин была меньше на 1 человека, и женщины занимают должности специалистов и служащих, а также две руководящие должности. На должностях рабочих заняты мужчины от

общей численности. В 2019 году численность мужчин и женщин была одинаковой – 14 человек.

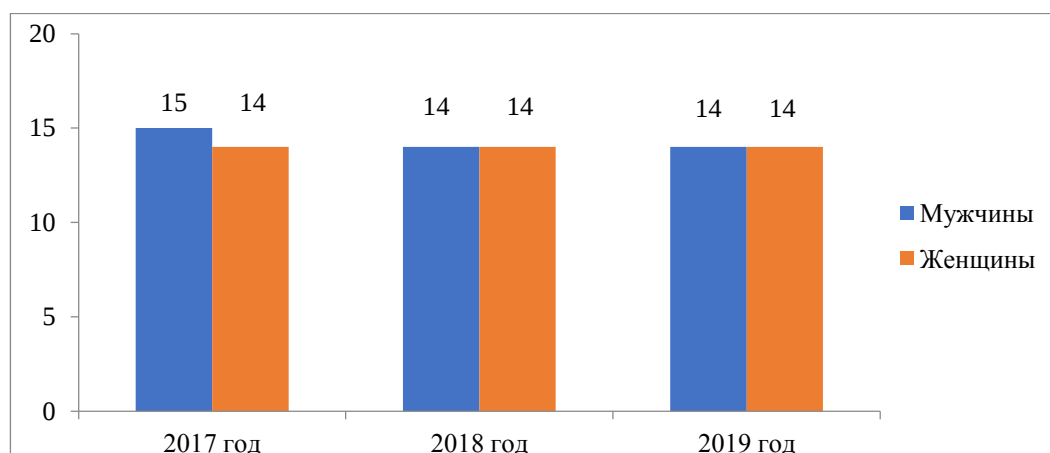


Рисунок 6 – Характеристика персонала ООО «Компоненты» по полу в 2017-2019 гг., чел.

В таблице 9 представлена характеристика персонала ООО «Компоненты» по возрасту в 2017-2019 году.

Таблица 9 – Состав персонала ООО «Компоненты» по возрасту и образованию в 2019 году, чел.

| Категория персонала | 2015 год | 2016 год | Изменение | 2017 год | Изменение |
|---------------------|----------|----------|-----------|----------|-----------|
| 18-29               | 4        | 4        | 0         | 2        | -2        |
| 30-49               | 21       | 21       | 0         | 22       | 1         |
| 50-60               | 4        | 4        | 0         | 4        | 0         |
| Всего               | 29       | 29       | 0         | 28       | -1        |

По возрастным критериям видно, что молодых специалистов в ООО «Компоненты» немного. За три года их численность сократилась с 4 человек до 2 человек или с 13,8 до 7,1%. Численность сотрудников пенсионного и предпенсионного возраста в 2017-2019 году составляла 4 человека. Из этого следует, что руководство задумывается о притоке молодых специалистов, подборе кандидатур, а старшему поколению в ближайшие годы пора будет

выходить на пенсию. Руководство предприятия не проводит тотального сокращения пожилых работников, так как на их стороне опыт, и они часто выступают наставниками для молодых кадров, особенно учеников.

В таблице 10 представлена характеристика персонала ООО «Компоненты» по уровню образования.

Таблица 10 – Характеристика персонала ООО «Компоненты» по уровню образования

| Годы | Образование, чел. |                     |         | Итого |
|------|-------------------|---------------------|---------|-------|
|      | Высшее            | Среднее специальное | Среднее |       |
| 2017 | 8                 | 16                  | 5       | 29    |
| 2018 | 9                 | 15                  | 5       | 29    |
| 2019 | 10                | 14                  | 4       | 28    |

Уровень образования сотрудников достаточно высокий – в 2017 году 10 человек из 28 имеют высшее образование – это 36%, и показатель растет с каждым годом. За три года образовательная структура персонала улучшилась – увеличилась численность сотрудников с высшим образованием.

Самая малочисленная группа сотрудников по образованию – это персонал со средним специальным образованием, так как работа в современной сфере от большинства категорий персонала требует квалификации и специального образования. С учетом того, что в данной работе анализируется карьерный рост персонала, особенно важно становится такая характеристика, как стаж работы. Причем стаж работы не просто общий, характеризующий всю продолжительность трудовой деятельности работника, а стаж работы именно в ООО «Компоненты».

Представляется целесообразным анализировать эти два вида стажа совместно, так как они дают представление о том, кто из вновь принятых работников, например со стажем работы до 1 года, имеет опыт работы на других работах. Кроме того, в ООО «Компоненты» стаж работы сотрудников не превышает 7 лет, так как компания основана только в 2010 году.

Данная характеристика будет анализироваться не в динамике по времени, а по продолжительности стажа, поэтому данные на рисунке 7 представлены на начало 2020 года.

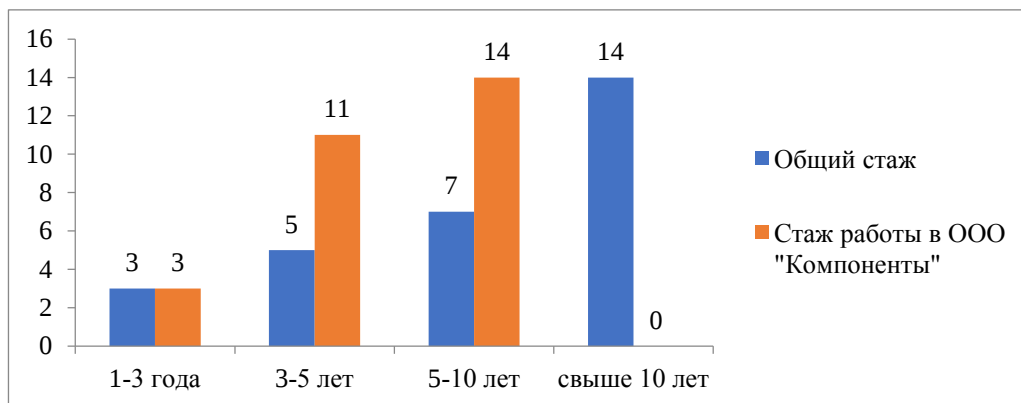


Рисунок 7 – Характеристика персонала по стажу работы, лет

Тот факт, что 14 человек из 28, то есть половина, имеет стаж работы в компании 5-10 лет, говорит о стабильности коллектива, что порядка половины сотрудников работают в компании с начала ее основания.

Вывод. Таким образом, после проведения качественного и количественного состава персонала ООО «Компоненты», был сделан вывод о том, что, не смотря на активную кадровую политику, все равно остаются люди, которые не принимают участия в жизнедеятельности компании. Они не заинтересованы в дальнейшем карьерном росте и у них низкая приверженность к компании ООО «Компоненты», по причине того, что уверены, что перспективы развития, есть у тех, кто имеет тесные связи с руководством. Это можно объяснить тем, что в данный момент нет разработанной регламентированной карьерной карты, по которой люди могли бы ориентироваться в возможностях своего карьерного роста. И быть уверенными в прозрачности процедур повышения.

## 2.2 Специфика управления карьерой в организации

Целью кадровой политики ООО «Компоненты» является эффективная организация деятельности, направленная на продажу качественной, конкурентоспособной продукции, на обеспечение наивысшей прибыльности хозяйственной деятельности предприятия. Почти всю работу с персоналом ведут управляющие магазином ООО «Компоненты», а главный бухгалтер занимается кадровым администрированием и отправляет отчеты в центральный офис. Рассмотрим, каким образом проводится управление карьерой в организации ООО «Компоненты».

В рамках анализа развития карьеры персонала в ООО «Компоненты» необходимо дать характеристику следующих факторов:

- 1) определить виды развития карьеры, которые возможны в данной организации;
- 2) изучить карьерные устремления персонала предприятия;
- 3) изучить подходы к правлению карьерой персонала, используемые в организации.

Мы будем рассматривать только те виды карьеры, которые могут быть реализованы на одном месте работы, в данном случае – в ООО «Компоненты», то есть речь идет о внутриорганизационной карьере. К таким видами карьеры относятся:

1. По степени специализации: специализированная и неспециализированная.
2. По направлению развития: вертикальная; горизонтальная; ступенчатая; диагональная; центростремительная.

Основной для анализа видов карьеры служит организационная структура предприятия ООО «Компоненты». Именно по ней можно определить, по каким направлениям может осуществляться продвижение персонала.

К специализированному виду карьеры в ООО «Компоненты» можно отнести бухгалтеров и рабочих. Для работы на соответствующих должностях

им необходимо профильное образование, и такие работники обычно всегда устраиваются и работают в дальнейшем по специальности. Соответственно, продвижение по карьерной лестнице у них тоже осуществляется в рамках этой специальности. В рамках остальных отделов ООО «Компоненты» также, в общем, может осуществляться специализированная карьера, но для них менее характерным является получение профильного образования – работников центров обслуживания населения в учебных заведениях не подготавливают, так же, как и специалистов по административно-хозяйственной работе.

Неспециализированная карьера характерна для тех, кто не следует в работе одной специальности и одному направлению. Так, в настоящее время в организации есть специалист отдела по расчетам, у которой среднее специальное образование по профилю «коммерция», и около двух лет эта сотрудница отработала в торговой сфере, а потом устроилась работать в отдел по расчетам ООО «Компоненты». Но у нее нет высшего образования, поэтому она вряд ли сможет продвинуться дальше по службе именно в этом отделе. А если она пойдет получать высшее образование, и опять выберет обучение по коммерческой специальности, то вряд ли она останется работать в компании.

Далее дадим характеристику возможных направлений развития карьеры в ООО «Компоненты».

Примером линейной карьеры в ООО «Компоненты» может служить нынешний заместитель директора - он пришел на работу в экономический отдел, затем занял место начальника отдела, и впоследствии два года назад стал заместителем директора. В настоящее время он – наиболее вероятная кандидатура на занятие должности директора ООО «Компоненты» в том случае, если эта должность станет вакантной.

