

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.П. Гурьева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, А.Л. Никишина

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Гурьева Елена Петровна.

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

Научный руководитель: канд. пед. наук, А.Л. Никишина.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию карьерного развития сотрудников.

Объект исследования – ООО «ДС Групп», основным видом деятельности организации является торговля оптовыми напитками и деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания.

Предмет исследования – методы стимулирования карьерного роста персонала исследуемого предприятия.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: предложенные мероприятия эффективны, цель бакалаврской работы достигнута.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 41 источника. Общий объем работы, без приложений, 47 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 12, рисунков – 12.

Содержание

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические аспекты совершенствования карьерного роста персонала организации.....	5
1.1 Развитие персонала как элемент управления персоналом	5
1.2 Планирование карьерного развития персонала	12
Глава 2 Организационно-экономическая характеристика и анализ карьерного роста персонала ООО «ДС Групп».....	17
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ДС Групп»	17
2.2 Анализ карьерного роста персонала ООО «ДС ГРУП».....	23
Глава 3 Разработка мероприятий по совершенствованию карьерного развития сотрудников ООО «ДС Групп».....	31
3.1 Разработка модели системы обучения и карьерного развития сотрудников ООО «ДС Групп».....	31
3.2 Эффективность от внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию карьерного развития сотрудников ООО «ДС Групп»	38
Заключение	42
Список используемых источников.....	43
Приложение А Анкета. Удовлетворенность трудом.....	47

Введение

В настоящее время, человеческие ресурсы являются одними из основных ресурсов любого предприятия. Их развитие благоприятно влияет на конкурентоспособность организации. Если не уделять достаточного внимания человеческим ресурсам, то организация не сможет добиться высокого показателя прибыли. Это обуславливает актуальность темы бакалаврской работы.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию карьерного развития сотрудников.

Чтобы достичь цели, необходимо выполнить поставленные задачи:

- изучить теоретические аспекты формирования пути совершенствования карьерного роста персонала организации;
- провести технико-экономическую характеристику организации;
- проанализировать основные технико-экономические показатели предприятия;
- провести анализ карьерного роста персонала;
- разработать мероприятия по совершенствованию карьерного развития сотрудников;
- рассчитать экономический эффект от предложенных мероприятий.

В качестве объекта исследования в рамках бакалаврской работы было выбрано следующее предприятие: ООО «ДС Групп». Предметом исследования в работе выступают методы стимулирования карьерного роста персонала исследуемого предприятия.

Теоретической основой написания бакалаврской работы явились труды таких авторов как И.Б. Дуракова, А.Я. Кибанов, Л.Н. Иванова-Швец, Дж. Уитмор, М. Дауни и другие.

Глава 1 Теоретические аспекты совершенствования карьерного роста персонала организации

1.1 Развитие персонала как элемент управления персоналом

Понятие «развитие» рассматривается как изменение, направленное на улучшение качества и переход к новым уровням.

Развитие определяется как получение определенной особенности в том или ином направлении. При развитии должны отсутствовать какие-либо ограничения, которые могут способствовать остановке или торможению основного производства.

В наше время, понятие «развитие» тесно связано с персоналом и человеческими ресурсами. А.П. Егоршин трактует «развитие человеческих ресурсов», как процесс комплексного и непрерывного всестороннего развития личности персонала организации в целях роста эффективности их работы [22].

Процесс развития человеческих ресурсов объединяет каждый этап адаптации персонала в организации. Чтобы организация добилась лучшего результата, необходимо применять целостный подход.

При отсутствии инициативы, осознанности и поддержки, развитие человеческих ресурсов не состоится. В таком случае, развитие будет происходить отдельно в каждом подразделении, не учитывая другие подразделения. Результат будет достигнут частично, но с потерями эффективной деятельности организации. Развитие персонала по В.Р. Веснину представим на рисунке 1.

За карьерное развитие персонала в организации несут ответственность администрация, линейные руководители и сотрудники. Чтобы достичь успеха в карьерном развитии, руководству необходимо принимать участие в нем.



Рисунок 1 – Определение развития персонала

Развитие персонала организации бывает на институциональном и индивидуальном уровнях. Также выделяют общее и профессиональное развитие [39].

Рассмотрим профессиональное развитие. Оно включает в себя подготовку сотрудников к решению новых для них задач и выполнению функций. Они должны быть направлены на преодоление расхождения между качествами человека и требованиями сотрудника. Заинтересовать

сотрудников практически невозможно, так как это требует больших усилий с их стороны.

Потребность в карьерном развитии объясняется тем, что нужно уметь адаптироваться к изменению условий внешней среды [16].

По мнению автора Е.В. Киселевой, карьерное развитие делится на уровни. Она выделяет индивидуальное карьерное развитие и организационное карьерное развитие. Индивидуальное развитие, в свою очередь, основывается на воплощении индивидуальных планов работника.

При организационном карьерном развитии формируется развитие карьерной среды и карьерного пространства организации. В таком случае, рассматриваются интересы персонала организации. Данный уровень карьерного развития направлен на успешное обеспечение карьеры персонала организации. Определим основные критерии успешности:

- объективные критерии – профессиональный рост, фактический рост, должностной рост;
- субъективные критерии – полная удовлетворенность карьерой, удовлетворенность отдельными аспектами карьеры.

В настоящее время, большее внимание уделяется субъективным критериям. Полная удовлетворенность карьерой возникает в случаях:

- соответствие занимаемой должности и самооценки;
- условия работы соответствуют физическим возможностям;
- сотрудник реализует себя творчески;
- сотрудник чувствует степень независимости;
- работа не ограничивает личную жизнь сотрудника;
- труд достаточно оплачивается;
- место работы находится в благоприятных условиях.

В.М. Маслова понимает развитие персонала как мероприятия, направленные на развитие потенциала работников [31].

И.Л. Лукичева определяет развитие как систему мероприятий, направленных на обучение сотрудников [30].

Рассматривание определение «развитие персонала» следует рассмотреть его цели, формы и типы.

Организация профессионального развития сотрудников включает в себя:

- разработка локальных нормативных актов организации, которые регулируют профессиональное развитие;
- анализ кадрового обеспечения;
- карьерное движение персонала;
- проведение тренингов, организация стажировок и тренингов;
- проведение аттестаций, конкурсов на должность [25].

Основными элементами системы профессионального развития сотрудников являются:

- мотивация на обучение сотрудника;
- обучение сотрудника;
- управление деловой карьерой;
- адаптация и введение в должность сотрудника;
- создание кадрового резерва.

Главными целям развития сотрудника являются:

- создание общих целей;
- гибкость к изменениям;
- равенство в возможности карьерного роста;
- улучшение психологического климата;
- делегирование полномочий;
- выработка профессиональных навыков;
- приобретение дополнительных знаний.

В наше время, развитие карьерного роста сотрудника играет большую роль в обеспечении конкурентоспособности организации. Сотрудники должны иметь предприимчивость, эрудицию, стратегическое мышление и т.д.

Потребность в профессиональном развитии сотрудников определяется тем, сотрудник нуждается в адаптации к изменениям внешней среды.

После анализа подходов к развитию персонала можно привести свое определение развития. Под понятием «развитие» понимают совокупность действий в области обучения сотрудников, решения новых задач, удовлетворения их потребностей[14].

Определив понятие «развитие персонала», рассмотрим опыт организаций в данной сфере.

Ознакомимся с методами развития сотрудников организации. Обычно, развитие персонала подразделяют на обучение на рабочем месте и вне рабочего места. Обучение на рабочем месте является для сотрудников менее дискомфортным, а также оно менее затратное. Это все благодаря тому, что сотрудник находится в привычной для него обстановке. В некоторых случаях, можно приглашать специалиста со стороны[19]. Методы развития персонала в организации можно представить в таблице 1.

Таблица 1 – Методы развития персонала на рабочем месте

Наименование метода	Характеристика метода
Наставничество	Наблюдаемся в процессе ежедневной работы. Зачастую, применимо для освоения работником нового вида деятельности. Сотрудник обучается при наблюдении за своим наставником, чтобы, в дальнейшем, выполнить работу самостоятельно.
Делегирование	Данный метод заключается в передаче сотруднику более важных обязанностей, которые не относятся к его основным действиям. Сотруднику приходится использовать непривычные для него методы, прибегать к новой информации и применять новые для него навыки.
Ротация	В данном методе работнику предлагается перевестись на другую должность, чтобы получить дополнительную квалификацию и приобрести новый опыт. Такой перевод может длиться до нескольких месяцев [21].

Обучение сотрудников вне рабочего места, в основном, предназначены для получения каких-либо теоретических знаний. Методы развития персонала вне рабочего места можно представить в таблице 2.

Таблица 2 – Методы развития персонала вне рабочего места

Наименование метода	Характеристика метода
Лекция	Традиционный метод профессионального развития персонала, когда лектором дается большое количество материала в краткие сроки.
Кейс	Описание работникам реальных или выдуманных ситуаций, для исследования, анализа и предложения ими правильных решений.
Деловые и ролевые игры	Коллективные занятия, в результате которых участники получают роли для постановки какой-то ситуации и принимают решения, руководясь своей ролью [21].

