

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

Институт финансов, экономики и управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

38.03.03 «Управление персоналом»  
(код и наименование направления подготовки)

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: «Разработка мероприятий по управлению деловой карьерой персонала  
в организации (на примере ООО «Т2 Мобайл»)»

Студент(ка)

Я.С. Петросян

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,  
д.э.н., доцент

М.О. Искосков

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

Тольятти 2016

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

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И. О зав. кафедрой «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_ С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение бакалаврской работы**

Студент Петросян Яна Сергеевна

1. Тема «Разработка мероприятий по управлению деловой карьерой персонала в организации (на примере ООО «Т2 Мобайл»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности ООО «Т2 Мобайл»

4. Содержание бакалаврской работы:

1. Развитие системы управления персоналом в современных организациях

1.1. Основные функции управления персоналом (управление деловой карьерой)

1.2. Управление деловой карьерой как способ повышения эффективности деятельности сотрудников

1.3. Подходы для развития сотрудников через процесс обучения

2. Анализ системы управления деловой карьерой в ООО «Т2 Мобайл»

2.1. Организационно экономические показатели ООО «Т2 Мобайл»

2.2. Оценка системы управления деловой карьерой в ООО «Т2 Мобайл»

3. Совершенствование системы управления деловой карьерой на предприятии

3.1. Методы развития персонала в организациях

3.2. Мероприятия по развитию персонала через управление деловой карьерой

3.3. Апробация разработанных мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
  2. Актуальность, цель и задачи исследования;
  3. Основные экономические показатели деятельности организации;
  4. Табличные данные по результатам анализа управления деловой карьерой;
  5. Графические данные по результатам анализа управления деловой карьерой;
  6. Предложения по совершенствованию управления деловой карьерой;
  7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
  7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

\_\_\_\_\_

(подпись)

М.О. Искосков

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

(подпись)

Я.С. Петросян

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН  
выполнения бакалаврской работы**

Студента Петросян Яны Сергеевны  
по теме «Разработка мероприятий по управлению деловой карьерой персонала в организации  
(на примере ООО «Т2 Мобайл»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	06.06.2016	06.06.2016	выполнено	
Разработка 2 раздела БР	08.06.2016	08.06.2016	выполнено	
Разработка 3 раздела БР	10.06.2016	10.06.2016	выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	14.06.2016	14.06.2016	выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	16.06.2016	16.06.2016	выполнено	
Предварительная защита БР	20.06.2016	20.06.2016	выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	21.06.2016	21.06.2016	выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	26.06.2016	26.06.2016	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

М.О. Искосков

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Я.С. Петросян

(И.О. Фамилия)

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Петросян Я.С.

Тема работы: «Разработка мероприятий по управлению деловой карьерой персонала в организации (на примере ООО «Т2 Мобайл»)»

Научный руководитель: д.э.н. М.О. Искосков

Цель исследования - совершенствование системы управления деловой карьерой персонала организации ООО «Т2 Мобайл».

Объектом исследования является ООО «Т2 Мобайл», основным видом деятельности которого является предоставление услуг связи, а предметом исследования – инструменты и методы, реализуемые в процессе разработки мероприятий по управлению деловой карьерой персонала.

Методы исследования - факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, индукция, дедукция.

Границами исследования являются 2015-2016 гг.

Краткие выводы по работе - под управлением деловой карьерой персонала понимается комплекс мероприятий, осуществляемых кадровой службой компании, по организации, планированию, контролю и мотивации карьерного роста персонала.

Управление карьерой состоит в том, что, начиная с момента принятия работника в компанию, и до его увольнения, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение по системе должностей. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей ему необходимо достигнуть, для продвижения по служебной лестнице.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 3.2, 3.3 могут быть использованы специалистами ООО «Т2 Мобайл».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 51 источника и 2-х приложений. Общий объем работы 68 страниц машинописного текста.

## Содержание

Введение.....	7
Глава 1 Развитие системы управления персоналом в современных организациях.....	9
1.1 Основные функции управления персоналом (управление деловой карьерой).....	9
1.2 Управление деловой карьерой как способ повышения эффективности деятельности сотрудников.....	14
1.3 Подходы для развития сотрудников через процесс обучения.....	20
Глава 2 Анализ системы управления деловой карьерой в ООО «Т2 Мобайл».....	28
2.1 Организационно – экономические показатели ООО «Т2 Мобайл»....	28
2.2 Оценка системы управления деловой карьерой в ООО «Т2 Мобайл».....	34
Глава 3 Совершенствование системы управления деловой карьерой на предприятии.....	37
3.1 Методы развития персонала в организациях.....	37
3.2 Мероприятия по развитию персонала через управление деловой карьерой.....	41
3.3 Апробация разработанных мероприятий.....	50
Заключение.....	56
Библиографический список.....	59
Приложения.....	64

## Введение

Ключевым моментом в кадровой политике компании является решение вопроса о распределении персонала по его способностям и возможностям. Подобного рода решения предполагают планирование и развитие деловой карьеры каждого сотрудника. Особое внимание должно уделяться непрерывному развитию профессионального мастерства сотрудников, их профессиональному продвижению, а так же закреплению на соответствующих должностях. В зависимости от изменений в производственной и организационной структурах предприятия, меняются такие показатели как состав персонала, а так же численность качественного персонала. Следовательно, каждому работнику организации, необходимо лично заботиться о собственном продвижении по карьерной лестнице. В частности это касается менеджеров по персоналу, так как именно они являются звеном, наиболее заинтересованным в развитии своей личной деловой карьеры.

Актуальность выбранной темы исследования обусловлена высокой значимостью проблемы некачественного анализа, управления и контроля над деловой карьерой персонала в России с социальной и экономической стороны. Успешное управление организацией напрямую зависит от эффективного использования и развития ее кадров, учитывая условия роста конкуренции и увеличения роли человеческого фактора. Преуспевающие зарубежные корпорации уже давно осознали важность продвижения нужных сотрудников в структуре иерархии организации, и большое внимание уделяют именно процессу формирования деловой карьеры персонала.

Целью исследования является совершенствование системы управления деловой карьерой персонала ООО «Т2 Мобайл».

Для реализации поставленной цели предусмотрено решение следующих задач:

1. Выполнить анализ теоретических аспектов системы управления деловой карьерой персонала;

2. Проанализировать организационную структуру, категории персонала, систему управления деловой карьерой в ООО «Т2 Мобайл»;

3. Разработать мероприятия по управлению деловой карьерой персонала, а так же систему оценки развития кадров в ООО «Т2 Мобайл».

Объектом исследования является ООО «Т2 Мобайл», а предметом исследования – инструменты и методы, реализуемые в процессе разработки мероприятий по управлению деловой карьерой персонала организации.

Границами исследования являются 2015-2016 гг.

Теоретической и методической базой исследования стали нормативно-правовые акты, справочная и методическая литература, информация периодической печати, интернет-сайтов, а также иные источники, относящиеся к исследуемым вопросам.

В работе применены апробированные методы исследования, анализа и обработки материала, в том числе анализ, синтез, моделирование, дедукция, экономико-статистическая обработка результатов.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 3.2, 3.3 могут быть использованы специалистами ООО «Т2 Мобайл» при разработке и реализации мероприятий по повышению эффективности управления деловой карьерой персонала.

Бакалаврская работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 51 источника и 2 – ч приложений. Общий объем работы 68 страницы машинописного текста.



# 1 Развитие системы управления персоналом в современных организациях

## 1.1 Основные функции управления персоналом (управление деловой карьерой)

На протяжении всего XX века в теории и практике менеджмента существовало множество терминов, описывающих рабочий труд в производстве. Рабочая сила, человеческие ресурсы, трудовые ресурсы, кадры, персонал и т.д. Данные определения раскрывали множество аспектов управления персоналом, а так же указывали на изменения в общественных взглядах.

Вместе со стремительным развитием менеджмента в XX веке развивались и общественные взгляды, а так же осознание роли человека в производственной сфере. Сформировать итоговые концепции управления персоналом позволили именно научные исследования, а так же практические навыки и опыт [13].

В функции управления персоналом входят организация найма, отбор, деловая оценка персонала, профориентационные и адаптивные мероприятия, обучение, управление деловой карьерой, мотивация, организация труда персонала, работа над конфликтами, увольнение персонала и другое [8].

Возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией составляют основу концепции управления персоналом на предприятии.

Большие возможности и одновременно серьезные угрозы несут в себе экономические и политические изменения в нашей стране, так как именно они несут за собой степень неопределенности каждой личности, а так же степень устойчивости ее существования [23]. Управление персоналом в такой ситуации позволяет реализовать целый спектр вопросов адаптации сотрудника к внешним условиям, тем самым приобретает особую значимость. Можно выделить три основных фактора, которые оказывают воздействие на людей на предприятии.

1. Иерархическая структура организации. В такой структуре в основе лежит метод отношений «власти – подчинения», то есть осуществляется давление на сотрудника посредством принуждения и контроля над распределением денежных средств.

2. Культура, то есть ценности, нормы, установки поведения, которые вырабатываются обществом и регламентируют действия личности, заставляют её вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

3. Рынок - система равноправных отношений, которые основываются на купле-продаже услуг и продукции, а так же на равновесии интересов между продавцом и покупателем.

Данные факторы воздействия редко практикуются и реализуются в отдельности, так как являются достаточно сложными. Все зависит от того какому из них в организации отдается приоритет. Именно таким и будет облик экономической ситуации [38].

Управление персоналом основывается на закономерностях, изучаемых различными науками, которые так или иначе связаны с управлением.