Горизонтальная карьера для ООО «Компоненты» является намного менее характерной по причине четкой специализации каждого подразделения и необходимостью владения определенными знаниями и навыками для работы в каждом из них. Но в ООО «Компоненты» вряд ли возможно перевести работника отдела расчетов в отдел кадров – в большинстве случаев работники

отдела расчетов имеют только среднее специальное образование, а если высшее, то редко юридическое. Возможен переход работника из бухгалтерии в экономический отдел.

Ступенчатая карьера обычно характерна для крупных предприятий, а также для случаев, когда человек решает сменить сферу деятельности. В ООО «Компоненты» в настоящее время есть только один пример такой карьеры – девушка, которая обучалась в ССУЗе, и работала в ООО «Компоненты» уборщицей, по окончании обучения была принята на вакантную должность оператора.

Дальнейшая классификация карьеры – это характеристика того, какие основные потребности удовлетворяются при реализации того или иного карьерного пути, и каковы основные критерии успеха. Такой анализ, возможно, осуществить только путем проведения опроса сотрудников. Для этого была разработана анкета. В данной анкете изучались не только обозначенные выше аспекты, но и в целом важность карьеры для персонала ООО «Компоненты», а также их мотивация для текущей работы в учреждении.

Анкета представлена в Приложении Б. В опросе принимало участие 20 человек. Оценка персоналом важности карьеры как элемента трудовой деятельности представлена на рисунке 8.

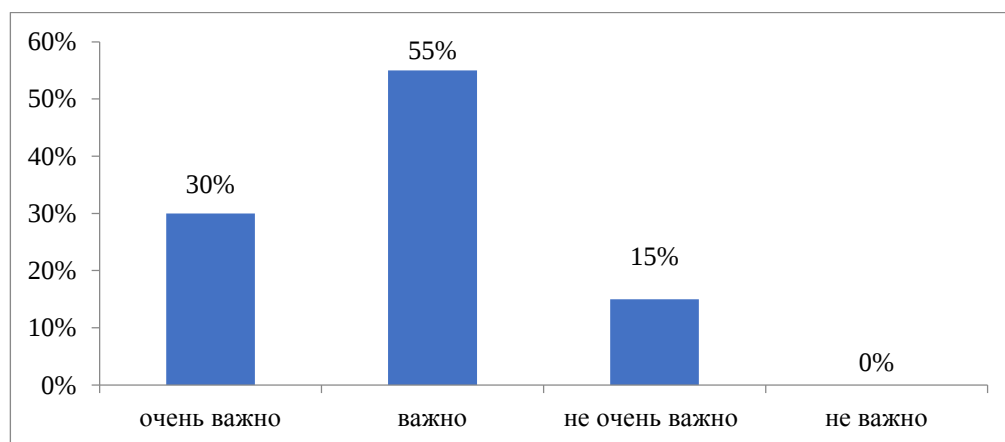


Рисунок 8 – Оценка важности карьеры

Карьерный рост является важным для половины сотрудников ООО «Компоненты», еще для 30% это очень важно. Такие ответы говорят о том, что данный элемент является важным мотивационным ресурсом для служащих ООО «Компоненты», и что в процессе управления эффективностью труда работников карьере персонала должно уделяться пристальное внимание.

Второй вопрос направлен на выявление основных ожиданий сотрудников от профессиональной деятельности, ответы на него представлены на рисунке 9.

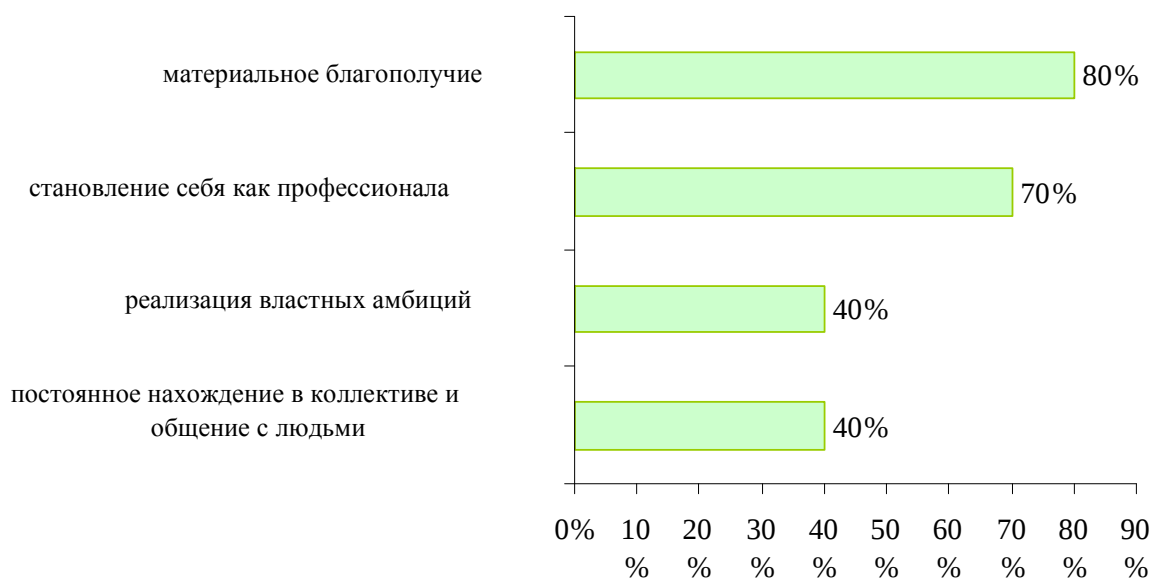


Рисунок 9 – Основные ожидания сотрудников от профессиональной деятельности

Материальное благополучие для подавляющего большинства сотрудников является основным мотивом, по которым они работают. При этом для многих работа – это повод стать профессионалом в конкретной области и реализовать себя. Это также подтверждает данные о важности карьеры как элемента трудовой деятельности для служащих ООО «Компоненты».

Далее на рисунке 10 показаны основные причины, по которым сотрудники работают на текущем месте работы.

Цель этого вопроса – определить, насколько ожидания сотрудников соответствуют тем причинам, которые побуждают их работать и строить карьеру в ООО «Компоненты».

Сравнение ответов на второй и третий вопросы позволило выявить, что в целом текущая работа и причины, побудившие работников поступить на данную должность, соответствуют ожиданиям служащих ООО «Компоненты».

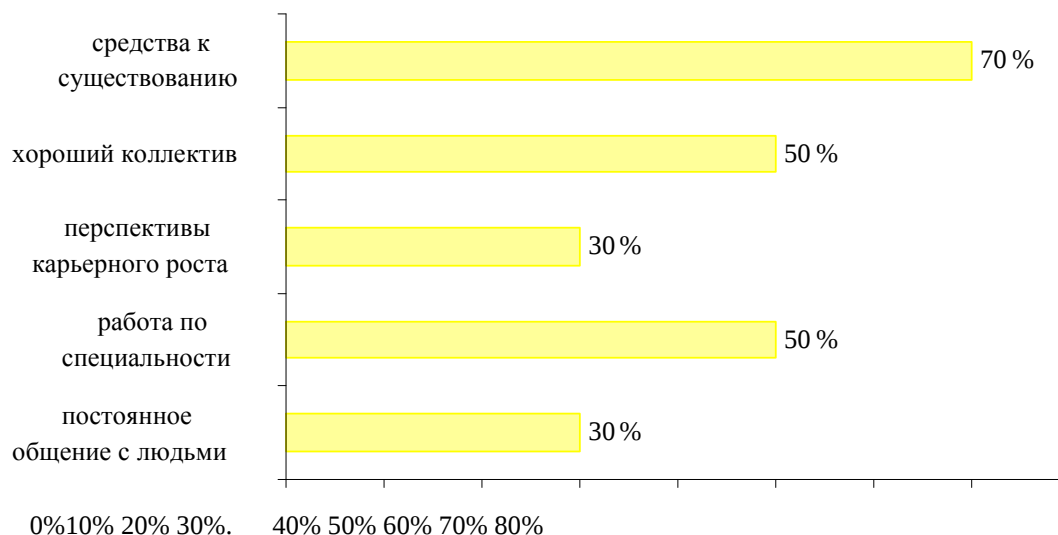


Рисунок 10 – Основные причины, по которым сотрудники работают на текущем месте работы

Далее вопросы анкеты посвящены конкретно оценке карьерных устремлений сотрудников. Причины, побуждающие сотрудников продвигаться по службе и занимать более высокие должности, представлены на рисунке 11.



Рисунок 11 – Доминирующие факторы для карьерного продвижения

Для служащих ООО «Компоненты» наиболее важными факторами, которые побуждают их заниматься своей карьерой, являются более высокая оплата труда и более интересная работа. Большой уровень ответственности не такой важный фактор, но тоже имеет значение в плане построения карьеры. Очень многие сотрудники не спешат занимать более высокие должности именно из-за большего уровня ответственности и обязанностей, который они не готовы на себя принять.

Далее оценивался наиболее предпочтительный вид карьеры в ООО «Компоненты» (рисунок 12).