Далее следует отметить, что в данный момент, российская практика применяет зарубежные методы развития персонала организации. Рассмотрим подробно некоторые из этих методов.

Дистанционное обучение. В данном методе используются телекоммуникационные технологии. Они позволяют обучать персонал на расстоянии. Плюсом данного метода является то, что сотрудник может заниматься в удобное для него время.

Модульное обучение. Такой метод включает в себя совокупность модулей. Каждый модуль представляет собой определенную тему. Последовательность модулей можно менять.

Метафорическая игра. Суть метода заключается в метафоре. Метод позволяет развивать у сотрудников креативность и снижать тревожность при решении какой-либо задачи.

Сторителлинг. Переводится дословно как «рассказывать истории». Применяется для того, чтобы облегчить состояние сотрудника в период адаптации путем использования мифов и историй из жизни организации.

Обучение в рабочих группах. Данный метод заключается в организации рабочей группы, участниками которой могут быть работники любого уровня. Участники должны решить поставленную им задачу за определенное время.

Shadowing. Сотруднику предлагается в течение некоторого времени быть «тенью» другого сотрудника. Он должен наблюдать, делать записи о его деятельности.

Secondment. Сотрудника отправляют в командировку на другое место работы. Это позволяет осваивать новые знания и навыки.

Buddying. Суть метода заключается в прикреплении за специалистом партнера. Цель метода – предоставление обратной связи.

Геймификация. Суть заключается в обучении персонала в процессе игры.

Плейбек. Суть данного метода – создание плейбек-театра. Каждый может рассказать свою историю из жизни. Данный метод обеспечивает вовлеченность работника в трудовой процесс, создание социальной среды, расширение репертуара профессиональных знаний и умений [31].

Различные компании по-разному относятся к развитию персонала. Каждая из них разрабатывает свою собственную политику в области развития персонала.

В Японии, например, в основе системы развития персонала лежит принцип «человеческого потенциала». Он представляет собой возможность сотруднику проявить и развивать свои навыки, получая удовлетворение от деятельности. Этот принцип улучшает социальную защищенность.

В Америке на развитие персонала тратят значительные временные и финансовые ресурсы. Объясняется это тем, что квалификация сотрудников тесно связана с прибылью организации. В связи с этим, крупные корпорации создают корпоративные университеты развития для осуществления профессиональной подготовки [5].

В Европе большое внимание уделяется развитию сотрудников малых компаний. Обучение в них носит системный и непрерывный характер. Это объясняется тем, что в компании постоянно происходит анализ потребностей в профессиональной подготовке и в планировании дальнейшего использования обученного персонала [2].

Рассмотрев опыт организаций в сфере развития персонала можно сделать вывод, что в приоритетах у многих организаций стоят новые, Западные, методы развития персонала.

1.2 Планирование карьерного развития персонала

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, содержание и условия деятельности, формирование профпригодности в процессе труда, профессиональное становление, реализация профессионального потенциала развития специалиста, переживание и преодоление кризисов профессиональной жизни, профессиональных деструкций, а также необходимость психологического сопровождения профессионального становления.

В современной отечественной предпринимательской деятельности по отношению к обеспеченности персоналом сложилась тенденция, напоминающая порочный круг. С одной стороны, спрос соискателей явно больше, чем количество приемлемых вакансий. А с другой стороны, менеджмент среднего звена испытывает настоящий «кадровый голод», не хватает и по-настоящему квалифицированных специалистов.

Проблема еще и в том, что «перерастая» свой кадровый потолок и не имея возможности роста, полезный сотрудник, скорее всего, уволится, так

как не получает должной самореализации. А деньги перестали быть единственным стимулом задерживаться на нерентабельном в других отношениях рабочем месте.

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, а 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.

После определения понятия карьерного роста необходимо показать, как сотрудник определяет методы и пути для достижения собственных профессиональных целей.

В настоящее время, успеха добивается та организация, в которой сотрудник профессионально развит. Для этого необходимо вертикальное горизонтальное должностное перемещение. Для определения этих перемещений используют термины «ротация» и «должностной рост».

Ротация – это перемещение сотрудников на должности того же уровня. Должностной рост – перемещение сотрудников на более высокий должностной уровень [17].

Каждому работнику в организации необходимо знать, как оценивается его работа, как он может совершенствоваться и как повысить его социальный статус.

Говоря о самостоятельном планировании карьеры, в случае, если сотрудник инициативен и имеет профессиональные навыки, карьерный рост не гарантирован.

Это случается потому, что не все структуры организации стремятся развить профессиональный потенциал работников. В другом случае, если сотрудник приносит большой вклад в компанию и имеет профессиональный опыт, то его повышают в должности. В основном, такой подход применим к частным организациям.

С.А. Шапиро рассматривает термин «планирование карьеры» как одно из направлений кадровой работы в организации, которое ориентировано на определение стратегии и этапов развития и продвижение специалистов [9].

При формировании цели карьеры необходимо рассмотреть принципы, по которым планирование даст эффективный результат.

Общим требованием является конкретное видение этой цели. Если сотрудник не понимает свою цель, то это может сильно снизить темп развития карьеры. Также, данная цель должна быть достижима.

Должен быть установлен срок исполнения цели, так как сотрудник должен быть замотивирован. Также, требованиями являются реалистичность и ответственность. Работник должен не переоценивать и недооценивать свои возможности.

Он должен понимать, что поставленную цель он должен выполнить самостоятельно и нести ответственность за результат [27].

После того, как цель для сотрудника будет установлена, он должен сопоставить ее с целью самой организации.

Зачастую, планирование деловой карьеры исходит от различных субъектов деятельности организации. Ориентировка данных целей и сопоставление их с целями организации, рассмотрение возможности карьерного продвижения и самостоятельное планирование исходя из полученных им данных.

Кадровой управление организации должно информировать сотрудников о возможности карьерного движения. Также оно должно оценивать навыки сотрудников, планировать карьерный рост, консультировать, составлять план стажировок и карьерограммы.

Под карьерограммой понимается графическая модель, в которой обозначено сопоставление целей и возможностей сотрудника с целями организации [30].

Еще к субъектам планирования относят руководителя организации. Ему необходимо кооперировать задачи кадровой службы и сотрудников. Он должен участвовать в работе системы кадрового отдела.

При самостоятельном планировании карьеры сотрудника, помимо обозначения цели, следует выделить факторы, которые влияют на его карьерный рост.

Например, это может быть поиск работодателя, который интересуется развитием персонала. Важным компонентом в самостоятельном планировании является составление личного плана сотрудника.

Также, организация может составить на сотрудника индивидуальный план карьеры. Под ним понимают документ, в котором отражены несколько вариантов должностного перемещения и профессионального развития работника в организации. Он должен составляться на каждого сотрудника индивидуально.

Чтобы грамотно составить индивидуальный план, необходимо обращать внимание на основные компетенции сотрудника. Компетенцией называют способность сотрудника профессионально выполнять определенный вид работ, основываясь на его знаниях, умениях и навыках.

Основываясь на компетенциях сотрудника, составляется индивидуальный профиль сотрудника, в котором также учитываются психологические факторы личности человека [7].

Можно сделать вывод, что планирование карьерного роста сотрудника в целом зависит от грамотного планирования и особенностей личности.

Глава 2 Организационно-экономическая характеристика и анализ карьерного роста персонала ООО «ДС Групп»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ДС Групп»

Общество с ограниченной ответственностью «ДС Групп» зарегистрировано 9 апреля 2014 года. Юридический адрес: 445039, Самарская область, г. Тольятти, ул. Свердлова, д. 1. Основным видом деятельности является деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания. Организация имеет 15 видов деятельности, включая торговлю оптовыми напитками и деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания. Данная организация включает в себя 4 ресторана г. Тольятти: «Хлопок», «Фрау Гретта», «Кофе Бин» и «Plan-B».

Рассмотрим более подробно организационную структуру одного из ресторанов ООО «ДС Групп» и представим ее на рисунке 2.

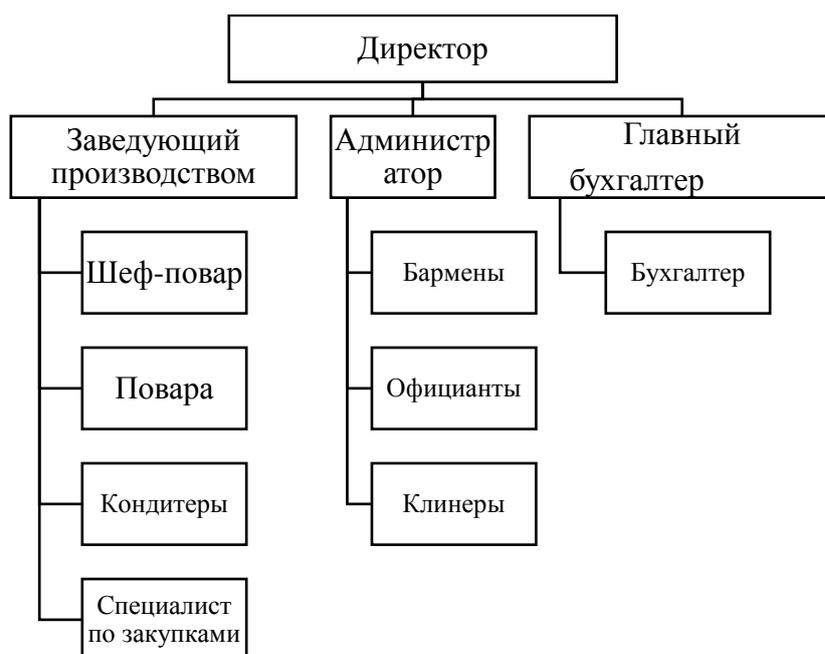


Рисунок 2 – Организационная структура ООО «ДС Групп»

Организационная структура предприятия является линейно-функциональной. Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные — консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.