Принципы управления персоналом, то есть правила, на которых основаны положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в компании сокращенно называют ПУП. Объективно действующие экономические законы и закономерности отражаются в ПУП, и сами являются объективными [4]. На основе следующих принципов, которые в свою очередь традиционно утвердились в отечественных организациях, реализуется управление персоналом:

1. Научность, плановость, демократический централизм, единство распорядительства.

2. Отбор, подбор и расстановка кадров организации; сочетание коллегиальности и единоначалия, децентрализация и централизация.

3. Функциональное, линейное и целевое управление, а так же контроль исполнения решений.

Подсистема линейного руководства является одной из составляющих целостной системы управления персоналом организации. Так же в эту систему входит ряд функциональных подсистем, которые специализируются на выполнении однородных функций.

Данная подсистема включает в себя такие функции как, управление организацией, управление отдельными подразделениями и тому подобное. Руководитель организации, заместители, руководители функциональных и производственных подразделений компании, их заместители, мастера и бригадиры являются исполнителями функций данной подсистемы.

Для выполнения следующих функций предназначена подсистема планирования и маркетинга персонала. Планирование стратегии управления персоналом и кадровой политики, анализ рынка труда, кадрового потенциала, кадровое планирование, прогнозирование потребности в кадрах, взаимосвязь с внешними источниками, которые обеспечивают организацию кадрами, организация рекламной компании.

Такая подсистема, как управление наймом и учетом персонала реализует такие функции как: организация найма персонала компании, проведение собеседования, отбор и прием персонала, оценки, а так же учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала компании, профессиональная ориентация и организация грамотного использования персонала, управление рабочим процессом и документационное обеспечение системы.

В основные функции подсистемы управления трудовыми отношениями входит работа над социальным климатом в коллективе, а так же регулирование отношений руководства компании, управление стрессами и конфликтами, связанными с производством, диагностика социально-психологического состояния, контроль над соблюдением этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзными организациями.

За выполнение таких функций как, соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, контроль над технической эстетикой,

охрана труда и охрана окружающей среды отвечает подсистема обеспечения условий труда.

Подсистема управления стимулированием труда и мотивацией персонала осуществляет: управление мотивацией и стимулированием сотрудников, нормирование и тарификацию рабочего процесса, разработка систем оплаты труда сотрудников, работа над разработкой форм участия персонала в капитале компании, разработка плана по моральному стимулированию персонала, организация методического обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема, отвечающая за управление социальным развитием, осуществляет свою работу с помощью таких функций, как: организация питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитие физического воспитания, контроль над соблюдением охраны здоровья и отдыха, обеспечением детскими учреждениями, управление социальными стрессами и конфликтами, организация процесса сбыта продуктов питания и организация социального страхования.

Подсистема развития организационной структуры управления отвечает за выполнение таких функций, как анализ организационной структуры управления на предприятии, разработка проекта организационной структуры управления, формирование штатного расписания, разработка новой организационной структуры управления, реализация рекомендаций по развитию методов и стиля руководства.

Такая подсистема, как правовое обеспечение системы управления персоналом осуществляет решение вопросов, связанных с трудовыми отношениями, согласование распорядительных документов, которые касаются управления персоналом, решение вопросов хозяйственной деятельности и юридические консультации.

Подсистема, отвечающая за информационное обеспечение системы управления персоналом, отвечает за выполнение следующих функций: учет и статистика персонала организации, обеспечение системы управления персоналом с информационной и технической стороны, обеспечение персонала

научно-технической информацией, контроль над работой средств массовой информации, патентно-лицензионная деятельность.

Подсистема управления развитием персонала отвечает за такие функции как, обучение персонала, переподготовка, повышение квалификации, введение в должность, адаптация, оценка, управление деловой карьерой, а так же организация работы с кадровым резервом.

Состав данных подразделений корректируется в зависимости от масштабов организации. Часто встречаются компании, в которых несколько подсистем выполняют функционал одного подразделения. Такая система обычно актуальна для небольших организаций. В более крупных, функционал каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное специализированное подразделение [29].

Все больше новых профессий появляется в последние годы во внутриорганизационном управлении, в том числе специалисты, отвечающие за набор персонала (рекрутеры), интервьюеры (психологи, которые проводят собеседования), методисты, инструкторы и консультанты, а так же специалисты по профориентации [48].

Таким образом, изучив отечественный опыт и опыт зарубежных организаций, мы можем сформулировать главную цель системы управления персоналом. Она заключается в обеспечении организации кадрами, а так же в их эффективном использовании и профессиональном и социальном развитии.

Функциями системы управления персоналом являются фактические действия, а также системы организационных, административных, экономических и социально-психологических методов, с помощью которых осуществляется управление человеческими ресурсами в компании.

Основными функциями управления являются такие функции как:

1. Осуществление планирования потребности в кадрах.
2. Подбор, отбор и наем персонала в организацию.
3. Создание кадрового резерва.
4. Реализация обучения и оценки персонала.

5. Развитие корпоративной культуры, а так же формирование социальных гарантий.

6. Рациональное применение творческого потенциала сотрудников.

7. Развитие сотрудников, разработка мероприятий по развитию персонала организации.

8. Мотивация персонала, его адаптация.

В совокупности все эти функции взаимосвязаны между собой и образуют систему работы с персоналом организации. Следовательно, если в составе одной из функций происходят перемены, остальные сопряженные функциональные задачи и обязанности потребуют так же корректировки.

## 1.2 Управление деловой карьерой как способ повышения эффективности деятельности сотрудников

Изначально основными функциями работы с кадрами были исключительно мероприятия по набору и отбору рабочей силы. Главная мысль заключалась в необходимости найти нужных людей, и тогда они безоговорочно будут выполнить поставленные задачи. В наше время, в крупных, хорошо развитых компаниях, считают, что такая функция, как набор подходящих сотрудников, является всего лишь одним из первых этапов [16]. Следует заметить, что ценность человеческих ресурсов с годами лишь возрастает. Тем самым руководству организации необходимо регулярно работать над повышением потенциала этих ресурсов.

Что же такое развитие и обучение персонала? Под термином «развитие персонала» понимается комплекс мер, которые включают в себя профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьерного роста персонала в компании [22]. Целью развития и обучения персонала является обеспечение компании высококвалифицированными работниками, которые соответствуют её целям и стратегии.

В систему обучения персонала входит целенаправленный комплекс образовательных и информационных элементов, которые привязаны к конкретным рабочим местам и которые способствуют повышению квалификации сотрудников организации, а так же их склонностям и потенциалам [35]. В первую очередь необходимо помнить о личном составе, а так же об организационных единицах. Нельзя забывать и о рынках труда и образования.

Высокую динамику изменения требований к качественным параметрам рабочей силы влечет за собой переход к рыночным отношениям. При этом происходят значительные изменения в структуре отдельных компонентов ее качества. Важным критерием в общих характеристиках работника может послужить образовательный фактор. На сегодняшний день, профессиональное образование является определяющим элементом, который формирует качественные характеристики рабочей силы. В крупных компаниях уже практикуется метод наращивания инвестиций в переподготовку и повышение квалификации кадров, так как всё меньше и меньше нынешняя система подготовки удовлетворяет потребности высокотехнологичных производств [1]. На это так же влияет сокращающийся жизненный цикл товаров, регулярное изменение, которое требует новых квалификаций. Всё чаще организации предпочитают вкладывать материальные ресурсы именно в развитие и обучение персонала, так как считают высококвалифицированный персонал одним из главных составляющих конкурентоспособности.

Чтобы добиться роста производительности, а, следовательно, и увеличения ценности человеческих ресурсов, необходимо разработать программу управления деловой карьерой персонала, которая в свою очередь, послужит сильной мотивацией для сотрудников. Сотрудников организации в данной ситуации можно считать главным объектом вложений, а мероприятия по развитию персонала – главными инвестициями.

В наши дни особенно актуальна концепция «школы трех поколений». В ее основе лежит теория о том, что современному человеку необходимо учиться

на протяжении всей жизни: получить образование, затем профессию, далее сохранять квалификацию, постоянно расширять свой кругозор, и в последующем переквалифицироваться и повышать квалификацию [7]. Так же не стоит забывать о «школе непрерывного обучения», в которой персонал компании обязан обучаться на протяжении всей трудовой деятельности за счет организации. Таким образом, мы можем сделать вывод, что основная задача развития персонала направлена на целенаправленное повышение квалификации для дальнейшего профессионального карьерного роста.

В большей степени подлежит изменению такое направление кадровой политики, как продвижение. Горизонтальные перемещения становятся не менее важной характеристикой развития персонала, нежели вертикальные.

И прежде чем перейти к следующему вопросу, нам необходимо понять, в чем же состоит отличие горизонтального развития от вертикального.

Зачастую в организациях далеко не всем сотрудникам интересна руководящая должность, большинство желают совершенствоваться в выбранной специальности. Для таких сотрудников больше подходит горизонтальная проекция развития. При горизонтальной карьере у сотрудника расширяется круг обязанностей и полномочий, но при этом он остается на прежнем рабочем месте. Данное развитие характерно для журналистов, дизайнеров, программистов, консультантов, научных сотрудников и экспертов, которые являются лучшими в своем деле [45]. Чаще всего эти сотрудники имеют несколько мест работы и совмещают основную трудовую деятельность с чем-либо еще. Положительные аспекты данного развития заключаются в том, что сотрудник, например, имеет возможность по совместительству быть руководителем проекта. Горизонтальная карьера подразумевает и расширение полномочий, и увеличение ответственности, и приобретение бонусов.