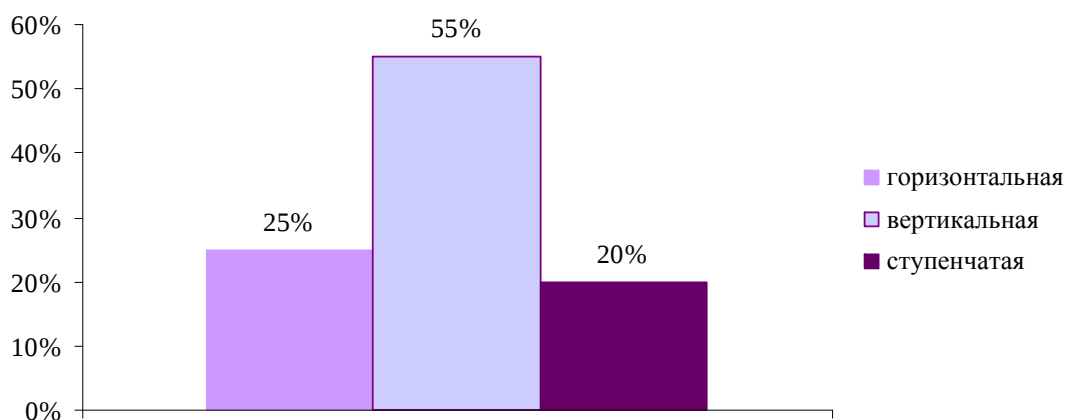


Рисунок 12 – Предпочтительный тип карьеры

Для служащих ООО «Компоненты» более предпочтительным типом карьеры является вертикальная – то есть классический тип карьеры, при котором специалист продвигается вверх по служебной лестнице в рамках одной специальности. Этот же вид карьеры является наиболее развитым в ООО «Компоненты», как уже говорилось ранее.

Шестой вопрос имел целью оценить, что может побудить сотрудника остаться на работе в ООО «Компоненты», если они достигли своего «потолка» карьерного роста (рисунок 13).

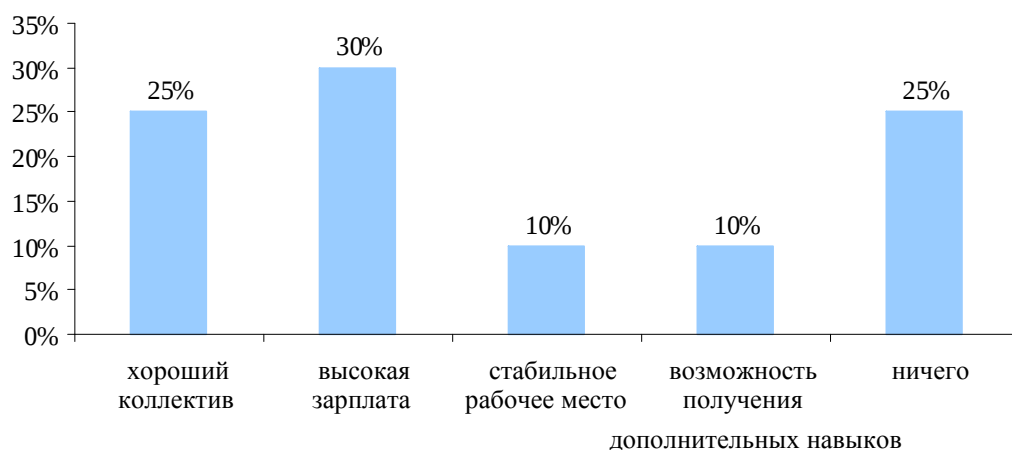


Рисунок 13 – Причины, по которым сотрудник может остаться на работе, если его карьера достигла «потолка»

Наиболее существенными причинами для работы без продолжения карьеры являются высокая зарплата и хороший коллектив. Данные элементы, таким образом, являются основными мотивирующими факторами для служащих ООО «Компоненты». Только 25% отметили, что если их карьера в организации закончится – то есть они не смогут больше претендовать на более высокую должность, то они уйдут из нее, что говорит о том, что для этой части персонала карьера более важна, чем работа в хорошем слаженном коллективе со стабильным высоким заработком.

Следующий вопрос показывает намерения служащих ООО «Компоненты» продолжать работу в организации (рисунок 14).

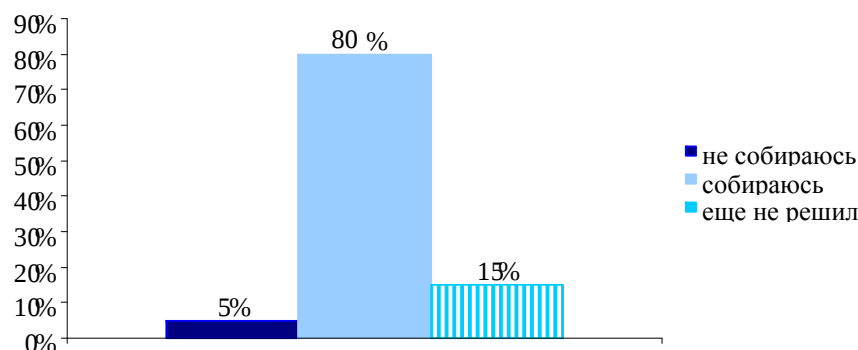


Рисунок 14 – Намерения сотрудников продолжать работу в ООО «Компоненты»

Подавляющее большинство служащих ООО «Компоненты» намерено продолжать здесь работать и строить карьеру в организации. Только 5% имеют намерение уволиться из компании. Это характеризует коллектив как стабильный.

Целесообразно, на наш взгляд, провести оценку информированности персонала о том, какие в настоящее время вакансии существуют в учреждении. Ответы были даны следующие – только 30% хорошо осведомлены о том, какие в настоящее время вакансии открыты или могут быть скоро открыты в ООО «Компоненты», 50% осведомлены слабо, и еще 20% совсем не осведомлены об этом (рисунок 15).



Рисунок 15 – Оценка осведомленности сотрудников ООО «Компоненты» об открытых вакансиях компании

Такие данные указывают на то, что в организации коммуникация между руководителями, отделом кадров и персоналом налажена недостаточно эффективно, и необходимо повысить эффективность процесса доведения до персонала информации о том, что в учреждении имеются вакантные должности, чтобы желающие могли принять решение о переходе на другую должность. Необходимо не только доносить информацию об имеющейся

вакансии, но сразу обозначать требования к квалификации кандидатов, чтобы уже на этом этапе отсеялись кандидаты, не соответствующие требованиям.

Далее персоналу был задан вопрос о том, есть ли какая-либо система, согласно которой кандидаты из числа существующих работников могут претендовать на появляющиеся вакантные должности. Подавляющее большинство – 88% - ответило, что таковой системой является взаимодействие между отделом кадров и руководителями всех отделов.

Когда появляется вакансия в каком-либо отделе, то начальник отдела кадров с руководителем данного отдела изучают характеристики прочих сотрудников отдела, чтобы выяснить, есть ли среди них кандидаты на занятие этой должности. Такая система, с одной стороны, свидетельствует о том, что в организации идет работа с кадровым резервом и с поиском кандидатов внутри организации, а, с другой стороны, не осуществляется поиск кандидатов в других отделах, что ограничивает как перечень кандидатов, так и возможности для персонала строить карьеру в организации.

Очень важно оценить, оказывается ли помощь работникам в планировании карьеры. Данный вопрос анкеты сопровождался комментариями опрашиваемых работников (рисунок 16).



Рисунок 16 – Оценка сотрудниками ООО «Компоненты» оказания им помощи в планировании карьеры

55% опрошенных работников отметили, что помощь в планировании карьеры как таковая не оказывается. Свои ответы они пояснили так, что в организации за последние 3 года только 2 вакансии были заняты из числа тех, кто уже работал в ООО «Компоненты», а остальные были закрыты специалистами извне. Если кто-то хочет перейти на другую должность и сменить работу, то в учреждении даже не принято обращаться с этим вопросом к руководителю, работники решают проблему сами, и чаще всего они ищут новую работу за пределами ООО «Компоненты».

35% отметили, что оказывается незначительная помощь – руководители периодически спрашивают их о намерении продолжать работать в ООО «Компоненты», что не устраивает в текущей работе, и если есть желание сменить работу, то в каком направлении и т.п.

Остальные 10% работников отметили, что им оказывается помощь – но это специалисты с высшим образованием и высокой квалификацией – они могут быть продвинуты дальше и являются включенными в кадровый резерв.

Эти ответы позволяют сделать вывод, что оказание помощи в развитии карьеры в значительной степени зависит от внимания руководителя отдела к этому вопросу.

Те из руководителей организации, которые считают этот вопрос важным, интересуются мнением персонала, а те, кто его игнорирует, не общаются с подчиненными по этому вопросу. Также можно сделать вывод, что помощь в планировании карьеры в ООО «Компоненты» оказывается преимущественно работникам с высокой квалификацией, которые включаются в кадровый резерв.

Еще один вывод по результатам ответов на данный вопрос состоит в том, что сотрудники отдела кадров ООО «Компоненты» участие в планировании карьеры персонала ограничивают формированием кадрового резерва из числа высококвалифицированных специалистов.

Последний вопрос призван выявить проблемы в развитии карьеры у персонала различных возрастных групп и с различным стажем работы.

Наиболее часто встречающиеся ответы показаны на рисунке 16, ответы представлены по разным возрастным группам.

В первую очередь данный вопрос предназначен для выявления факторов социального риска при планировании карьеры у лиц разного возраста.

Из ответов можно увидеть, что у молодежи в возрасте от 18 до 30 лет чаще всего проблемы в построении карьеры возникают из-за незначительного опыта, а также из-за наличия детей младшего возраста. Часть респондентов отметили, что если детей нет, но есть планы их завести, то это тоже не способствует карьере, так как руководители не хотят брать на работу и продвигать на важные должности людей, которые могут часто отсутствовать на работе.

Для лиц среднего возраста наиболее частными проблемами являются отсутствие необходимой квалификации - в частности, это характерно для лиц со средним или средним специальным образованием, а также многие женщины, участвующие в опросе, отметили, что часто руководители предпочитают брать на более высокие должности кандидатов-мужчин – это так называемый эффект «стеклянного потолка» для женщин.

Такой ответ, как нежелание руководителей отпускать работников с работы на учебу, отметили и сотрудники в возрасте до 30 лет, и сотрудники в возрасте до 45 лет, так как в настоящее время получение высшего или второго высшего образования характерно не только для молодежи. Но им трудно совмещать работу и учебу, хотя целью получения образования является повышение квалификации, чтобы работать более качественно.

Таким образом, налицо противоречие между желанием руководителей, чтобы их персонал был квалифицированным, и тем, что они не хотят отпускать работников на учебу, чтобы они могли повысить эту квалификацию.