Руководители функциональных подразделений осуществляют влияние на производственные подразделения формально. Как правило, они не имеют права самостоятельно отдавать им распоряжения. Роль функциональных служб зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления фирмой в целом. Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства; подготавливают варианты решений вопросов, связанных с руководством процессом производства.

Достоинства линейно-функциональной структуры:

- более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;
- освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.;
- построение связей «руководитель — подчиненный» по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю.

Высшим органом управления является директор. На следующем уровне располагаются функциональные руководители, такие как заведующий производством, главный бухгалтер и администратор. Такая структура называется линейно-функциональной.

После характеристики предприятия рассмотрим и проанализируем основные технико-экономические показатели ООО «ДС Групп» за последние 3 года и представим их в таблице 3.

Таблица 3 – Основные организационно-экономические показатели ООО «ДС Групп» за 2017-2019гг.

Наименование показателя	Период			Абсолютное отклонение, руб.		Темп прироста, %	
	2019г.	2018 г.	2017 г.	2019/2018 г. г.	2018/2017 г. г.	2019/2018 г. г.	2018/2017 г. г.
Выручка, тыс. руб.	24097	19950	17594	4129	2356	20,8	13,4
Себестоимость, тыс. руб.	22726	19402	17787	3324	1615	17,13	9,1
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	1371	548	-193	823	741	150,2	283,9
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1371	548	-193	823	741	150,2	283,9
Прочие доходы, тыс. руб.	8	0	0	8	0	-	-
Прочие расходы, тыс. руб.	461	329	276	132	53	40,1	19,2
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	918	219	-496	699	-715	319,2	144,2
Текущий налог на прибыль, тыс. руб.	314	251	215	63	36	25,1	16,7
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	604	-32	-684	636	652	95,3	95
Среднесписочная численность персонала, чел.	207	186	149	21	37	11,3	24,8
Выработка, тыс. руб.	116	107	118	9	-11	8,41	-9,32
Рентабельность продаж, %	2,51	-0,001	-0,04	2,511	0,039	-100	-399,9

Проанализировав показатели можно сделать вывод, что выручка с каждым годом растет. В 2018 г. она выросла на 2356 тыс. руб. (13,4%) и составила 19950 тыс. руб. В 2019г., по сравнению с 2018г., она составила 24097 тыс. руб., на больше на 4129 тыс. руб. (20,8%). Себестоимость продаж также растет. В 2018г. она составила 19402 тыс. руб., а в 2019г. – 22726 тыс. руб., что больше на 17,13%. Динамика изменения выручки и себестоимости представлена на рисунке 3.

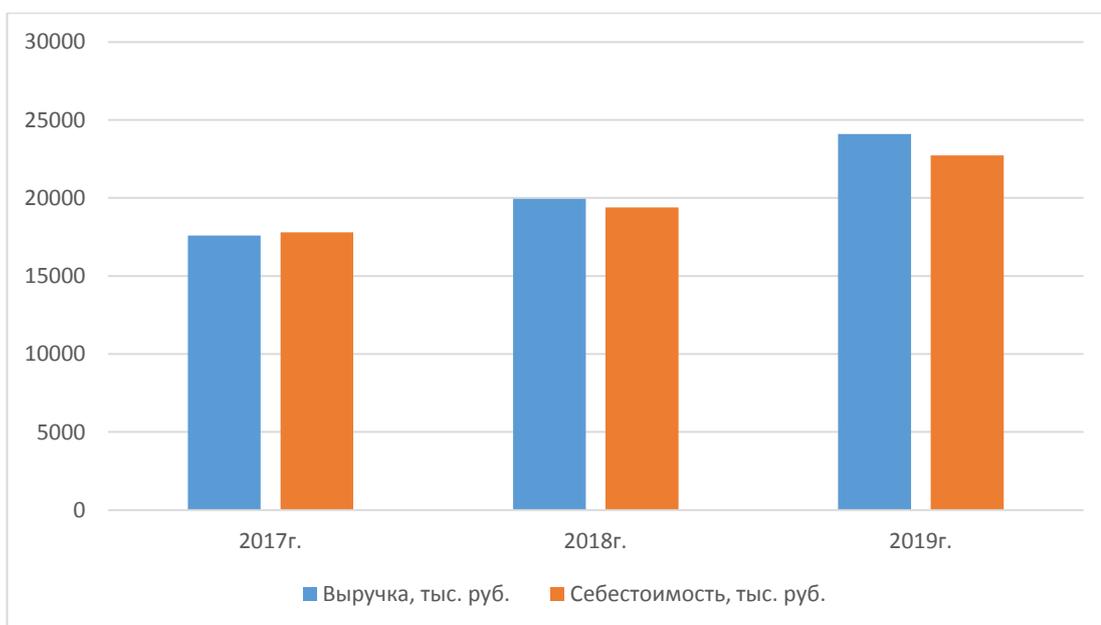


Рисунок 3 – Динамика изменения выручки и себестоимости

Прочие доходы в организации отражены только в 2019г. и составляют 8 тыс. руб. Прочие расходы с каждым годом увеличиваются. В 2018г., по сравнению с 2017г., они составили 329 тыс. руб. – увеличились на 53 тыс. руб. (19,2%). В 2019г. они увеличились на 132 тыс. руб. (40,1%) и составили 461 тыс. руб. Динамику изменения прочих доходов и расходов представим на рисунке 4.



Рисунок 4 – Динамика изменения прочих доходов и расходов

Показатели валовой прибыли (убытка) и прибыли от продаж в 2017г. были отрицательными и составили -193 тыс. руб. В 2018г. организация имела положительные показатели – 548 тыс. руб. В 2019г. показатели еще увеличились на 823 тыс. руб. (150,2%) и составили 1371 тыс. руб. Прибыль до налогообложения имела такую же динамику. В 2017г. она была отрицательной и составляла - 496 тыс. руб., в 2018г. она увеличилась на 144% и составила 219 тыс. руб. В 2019г. прибыль до налогообложения увеличилась на 699 тыс. руб. (319,2%) и уже была 918 тыс. руб. Несмотря на такую динамику, текущий налог на прибыль возрастал с каждым годом. В 2017г. он составил 215 тыс. руб. В 2018г. увеличился на 36 тыс. руб. (16,7%) и составил 251 тыс. руб. В 2019г. произошло увеличение на 63 тыс. руб. (63%) и составил 314 тыс. руб. показатель чистой прибыли был положительным только в 2019г. – 604 тыс. руб. В 2018г. и в 2017г. произошел убыток. В 2018г. он составил -32 тыс. руб., а в 2017г. -684 тыс. руб. Динамику показателей прибыли организации представим на рисунке 3.

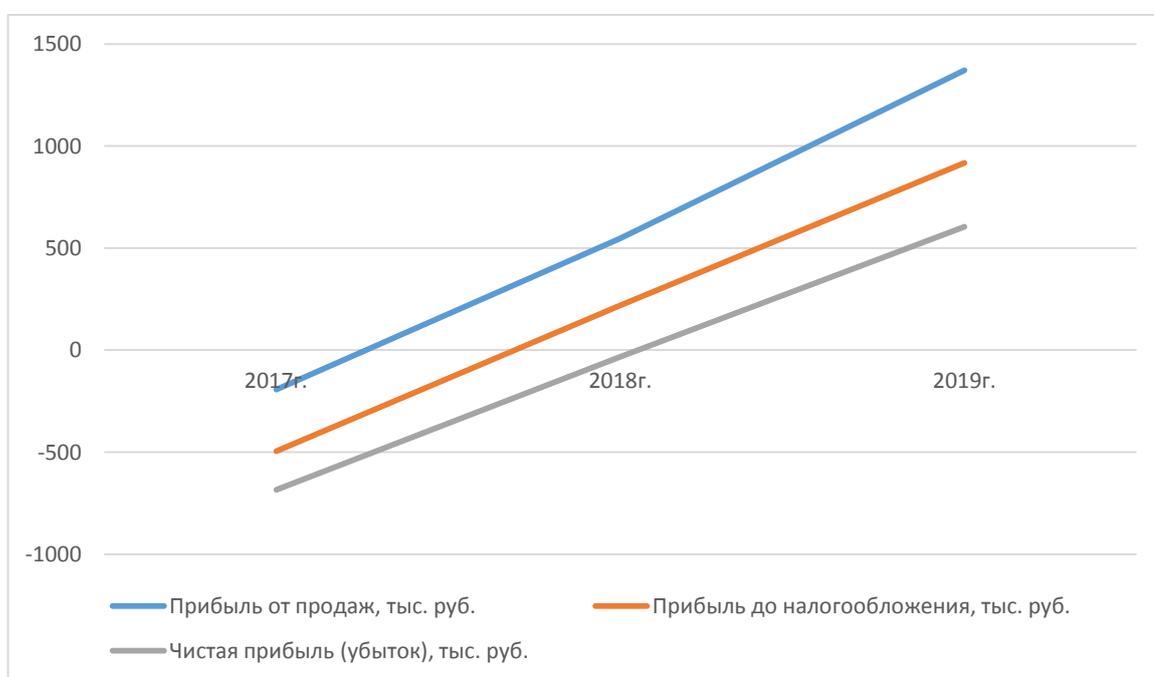


Рисунок 3 – Динамика изменения прибыли

Среднесписочная численность персонала увеличивается с каждым годом. В 2017г. она составила 149 чел. В 2018г. она увеличилась на 37 чел. (24,8%) и составила 186 чел. В 2019г. произошло увеличение на 21 чел. (11,3%) и численность составила 207 чел. Динамику изменения численности сотрудников представим на рисунке 5.