Для вертикальной карьеры характерно повышение в должности с одновременным повышением уровня оплаты труда. Несмотря на простоту подобного вида карьеры, она таит в себе целый ряд нюансов. Одной из самых распространённых трудностей является умение и готовность «идти по



головам», в большинстве случаев пренебрежение к личной жизни, чаще всего явное подхалимство перед руководством и т.д. Для карьерного роста по вертикальной проекции сотруднику необходимо обладать такими качествами как: энергичность, обучаемость, способность быстро ориентироваться в новой среде, умение быстро принимать решения и нести за них ответственность, коммуникабельность, а так же лидерские и управленческие способности [39]. Главной целью такого сотрудника должно быть «Стать лучшим, а в идеале единственным», и тем самым он должен развивать профессиональные и управленческие навыки в работы.

Стоит отметить что, эти два понятия индифферентны по отношению друг к другу. Тем не менее, хотелось бы добавить, что горизонтальная карьера на определенном этапе способна послужить отличным «трамплином» к продвижению по вертикали. Так как опыт, умения, знания приобретаются и совершенствуются именно качеством работы по данной специальности.

Кадровая политика отдает свое предпочтение повышению квалификации, которое охватывает большую часть сотрудников компании. Вертикальное и горизонтальное продвижение возможно, только если одновременно реализуется повышения квалификации постоянно действующего регулятора.

С момента принятия работника в компанию и непосредственно до самого его увольнения необходима четкая организация горизонтального либо вертикального планомерного продвижения его по должностной системе. В этом и заключается основная суть управления деловой карьерой сотрудника. Ему необходимо знать свои показатели на настоящий момент и то, каких показателей он должен добиться. Таким образом, сотрудник сможет рассчитать шансы на продвижение по службе.

Планирование карьеры — это одно из важнейших направлений кадровой работы в организации, которое ориентировано на определение дальнейшей стратегии и этапов развития и продвижения специалистов по карьерной лестнице. Это процесс, при котором происходит сопоставление потенциальных возможностей и целей человека с уставами и требованиями организации,

стратегией развития и планами, которые в дальнейшем отражаются в программе профессионального роста [26].

Продвижению по службе способствуют как личные качества сотрудника (уровень образования, квалификация, мотивация), так и общие, такие как: высшая точка карьеры — самый высокий пост, в организации; длина карьеры, а именно количество позиций на пути от самой низкой должности, до высшей; мобильность.

Функцией планирования карьеры в организации обычно занимается сам сотрудник, его руководитель, либо менеджер по персоналу. Существует множество различных мероприятий по планированию карьеры. Основные мероприятия мы представили в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Мероприятия по планированию деловой карьеры

Субъект планирования	Мероприятия по планированию деловой карьеры
Сотрудник	Выбор профессии; выбор должности; выбор организации; оценка личных перспектив и перспектив организации; реализация роста.
Менеджер по персоналу	Оценка сотрудника при приеме; Определение на рабочее место; Оценка потенциала сотрудника; дополнительное обучение, подготовка; продвижение.
Линейный руководитель	Оценка результатов труда; разработка и оценка мотивации; организация развития и обучения; предложения стимулирования сотрудника; предложения по развитию карьерного роста.

Грамотный менеджер по персоналу уже при приеме кандидата на должность проектирует возможную карьеру и обсуждает ее с кандидатом. У сотрудника может быть длинная карьерная линия, а может быть и очень

короткая, так же одна и та же карьерная линия для разных сотрудников будет, как и привлекательной, так и неинтересной, что, как правило, рано или поздно скажется на показателях эффективности сотрудника.

Процесс управления деловой карьерой включает в себя комплекс мероприятий, которые проводит кадровая служба по планированию, организации, мотивации и контролю профессионального роста работника, учитывая его цели, потребности, возможности, способности и склонности, а также исходя из потребностей, целей, возможностей и экономических условий организации [32].

Управлением деловой карьерой должен заниматься каждый отдельный сотрудник. Именно эта функция управления персоналом позволяет достичь преданности работника по отношению к интересам организации, а так же повышения производительности труда и уменьшения такого показателя, как текучесть кадров.

Основываясь на своих потребностях, каждый из нас планирует свое будущее. При трудоустройстве мы ставим перед собой определенные цели, но не стоит забывать, что и организация, принимая сотрудников на работу, также заинтересована в достижении определенных целей и задач. Именно поэтому сотруднику, пришедшему в компанию, необходимо уметь реально оценивать свои деловые качества и умения. Необходимо грамотно соотносить свои деловые качества с условиями, которые ставит организация. В большей степени от этого зависит успех всей карьеры.

Знание рынка труда является важным фактором при устройстве на работу. Если сотрудник способен дать себе грамотную оценку и знает рынок труда, он может отобрать отрасль и регион, где хотел бы жить и работать. Объективная самооценка своих навыков и деловых черт подразумевает знание себя, своих сильных и слабых сторон [10]. Только таким образом можно правильно поставить цели карьеры.

С самого приема на работу следует начинать процесс управления карьерой. Необходимо задавать работодателю вопросы, которые будут отвечать

целям сотрудника, которые позволят сформировать требования к профессии. В свою очередь организация и работодатель так же излагают требования, которым необходимо соответствовать. Для самостоятельного управления карьерой необходимо:

1. Расширение круга профессиональных знаний, приобретение новые навыки.
2. Готовность незамедлительно занять более высокооплачиваемую должность, с большей степенью ответственность, которая становится вакантной.
3. Грамотная оценка других сотрудников, важных для вашей карьеры.
4. Составление плана на сутки и на всю неделю.
5. Изучение внешнего рынка труда.

Для эффективного управления личной деловой карьерой, необходимо умение составлять личные планы. Личный жизненный план карьеры руководителя состоит из трех основных составляющих: оценка жизненной ситуации, постановка личных целей карьеры и частные цели, а так же планы деятельности. Эффективное управление личной деловой карьерой положительно сказывается на результатах деятельности организации [30].

Если в организации движение кадров идет спонтанно, то есть от случая к случаю, например, по прихоти директора, то эффект от расстановки кадров будет неудовлетворительный. Любое движение кадров строго организуется исходя из кадровой политикой. Обычно этим занимается лично директор на малых предприятиях или его заместителем по персоналу в крупных и средних организациях. Важно помнить, что только равномерное и целенаправленное движение кадров даст в будущем желаемый результат.

### 1.3 Подходы для развития сотрудников через процесс обучения

Целенаправленный, планомерно и систематически осуществляемый и организованный процесс, при котором сотрудник приобретает знания, умения,

навыки и овладевает способами общения под контролем опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей называется обучением персонала [18]. Если процесс обучения складывается благоприятно, то процесс выполняет функцию наилучшего использования работника и его мотивацию. Перечислим факторы, которые подтверждают необходимость и высокую значимость непрерывного образования:

1. Постоянный рост коммуникационных возможностей, применение инновационных технологий, производство новых товаров.

2. Для того чтобы лидировать в нынешних рыночных условиях конкуренции между странами необходимо соответствовать современной системе инженерного труда и совершенствовать программы непрерывного образования.

3. Технологии и изменения в информатике внедряются довольно быстро и требуют непрерывного обучения персонала.

4. Привлечение в организацию новых сотрудников менее эффективно и выгодно в материальном плане, чем повышение отдачи от уже работающих сотрудников.

Отметим, что работодатель и специалист имеют разные взгляды на непрерывное обучение и его цели, которые мы представили в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Цели обучения персонала

Цели обучения с точки зрения работодателя	Цели обучения с точки зрения сотрудника
<ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование персонала;</li> <li>- организация управления персоналом;</li> <li>- совершенствование навыков по определению, пониманию и решению проблем;</li> <li>- интеграция персонала организации;</li> <li>- адаптация персонала организации;</li> <li>- внедрение нововведений в систему управления.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поддержание уровня квалификации;</li> <li>- повышение качества профессиональных навыков;</li> <li>- приобретение новых знаний вне сферы профессиональной деятельности;</li> <li>- приобретение знаний о поставщиках</li> <li>- развитие систем планирования и организации производства.</li> </ul>

В общее планирование трудовых ресурсов входит расчет потребности в персонале, составление планов набора, планирование карьеры. Наряду с ними так же стоит планирование программ подготовки. Существуют различные виды обучения персонала. Выделим три основных – это подготовка, повышение квалификации и переподготовка персонала [43].

Под термином «подготовка персонала» подразумевается планомерное и организованное обучение, при котором выпускаются квалифицированные кадры для большого спектра областей трудовой деятельности [15].

Повышение квалификации персонала — это процесс обучения кадров в целях усовершенствования знаний, навыков, умений, и способов общения в связи с постоянным ростом требований к профессии или повышением в должности [42].

Переподготовка персонала — это обучение кадров в целях приобретения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с переводом на новую профессию или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

В зависимости от используемых методов обучения, мы определяем, как именно будет проходить обучение — на рабочем месте или с отрывом от работы.

При обучении без отрыва от производства сотрудник рассматривается как частично производительный, так как его обучение осуществляется в естественной рабочей обстановке, обучаемый пользуется настоящими рабочими инструментами, оборудованием, документацией или материалами, которые он будет использовать и после завершения курса обучения [33].

Обучение с отрывом от производства проводится, как правило, вне рабочего места. В таком случае обычно используют упрощенные инструменты и оборудования. Так же обучаемый работник не считается производительной единицей с самого начала обучения.

Чаще всего рекомендуется осуществлять обучение в производственных помещениях или в центре, предназначенном для работников нескольких

компаний. Характерные особенности различных методов обучения мы представили в таблице 1.3.