Для лиц старшего возраста были отмечены такие проблемы, как в целом нежелание руководителей продвигать по службе лиц в возрасте старше 50 лет, особенно женщин, так как, несмотря на большой опыт, их карьера скоро завершится. Также была отмечена такая проблема, как нежелание брать на

руководящую должность человека в возрасте, если коллектив, которым ему предстоит руководить, состоит из лиц существенно младше, так как это может затруднить взаимопонимание между руководителем и подчиненными.

Вывод. Подводя итоги проведенного исследования, можно сделать следующие выводы:

- для 85% сотрудников ООО «Компоненты» карьера является важным фактором в их трудовой деятельности;
- 80% сотрудников намерены продолжать работать в ООО «Компоненты».

По результатам анализа управления карьерой в ООО «Компоненты» выявлены следующие проблемы:

1. Недостаточная осведомленность персонала о том, какие в настоящее время вакансии открыты или могут быть скоро открыты в ООО «Компоненты», что подтверждают данные рисунка 15.

2. Отсутствие планирования карьеры персонала и формирования кадрового резерва, следствием чего является практика закрывать появляющиеся вакансии людьми извне, а не из числа сотрудников компании, что подтверждают данные рисунка 16.

3. Нежелание руководителей отпускать работников с работы на учебу, отметили и сотрудники в возрасте до 30 лет. Налицо противоречие между желанием руководителей, в том, чтобы их персонал был квалифицированным, и тем, что они не хотят отпускать работников на учебу, чтобы они могли повысить эту квалификацию, что подтверждают данные рисунка 17.

В третьей главе будут сделаны рекомендации по совершенствованию карьерного роста в ООО «Компоненты» и по устранению выявленных во второй главе проблем.

### **3 Рекомендации по улучшению системы управления карьерой персонала в компании ООО «Компоненты» и их экономическая оценка**

#### **3.1 Разработка мероприятий по карьерному росту персонала организации**

Работа, направленная на совершенствование управления карьерой персонала с учетом особенностей профессиональной и личностной адаптации сотрудника на новом рабочем месте, имеет циклический характер. Поэтому после реализации программы важно получить обратную связь от персонала, т. е. снова провести диагностику и убедиться в эффективности реализованных мероприятий.

Первоочередной задачей ООО «Компоненты» должно стать решение проблем, которые были выявлены в главе 2.

К таким проблемам относятся:

1. Недостаточная осведомленность персонала о том, какие в настоящее время вакансии открыты или могут быть скоро открыты в ООО «Компоненты».
2. Отсутствие планирования карьеры персонала и формирования кадрового резерва, следствием чего является практика закрывать появляющиеся вакансии людьми извне, а не из числа сотрудников компании.
3. Нежелание руководителей отпускать работников с работы на учебу, отметили и сотрудники в возрасте до 30 лет. Налицо противоречие между желанием руководителей, в том, чтобы их персонал был квалифицированным, и тем, что они не хотят отпускать работников на учебу, чтобы они могли повысить эту квалификацию.

На основе выявленных проблем покажем направления совершенствования управления карьерой в ООО «Компоненты» (рисунок 17).

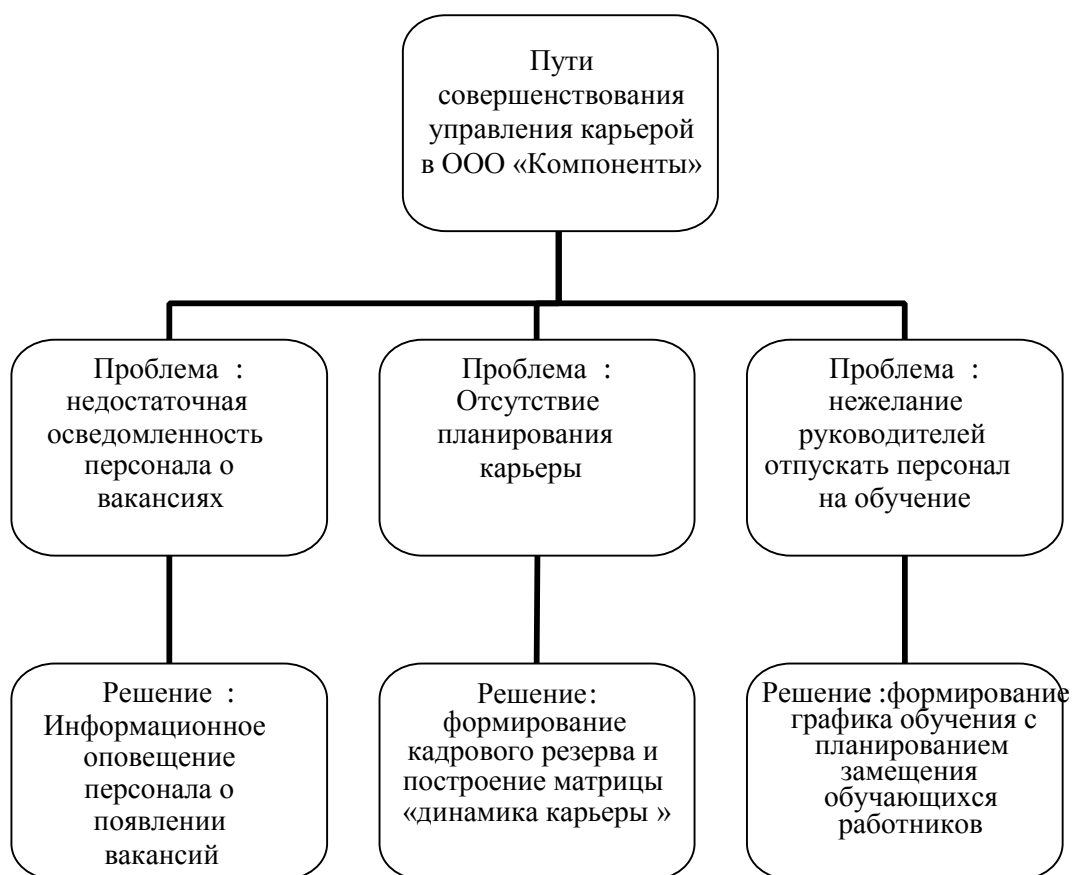


Рисунок 17 – Направления совершенствования управления карьерой персонала в ООО «Компоненты»

Ниже представлено более детальное описание мероприятий по данным направлениям.

1. Информационное оповещение персонала о появлении вакансий.

Для повышения эффективности информирования персонала в целом, и в том числе о появляющихся вакансиях, для ООО «Компоненты» целесообразно использовать такие инструменты, как смс-рассылку, а также объявления на информационном стенде в офисе компании. Сотрудников необходимо оповещать о том, какая вакансия открыта или вскоре может быть открыта, какие требования к кандидатам на должность, куда обращаться тем, кого интересует этот вопрос.

2. Планирование карьеры персонала.

Для более эффективной работы по служебно-профессиональному продвижению работников директору ООО «Компоненты» целесообразно

составлять и реализовывать специальные планы кадрового резерва, имеющие разнообразные формы в зависимости от особенностей и традиций.

Для формирования кадрового резерва управленческого персонала мы предлагаем отделу кадров использовать специальный экспертный лист. Затем результаты обобщения данных экспертного опроса сопоставляют с требованиями, которым должен соответствовать будущий руководитель подразделения.

Динамику карьеры руководителя в принципе определяют два основных параметра: потенциал продвижения и уровень текущей профессиональной компетенции. Исходя из этого, составляется матрица (рисунок 18).

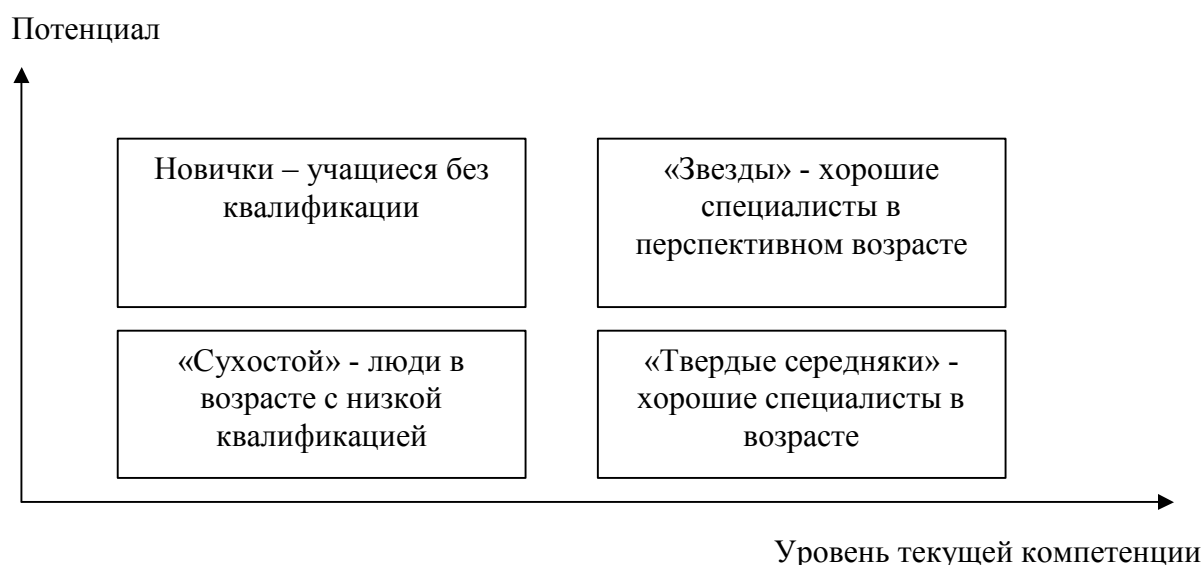


Рисунок 18 –Матрица динамики карьеры

В данной модели различаются следующие категории кандидатов:

1. Учащиеся, новички — потенциал продвижения высокий, но компетентность низкая.
2. «Звезды» – и то, и другое высокие.
3. Твердые середняки – хорошо работают, но шансы невелики (либо из-за личных качеств, либо из-за организационной ситуации).
4. «Сухостой» – работают мало и шансы на продвижение невелики.