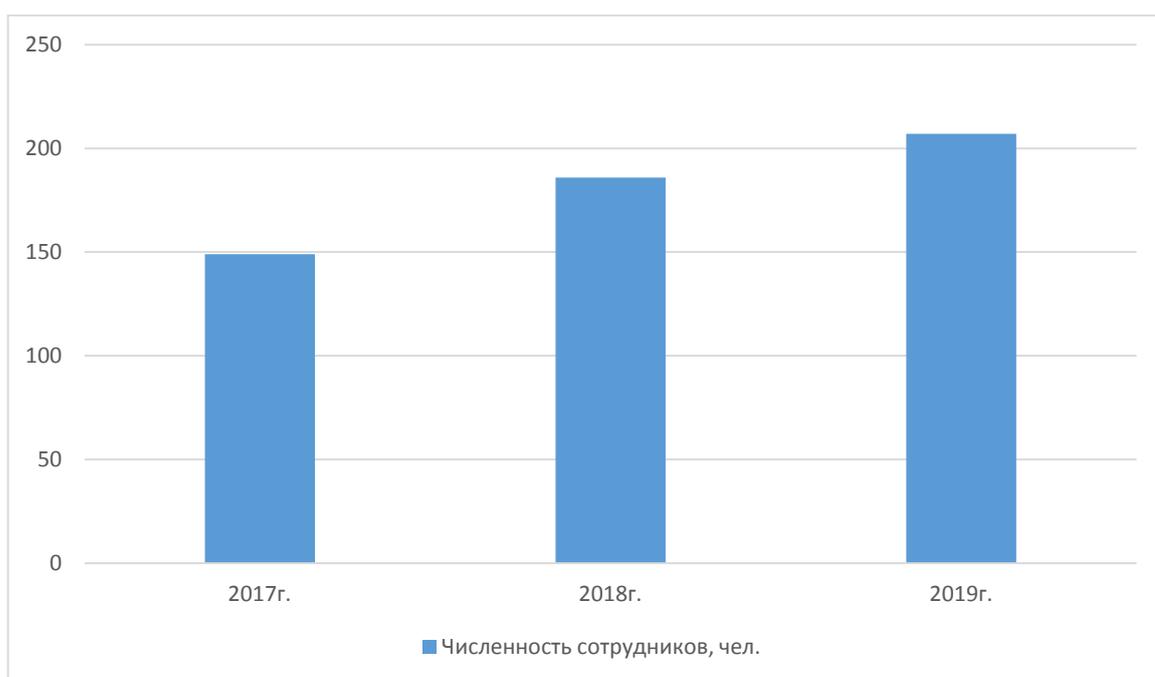


Рисунок 5 – Динамика изменения численности сотрудников

Выработка на одного сотрудника в 2017г. составляла 118 тыс. руб. В 2018г. этот показатель снизился на 11 тыс. руб. (9,32%) и составил 107 тыс. руб. В 2019г. показатель увеличился на 9 тыс. руб. (8,41%) и составил 116 тыс. руб. Это положительно влияет на организацию. Рентабельность продаж стала положительной только в 2019г. и составила 2,51%. Показатель низкий. В 2017г. и в 2018г. рентабельность была отрицательной – -0,001 и -0,04. Это означает, что организация в эти годы была нерентабельной.

Таким образом, проведя анализ данной организации, можно сделать вывод, что организация стала рентабельна только в 2019г. Численность персонала с каждым годом растет неравномерно с прибылью. Требуется проанализировать трудовую карьеру на предприятии ООО «ДС Групп».

2.2 Анализ карьерного роста персонала ООО «ДС ГРУП»

В данной организации ООО «ДС Групп» отсутствует служба управления персоналом. Все обязанности возложены на администраторов заведения.

Обязанности администраторов, связанные с управлением персоналом:

- 1) определение в необходимости персонала;
- 2) подбор и найм персонала;
- 3) развитие персонала;
- 4) обеспечение процесса управления персоналом;
- 5) мотивация результатов труда и поведения персонала.

В организации существуют определенные критерии по подбору и найму персонала. Для всего персонала существуют общие критерии, отдельно для каждой категории сотрудников они не предусмотрены. Критерии подбора и найма персонала ООО «ДС Групп» представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Критерии подбора и найма персонала ООО «ДС Групп»

Наименование критерия	Характеристика критерия
Квалификация	Базовое образование Профессиональная переподготовка Профессиональные достижения Содержание наличия знаний и навыков
Стаж работы	Опыт профессиональной деятельности
Личные качества	Оцениваются личные непрофессиональные качества кандидата
Состояние здоровья	Наличие медицинских документов и справок

Для всех категорий сотрудников организации ООО «ДС Групп» разработаны должностные инструкции. После приема сотрудника на работу он под подпись знакомится со своими должностными обязанностями. К работе сотрудник допускается после прохождения стажировки, посредством прикрепления к нему опытного сотрудника. Испытательный срок длится один месяц. Помимо этого, сотрудники могут повысить свой

профессиональный рост благодаря различным семинарам и курсам. Помимо стандартной программы обучения сотрудников, организация предоставляет возможность прохождения индивидуальных программ.

Далее проведем анализ структуры и численности персонала ООО «ДС Групп» и представим его в таблице 5.

Таблица 5 – Состояние трудовых ресурсов организации ООО «ДС Групп»

Категория персонала	Фактический показатель, чел.	Плановый показатель, чел.	Абсолютное отклонение, чел.	Темп прироста, %
Административно-управленческий персонал	30	18	12	66,7
Кухонный персонал	87	60	27	45
Обслуживающий персонал	64	48	16	33,3
Подсобный персонал	26	16	10	62,5

По данным таблицы видно, что фактические показатели превышают норму по всем категориям сотрудников. Общая численность увеличена почти в два раза. Самое большое отклонение – показатель административно-управленческого персонала превышен на 66,7%. На втором месте – подсобный персонал – 62,5%. Далее кухонный персонал – 45% и обслуживающий персонал – 33,3%. Наглядные данные по состоянию трудовых ресурсов представим на рисунке 6.

После анализа состояния численности персонала проанализируем динамику движение персонала организации ООО «ДС Групп» за 2017г., 2018г. и 2019г. Из представленных данных можно будет рассчитать коэффициент по приему на работу сотрудников, коэффициент постоянства кадров и коэффициент текучести кадров.

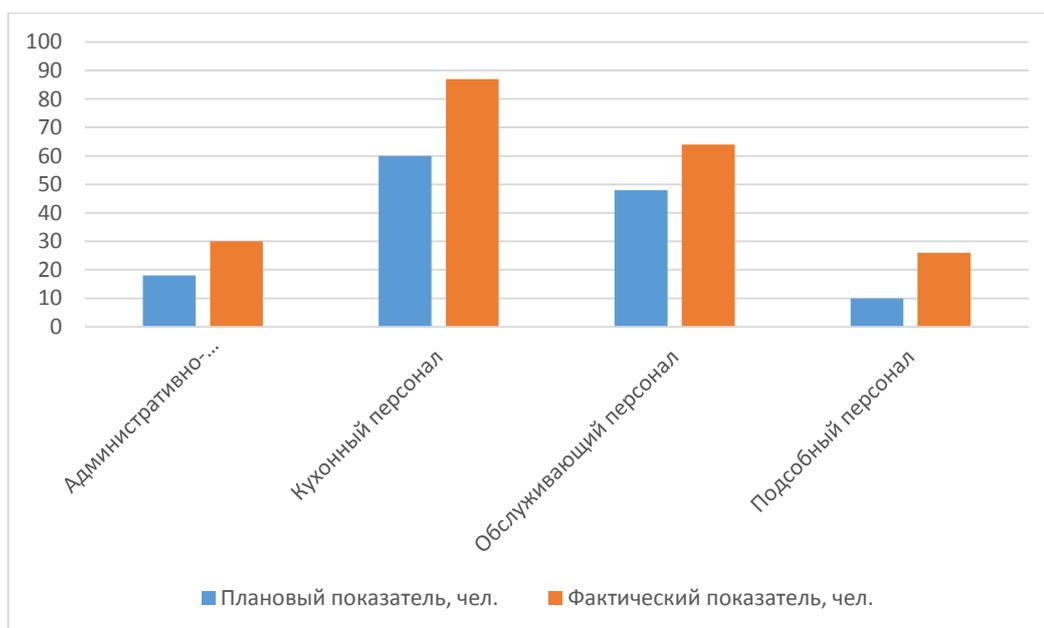


Рисунок 6 – Динамика трудовых ресурсов организации ООО «ДС Групп» на

Все данные по движению персонала на предприятии и расчету коэффициентов за 2017г., 2018г. и 2019г. можно представить в таблице 6.