Таблица 1.3 - Методы обучения персонала на рабочем месте

Метод обучения	Характерные особенности
1. Направленное приобретение опыта	В основе лежит индивидуальный план профессионального обучения сотрудника с подробно изложенными целями обучения.
2. Производственный инструктаж	Главными особенностями являются введение в специальность, прохождение адаптации, а так же ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой.
3. Ротация (смена рабочего места)	В результате систематической смены рабочего места, сотрудник приобретает новый опыт и знания. Таким образом, за определенный промежуток времени сотрудник становится более многогранным и лучше справляется с поставленными производственными задачами.
4. Использование работников в качестве ассистентов, стажеров	Сотрудник принимает на себя долю ответственности, одновременно обучаясь и познавая задачи и принципы работы организации.
5. Наставничество	Наставник обеспечивает непрерывную обратную связь, таким образом, контролируя уровень исполнения работы.
6. Подготовка в проектных группах	Новый сотрудник попадает в проектную группу и в праве реализовывать проект на равне с остальными участниками группы.

Для приобретения теоретических знаний необходимо помнить о методах, основанных на профессиональном обучении вне рабочего места. Так же это

необходимо и для умения вести себя в соответствии с требованиями и распорядками организации. Характерные особенности различных методов обучения представлены в таблице 1.4

Таблица 1.4 - Методы обучения персонала вне рабочего места

Методы обучения	Характерные особенности
1. Чтение лекций	Метод обучения, в котором передаются теоретические и методические аспекты, а так же практический опыт.
2. Программные курсы	Приобретение теоретических знаний с помощью программных обеспечений.
3. Конференции, семинары, круглый стол, экскурсии, дискуссии, а так же встречи с руководством	Активный способ обучения, при котором происходит развитие логического мышления.
4. Метод обучения руководящих кадров, с помощью самостоятельного решения конкретных задач из производственной практики	Позволяет объединить теоретические знания и закрепить их практическими навыками.
5. Деловые игры	Позволяют обучить манере вести себя в различных ситуациях, в производстве.
6. Тренинги	Ежедневное обучение, в ходе которого тренер инструктирует сотрудника относительно основ его деятельности путем демонстрации и практической работы.
7. Самостоятельное обучение	Не требуется инструктор, специальное помещение, определенное время. Обучающийся учится как ему удобно, но для этого необходимо развитое чувство сознательности и желание усваивать новые знания.
8. Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей	Моделирование процессов, которые происходят на конкурирующих предприятиях.
9. Кружок качества «вместо учебы», рабочая группа	Специалисты разрабатывают решения по конкретным проблемам управления организацией, объединившись в рабочие группы, и выдвигают их на рассмотрение руководству.



Так же существуют практика сочетания данных методов, например: обучение путем самостоятельной работы, демонстрация и практика под руководством, программируемое обучение — книга или машина, которая обучает и проверяет сотрудника самостоятельно, обучение с помощью компьютера или участие нового сотрудника вместе с другими в разработке проекта или группового задания.

Обучение квалифицированных кадров лишь в том случае будет эффективным, если связанные с ним издержки будут ниже издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в процессе найма рабочей силы [25].

Для того чтобы грамотно планировать процесс развития того или иного сотрудника, важно иметь определенный опыт и знания в области психологии, конкретно знание психотипов работников, а так же умение наладить взаимодействия в коллективе и внутренний климат. Рассмотрим основные, часто встречающиеся, психотипы сотрудников:

1. Инициатор. Такие люди постоянно способствуют сплочению коллектив и создают тесные дружеские отношения в нем. Они организуют поздравления с днем рождения, корпоративы, налаживают рабочий процесс, комфортный каждому в коллективе. Редко такие сотрудники перекладывают свои обязанности на кого-то другого. Они не предпочитают анализировать и «кидаются в омут с головой», часто не добыв достаточно информации о предмете. В то же время инициаторы очень быстро генерируют идеи и быстро переключаются с одного дела на другое. Эти люди прекрасно работают в роли руководителей проектов, когда у них есть в подчинении еще несколько человек, которые являются хорошими исполнителями. В таких условиях их идеи приносят компании большую пользу. Начальнику часто приходится поддерживать энтузиазм таких сотрудников своей заинтересованностью, но при этом постоянно напоминать о дедлайне, иначе проект может быть под угрозой [50].

2. Эмоционал. Схож с инициатором, но чаще всего менее креативен. Таким сотрудникам важна душевность в коллективе, и они всячески будут ее обеспечить. Эмоционалы неконфликтны, готовы уступить, лишь бы не портить отношения с коллегами. Тем не менее, если идея такого сотрудника кажется справедливой, он будет до последнего ее отстаивать перед начальством. Специалист такого типа способен беспрепятственно покинуть рабочее место, если ему покажется, что с ним или с кем-то другим поступают нечестно. Руководителю важно чаще хвалить сотрудников данного психотипа, если они результативны, иначе повышается риск увольнения эффективного сотрудника [51].

3. Карьерист. Он не любит пустых разговоров. Сотрудник-карьерист требует четкого изложения данных, и более всего ценит свое время. Больше всего они любят четко расставлять приоритеты, а так же распределять и планировать свое время в течение дня, недели, месяца. Действуют максимально оперативно, можно включить в любую работу в любое время, главное не забывать о вознаграждении. Карьеристы целенаправленны и им всегда нужен стимул, желательно материальный. Они не боятся брать на себя ответственность и не любят, когда им перечат. Этот тип несколько схож с инициативным: они также любят быть впереди, но при всем этом, карьерист всегда вникает в детали и полностью держит все под контролем. К сожалению, этот тип редко уживается с другими сотрудниками, по причине вечного соперничества. Работодателю нужно быть осторожнее, так как карьеристы ставят собственные интересы превыше коллективных. Однако именно этот тип является идеальным для руководящего звена. Сотрудники такого типа очень приложат все силы, ради качественного результата [50].

4. Аналитик. Сотрудники этого типа с виду могут показаться замкнутыми и нерешительными, однако они очень вдумчивы. Прежде чем начать спор, они должны быть на 100% уверены в своей правоте и иметь достаточное количество аргументов и доказательств. Сотрудники такого типа оперируют фактами и чаще всего совершенно неэмоциональны. Аналитики

минималисты во всем и лишние действия стараются не совершать. Они не спешат принимать решения, никогда не полагаются на интуицию, а железная логика — их главный аргумент. Аналитики неконфликтны, но часто не обращают внимания на советы и указания посторонних, в том числе и руководителей [51].

Для более простого управления, сотрудников можно делить на типы и по другим критериям: коллективисты и подражатели, индивидуалисты и пассивные.

Таким образом, сделаем вывод, что к каждому сотруднику, прежде всего, необходимо найти правильный подход для дальнейшей работы и развития его деловой карьеры. В противном случае, результат деятельности того или иного сотрудника будет низким и не принесет пользу компании в целом.

## 2 Анализ системы управления деловой карьерой в ООО «Т2 Мобайл»

### 2.1 Организационно – экономические показатели ООО «Т2 Мобайл»

Tele2 AB – международная телекоммуникационная компания, основанная Яном Стейнбеком в конце 1970-х, как дочернее предприятие группы компаний Investment AB Kinnevik (Швеция). В то время она называлась Comvik. На данный момент штаб-квартира компании находится в Стокгольме. В 1988 году компания получила лицензию на оказание услуг мобильной связи в формате GSM. Уже через четыре года запустила свою первую сеть в Швеции. А в 1993 году появилось современное название — Tele2 [49].

В 1996 году компания начала расширение за пределы Швеции. С 1997 по 2004 гг. развернула свои сети в Норвегии, Эстонии, Литве, Германии, Австрии, Швейцарии, Нидерландах, Латвии и в других странах Европы. Совсем скоро, в 2000 году Tele2 получила первые 3G-лицензии, а уже в 2014 году начала строительство сетей 4G. В России в качестве мобильного оператора Tele2 развивается с 2001 года.

Tele2Россия (Общество с ограниченной ответственностью «Т2 Мобайл») — российская телекоммуникационная компания, которая предоставляет услуги сотовой связи более чем 34 миллионам абонентов. Компания строит бизнес по уникальной модели, эффективность которой уже не один раз доказана: качественные услуги по низким ценам. Управление затратами компании и ориентированность в частности на востребованные продукты способствуют более активному развитию, в отличие от других игроков российского рынка мобильной связи. Несмотря на условия высокой конкуренции, Tele2 набирает значительные темпы роста абонентской базы, а так же основных показателей бизнеса.

Tele2 создает свою особую инфраструктуру для максимально эффективной работы сети. Компания тщательно планирует сети и использует современное оборудование, а это в свою очередь позволяет обеспечивать

абонентов надежной мобильной связью по самым выгодным ценам. При этом на всех этапах строительства и развития своей сети Tele2 использует только новейшие передовые технологии и оборудование, признанные лучшим в области экологической безопасности и ресурсосбережения.

Tele2 проводит эффективную и сбалансированную социальную политику, самостоятельно реализуя и поддерживая проекты в области образования, здравоохранения, спорта, культуры, а также социального предпринимательства во множестве регионов России. Компания оказывает влияние на активный рост конкурентной среды и стимулирует снижение стоимости услуг мобильной связи и улучшение качества.

Везде, где работает Tele2, возрастает уровень занятости населения, объем налоговых поступлений в местный бюджет, а так же темпы реализации развития социальных программ. В 2003 году инвестиции компании в экономику России превысили 3 миллиарда долларов США. В совокупности все эти факторы влияют на улучшение качества жизни в регионах. Компания постоянно стремится перевыполнять лицензионные требования, тем самым обеспечивая покрытие не только в крупных городах, но и в самых отдаленных уголках страны. Таким образом, Tele2 стремительно подходит к решению важной социальной задачи – сделать качественную и недорогую мобильную связь, которая будет доступна максимальному числу жителей России.

В связи со стремительным развитием бизнеса компании, постоянно появляются новые вакансии в Tele2 Россия. Для соискателей это является прекрасным шансом получить интересную работу и стать частью крупного оператора мобильной связи.