Сотрудники ООО «Компоненты» могут оценивать кандидатов на повышение среди равных себе по этой матрице при планировании их карьеры. Все сотрудники компании должны знать, что их будут оценивать при помощи такой матрицы, что не может не сказаться на выполнении ими своих обязанностей.

### 3. Обучение персонала.

Для того чтобы обеспечить соответствие квалификации сотрудника потребностям предприятия, следует усовершенствовать систему аттестации персонала.

Этапы оценки уровня развития и обучаемости персонала при помощи аттестации, следующие:

1. Основным документом для определения квалификационных требований к должности является должностная инструкция, которая, в свою очередь, должна дорабатываться и изменяться каждый год или каждые полгода. В соответствии с новыми требованиями должностной инструкции определяются квалификационные требования к вакансии.

2. На основании этих требований разрабатывается аттестационная карта, в которой указываются все профессиональные и психологические навыки должности.

3. В соответствии с положением по аттестации проводится аттестация сотрудников, у которых необходимо определить уровень обучаемости и развития.

4. После прохождения аттестации определяются несоответствия между требованиями должностной инструкции и реальными знаниями сотрудника.

5. Организуется тренинг, который должен позволить сотруднику приобрести те навыки и умения, отсутствие или недостаточность которых выявила аттестация.

6. После прохождения тренинга аттестация проходит повторно. Если по результатам второй аттестации сотрудник соответствует на 95-100%

требованиям должностной инструкции, то можно говорить об эффективной организации тренинга и о способности и желании сотрудника обучаться и развиваться. В том случае, если сотрудник по-прежнему менее чем на 95% соответствует требованиям должностной инструкции, то это говорит о том, что или программа обучения была организована неэффективно, либо сотрудник не хотел обучаться. Если причиной неудачного обучения явилось нежелание сотрудника обучаться, либо его недостаточные изначальные знания для того, чтобы тренинг их развил и дополнил, то сотрудника следует сместить с должности, либо разработать индивидуальную программу развития.

Для того, чтобы уход сотрудников на обучение не оказал существенного влияния на эффективность работы компании, необходимо заранее, в начале года, составлять план-график обучения сотрудников с планированием замещения обучающихся работников. Сотрудники, которые обучаются в ВУЗах и ССУЗах, должны в начале года узнавать, когда им предстоят учебные сессии, и информировать об этом своих непосредственных руководителей и работника отдела кадров, чтобы можно было заранее спланировать, кем и на какой срок следует подменить данного работника в период его отсутствия.

Использование специальных тестов и опросников для проведения оценки удовлетворенности трудом и анализа ценностных установок сотрудников мы рассматриваем как дополнительную меру, в том числе, как элемент развития организационной культуры, способствующий повышению эффективности управления карьерой. Выявляя приоритетные ценностные ориентации работника, работодатель совместно с ним может определить, в каком направлении может двигаться его карьера.

Таковы рекомендации по совершенствованию управления карьерой персонала в ООО «Компоненты». Далее будет дана характеристика мероприятий по совершенствованию организационной культуры с целью повышения эффективности управления карьерой и развитием персонала.

Проведенное во второй главе исследование показало, что организационная культура в ООО «Компоненты», оказывает умеренное

влияние на систему построения карьеры персонала в организации и на намерения сотрудников строить свою карьеру именно в этой компании.

В настоящее время влияние организационной культуры на различные аспекты управления персоналом, в том числе на карьеру, является положительным, и большинство элементов культуры хорошо развиты и применяются для воздействия на персонал достаточно эффективно. Таким образом, на данный момент нельзя говорить о наличии каких-либо недостатков в организационной культуре ООО «Компоненты», можно лишь дать несколько рекомендаций по развитию организационной культуры с целью эффективного воздействия на развитие персонала.

Организационную культуру можно развивать в двух направлениях – организационная культура для внутренних целей и воздействия на персонал, и организационная культура, направленная во внешнюю среду, которая формирует имидж предприятия как работодателя на рынке труда, а также способствует росту конкурентоспособности. С точки зрения управления карьерой в ООО «Компоненты» интерес и важность представляет именно первый аспект.

Далее на рисунке 19 показаны мероприятия по совершенствованию организационной культуры, которые предлагается реализовать в ООО «Компоненты» с целью формирования устойчивого высокопрофессионального коллектива и развития карьеры сотрудников в организации. Прежде всего необходимо остановиться на необходимости более регламентированного управления организационной культурой с учетом выявленных в ходе проведенного во второй главе исследования недостатков.

Формирование организационной культуры должно начинаться снизу, т.е. с самих сотрудников, и начинаться с момента принятия их на работу. Прежде всего, сотрудник должен обладать высоким уровнем внутренней культуры для того, чтобы суметь воспринять ценности ООО «Компоненты» и адекватно их реализовывать.



Рисунок 19 – Направления развития организационной культуры в контексте влияния на карьеру персонала

Для определения ведущих мотивов сотрудника и диагностики его отношения к ООО «Компоненты» мы предлагаем использовать специальную анкету, которая содержит вопросы, позволяющие выявить удовлетворенность сотрудника своей работой, а также его долгосрочные цели по отношению к компании. Форма анкеты приводится в Приложении В.

Развитие организационной культуры ООО «Компоненты» должно осуществляться осознанно и целенаправленно, для чего целесообразно создать специальную рабочую группу, куда должны входить директор, инженер и начальник отдела кадров. Вместе они должны описать и внедрить систему ценностей компании, принципы ее работы, анализировать сложившуюся в

компании среду, разрабатывать нормы поведения, в том числе и регламентацию карьерного продвижения.

На рисунке 20 показаны составные элементы организационной культуры, которые предлагаются к внедрению в уже существующую модель в ООО «Компоненты».



Рисунок 20 –Элементы организационной культуры, предлагаемые к внедрению

В ООО «Компоненты» в настоящее время нет специального отдела, который занимался бы вопросами развития персонала. Несмотря на то, что развитию и обучению персонала уделяется достаточное внимание, для формирования организационной культуры и, главное, для ее успешной реализации, необходимо, чтобы в торговой компании работали креативные

люди, квалификация которых должна соответствовать требованиям менеджмента качества ООО «Компоненты».

Вопрос о развитии и обучении персонала в каждой конкретной организации обретает сегодня особое значение в связи с ослаблением роли государственного регулирования подготовки квалифицированной рабочей силы через систему профессионального образования и переподготовкой высвобождаемых специалистов, с повышением требований к профессиональным качествам специалистов.

Система подготовки и повышения квалификации кадров в организации в условиях рынка должна быстро реагировать на изменение потребностей производства в рабочей силе и должна предоставить работникам возможность обучения в соответствии с их интересами и нуждами. Поэтому новая система обучения и развития персонала ООО «Компоненты» должна быть более гибкой и быстро реагировать на происходящие изменения.

Удовлетворенность трудом - один из показателей социального самочувствия работников организации, и в этой связи оценка и мониторинг уровня удовлетворенности персонала трудом являются важными показателями эффективности корпоративной социальной политики. Удовлетворенность трудом тесно связана с лояльностью персонала, преданностью работников своей организации, их желанием прилагать максимум усилий в ее интересах, разделять ее ценности и цели.

Этих целей можно достичь с помощью грамотных мероприятий по управлению карьерой персонала, и соответствующей организационной культурой.

Если говорить о взаимосвязи карьеры, организационной культуры и удовлетворенности трудом то можно сгруппировать основные мероприятия по управлению профессиональным продвижением сотрудников ООО «Компоненты» в виде дерева решений (рисунок 22).

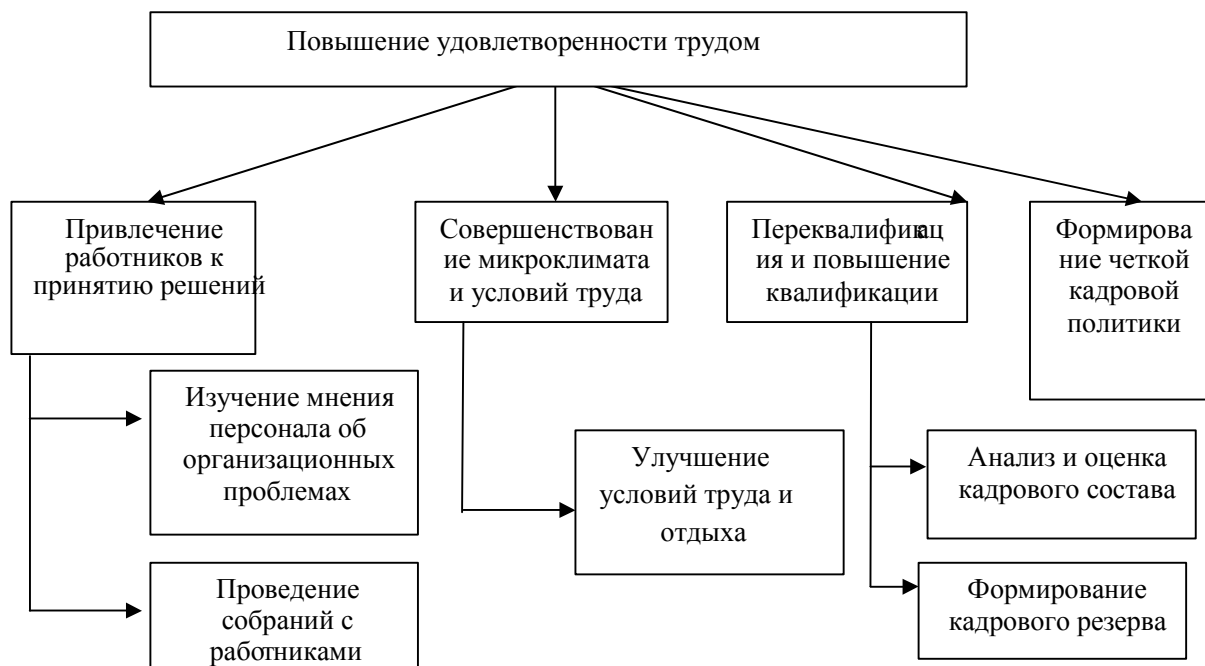


Рисунок 21 – Дерево решений мероприятий по повышению удовлетворенности трудом персонала

Вывод. Таким образом, эффективная организационная культура должна способствовать формированию чувства удовлетворенности трудом, чтобы сотрудник остался на рабочем месте, и стал профессионалом, который сможет осуществлять свою карьеру в ООО «Компоненты».