Таблица 6 – Движение персонала ООО «ДС Групп» за 2017-2019гг.

Наименование показателя	2019г.	2018г.	2017г.
Среднесписочная численность работников, чел	207	186	149
Количество принятых на работу, чел	114	102	105
Общее количество уволенных, чел	98	86	82
Уволенных по собственному желанию, чел	84	66	69
Уволенных за нарушение трудовой дисциплины, чел	14	20	13
Количество работников, проработавших весь период, чел	116	100	97
Коэффициент оборота по приему, %	55,1	54,8	70,5
Коэффициент постоянства кадров, %	56,0	53,8	65,1
Коэффициент текучести кадров, %	40,6	46,2	55,0

По данным таблицы видно, что коэффициент оборота по приему на работу в 2017г. был высоким и составлял 70,5%. В 2018г. и 2019г. Коэффициент составлял 55,1% и 54,8%. Коэффициент постоянства кадров в 2019г. также увеличился на 2,2%. Коэффициент текучести кадров снижался с каждым годом, в 2018г. он снизился на 8,8% и составил 46,2%. В 2019г. он снизился еще на 5,6% и составил 40,6%. Несмотря снижения, показатели считаются выше нормы. Такая тенденция может свидетельствовать о жестких требованиях к персоналу, отсутствием роста заработной платы и неправильной организацией труда. Представим графически коэффициенты оборота по приему, постоянства кадров и текучести кадров на рисунке 7.

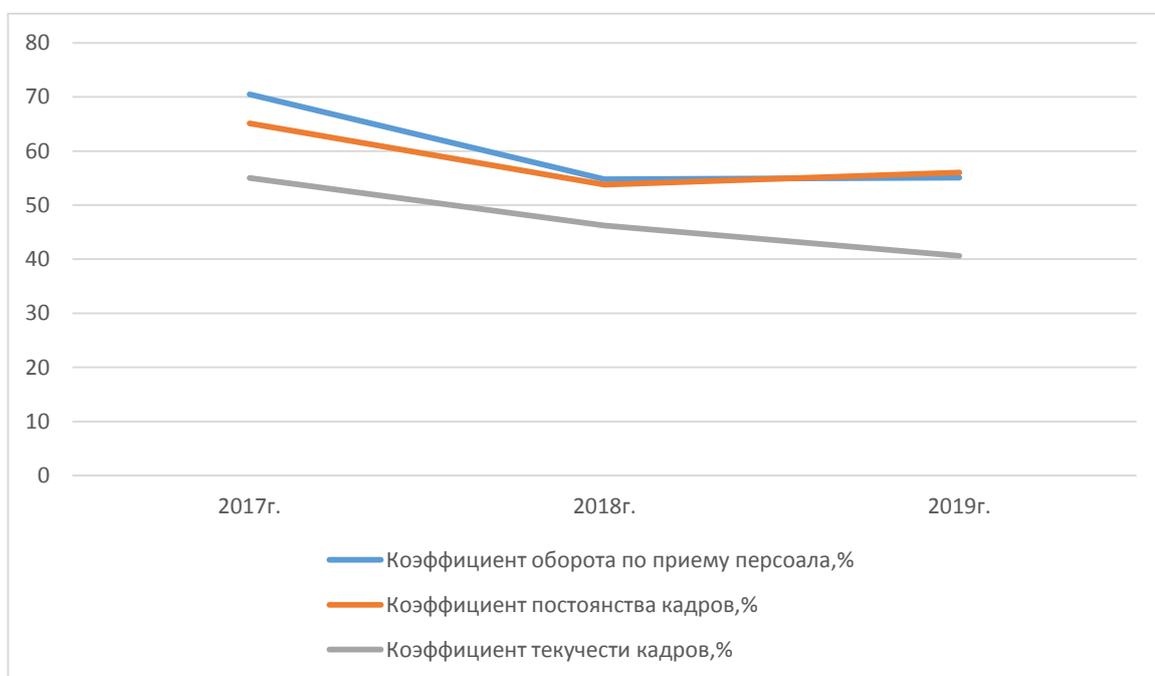


Рисунок 7 – Динамика изменения коэффициентов оборота по приему, постоянства кадров и текучести кадров

После проведенного анализа движения персонала в организации проведем анализ состава трудовых ресурсов по стажу. Представим анализ в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ состава трудовых ресурсов по стажу

Категория Стаж	2019 год				2018 год				2017 год			
	<1	1-3	3-5	>5	<1	1-3	3-5	>5	<1	1-3	3-5	>5
Административно- управленческий персонал	8	12	6	4	8	7	6	3	6	7	6	2
Кухонный персонал	12	27	36	12	10	27	35	12	10	23	33	11
Обслуживающий персонал	41	17	4	2	34	17	4	1	24	17	4	1
Подсобный персонал	3	12	10	1	3	8	10	1	3	7	8	1

В среднем, процентное изменение работников по стажу в данной организации незначительное. Изменения происходят из-за высокого коэффициента текучести кадров. К 2019 году расчет число обслуживающего персонала со стажем менее 1 года. Это показывает, что организация принимает на работу молодые кадры в основном без опыта работы.

Далее рассмотрим анализ состава трудовых ресурсов по возрасту. Представим полученные данные в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ состава трудовых ресурсов по возрасту

Возраст сотрудника	2019 год		2018 год		2017 год	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
До 25 лет	89	43	64	34,4	53	35,6
25-30 лет	51	24,6	41	22	33	22,1
30-40 лет	36	17,4	53	28,5	42	28,2
От 40 лет	31	15	28	15,1	21	14,1
Всего	207	100	186	100	149	100

По данным таблицы видно, что в 2019 году большая часть принадлежит категории до 25 лет. Это обосновывает данные по стажу, представленные в таблице 5. Также удельный вес этого показателя растет с каждым годом. Занимает меньшую долю категория сотрудников свыше 40

лет. В среднем, удельный вес показателя составляет 14,7%. Также видно, что удельный вес в данной категории по годам практически не изменяется.

Динамику изменения структуры состава трудовых ресурсов по возрасту можно представить на рисунке 8.

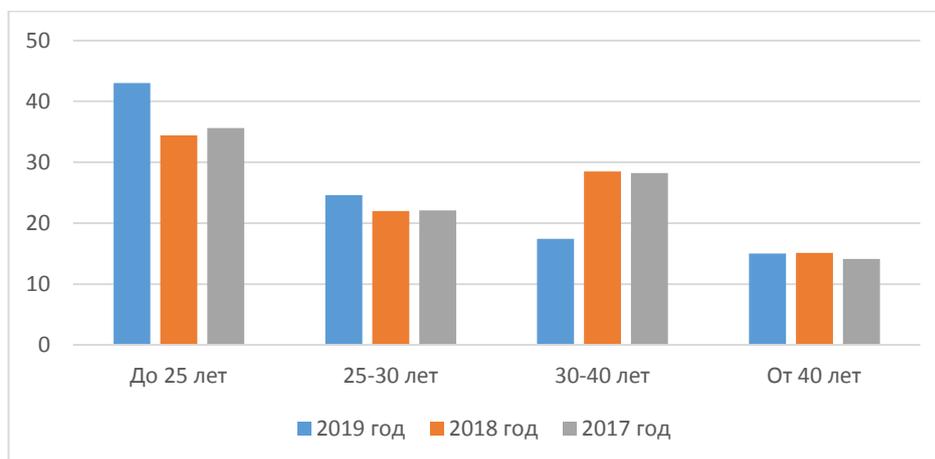


Рисунок 8 – Структуры состава трудовых ресурсов по возрасту

Теперь рассмотрим структуру персонала организации ООО «ДС Групп» в соответствии с уровнем образования. Представим структуру в таблице 9.

Таблица 9 – Анализ состава трудовых ресурсов по уровню образования

Уровень образования	2019 год		2018 год		2017 год	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Высшее	20	9,7	19	10,2	21	14,1
Среднее специальное	164	79,2	150	80,6	112	75,2
Среднее	23	11,1	17	9,2	16	10,7
Ниже среднего	-	-	-	-	-	-
Всего	207	100	186	100	149	100

По данным таблицы видно, что удельный вес сотрудников с высшим образованием с каждым годом снижается. В 2019 году, по сравнению с 2017 годом, уровень сотрудников снизился на 4,4%. Сотрудники с образованием ниже среднего на предприятии отсутствуют.

Далее было проведено анонимное анкетирование удовлетворенности работников (Приложение А). По данным анкетирования видно, что лишь 24% сотрудников удовлетворены своей работой. 46% работников показали средний результат удовлетворенности. А 30% сотрудников не удовлетворены своими условиями. Считается, что 30% достаточно высокий показатель неудовлетворенности, именно он мог вызвать высокую текучесть кадров. Условия вынуждали работников переходить к предприятиям-конкурентам. По данным статистики около 17% из неудовлетворенных сотрудников занимаются поиском нового места работы. Представим соотношение условий удовлетворенности сотрудников на рисунке 9.