17 сентября 2015 Tele2, альтернативный оператор мобильной связи, объявляет об организационных изменениях в структуре компании и новых назначениях. Далее приведена обновленная схема организационной структуры ООО «Т2 Мобайл» в рисунке 2.1.

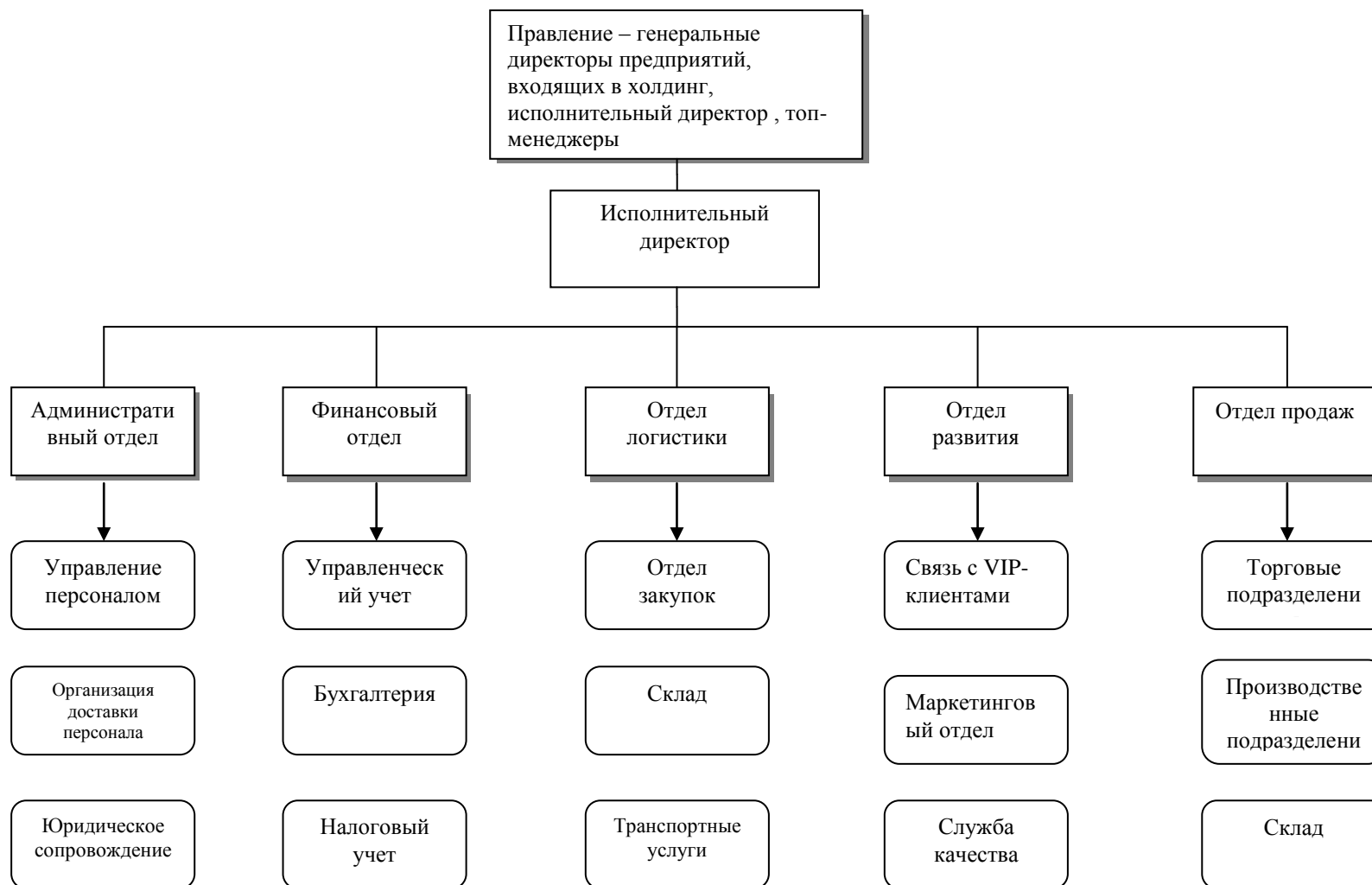


Рисунок 2.1 - схема организационной структуры ООО «Т2 Мобайл»

В подчинении исполнительного директора находятся 5 основных отделов, в каждом из которых есть подразделения, отвечающие за ту или иную функцию в компании. Все они, взаимодействуя друг с другом, образуют цельную систему. Эффективная работа этой системы напрямую зависит от персонала компании.

Персонал компании делится на такие категории как: руководители; служащие – работники; специалисты, осуществляющие управление производственным процессом; рабочий персонал.

В компании ООО «Г2 Мобайл» возрастная структура персонала неоднородна. Анализ структуры представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Анализ возрастной структуры персонала

Возрастной интервал, лет	Доля в общей численности, %	Рабочие, %	Специалисты, %	Руководители, %
Моложе 20 лет	-	-	-	
20-29 лет	41	41,6	52,6	-
30-39 лет	35	29,2	36,9	50
40-49 лет	24	29,2	10,5	50
Старше 50 лет	-	-	-	-
Итого	100	100	100	100

Из таблицы 2.1 мы видим, что возрастная группа от 20 до 29 лет составляет наибольшую долю - 41%, меньший процент приходится на возраст 40-49 лет, он составляет 24%. Среди специалистов наибольшая доля составляет 52,6% и относится к возрастной группе 20-29 лет. Это характеризует компанию, как заинтересованный в молодых специалистах объект. Большинство рабочих

находится в возрастной категории от 20 до 29 лет, следовательно, проценты распределились следующим образом: 20-29 лет - 41,6%, 30-39 лет - 29,2%, 40-49 лет - 29,2.

Рассматривая вопрос образования сотрудников, мы сделали вывод, что большинство из них имеют высшее и среднеспециальное образование, но, к сожалению, не по профилю работы. Проранжировав образовательную структуру персонала, стоит отметить, что наибольший процент выпадает на работников со средне - специальным образованием, что составляет 45% от общей численности персонала. С высшим образованием - 33%. Со средним образованием - 22%. Подробные данные приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Образовательная структура кадров ООО «Т2 Мобайл»

Уровень образования	Численность работников, всего (%)	В том числе:		
		Рабочие (%)	Специалисты (%)	Руководители(%)
Неполное среднее	-	-	-	-
Среднее	22	48,5	-	-
Среднее специальное	45	54,2	42,1	16,7
Высшее	33	-	57,9	83,3
ИТОГО	100	100	100	100

Проанализировав таблицу 2.2, мы видим, что преобладающее большинство составляют работники со средним специальным образованием.

Ротация персонала в ООО «Т2 Мобайл» осуществляется с целью:



1. Расширения сферы деятельности компании.
2. Организации новых бизнес-направлений (планирования «кадрового резерва», которое позволяет прогнозировать развитие карьерного роста сотрудников на длительный период времени).
3. Повышения количества универсальных сотрудников (развитие карьеры «по горизонтали»).
4. Разработки индивидуального планирования карьеры персонала.
5. Передачи опыта новым сотрудникам с помощью наставничества.
6. Получения опыта работы в другом подразделении, коллективе.
7. Формирования новых взаимоотношений между сотрудниками компании, между подразделениями, что позволяет максимально рационализировать бизнес-процессы.
8. Управления изменениями, происходящими в компании и затрагивающими различные виды деятельности в ней.

Введение в должность и адаптация сотрудника на новом рабочем месте - задача, как непосредственного руководителя, так и менеджера по персоналу [37].

В обязанности менеджера по персоналу так же входит работа над текучестью кадров [47]. Проанализировав данные, представленные на сайте компании, мы сделали вывод, что самой многочисленной группой являются сотрудники массовых специальностей, которые проработали от 3 месяцев до 1 года, что составляет 73 человека. Существуют различные причины увольнения работников, но наибольшее количество увольняющихся уходит по собственному желанию, и в дальнейшем находят новое место работы, не разглашая причины своего увольнения [41]. Текучесть кадров в организации имеет тенденцию к возрастанию, таким образом, за 2 года текучесть возросла почти в 2 раза.

Последним фактором для рассмотрения организационно – экономических показателей ООО «Т2 Мобайл» будут затраты на обучение персонала. На предприятии организуется обучения персонала на рабочем месте и вне рабочего

места. Затраты на обучения представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Затраты на обучение персонала в ООО «Т2 Мобайл»

Год	Кол-во работников, прошедших обучение и повышение квалификации	Затраты на обучение и повышение квалификации в год
2015	35 чел.	165 000 руб.
2016	48 чел.	215 000 руб.

Таким образом, мы видим, что компания выделяет средства на обучение персонала, но эффективны ли данные инвестиции, можно понять только при конечном результате обучения, то есть когда сотрудник, прошедший обучение, покажет результат своей работы, более высоким по сравнению с результатом до обучения.

## 2.2 Оценка системы управления деловой карьерой в ООО «Т2 Мобайл»

Рассмотрим недочеты в системе управления персоналом организации, выявленные путем анализа организационно – экономических показателей в параграфе 2.1.

Одним из минусов действующей системы является возрастной состав персонала. Сотрудники моложе 20 лет и старше 50 лет в компании отсутствуют. Рассматривая возрастную структуру кадров по категориям, мы отметили, что среди руководителей преобладают сотрудники возрастом от 30 до 39 лет, что составляет 50% от общей численности. Рабочие от 40 до 49 лет составляют 50%, следовательно, виден недостаток руководителей в молодом возрасте. Таким образом, мы можем наблюдать нехватку в составе руководителей молодых работников.