Наличие таких элементов «вызова» в работе, как творческое начало, возможность использования индивидом своих оригинальных или уникальных способностей, сложность заданий и т.п. приводят к росту заинтересованности работой, что способствует как улучшению адаптации на новом рабочем месте, так и к стремлению строить свою карьеру в данной организации дальше. Работа, которая не содержит «вызова», рано или поздно приводит к скуке, однако передозировка «вызова» может вызвать фрустрацию и чувство протеста. В условиях умеренного «вызова» большинство служащих испытывает удовольствие и удовлетворение, что напрямую связано с намерением продолжать работать и строить карьеру в данной организации.

### 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Об эффективности программы развития персонала и управления карьерой сотрудников можно судить на основании объективных и субъективных показателей. Объективные показатели – это конкретные результаты, которые работник должен достигнуть по истечении некоторого времени его работы. Например, повысить качество работы и, как следствие, количество благоприятных отзывов о своей работе со стороны пользователей услуг.

Руководители ООО «Компоненты» должны вырабатывать такие объективные показатели самостоятельно, в зависимости от характера работы возглавляемых ими подразделений.

Для составления прогноза и последующей оценки эффективности работы по управлению карьерой персонала, предлагается использовать следующие количественные показатели, представленные в таблице 11.

Таблица 11 - Показатели эффективности управления карьерой в ООО «Компоненты»

| Показатель                              | Критерии оценки                                                                 | 2019 г.                                     | Плановое значение | Изменение показателя |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------|----------------------|
| Издержки на подбор кадров               | Сумма издержек на подбор кадров, тыс.руб.                                       | 148,0<br>(данные отдела кадров предприятия) | 118,0             | -20%                 |
| Постоянное пополнение кадрового состава | Процент сотрудников, включенных в кадровый резерв, %                            | 14 чел. = 28<br>чел.*100 =<br>50,0          | 80,0              | +30%                 |
| Мотивация карьерного роста сотрудников  | Количество сотрудников с индивидуальными карьерограммами, чел.                  | 0<br>(данные отдела кадров предприятия)     | 8                 | -                    |
| Текущность кадров общая                 | Процент работников, уволившихся по собственному желанию, %                      | 4 чел./ 28<br>чел. *100 =<br>14,3           | 7,1               | Сокращение в 2 раза  |
| Текущность кадрового резерва            | Процент работников из числа резервистов, уволившихся по собственному желанию, % | 1 чел./ 2 чел.<br>= 50,0                    | 25,0              | Сокращение в 2 раза  |

Продолжение таблицы 11

|                                                                              |                                                                               |                                         |     |               |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----|---------------|
| Своевременное замещение вакансий                                             | Процент назначения на вакантные должности сотрудников из кадрового резерва, % | 1 вакансия / 4 вакансий *<br>$100 = 25$ | 75% | Рост в 3 раза |
| Повышение образовательного уровня и профессиональной компетенции сотрудников | Процент охвата резервистов программой развития, %                             | 0                                       | 50  | +50%          |
|                                                                              | Количество стажировок на 1 сотрудника кадрового резерва в год                 | 1                                       | 3   | 300%          |

Из таблицы 11 видно, что вследствие применения предложенных современных технологий отбора персонала, в организации произойдут следующие изменения:

1. На 20 % сократятся издержки на подбор кадров, в первую очередь, за счет сокращения текучести кадров и уменьшения числа мероприятий по поиску и отбору новых сотрудников

2. Количество сотрудников, включенных в резерв, должно соответствовать числу должностей, подлежащих обеспечению резервом. В первый год реализации программы ожидается, что значение данного показателя достигнет 80%.

3. В настоящее время в ООО «Компоненты» отсутствуют сотрудники, для которых бы были разработаны карьерограммы или индивидуальные планы развития. Согласно плану мероприятий, такие карьерограммы должны быть разработаны для наиболее квалифицированных и перспективных сотрудников, которые должны быть включены в кадровый резерв. По прогнозу в 2020 году их количество составит 8 человек, из них 4 будут включены в кадровый резерв.

4. В 2019 году из ООО «Компоненты» уволилось 4 человека, текучесть кадров составила 14,3%. По прогнозу в 2020 году она уменьшится в два раза.

5. В настоящее время в кадровый резерв компании включены только 2 сотрудника, которые смогут заменить генерального директора в случае его ухода из компании. В 2019 году один из этих сотрудников ушел, то есть текучесть кадрового резерва составила 50%. Ожидается, что в 2020 году в

кадровый резерв будут включены 4 сотрудника, из них 1 может уволиться, то есть текучесть кадрового резерва составит 25% и сократиться в 2 раза по сравнению с 2019 годом.

6. Так как в 2019 году в кадровом резерве было только 2 сотрудника, то показатель назначения на вакантные должности сотрудников из числа резервистов был низким – всего 25% (то есть из 4 вакансий только 1 была закрыта сотрудниками из резерва). В 2020 году ожидается, что 75% новых вакансий будет закрыто из числа кадровых резервистов. Появление новых вакансий будет связано не только с текучестью кадров, которая по прогнозу сократится, но также с выходом сотрудников на пенсию и уходу в декрет.

7. В настоящее время в ООО «Компоненты» отсутствует программа развития сотрудников, а под моделью компетенций и соответствия ею сотрудника понимается 100% соответствие работника требованиям к профессиональным знаниям и навыкам на его должности. Таких в компании только 50%. Ожидается, что в 2020 году в компании будут разработаны программы развития по индивидуальным планам, в первую очередь для сотрудников кадрового резерва, увеличится количество стажировок (в настоящее время на стажировки ездит только генеральный директор), и вырастет на 50% число сотрудников, соответствующих моделям компетенций занимаемой ими должности.

Безусловная выгода и экономический эффект получится от снижения потенциальной текучести кадров, а следовательно, и отсутствие дополнительных расходов, связанных с заменой увольняющихся сотрудников.

Рассчитаем эти показатели:

1) снижение потенциальной текучести. В 2019 году из ООО «Компоненты» уволилось 4 человека, но в связи с мероприятиями по формированию организационной культуры и управления карьерой ожидается, что увольняться будет на 2 человека меньше, то есть текучесть уменьшится на 50% и составит по прогнозу 2 человека в год.

2) расходы, связанные с заменой увольняющихся сотрудников:

- расходы на объявление о поиске работника. 1 объявление в газете «Работа для вас» стоит около 2 000 руб. Для поиска 2-х работников (если их увольнение будет в разное время), необходимо  $3\,000 \times 2 = 6000$  руб.

- затраты на оплату труда отсутствующих работников (2 чел.). Так как должность необходимого сотрудника весьма популярная на рынке труда, то его поиск займет 1 – 2 недели. Следовательно, замещать работника необходимо будет в течение минимум 7 дней. Доплата составляет 50 % от дневной ставки (612,5 рублей), то есть 306,25 рублей. То есть затраты составят:

$$З = Ч_p \times K_d \times (C_t + D_{оп}), \quad (1)$$

где  $З$  – затраты на оплату труда;

$Ч_p$  - численность отсутствующих работников;

$K_d$  – количество дней;

$C_t$  - дневная ставка;

$D_{оп}$  - доплата (50% от ставки).

$$З = 2 \times 7 \times (612,5 + 306,25) = 12862,5 \text{ руб.} \quad (2)$$

- потери при оплате труда руководителя, который будет тратить свое рабочее время на собеседование (около 30 минут на одного претендента). Для того, чтобы выбрать одного подходящего работника ему необходимо встретиться с 3 претендентами. Всего необходимо нанять два сотрудника.

Рассчитаем среднечасовую ставку руководителя ( $Ст_{ср}$ ). Его среднемесячный оклад 35 600 рублей, в месяц 22 рабочих дня по 8 часов. Значит, его часовая ставка получится:

$$Ст_{ср} = 35\,600 / 22 / 8 = 202,27 \text{ руб. (за полчаса 101,13 руб.)} \quad (3)$$

Таким образом, потери на оплату труда руководителя отдела кадров ( $P_{от}$ ) для собеседования составят:

$$P_{от} = 101,13 \times 3 \times 2 = 606,78 \text{ руб.} \quad (4)$$

- потери при оплате труда «наставника» для одного нового сотрудника (а всего их 2). В среднем на одного нового сотрудника в день тратится около 2 часов в течение 1 недели (для продавца-консультанта это 4 дня). Выше была рассчитана среднедневная заработная плата одного работника – 612,5 руб., тогда среднечасовая составит –  $612,5 / 10 = 61,25$  руб. Следовательно, потери при оплате труда наставника для нового сотрудника составят:

$$P_{от} = 61,25 \times 2 \times 4 \times 2 = 980 \text{ руб.} \quad (5)$$

Таким образом, все расходы, связанные с заменой увольняющихся сотрудников, составят:

$$P = 6000 + 12862,5 + 606,78 + 980 = 20448,28 \text{ руб.} \quad (6)$$

3) так же следует учесть потери при снижении производительности труда на 10 – 15 % в течение двух недель до увольнения и после (то есть для одного работника в течение:  $8 \text{ дней} \times 2 = 16 \text{ дней}$ ).