Из всех опрошенных сотрудников, неудовлетворенных условиями работы, 39% не удовлетворены отсутствием развития карьерного роста, 27% неправильной организацией условий труда, 34% не удовлетворены размером заработной платы.

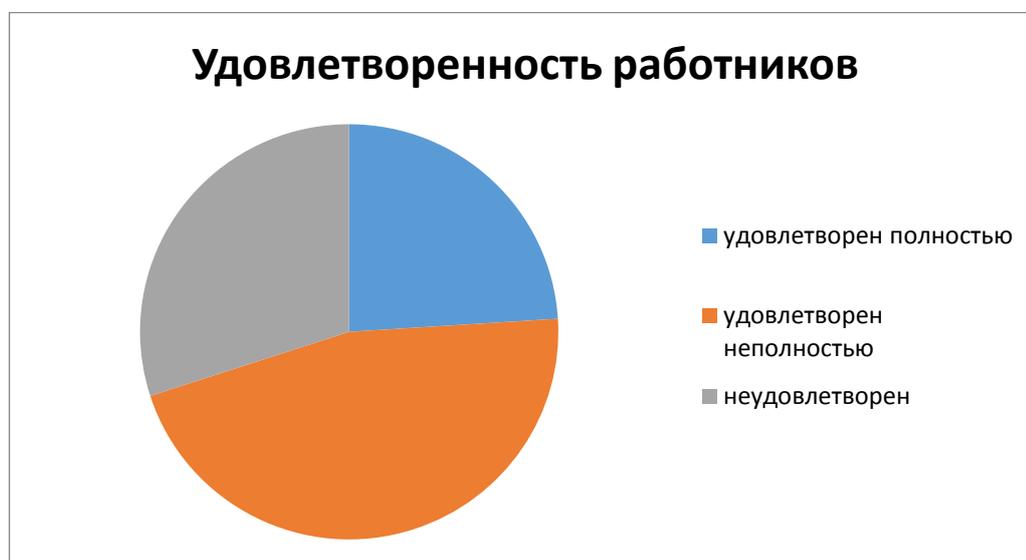


Рисунок 9 – Соотношение удовлетворенности сотрудников условиями работы

На предприятии ООО «ДС Групп» также отсутствуют локальные нормативные акты, которые регламентируют деятельность руководства по построению карьеры сотрудников. Как было сказано выше, в организации

отсутствует служба управления персоналом и все обязанности возложены на администраторов. В свою очередь, администраторы нанимают персонал исходя из представленных выше критериев.

Рассмотрим элементы стратегии управления персоналом в организации: отбор персонала; оценка персонала; мотивация персонала; обучение и развитие персонала.

На стадии отбора персонала, администраторы отбирают сотрудников по определенным критериям. После приема сотрудника на работу он под подпись знакомится со своими должностными обязанностями. К работе сотрудник допускается после прохождения стажировки, посредством прикрепления к нему опытного сотрудника. Испытательный срок длится один месяц. На второй стадии, после прохождения испытательного срока, принимается решение о приеме на работу сотрудника в штат. Далее сотрудник начинает свою карьеру в организации.

Мотивация персонала в организации у большинства работников отсутствует. В данной организации осуществляется только подготовка кадров непосредственно перед принятием их в штат. Потенциальные сотрудники проходят стажировку в течение одного месяца. Последний элемент – обучение и развитие сотрудников. В данной организации отсутствуют какие-либо дальнейшее обучение и повышение квалификации персонала. Это обосновывает проблему развития сотрудников и отсутствие карьерного роста.

Таким образом, после проведенного анализа и исследований, можно сделать вывод, что в ООО «ДС Групп» имеется высокий коэффициент текучести кадров. Основной причиной этой проблемы является отсутствие карьерного роста и развития персонала. Руководству организации необходимо принять решения для устранения этой проблемы.

Проведя технико-экономический анализ данной организации, можно сделать вывод, что организация стала рентабельна только в 2019г. Численность персонала с каждым годом растет неравномерно с прибылью.

Глава 3 Разработка мероприятий по совершенствованию карьерного развития сотрудников ООО «ДС Групп»

3.1 Разработка модели системы обучения и карьерного развития сотрудников ООО «ДС Групп»

После проведенного анализа и исследований, можно сделать вывод, что в ООО «ДС Групп» имеется высокий коэффициент текучести кадров. Основной причиной этой проблемы является отсутствие карьерного роста и развития персонала.

Для решения этой проблемы предлагается усовершенствовать внутрифирменное обучение персонала. Направления обучения представим на рисунке 10.



Рисунок 10 – Направления внутрифирменного обучения

Рассмотрим подробно каждое из направлений.

Получение профильного образования.

Профильное образование - совокупность знаний, умений и навыков, определяющих способность работника осуществлять служебную деятельность в соответствии с профессиональными и квалификационными требованиями, предъявляемыми к определенной должности.

Работники ООО «ДС Групп» направляются на обучение в образовательные учреждения (независимо от их организационно-правовых форм), имеющие лицензию на право ведения образовательной деятельности в сфере профессионального образования и государственную аккредитацию.

Обучение может быть организовано по заочной или очно-заочной (вечерней) форме. Форма обучения устанавливается образовательным учреждением в зависимости от сложности образовательных программ.

Работники ООО «ДС Групп» направляются на обучение для получения первого или второго профильного образования, если у них нет соответствующего профессионального образования по специальности или профилю деятельности, но они имеют большой практический опыт работы, внесли значительный вклад в развитие организации, обладают потенциалом карьерного роста.

На обучение направляются работники, как правило, не старше 45 лет, и имеющие стаж работы не менее 1 года.

Решение о направлении на обучение на платной основе за счет средств ООО «ДС Групп» принимается директором с учетом финансового состояния предприятия на основании личного заявления работника. За счет средств производится частичная оплата обучения работника. Размер её не должен превышать 50% стоимости обучения.

При положительном решении о направлении работника на обучение на платной основе, за счет средств организации, предприятие заключает договор с образовательным учреждением о подготовке специалиста.

Профессиональная переподготовка.

Профессиональная переподготовка – получение на базе имеющегося профессионального образования дополнительных профессиональных знаний, умений и навыков по образовательным программам, предусматривающим изучение отдельных дисциплин, необходимых для выполнения нового вида служебной деятельности.

Направление работников на профессиональную переподготовку в целях получения новой специальности в случаях, если в связи с изменением должностных обязанностей им необходимы теоретические знания и практические умения, навыки в новых областях и направлениях деятельности, производится на условиях, действующих в случае получения работниками высшего образования.

В переподготовку входят учебные программы объемом свыше 500 часов. По окончании обучения выдается диплом государственного образца.

Повышение квалификации.

Большое значение должно уделяться повышению квалификации высшего менеджмента – директора, администраторов. Работники этой категории должны обладать широтой кругозора и умением решать стратегические задачи развития ООО «ДС Групп». На таких семинарах рассматриваются вопросы приоритетных направлений деятельности организации, экономический анализ работы предприятия и окружающей среды. Особое значение придается роли руководителя в формировании управленческой команды и корпоративной культуры.

Таким образом, целью непрерывного профессионального обучения персонала является обеспечение постоянного соответствия квалификации и профессиональных навыков каждого сотрудника ООО «ДС Групп» квалификационным требованиям, предъявляемым к соответствующим категориям работников.

Также, для решения выявленных проблем, сотрудникам предлагается периодически проходить семинаров среди руководящих работников и специалистов по курсу «Психология взаимоотношений и этика поведения руководителя». Тематику таких тренингов можно представить в таблице 10.

Таблица 10– Тематика тренингов для разных уровней персонала

№	Категория персонала	Тематика тренингов	Часы
1	Руководители	этикет руководителя	3
		управление персоналом	8
		формирование корпоративной культуры	4
		этапы ведения переговоров	3
2	Рабочие	культура поведения	3
		этика сотрудника	3
		психологические основы этики делового общения	6
		общение в профессиональной деятельности	8
		повышение квалификации	55

Влияние трудового коллектива на личность зависит от характера сложившихся этических отношений между его членами. На результаты деятельности людей влияет их настроение. Умение создать хорошее настроение в трудовом коллективе - одна из важнейших задач управленческого персонала, так как это равносильно росту производительности труда. Настроение людей зависит и от самих членов коллектива, от их отношения друг к другу. В коллективе с нормальным морально-психологическим климатом все его члены, как правило, отличаются доброжелательным, товарищеским отношением к новому человеку. Уважение и доверие, желание и умение увидеть лучшее в человеке в таком коллективе являются этической нормой. Взаимное уважение и взаимопомощь, внимание к личности члена коллектива присущи нормальному морально-психологическому климату. Это и является этической нормой межличностных отношений. Проведение таких тренингов поможет руководителю частично решить проблему высокого показателя текучести кадров.

Далее создадим модель карьерного развития персонала для предприятия ООО «ДС Групп».