Проанализировав данные об образовании сотрудников, мы выявили, что присутствует доля несоответствия профиля образования занимаемой должности, что не является достаточным для выполнения должностных обязанностей. Интерес представляет классификация, отражающая взаимосвязь должности с уровнем образования. Так, например, для управляющих магазинами достаточным является среднее и средне - специальное образование.

Тем временем, 45,8% управляющих имеют среднее и 54,2% средне - специальное образование. Управляющие, имеющие неполное среднее образование, отсутствуют, а в то же время, для специалистов административных отделов предъявляются особые требования к образованию. Рассмотрим структуру служащих, работающих по специальности и в соответствии с квалификацией в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Анализ несоответствия занимаемой должности имеющемуся образованию

№ п/п	Должность	Требуемое образование	Имеющееся образование
1.	Директор	Высшее, экономическое	Мед. институт
2.	Маркетолог	Высшее, экономическое	Средне-специальное
3.	Управляющий магазином	Высшее образование	Среднее профильное образование
4.	Продавец - консультант	Средне - специальное	10 классов общеобразовательной школы

Мы видим, что в компании ряд сотрудников не соответствуют занимаемой должности по имеющемуся образованию. К примеру, директор имеет высшее образование, но не профильное, несмотря на то, что это необходимо для эффективного руководства компанией. Рабочий персонал, в частности управляющие магазинами, продавцы, кассиры аналогично не имеют необходимого уровня квалификации. Тем не менее современный бизнес предъявляет не только новые квалификационные требования, но и более сложные психофизиологические требования, например, необходимость

повышенного внимания, оперативного мышления и скорости принятия решения. Сложившаяся в компании ситуация, оказывает негативное влияние на работоспособность и динамичность коллектива, а так же на конкурентоспособность фирмы на рынке.

Проанализировав текучесть кадров в организации, было выявлено, что необходимо разработать регламент системы наставничества для снижения уровня текучести кадров, а так же разработать анкеты удовлетворенности сотрудников. Предложенные мероприятия приведут к снижению уровня текучести персонала. Для чего необходима система наставничества? Целью разработки является уменьшение уровня текучести кадров, а в дальнейшем и управление текучестью, в то же время создается максимально комфортная система адаптации вновь принятых сотрудников и создание комфортных условий труда для всего коллектива в целом [24].

Руководство компании ООО «Т2 Мобайл» ежегодно выделяет необходимые средства на обучение и развитие персонала, но система контроля и качества обучения в компании не практикуется. Таким образом, данные вложения являются неэффективными, так как результат от них минимальный. Компании необходимо разработать регламент, по которому будет происходить отбор сотрудников, нуждающихся в обучении, а впоследствии и контроль над результатами данного обучения. Тем самым повысится эффективность управления деловой карьерой сотрудников.

### 3 Совершенствование системы управления деловой карьерой на предприятии

#### 3.1 Методы развития персонала в организациях

Главным принципом, на котором основывается система управления деловой карьерой и развитием персонала в Японии, является принцип «человеческого потенциала» [2]. Основная задача этого принципа – дать сотруднику реальную возможность развиваться и проявлять свои способности, при этом, получая удовольствие от работы. Именно уверенность специалиста в собственных умениях и знаниях, опыт работы и высокий потенциал позволяют поднять социальную защищенность работника на более высокий уровень. Этот принцип можно назвать «принципом развития», так как именно в такой трактовке он является более понятным для восприятия и ясного понимания.

Благодаря принципу развития в системе управления упростилась процедура реализации таких функций как профессиональный рост сотрудников, развитие, адаптация, обучение и контроль над соблюдением соответствия профессионально-квалификационного состава работников организации [17]. Необходимыми компонентами принципа развития непременно должны быть: заинтересованность работника в целях компании; осознанное понимание всех трудностей компании; самоуправление и самоконтроль; владение полным спектром информационной базы; осознание определенной значимости для компании, осознание причастности к общему делу и, в том числе, меры своей ответственности.

Главной целью системы профессиональной подготовки и обучения персонала в Японии является преобразование «знания отдельного работника в знание всей организации». Именно поэтому считается, что один японский работник в разы слабее американского, но команда из пятнадцати японцев в разы сильнее пятнадцати американцев [6].

Для того чтобы на практике увидеть осуществление данных задач, существуют всеми известные японские «кружки качества» [46]. Существует большое множество различных мнений по поводу «кружков качества». Но в своем большинстве они сводятся к тому, что система крайне эффективна, и применима при совершенствовании, как отдельного работника, так и организации в целом.

В «Кружках качества» многопрофильность играет основную роль в формировании оперативного персонала, занятого в производственном процессе. Основной целью создания «кружков качества» в производственном процессе является передача производственного опыта одними сотрудниками предприятия другим, а так же с помощью совершенствования умение развивать способности к управлению и контролю у мастеров [20]. Повышение морального духа персонала, совершенствование морально-психологического климата на рабочих местах и развитие у сотрудников потребности в качественной работе и рационализаторстве так же являются важными целями при создании «кружков качества». Представим данную систему в рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – Японские кружки качества

В некоторых фирмах Японии практикуют своеобразные методы повышения квалификации персонала. К примеру, одна из традиций: в первую неделю обучения работникам на кофты пришивают 20-25 «лент позора» – в зависимости от количества изучаемых дисциплин. Когда сотрудник успешно проходит очередное тестирование, одну «ленту позора» снимают [3]. Таким образом, происходит сильнейшая мотивация сотрудников для достижения высоких результатов в обучении и дальнейшего развития. Помимо этого, работники обязаны отправлять ежедневный отчет о своем обучении в фирму, так как эта процедура, в первую очередь, необходима самим учащимся. Они систематизируют полученные знания, оценивают уровень владения приобретенными умениями и навыками, что в будущей профессиональной деятельности приведет к и эффективному использованию приобретенных умений и навыков.

Еще одной интересной и запоминающейся особенностью процесса обучения персонала в Японии является изучение десятков спорных для организации ситуаций и перечень внеплановых мероприятий по выводу фирмы из кризисной ситуации. Последствием такого метода обучения является формирование высококвалифицированных специалистов, способных предотвратить попадание компании в кризисное положение [21].

Такая система, как ротация, довольно широко применяется в Японских компаниях. Основной целью данной системы является плавное перемещение сотрудника на различные участки работы организации. Работники, занимающие руководящие должности обязаны один раз в пять лет менять рабочее место. Именно от специфики работы сотрудника зависит срок пребывания на новом посту. Таким образом, например, сотрудники отдела планирования, находятся в должности 5 лет, отдела сбыта - 4, года, рабочие производственного отдела - 5,5 лет. Зачастую процессы ротации и продвижения сотрудника действуют одновременно [50].

Рассмотрим опыт управления квалификацией персонала американских фирм. Именно американские фирмы не жалеют ни денег, ни времени на

профессиональную подготовку и развитие своих сотрудников. Они обосновывают это непосредственной взаимосвязью квалификации работника и прибылью организации [44]. Именно в уровне знаний и интеллектуальном потенциале коллектива они видят залог успеха всей фирмы в целом. Соответственно, именно поэтому американские фирмы тратят большие средства на подготовку и обучение своих сотрудников. Таким образом, IBM в 2009 г. потратила на обучение персонала один миллиард долларов, а всем известная компания Ford - 500 млн. долларов. Все чаще американские компании предпочитают вкладывать инвестиции именно в человека, так как считают его основным составляющим успешной, конкурентоспособной компании. Именно поэтому у крупнейших американских компаний в приоритете стоит создание собственных корпоративных университетов для организации непрерывного обучения сотрудников. В то же время следует помнить, не только о внутренних курсах развития, но и о внешних, таких как обучающие семинары, конференции и прочее.

Существует 3 основных принципа организации профессиональной подготовки, которыми руководствуется большинство американских компаний:

1. Непрерывность обучения и профессиональной подготовки персонала.
2. Направленность на практические знания.
3. Применение исключительно активных методов обучения.

«Назначать на каждый пост наиболее способных сотрудников» вот основной принцип, которым руководствовались менеджеры компании «Хьюлетт – Паккард» [40]. Так как в сфере технического проектирования и производства периодически обновляется и совершенствуется программа подготовки кадров, продукция устаревает морально слишком быстро, и именно поэтому такой принцип наиболее эффективен и необходим компании.

«Кружки качества», которые упоминались ранее, при рассмотрении японской системы развития персонала, широко применяются и в американских фирмах. Образовательные программы занимают примерно 25-35% времени



работы кружков. В американских «кружках качества» именно экономика, организация производства, принципы и методы контроля качества, техника и технология считаются важнейшими направлениями обучения персонала.

В отличие от США, в Европе интенсивнее всего обучают своих сотрудников именно малые компании и организации.

Управление профессиональной компетентностью персонала компании Европы происходит несколько иначе. Крупные европейские корпорации, как правило, создают собственные институты и университеты для обучения персонала [19]. Так, например, концерн Envia M (Германия), компания «Люфтганза» (Германия) имеют целый ряд собственных учебных центров. В первую очередь они обращают внимание на профессиональную подготовку, наряду с которой осуществляется дальнейшее сопровождение процессов развития персонала компании. Чаще всего это достигается, например, путем повышения квалификации. Важно помнить, что профессиональная подготовка персонала осуществляется с помощью гармоничного сочетания циклов теоретического и практического обучения. В учебном центре проходит освоение теоретической составляющей программы, а практика – непосредственно на предприятии. Именно системный, непрерывный характер носит в Европе профессиональная подготовка и обучение персонала. В компании регулярно происходит мониторинг потребностей в профессиональной подготовке и планирование дальнейшего использования обученного персонала, а так же его деловой карьеры.