Рассчитаем среднедневную выработку одного работника по данным выручки за 2019 год:

$$V_{ср} = 22843 \text{ тыс. руб.} / 28 \text{ чел.} / 247 \text{ раб. дней} = 3,3 \text{ тыс. руб./чел. в день} \quad (7)$$

При снижении на 15 % она составит 2,8 тыс. руб., то есть потери – 500 рублей в день. Так как снижение наблюдается в течение 16 дней у 2 работников, то общие потери составят:

$$П_{об} = 500 \times 16 \times 2 = 15000 \text{ руб.} \quad (8)$$

Следовательно, общая экономия от данных мероприятий составит:

$$\Xi = 20448,28 + 15000 = 35448,28 \text{ руб.} \quad (9)$$

Также по прогнозу ожидается рост производительности труда персонала, включенного в кадровый резерв, на 10% (в 2019 г. она равна 815,8, в плановом периоде будет равна  $25127,3/28 = 897,4$  тыс.руб.). При увеличении выработки на 1 сотрудника на 81,6 тыс. руб. в год, экономический эффект от повышения производительности труда на 10% у 4-х сотрудников составит:

$$\Xi_{\phi} = 81,6 \times 4 = 326,4 \text{ тыс.руб.} \quad (10)$$

Вывод. Таким образом, предложения по совершенствованию управления организационной культурой и карьерой в ООО «Компоненты» будут эффективны как с социальной, так и с экономической точки зрения.

## Заключение

В работе проведен анализ процесса развития карьеры персонала в ООО «Компоненты». Основным видом деятельности предприятия является оптовая торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями на рынке г. Тольятти.

Для анализа карьерных устремлений персонала был проведен опрос сотрудников ООО «Компоненты». В опросе принимали участие 20 сотрудников. Цель анкетирования – выяснить намерения персонала продолжать строить карьеру в данной компании, а также обозначить основные факторы, которые способствуют или мешают эффективной работе персонала компании. По итогам проведенного исследования влияния адаптации на карьеру персонала были сделаны следующие выводы:

- для 85% сотрудников ООО «Компоненты» карьера является важным фактором в их трудовой деятельности;
- 80% сотрудников ООО «Компоненты» намерены продолжать работать в ООО «Компоненты».

По результатам второй главы нами выявлены следующие проблемы в управлении карьерой организации ООО «Компоненты»:

1. Недостаточная осведомленность персонала о том, какие в настоящее время вакансии открыты или могут быть скоро открыты в ООО «Компоненты».
2. Отсутствие планирования карьеры персонала и формирования кадрового резерва, следствием чего является практика закрывать появляющиеся вакансии людьми извне, а не из числа сотрудников компании.

Нежелание руководителей отпускать работников с работы на учебу, отметили и сотрудники в возрасте до 30 лет. Налицо противоречие между желанием руководителей, в том, чтобы их персонал был квалифицированным, и тем, что они не хотят отпускать работников на учебу, чтобы они могли повысить эту квалификацию.

В рамках бакалаврской работы для ООО «Компоненты» предложены следующие мероприятия по совершенствованию управления карьерой на основе развития организационной культуры:

1. Удержание персонала и формирование высокопрофессионального коллектива. Поддерживающие мероприятия по развитию организационной культуры:

- оценка удовлетворенности персонала трудом;
- формирование рабочей группы по управлению организационной культурой;
- управление профессиональным выгоранием.

2. Управление кадровым резервом.

Поддерживающее мероприятие по развитию организационной культуры: формирование атмосферы раскрытия способностей человека.

Для повышения эффективности информирования персонала в целом, и в том числе о появляющихся вакансиях, для ООО «Компоненты» целесообразно использовать такие инструменты, как смс-рассылку, а также объявления на информационном стенде в офисе компании. Сотрудников необходимо оповещать о том, какая вакансия открыта или вскоре может быть открыта, какие требования к кандидатам на должность, куда обращаться тем, кого заинтересует этот вопрос.

Для более эффективной работы по служебно-профессиональному продвижению работников директору ООО «Компоненты» целесообразно составлять и реализовывать специальные планы кадрового резерва, имеющие разнообразные формы в зависимости от особенностей и традиций.

Для формирования кадрового резерва управленческого персонала мы предлагаем отделу кадров использовать специальный экспертный лист. Затем результаты обобщения данных экспертного опроса сопоставляют с требованиями, которым должен соответствовать будущий руководитель подразделения.

Для составления прогноза и последующей оценки эффективности работы по управлению карьерой персонала в ООО «Компоненты» были использованы количественные показатели, которые наглядно показали, что использование комплекса мер по управлению карьерой персонала позволит сократить текучесть кадров, упорядочить и повысить эффективность работы с кадровым резервом.

Общая экономия от сокращения текучести кадров в результате управления карьерой персонала составит 35448,28 рублей. Также по прогнозу ожидается рост производительности труда персонала, включенного в кадровый резерв, на 10%. При значении выработки на 1 сотрудника 815,8 тыс. руб. в год, экономический эффект от повышения производительности труда на 10% у 4-х сотрудников составит 326,4 тыс. руб.

Таким образом, разработанные в бакалаврской работе предложения по совершенствованию управления организационной культурой и карьерой в ООО «Компоненты» будут эффективны как с социальной, так и с экономической точки зрения.

## Список используемой литературы и список используемых источников

1. Агафонова В.П. Подходы к пониманию карьеры, ее сущность и особенности // BaikalResearchJournal. 2016. №3.
2. Арутюнян А. С. Сущность развития персонала // Вестник ГУУ. 2016. №9.
3. Астахов Ю. В. Планирование деловой карьеры персонала как эффективная кадровая технология // Изв. Саратов. ун-та Нов. сер. Сер. Социология. Политология. 2016. №2.
4. Барбарская М. Н. Сущность процесса управления персоналом организации на современном этапе // Основы ЭУП. 2018. №4 (16).
5. Батракова Л.Г. Эволюция научных взглядов на понятие «Человеческие ресурсы» и его современная специфика // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. 2015. №2.
6. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник / Веснин Владимир Рафаилович. - М.: Проспект, 2016. - 848 с.
7. Гамбарова Э.А., Вейс Ю.В. Качественное управление человеческими ресурсами основной элемент к эффективному управлению компанией // Вектор науки ТГУ. 2015. №2.
8. Дёмин А. Н., Седых А. Б., Седых Б. Р. Стандартизация методики измерения карьерного самоопределения // Российский психологический журнал. – 2017. – Т. 14, № 2. – С. 151–170.
9. Ерофеев А.К., Базаров Т.Ю. Авторские технологии разработки моделей компетенций // Организационная психология. 2017. №4.
10. Зелинская М.В., Пронин Е.С. Системный подход при отборе персонала: Основные этапы и критерии // Научный журнал КубГАУ - ScientificJournalofKubSAU. 2015. №108.
11. Зинурова Г.Х., Павлов Д.А. Кадровая политика как инструмент стратегии управления персоналом предприятия // Материалы V

Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум». 2015.

12. Иваненко Л. В., Когдин А. А. Роль мотивации и стимулирования в управлении деловой карьерой персонала // Основы ЭУП. 2015. №5 (11).

13. Карпенко Е. В., Макарова В. Кадровый резерв как технология управления профессиональной мобильностью персонала (региональный аспект) // Вестник БГУ. 2015. №2.

14. Каштанова Е.В. Действенные инструменты управления деловой карьерой персонала // Вестник ГУУ. 2017. №11.

15. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Учебное пособие. – М.: КноРус, 2016. – 208 с

16. Кириллова О.Г., Савина К.С. Трудовой потенциал как экономическая категория // Общество: политика, экономика, право. 2014. №2.

17. Ковалева Н.А., Романенко Е.В. Типичные ошибки, совершаемые компаниями при внедрении программы адаптации персонала // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2017. №13.

18. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом / В.В. Лукашевич. – М.: КноРус, 2015. 92 с

19. Маслов Е.В. Управление персоналом: технология и идеология // Организационная психология. 2015. №1.

20. Мельник М.В. Условия успешного использования профессиональных стандартов // Учет. Анализ. Аудит. 2016. №3.

21. Метелев С.Е., Колущинская О.Ю. Управление карьерой персонала // СТЭЖ. 2016. №4 (25).

22. Михайличенко С.А. Кадры «Под ключ» // Высшее образование в России. 2016. №3.

23. Мусина-Мазнова Г.Х. Проектирование карьерного становления социального работника в процессе непрерывного образования // Вестник ЧГПУ. 2014. №4.

25. Мусина-Мазнова Г.Х. Зарубежные и отечественные теоретические подходы к изучению понятия «Карьера» // Наука и школа. 2016. №4.
26. Невская Л.В. Карьерный рост как взаимная ответственность сотрудников и организации // Российское предпринимательство. 2015. №20.
27. Николаев А.Ю. Планирование деловой карьеры: требования времени // Политика, экономика и инновации. 2015. №1.
28. Одегов Ю.Г., Халиулина В.В. Организационные аспекты оценки и аттестации персонала // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2017. №1.
29. Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование / Ю.Г. Одегов. - М.: Юрайт, 2017. - 929 с.
30. Паутова Л.Е. Историко-методологические и акмеологические основы развития карьеры специалиста // Изв. Саратов. ун-та Нов. сер. Сер. Акмеология образования. Психология развития. 2017. №1.
32. Петрова Ж.В. Возможности карьерного роста для представителей третьего возраста: реалии и перспективы // Изв. Саратов. ун-та Нов. сер. Сер. Социология. Политология. 2015. №3.
33. Пивоварова И.В., Утешев Р.С. Карьера как объект управленческого воздействия // Вестник ЧелГУ. 2015. №24.
34. Полозов А.А., Набойченко Е.С., Мехович Г.И., Кунышева С.В., Михряков С.В. Возрастные пики карьеры // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2015. №4.
35. Полянская М.А. Анализ теоретических подходов к карьере. Управление карьерой // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2015. №5.
36. Посухова О.Ю. Категоризация профессиональной карьеры в контексте феноменологической трактовки социальной реальности // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. 2015. №3.
37. Прохорова М.В., Белоконь О.Л. Возрастная периодизация карьерного пути предпринимателей // Вестник ННГУ. 2016. №4-1.