Сначала рассмотрим затраты, которые влияют на текучесть кадров в организации. Выделяют следующие типы затрат, влияющие на текучесть кадров:

- затраты, вызванные потерями из-за пониженной производительности новых сотрудников до их полной адаптации;
- затраты, направленные на обучение новых сотрудников;
- затраты, связанные с издержками на неиспользование новых возможностей за время поиска нового сотрудника;
- затраты, связанные с поиском нового сотрудника (реклама, собеседования и т.д.);
- затраты, связанные с увольнением сотрудника.

Была создана модель карьерного развития персонала для предприятия ООО «ДС Групп», представленная на рисунке 11.



Рисунок 11 – Модель карьерного развития сотрудников

Чтобы минимизировать текучесть кадров, требуется разработать соответствующие предупреждающие мероприятия, одним из которых может

являться создание системы управления внутренними трудовыми перемещениями.

Представленная модель определяет цель карьерного роста сотрудников организации. Она состоит из семи этапов. Первым является установление критериев и норм для сотрудников. Требования представлены в первой главе бакалаврской работы.

Изучив документацию организации ООО «ДС Групп», проанализировав наблюдения за деятельностью сотрудников и просмотрев критерии и нормы, можно сделать вывод, что развитие трудовой карьеры персонала может осуществляться в виде ротации и делегирования. В ход ротации работнику предоставляется возможность перевода его на новую должность с целью дополнительного профессионального опыта и квалификации. Такой перевод может осуществляться в течение нескольких дней, или же продолжаться до нескольких месяцев. Если рассматривать делегирование, то оно заключается в передаче сотруднику более значимых и важных задач, не связанных с его основной деятельностью. В таком случае, сотрудник будет вынужден принимать непривычные для него методы работы, узнавать для себя новую информацию и прибегать к использованию новых навыков.

Следующим этапом в данной модели карьерного развития сотрудников является выбор инструментов и процедур карьерного роста. Сам по себе процесс карьерного роста сотрудника включает в себя выбор верного метода развития сотрудников организации. Руководству организации необходимо определить группу работников, методы развития, а также подготовить необходимую для осуществления методов документацию. Для данной модели, такими методами обучения могут быть:

- 1) метод Secondment;
- 2) метод Buddying.

После того, как проводится анализ результатов развития сотрудников по данным методам, следует определить, может ли данный сотрудник быть на время переведен на другую должность, или можно ли ему поручать более

важные и сложные задачи, которые непосредственно не относятся к его основному виду деятельности. На основании этого есть возможность определить, осуществилось ли достижение поставленной карьерной цели, в случае того если это не произошло необходимо установить новую цель карьерного роста работников.

Такая модель карьерного развития реализовывается с помощью трех этапов: преротационный этап, ротационный этап и итоговый этап.

Начнем с первого преротационного этапа. На данном этапе, с помощью информации, представленной в анкете, среди работников, которые не удовлетворены условиями труда из-за отсутствия карьерного развития, будет оформлен план перемещения документации на временное перемещение сотрудников. Перед осуществлением самой ротации, на основании представленных документов, подготавливается приказ о временном перемещении работников. Перемещение работников осуществляется только после подписания руководителем соответствующего приказа. В данной модели, срок перемещения не должен быть свыше одного месяца.

На ротационном этапе данные работники выполняют все обязанности на новой должности, но полная загрузка сотрудника не рекомендуется. К каждому сотруднику должен быть предоставлен более опытный работник для контроля. Во время данного этапа необходимо мониторить работу и проводить промежуточную оценку.

На итоговом этапе после окончания установленного срока, опираясь на результаты проведенной работы сотрудника, оценки коллег и руководителя, требуется провести оценку работы сотрудника на новой должности. Результаты следует оформлять в протоколе оценки. После подведенного итога принимается решения о работе на предыдущем или новом месте, а также резерве на данную должность. Процесс формирования кадрового резерва представим на рисунке 12.

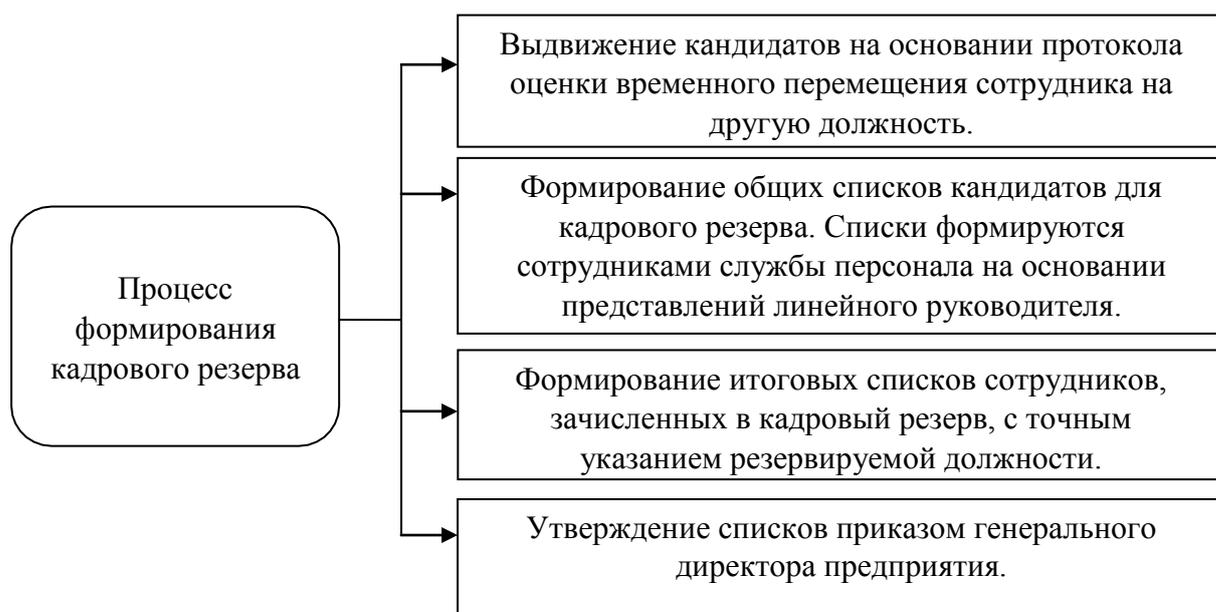


Рисунок 12 – Процесс формирования кадрового резерва

Подведя итог можно сказать, что данные мероприятия поспособствуют развитию персонала в организации и повысят их удовлетворенность к работе. Далее требуется рассчитать эффективность от использования мероприятий.

3.2 Эффективность от внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию карьерного развития сотрудников ООО «ДС Групп»

В данном параграфе проведем социальную и экономическую эффективность от внедрения предложенной модели карьерного развития персонала.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий. Если рассматривать развитие персонала организации, то предложено перейти на временное замещение сотрудника на другую должность при помощи метода ротации. Такой метод способен сократить затраты на поиск, отбор и адаптацию новых кадров, а также уменьшит коэффициент текучести. Вложения в данный метод требуют около 50.000

руб. в год. Эта сумма уходит, непосредственно, на премиальную выплату сотрудникам, осуществляющим процесс ротации.

Затраты до внедрения метода составляли примерно 120.000 руб. в год. Они включали в себя:

- затраты, вызванные потерями из-за пониженной производительности новых сотрудников до их полной адаптации;
- затраты, направленные на обучение новых сотрудников;
- затраты, связанные с издержками на неиспользование новых возможностей за время поиска нового сотрудника;
- затраты, связанные с поиском нового сотрудника (реклама, собеседования и т.д.);
- затраты, связанные с увольнением сотрудника.

Рассчитаем экономический эффект по формуле:

$$\text{Э} = \text{Зп} - \text{Зн}, \text{ где} \quad (1)$$

Э – экономический эффект, руб.;

Зп – затраты предыдущие, руб.;

Зн – затраты настоящие, руб.

Таким образом, экономический эффект будет равен:

$$\text{Э} = 120.000 - 50.000 = 70.000 \text{ руб.}$$

Далее, рассчитаем экономическую эффективность по формуле:

$$\text{Эф} = (\text{Э}/\text{Зп}) * 100\%, \text{ где} \quad (2)$$

Эф – экономическая эффективность, %;

Э – экономический эффект, руб.;

Зп – затраты предыдущие, руб.

Таким образом, экономическая эффективность будет равна:

$$\text{Эф} = (70.000/120.000) * 100\% = 58,3\%$$

После проведенного подсчета можно сделать вывод, что формирование кадрового резерва сотрудников практически не требует денежных затрат. Экономический эффект от предложенных мероприятий составит 58,3%, а это позволит сэкономить больше половины затраченных средств.

Далее рассмотрим социальную эффективность от внедрения данных мероприятий. Она не менее важна, чем экономическая эффективность. Социальная эффективность показывает достигнутые результаты, основываясь на показателе текучести кадров. Представим прогнозные изменения данного коэффициента через год после внедрения предложенных мероприятий. Проведенный анализ представим в таблице 11.

Таблица 11 – Изменение текучести кадров после внедрения предложенных мероприятий

Наименование показателя	2019 год	2020 год	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
Общее количество уволенных, чел	98	77	-21	-21,4
Количество принятых на работу, чел	114	93	-21	-35,4
Среднесписочная численность работников, чел	207	207	0	0
Коэффициент текучести кадров, %	47,3	37,2	10,1	-21,3

По данным таблицы видно, что коэффициент текучести кадров на следующий год должен измениться на 10,1 (снизиться на 21,3%) благодаря внедрению предложенных мероприятий.