### 3.2. Мероприятия по развитию персонала через управление деловой карьерой

Для того чтобы определить как в дальнейшем развивать сотрудника (по горизонтали или по вертикали), нам необходимо рассмотреть организационную структуру предприятия. В организационной структуре ООО «Т2 Мобайл» дальнейшему рассмотрению подлежат такие отделы как отдел развития и отдел

логистики, так как данные отделы работают по окладно-премиальной системе оплаты труда, и в отличие от других отделов, премия сотрудников напрямую зависит от качества их работы.

Заработная плата (оплата труда работника) — это поощрение, за труд исходя из квалификации работника, трудности, количества, качества и условий проделанной работы, в том числе компенсационные и мотивирующие выплаты [4].

Мы выделили 13 основных критериев, по которым в дальнейшем будем проводить оценку сотрудника:

1) Уровень образования. Система образования в Российской Федерации - это комплекс образовательных программ и государственных стандартов образования, взаимодействующих между собой. Взаимодействие происходит с помощью образовательных сетей, состоящих из независимых один от другого учреждений с индивидуальными типами и формами организационно-правового подчинения, управляющим органам [36]. (Сотрудников, обладающих данными критериями можно развивать как по горизонтали, так и по вертикали)

1. Среднее образование (11 классов школы).
2. Профессиональное техническое училище.
3. Среднее профессиональное образование.
4. Бакалавр.
5. Магистр.

2) Самообразование. Получение систематических знаний в определенной области науки, культуры, техники, политической жизни и т.п., подразумевающее личный интерес занимающегося [28]. Всевозможные повышения квалификаций, переподготовок и так далее. (Сотрудников, обладающих данными критериями можно развивать как по горизонтали, так и по вертикали)

1. Отсутствует.
2. Наличие удостоверения о повышении квалификации (72 часа).

3. Наличие удостоверения о повышении квалификации (256 часов).
4. Диплом о переподготовке специалиста (540 часов).
5. Диплом о переподготовке специалиста (700 часов).

3) Профессиональные навыки. Способность, возможность использовать на практике в служебной деятельности теоретические познания, исходя из уровня профессионального образования. (Сотрудников, обладающих данными критериями следует развивать по горизонтальной проекции)

1. Отсутствие проф. Навыков.
2. В процессе освоения навыков.
3. Обладает минимумом, необходимым для работы.
4. Обладает всеми проф. навыками в совершенстве.
5. Наставничество.

4) Опыт работы. Опыт работы - это совокупность практических знаний, умений и навыков в профессиональной деятельности. (Сотрудников, обладающих данными критериями следует развивать по горизонтальной проекции)

1. Менее 1 года.
2. От 1 до 3 лет.
3. От 3 до 5 лет.
4. От 5 до 10 лет.
5. От 10 лет и более.

5) Круг профессиональных интересов. То, чем увлекается работник, исходя из его профессиональной сферы деятельности. (Сотрудников, обладающих данными критериями следует развивать по горизонтальной проекции)

1. Отсутствуют.
2. Имеются и постоянно развивают их.
3. Имеются и постоянно расширяет их.
4. Участник постоянных семинаров и так далее.
5. Член профессионального сообщества.

б) Стремление построить карьеру. Уровень заинтересованности сотрудника в карьерном росте. От стремления во многом зависит уровень работоспособности и качества выполнения обязанностей и поручений. (Сотрудников, обладающих данными критериями следует развивать по вертикальной проекции)

1. Низкое (работника устраивает занимаемая должность, в карьерном росте он не нуждается).
2. Ниже среднего (работник имеет желание построить карьеру, но никаких действий не предпринимает).
3. Среднее (работник постепенно строит карьеру, возможны допущения ошибок, которые влияют на работоспособность).
4. Выше среднего (работник постепенно строит карьеру).
5. Высокое (работник делает всё возможное для повышения, строит свою карьеру быстрыми темпами, успешен).

7) Коммуникабельность. Умение без трудностей устанавливать, и сохранять контакты во взаимодействии с окружающими [5]. (Сотрудников, обладающих данными критериями следует развивать по вертикальной проекции)

1. Замкнутый, трудно идет на контакт.
2. С трудом идет на контакт, тяжело даются коллективные задания.
3. Испытывает некоторые трудности в налаживании контакта.
4. Коммуникабелен, общителен.
5. Лидер, постоянно привлекает внимание.

8) Инициативность. Способность человека, выраженная в стремлении к самостоятельным начинаниям, инициативе и активности [12]. (Сотрудников, обладающих данными критериями следует развивать по вертикальной проекции)

1. Безынициативен.
2. Выполняет поручения, только если позовут, попросят несколько раз.
3. Изредка готов проявить инициативу.

4. Проявляет инициативу только в тех случаях, когда затрагиваются его интересы.

5. Активен, без указаний может приняться за новое дело.

9) Качество работы. Общая оценка индивидуальной и коллективной работы сотрудников. Под работой подразумевается качество труда, уровень организации и управления, профессиональные качества работников, а так же состояние дисциплины. (Сотрудников, обладающих данными критериями можно развивать как по вертикальной проекции, так и по горизонтальной)

1. Низкий уровень качества.
2. Ниже среднего уровня.
3. Средний уровень качества.
4. Выше среднего уровня.
5. Высокий уровень качества.

10) Производительность. Производительность характеризует эффективность работы сотрудников. (Сотрудников, обладающих данными критериями следует развивать по горизонтальной проекции)

1. Высокая.
2. Ниже среднего уровня.
3. Средняя.
4. Выше среднего уровня.
5. Высокая.

11) Надежность. Способность объекта сохранять значения всех параметров, характеризующих возможность исполнять необходимые функции в установленных режимах [27]. (Сотрудников, обладающих данными критериями можно развивать как по вертикальной проекции, так и по горизонтальной)

1. Более 50%
2. Более 20%
3. 0
4. +10%
5. +50%

12) Пригодность. Например, соблюдение установленного графика, распоряжений, инструкций и внутреннего распорядка рабочего дня. (Сотрудников, обладающих данными критериями можно развивать как по вертикальной проекции, так и по горизонтальной)

1. Не пунктуален, пропускает рабочие дни без уважительных причин.
2. Систематично опаздывает.
3. Редкие опоздания, практически без прогулов.
4. Ни одного прогула, практически не опаздывает.
5. Пунктуален, соблюдает рабочий график.

13) Самостоятельность. Независимость принуждений от посторонней помощи и влияния [31]. (Сотрудников, обладающих данными критериями следует развивать по вертикальной проекции)

1. Необходим жесткий контроль.
2. Необходим незначительный контроль.
3. Работа выполняется с незначительным контролем или без него.
4. Самостоятельно справляется с поставленной задачей, не требует контроля.
5. Раньше времени все выполняет.

Данные критерии помогут нам определить дальнейшие планы на развитие того или иного сотрудника и разработать мероприятия по обучению персонала организации. Каждый критерий является характеристикой рассматриваемого сотрудника и оценка по этим критериям должна быть объективна, в противном случае может сформироваться некорректный результат оценки, соответственно план управления деловой карьерой сотрудника будет неэффективным. Все вышеизложенные критерии представлены в рисунке 3.2.



Рисунок 3.2 – Критерии оценки персонала

На основании проделанного анализа качеств сотрудника, мы производим расчеты:

Критерии, которыми должен обладать работник для дальнейшего развития деловой карьеры по горизонтали являются: профессиональные навыки; опыт работы; круг профессиональных интересов; производительность. (4 критерия)

Критерии, которыми должен обладать работник для дальнейшего развития деловой карьеры по вертикали являются: стремление построить карьеру; коммуникабельность; инициативность; самостоятельность. (4 критерия)

Критерии, которыми должен обладать работник для дальнейшего развития деловой карьеры, как по горизонтали, так и по вертикали являются: уровень образования; самообразование; качество работы; надежность; пригодность. (5 критериев)

На основе данной системы оценки, с помощью формул 3.1 и 3.2, мы проводим расчеты, которые позволят определить дальнейшее развитие сотрудника:

$$\Gamma \text{ (горизонтальное развитие)} (X_1+X_2+X_3+X_4+\Sigma_{\Gamma B})=X \quad (3.1)$$

где  $X_n$  – оценка по критериям по горизонтали, балл;  
 $\Sigma_{\Gamma B}$  – оценка по критериям г/в, балл;  
 $X$  – результат оценки по горизонтали, балл.

$$B \text{ (вертикальное развитие)} (Y_1+Y_2+Y_3+Y_4+\Sigma_{\Gamma B})=Y \quad (3.2)$$

где  $Y_n$  – оценка по критериям по вертикали, балл;  
 $\Sigma_{\Gamma B}$  – оценка по критериям г/в, балл;  
 $Y$  – результат оценки по вертикали, балл.

Если  $X > Y$ , то сотрудника стоит развивать по горизонтали, так как он обладает необходимым набором качеств для развития в своей отрасли и не нуждается в повышении до должности управляющего. Для такого сотрудника необходимо составить план развития его карьеры, при котором у него расширится круг обязанностей. Так же данному сотруднику необходимы курсы по повышению квалификации, различные тренинги по специальности. Контроль над развитием можно осуществлять с помощью различных тестирований, а так же результат будет виден по качеству выполненной работы.

Если  $X < Y$ , то сотрудника стоит развивать по вертикали, так как качества, которыми он обладает, позволяют ему занимать более высокие должности. Такого сотрудника следует отправлять на курсы по совершенствованию управленческих навыков, тренинги по менеджменту, развивать в нем такое качество, как наставничество. Контроль над развитием данного сотрудника будет осуществляться путем тестирований, а так же путем оценки общего состояния отдела, которым он будет руководить.

Для более понятного толкования данной системы оценки, мы разработали таблицу 3.1, с помощью которой в дальнейшем будем рассматривать результаты оценки сотрудников.