39. Румянцева З.П. О подходах к пониманию сущности стратегии и стратегического менеджмента // Вестник ГУУ. 2015. №8.
40. Рюхов П. С., Милякова Л. В. Карьера и определяющие ее факторы // Вестник МГУ. 2015. №2.
41. Седунова А.С., Михайлова И.В. Технологии карьерной готовности: региональный аспект // Теория и практика общественного развития. 2015. №22.
42. Сланченко Л.И., Гакаме П.П. Совершенствование системы управления персоналом как необходимое условие успешного функционирования предприятия и фактор повышения его конкурентоспособности // Общество: политика, экономика, право. 2016. №2.
43. Соколова А.С. Профессиональная карьера и подходы к её исследованию отечественными и зарубежными авторами // ИСОМ. 2015. №3.
44. Сотникова С.И. Концептуальный взгляд на карьерную политику организации: из опыта карьерного консультирования // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2017. №4.
45. Сотникова Светлана Ивановна Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2014. №3.
46. Тихомандрицкая О.А., Рикель А.М. Социально-психологические факторы успешности карьеры // Психологические исследования: электрон. науч. журн. 2015. N 2.
47. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – 2-е изд. – М.: Дело, 2016.
48. Цариценцева О. П. Потенциал карьеры личности: структура и опыт диагностики // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. 2017. №4.
49. Цвык В.А. Профессиональное сознание личности: понятие и структура // Вестник РУДН. Серия: Философия. 2016. №1.

50. Шайхутдинова Н.П. Функции локальных нормативных актов трудового права // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2014. №3.
51. Шамарова Г.М., Биджиев А.С. Организация процесса служебнопрофессионального продвижения персонала в сфере бизнеса и власти // Экономический анализ: теория и практика. 2017. №37.
52. Шамина А.К., Какадий И.И. Управление развитием и карьерой персонала в организации// Научный журнал Дискурс. 2017. № 2 (4). С. 133-140.
53. Шаталова Н.И., Психофизиологические особенности трудового поведения работника // Вестник НГУЭУ. 2015. №1
54. Шестопалова О.Н. Особенности процесса стереотипизации трудового поведения молодежи // Дискуссия. 2015. №1 (31).
55. Юртаева Н. И. Управление карьерными ориентациями в профессиональном развитии студентов инженерного вуза // Вестник Казанского технологического университета. 2016. №1.
56. Янковская В.В. Совершенствование кадровой политики организации и повышение её эффективности посредством формирования навыков и компетенций персонала // TraektoriâNauki = PathofScience. 2016. №3.

Приложение А  
**Анкета сотрудника**

- ФИО
- Отдел, в котором вы работаете
- Ваша должность
- Дата начала работы в компании
- Какой из вариантов профессионального роста для вас более

оптимален (выделите нужный вариант):

1. Вертикальный рост
2. Горизонтальный рост

- Должность, которую вы хотели бы занимать/каким специалистом вы хотите быть и в каком отделе? (если рассматриваете несколько вариантов - укажите все)

- 1 вариант:

1. Наименование должности
2. Наименование подразделения
3. В течение, какого времени (готовы сейчас, через пол года, через год, через 2-3 года)
4. Почему вы думаете, что можете занять эту должность?

Дополнительная информация, которую Вы хотели бы нам сообщить.

---

---

---

## Приложение Б

### Анкета для оценки карьерных устремлений персонала

1. Насколько важная для вас профессиональная карьера?
  - очень важно
  - важно
  - не очень важно
  - не важно
2. Отметьте ваши основные ожидания от профессиональной деятельности:  

---
3. Отметьте, почему вы работаете на данном месте работы:  

---
4. Отметить причины, по которым у сотрудника может возникнуть желание уволиться из компании:  

---
5. Какие факторы побуждают вас к развитию профессиональной карьеры:
  - более высокая оплата труда
  - более интересная работа
  - больший уровень ответственности
  - больше уважения
  - новые деловые связи
6. Какой вид карьеры для вас более предпочтителен:
  - горизонтальная
  - вертикальная
  - ступенчатая
7. По каким причинам вы можете остаться работать в компании, если ваша карьера достигла «потолка»:  

---
8. Вы собираетесь дальше продолжать работу в компании:
  - собираюсь
  - не собираюсь
  - еще не решил
9. Вы информированы о том, какие вакансии в настоящее время есть в вашей организации:
  - да, хорошо осведомлен
  - слабо осведомлен
  - не осведомлен

## Продолжение Приложения Б

10. Есть ли какая-либо система, согласно которой кандидаты из числа существующих работников могут претендовать на появляющиеся вакантные должности?  
- есть – нет

11. Оказывается ли помощь работникам в планировании карьеры?  
- оказывается  
- оказывается незначительная  
- не оказывается

12. Какие проблемы в развитии карьеры есть у вас на данном этапе?

---

13. Укажите ваш возраст. \_\_\_\_\_

Спасибо за ваши ответы!

## Приложение В

### Анкета для анализа лояльности и удовлетворенности трудом персонала

1. Расположите, пожалуйста, перечисленные ниже факторы в порядке значимости для вас в процессе работы (1 – самые важные)

- хорошие взаимоотношения с коллегами;
- близкое расположение места работы к дому;
- возможность карьерного роста;
- справедливое отношение со стороны руководства;
- наличие полного социального пакета;
- публичное поощрение за хорошую работу;
- возможность решать сложные проблемы в своей работе;
- стабильность места работы;

2. От чего в большей степени зависит ваша удовлетворенность работой?

- от возможности принятия самостоятельных решений;
- от четкости постановки целей;
- от осознания важности моего вклада в общую работу коллектива;
- от возможности применения моих знаний и навыков в работе;
- от высокой ответственности выполняемой мною работы;

3. В какой степени взаимоотношения с коллегами по работе влияют на вашу работоспособность?

- очень сильно влияют;
- влияют в достаточной степени;
- оказывают небольшое влияние; - не оказывают никакого влияния;

4. Отметьте наиболее верное для вас утверждение:

- я нуждаюсь в обратной связи о том, как я исполняю свою работу;
- я считаю, что чувства других людей очень важны;
- я получаю удовлетворение, когда убеждаю других людей в чем-то;

5. К чему вы больше стремитесь в процессе работы:

## Продолжение Приложения В

- соответствовать требованиям руководителя; - работать на негласном уровне производительности; 6. Отметьте наиболее верное для вас утверждение:

- мне нравятся ситуации, в которых я должен находить решение возникающих проблем;

- я ищу работу, которая дает возможность социальных контактов с другими людьми;

- я стараюсь занять в группе позицию лидера;

7. Считается ли ваш непосредственный руководитель с вашими пожеланиями в работе?

- да; / нет;

8. Добиваетесь ли вы в процессе работы личных целей?

- да, поскольку они совпадают с организационными;

- да, но они не совпадают с организационными;

- нет, так как они не совпадают с организационными;

9. По вашему мнению, руководитель должен предоставлять подчиненным свободу в принятии решений:

- полностью согласен;

- частично согласен;

- не согласен;

- решительно не согласен;

- не знаю;

10. Отметьте наиболее верное для вас утверждение:

- я трачу время на обдумывание того, как улучшить свою работу;

- я часто думаю о взаимоотношениях, которые сложились у меня с окружающими;

- я стараюсь занять в группе позицию лидера;

## Продолжение Приложения В

11. Хотелось бы вам самостоятельно выбирать себе проекты, задачи, а не выполнять поручения руководителя:

- да, всегда;
- да, время от времени;
- нет, я предпочитаю делать то, что мне говорят;

12. Вам важно видеть ваш личный вклад в достижение общей цели организации?

- да; / нет;

13. Предпочитаете ли вы, чтобы проведение всех организационные изменения руководство согласовывало бы с сотрудниками?

- да, все изменения;
- те изменения, которые непосредственно затрагивают интересы работников; - нет, это дело руководителей;

14. Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы:

- удовлетворен - 3 балла;
- скорее удовлетворен, чем не удовлетворен - 2 балла;
- скорее не удовлетворен, чем удовлетворен - 1 балл; - не удовлетворен - 0 баллов.

| В какой мере Вы удовлетворены                    | Баллы |
|--------------------------------------------------|-------|
| 1. Размером заработка                            |       |
| 2. Режимом работы                                |       |
| 3. Разнообразием работы                          |       |
| 4. Необходимостью решения новых проблем          |       |
| 5. Самостоятельностью в работе                   |       |
| 6. Соответствием работы личным потребностям      |       |
| 7. Возможностью должностного продвижения         |       |
| 8. Санитарно-гигиеническими условиями            |       |
| 9. Уровнем организации труда                     |       |
| 10. Отношениями с коллегами                      |       |
| 11. Отношениями с непосредственным руководителем |       |
| 12. Уровнем технической оснащенности             |       |
| 13. Возможностью решения жилищно-бытовых проблем |       |

## Продолжение Приложения В

15. В какой степени и как действуют на Вашу трудовую активность следующие факторы:

- действуют очень существенно - 3 балла;
- действуют существенно - 2 балла;
- действуют не значительно - 1 балл; - совершенно не действуют - 0 баллов.

| В какой степени действуют на Вашу трудовую активность | Баллы |
|-------------------------------------------------------|-------|
| 1. Материальное стимулирование                        |       |
| 2. Моральное стимулирование                           |       |
| 3. Меры административного воздействия                 |       |
| 4. Трудовой настрой коллектив                         |       |
| 5. Экономические нововведения в компании              |       |
| 6. Общая социально-экономическая ситуация в стране    |       |
| 7. Боязнь потерять работу                             |       |
| 8. Элементы состязательности                          |       |
| 9. Четкость в постановке задач руководителем          |       |

16. Отметьте, пожалуйста, по шкале: в какой степени Вы удовлетворены своим трудом (в процентах)?

| Степень удовлетворенности | 90-100% | 70-90%  | 40-70% | 0-40%    |
|---------------------------|---------|---------|--------|----------|
| Баллы                     | 3 балла | 2 балла | 1 балл | 0 баллов |

28. Укажите, пожалуйста, вашу фамилию, имя, отчество и подразделение \_\_\_\_\_