Далее был проведен опрос сотрудников на тему «Как Вы относитесь к внедрению Модель карьерного развития сотрудников (замещение сотрудником другой должности)». Результат представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Результаты опроса сотрудников на тему «Как Вы относитесь к внедрению Модель карьерного развития сотрудников (замещение сотрудником другой должности)»

Ответ	Результат
Положительно:	89%
Труд может быть оценен руководителем	37%
Нуждаюсь в карьерном развитии	52%
Отрицательно:	11%
В организации нет необходимости карьерного развития	1%
Не нуждаюсь в карьерном развитии	10%

По данным приведенной таблицы можно сделать вывод, что большинство сотрудников положительно относятся к внедрению данной модели карьерного развития и заинтересованы в ней.

Рассчитав социальную и экономическую эффективность видно, что мероприятия положительно влияют на организацию ООО «ДС Групп».

Задача бакалаврской работы выполнена.

Заключение

В настоящее время, человеческие ресурсы являются одними из основных ресурсов любого предприятия. Их развитие благоприятно влияет на конкурентоспособность организации. Если не уделять достаточного внимания человеческим ресурсам, то организация не сможет добиться высокого показателя прибыли.

В первой главе бакалаврской работы рассмотрено определение понятия «развитие персонала», опыт организаций в карьерном развитии, а также планирование и развитие карьеры персонала.

Во второй главе бы проведен анализ основных технико-экономические показатели предприятия и анализ карьерного роста персонала. Анализ показал, что организация стала рентабельна только в 2019г. Численность персонала с каждым годом растет неравномерно с прибылью. В ООО «ДС Групп» имеется высокий коэффициент текучести кадров. Основной причиной этой проблемы является отсутствие карьерного роста и развития персонала.

В третьей главе бакалаврской работы были предложены мероприятия по совершенствованию карьерного развития персонала. Предложено улучшить внутрифирменное обучение персонала организации, а также, для решения выявленных проблем, сотрудникам предлагается периодически проходить семинаров среди руководящих работников и специалистов по курсу «Психология взаимоотношений и этика поведения руководителя». Создана модель карьерного развития персонала для предприятия ООО «ДС Групп».

Просчитана эффективность предложенных мероприятий. Коэффициент текучести кадров на следующий год должен измениться на 10,1 (снизиться на 21,3%) благодаря внедрению предложенных мероприятий. Большинство сотрудников положительно относятся к внедрению модели карьерного развития и заинтересованы в ней.

Цель и задачи бакалаврской работы выполнены.

Список используемых источников

1. Анисимов В. М. Кадровая служба и управление персоналом организации. – М.: Финпресс, 2015. 278с.
2. Базарова Т.Ю. Еремна Б.Л. Обучение персонала как конкурентное преимущество/М.И.Магура,М.Б.Курбатова–М.:Интел-Синтез,2017.– 216 с.
3. Бернар И., Колли Ж.-К. Толковый экономический и финансовый словарь: Фр., рус., англ., нем., исп. терминология: В 2 т.: Пер. с фр. – М.: Междунар. отношения, 2016.
4. Безлепкина Е. Современные методы обучения персонала // Справочник по управлению. 2014. № 16. С.23-35.
5. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Т.Б. Бердникова – М.: ИНФРА- М, 2015. 213с.
6. Богданова Г. Особенности оценки в процессе управления карьерой / Г. Богданова // Справочник по управлению персоналом. – 2018. - №3. – С.36
7. Бочарова А. Внедрение системы ротации в компании / А.Бочарова// Васильев Ю.В. Теория управления, 2-е изд., доп.учебник / Ю.В. Васильева, Н. В. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2016. 301 с.
8. Белякова А. П. Эффективная система мотивации – важный фактор по повышению экономических показателей предприятия//Концепт.– 2015.-№8 (август).
9. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М.: Юрист, 2018. 469с.
10. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В Р. Веснин. – изд. 4-е, перераб. и доп. – М.: Проспект, 2019. 363с.

11. Герчикова И. Н. Основы менеджмента: учебник / И. Н. Герчикова – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016. 98с7
12. Гордиенко Ю. Ф., Обухов Д. В., Самыгин С. И. Управление персоналом 2-е изд. учебник / Ю. Ф. Гордиенкова, Д. В. Обухов, С. И. Самыгин. – серия «Высшее образование». – Ростов н / Д: Феникс, 2019. 332с.
13. Дайнека А. В. Управление персоналом: учебник / А. В. Дайнека. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2017. 292с.
14. Дашков Л. П. Организация труда работников торговли: учеб. Для вузов / Л. П. Дашков, В. К. Памбухчианц, О. В. Памбухчианц. – М.: Дашков и К, 2018.
15. Довлатов Д. Ротация кадров: сущность явления и документальный аспект // Кадровик. Кадровое делопроизводство. 2015. № 8. С.11-16
16. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности. – учеб. пособие / А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ. 2015. 187с.
17. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебник для вузов. – Н. Новгород: НИМБ, 2015. 303с.
18. Журавлев П. В. Мировой опыт в управлении персоналом: обзор зарубежных источников / П. В. Журавлев, М. Н. Кулапов, С. А. Сухарев. – М.: Рос.экон.акад.; Екатеринбург: Деловая книга, 2019. 323с.
19. Завьялова Е. К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний // Вестник СПбУ. Сер. 8. Менеджмент. 2017. №2.
20. Знайтовар.Ру - торговля, бизнес, товароведение, экспертиза [Электронный ресурс]. URL:<https://znaytovar.ru>
21. Кибанова А. Я. Управление персоналом организации: развитие персонала / А. Я. Кибанова, И. Б. Дуракова. – М.: Инфра, 2017. 416с.
22. Киприячук Е. В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: учебное пособие // Е. В. Киприячук, Ю. В. Щербакова. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. 255с.

23. Киселева Е.В. Планирование и развитие карьеры: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Е.В. Киселева. – Вологда: Легия, 2019. 332с.
24. Лукичева Л. И. Управление персоналом: учебное пособие / Л.И.Лукичева / под ред. Ю. П. Анискина. – М.:Омега-Л, 2019. 263 с.
25. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник для бакалавров / В. М. Маслова. – М.: Юрайт, 2013. 492с.
26. Минченкова О. Ю. Управление персоналом: учебник / О. Ю. Минченкова, Н. В. Федорова. – М.: КноРус, 2016. 432с.
27. Митрофанова Е. А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебно-практическое пособие / Е. А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2017. 72с.
28. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник для бакалавров / В. М. Маслова. – М.: Юрайт, 2018. 492с.
29. Наумов К. В. Методология разработки программы обучения и развития персонала / К. В. Наумов // Корморативный менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<http://www.cfin.ru/>
30. Скавитин. А. В. Методические подходы к управлению текучестью кадров [Электронный ресурс] // Управление персоналом – <http://www.aup.ru/articles/personal/>
31. Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие, - М.:Наука,2019.
32. Спивак В. А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие [Электронный ресурс] дата обращения: 19.04.2015г.
33. Хиррисон Р. Управление персоналом / Е. А. Аксенова. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2016. – 194с.
34. Шаталова Н.И. Управленческое консультирование: практикум / Н.И. Шаталова. – Екатеринбург : Издательство УрГУПС, 2018. – 130с.
35. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом:

учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – М. : ИД Дело РАНХиГС, 2018. 384с.

36. Financial Analyst: Career Path & Qualifications /By J. William Carpenter- [Электронныйресурс]. – URL: <http://www.investopedia.com>

37. A Career In Endowment Management /By Jay Yoder - [Электронныйресурс]. – URL:<http://www.investopedia.com>

38. Acquire A Career In Mergers /By Marvin Dumon- [Электронныйресурс]. – URL:<http://www.investopedia.com>

39. Career Lessons From Christine Lagarde/ By Janet Fowler- [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.investopedia.com>

40. What a Career in Impact Investing Could Look Like/ By Lisa Goetz- [Электронныйресурс]. – URL: <http://www.investopedia.com>

41. HR-portal. HR-сообщество и публикации [Электронный ресурс]. URL: www.hr-portal.ru

Приложение А
Анкета. Удовлетворенность трудом.

Должность _____

Подразделение _____

Стаж работы в компании _____

Были ли повышения в должности _____

Нужный пункт обведите кружком

1. Соответствует ли работа в нашей компании вашим ожиданиям?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

2. Из ниже перечисленных факторов отметьте те, которые вам больше всего не нравятся (не более 3).

- Размер заработной платы не соответствует объему работ
 - Не устраивает режим работы
 - Работа далека от места жительства
 - Однообразие и монотонность в работе
 - Объем работы слишком высокий
 - Перенапряжение на рабочем месте (усталость)
 - Неуважительное, грубое отношение со стороны руководителей
 - Отсутствие взаимопомощи и взаимопонимания в коллективе
 - Отсутствие условий для служебного и профессионального роста
 - Отсутствие внимания, одобрения и объективной оценки работы со стороны руководителя
 - Тяжелые условия труда (пожалуйста, укажите какие)
-