Таблица 3.1 – Оценочная таблица

Сотрудники Критерии оценки	1 сотрудник	2 сотрудник
Уровень образования		
Самообразование		
Профессиональные навыки		
Опыт работы		
Круг профессиональных интересов		
Стремление построить карьеру		
Коммуникабельность		
Инициативность		
Качество работы		
Производительность		
Надежность		
Пригодность		
Самостоятельность		
ИТОГО:	По горизонтали: По вертикали: Г/В:	По горизонтали: По вертикали: Г/В:

В первом столбце перечислены критерии, по которым мы оцениваем выбранного сотрудника. У каждого критерия есть по 5 пунктов, с помощью которых мы сможем оценить сотрудника в рамках данного критерия. Порядковый номер подпункта равен баллу. Соответственно в пустые ячейки мы вписываем результат оценки сотрудника по каждому критерию и в завершение подводим итоги по сумме баллов. Таким образом, если мы видим, что количество баллов «по горизонтали» превышает количество баллов «по вертикали», то сотрудника следует развивать по горизонтальной проекции. И наоборот.

### 3.3 Апробация разработанных мероприятий

Для того чтобы наглядно рассмотреть предложенную систему оценки делового развития персонала, применим её по отношению к сотрудникам компании ООО «Т2 Мобайл».

Проведем оценку сотрудников Иванова Николая Васильевича (отдел развития) и Маркова Анатолия Дмитриевича (отдел логистики).

Иванов Н.В. является помощником главного маркетолога. Должностная инструкция сотрудника представлена в Приложении А.

Марков А.Д. работает кладовщиком в отделе логистики на складе. Должностная инструкция сотрудника представлена в Приложении Б.

С помощью оценочной таблицы 3.2 проведем оценку сотрудников.

Таблица 3.2 – Оценка сотрудников Иванова Н.В и Маркова А.Д.

Сотрудники Критерии оценки	Иванов Н.В. (помощник главного маркетолога)	Проекция развития	Марков А.Д. (кладовщик)
Уровень образования	5 баллов	г/в	3 балла
Самообразование	4 балла	г/в	1 балл
Профессиональные навыки	4 балла	г	4 балла
Опыт работы	4 балла	г	5 баллов
Круг профессиональных интересов	3 балла	г	3 балла
Стремление построить карьеру	5 баллов	в	1 балл
Коммуникабельность	4 балла	в	2 балла
Инициативность	5 баллов	в	1 балл
Качество работы	5 баллов	г/в	4 балла
Производительность	4 балла	г	4 балла
Надежность	5 баллов	г/в	4 балла
Пригодность	5 баллов	г/в	3 балла
Самостоятельность	5 баллов	в	2 балла
ИТОГО:	По горизонтали: 15 По вертикали: 19 Г/В: 24		По горизонтали: 16 По вертикали: 6 Г/В: 15

Исходя из данных таблицы, мы видим, что сотрудник Иванов Н.В. имеет высшее образование степени магистра, а так же диплом о переподготовки специалиста (540 часов). Стаж работы в компании 8 лет. Сотрудник в совершенстве обладает профессиональными навыками, стремится к повышению в должности, главная цель – карьерный рост. Проявил себя как надежную, общительную, коммуникабельную и инициативную личность. Работа, сделанная сотрудником, имеет высокий уровень качества. Опоздания на работу отсутствуют, полностью следует графику.

Сотрудник Марков А.Д. обладает всеми необходимыми профессиональными навыками. Имеет среднее профессиональное образование. Работает в компании 15 лет. В карьерном росте не нуждается, нынешняя должность его устраивает. Сотруднику тяжело дается коллективная работа, однако уровень качества его работы и производительность выше среднего. Были выявлены редкие опоздания на работу и прогулы, следовательно, за сотрудником необходим незначительный контроль.

Проанализировав качественные показатели сотрудников, мы можем с помощью формул, рассчитать их дальнейшее развитие. Результат представим в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Результат оценки Иванова Н.В.

Иванов Н.В.	Формула расчета	Подведение итогов	Результат
Горизонтальное развитие	$(X_1+X_2+X_3+X_4+\Sigma_{ГВ})= X$	$15 + 24 = 39$	X < Y, следовательно, сотрудника стоит развивать по вертикали, так как качества, которыми он обладает, позволяют ему занимать более высокие должности.
Вертикальное развитие	$(Y_1+Y_2+Y_3+Y_4+\Sigma_{ГВ}) = Y$	$19 + 24 = 43$	

По результатам расчетов мы видим, что сотрудника Иванова Н.В. следует отправить на курсы по совершенствованию управленческих навыков, тренинги по менеджменту и развивать в нем такое качество, как наставничество. Социальная эффективность данных мероприятий представлена в рисунке 3.3.

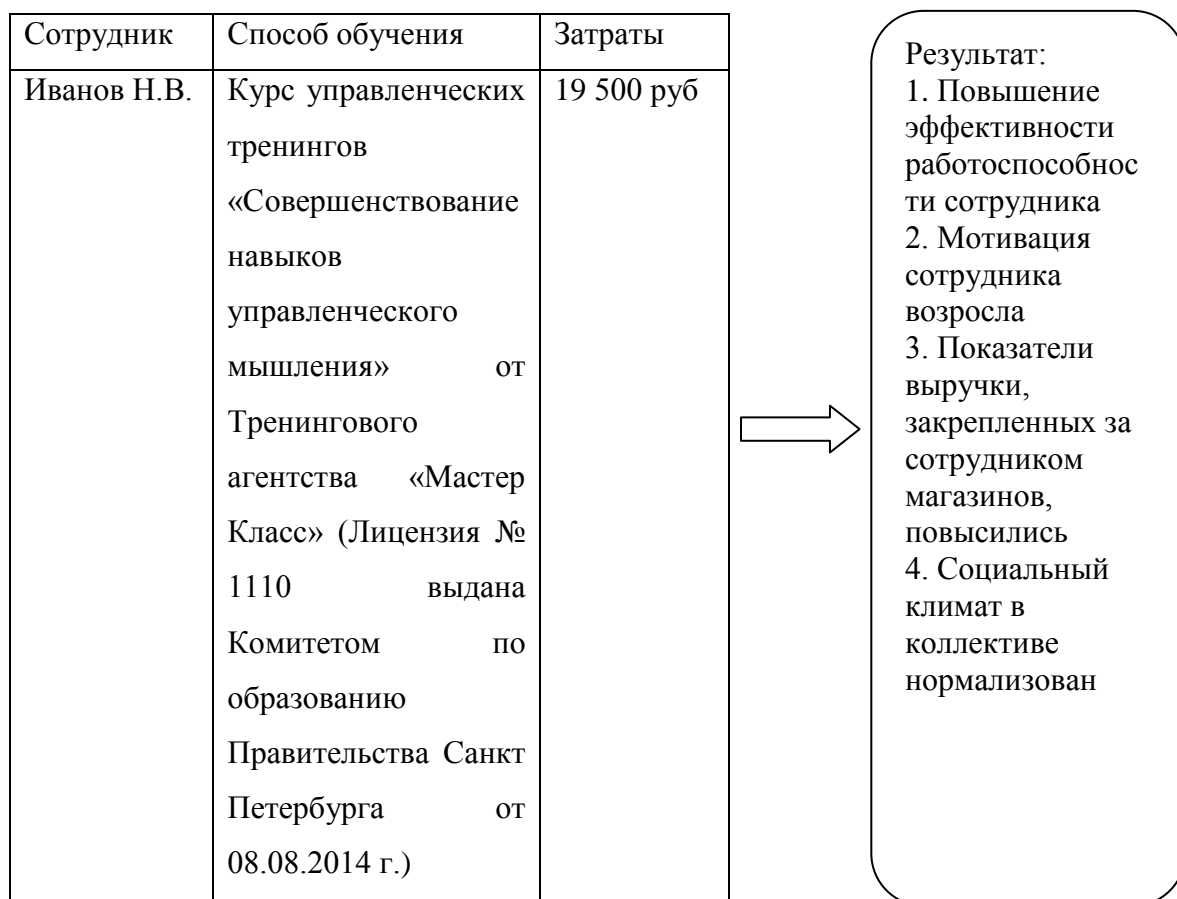


Рисунок 3.3 – Социальная эффективность обучения Иванова Н.В.

Рассмотрим эффективность данного мероприятия с точки зрения экономики. Сотрудник Иванов Н.В. является помощником главного маркетолога. От работы маркетингового отдела напрямую зависит результат работы компании в целом.

Далее аналогично рассмотрим результаты оценки сотрудника Маркова А.Д. в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Результат оценки Маркова А.Д.

Марков А.Д.	Формула расчета	Подведение итогов	Результат
Горизонтальное развитие	$(X_1+X_2+X_3+X_4+\Sigma_{ГВ})= X$	$16 + 15 = 31$	X > Y, сотрудника стоит развивать по горизонтали, так как он обладает необходимыми качествами, для развития в отрасли и не нуждается в повышении.
Вертикальное развитие	$(Y_1+Y_2+Y_3+Y_4+\Sigma_{ГВ}) = Y$	$6 + 15 = 21$	

В результате оценки мы видим, что для такого сотрудника необходимо составить план развития его карьеры, при котором у него расширится круг обязанностей, входящих в круг его профессиональных интересов.

Так же данному сотруднику необходимы курсы по повышению квалификации, различные тренинги по специальности, которые позволят ему развиваться в своем направлении и повышать эффективность работоспособности.

За сотрудником Марковым А.Д. необходимо вести контроль по соблюдению рабочего распорядка дня, а так же соответствию графика. Исходя из результатов оценки, руководителю так же важно развивать в сотруднике коммуникабельности и командную работу, то есть давать больше коллективных заданий. Эффективность данных мероприятий рассмотрим в рисунке 3.4.

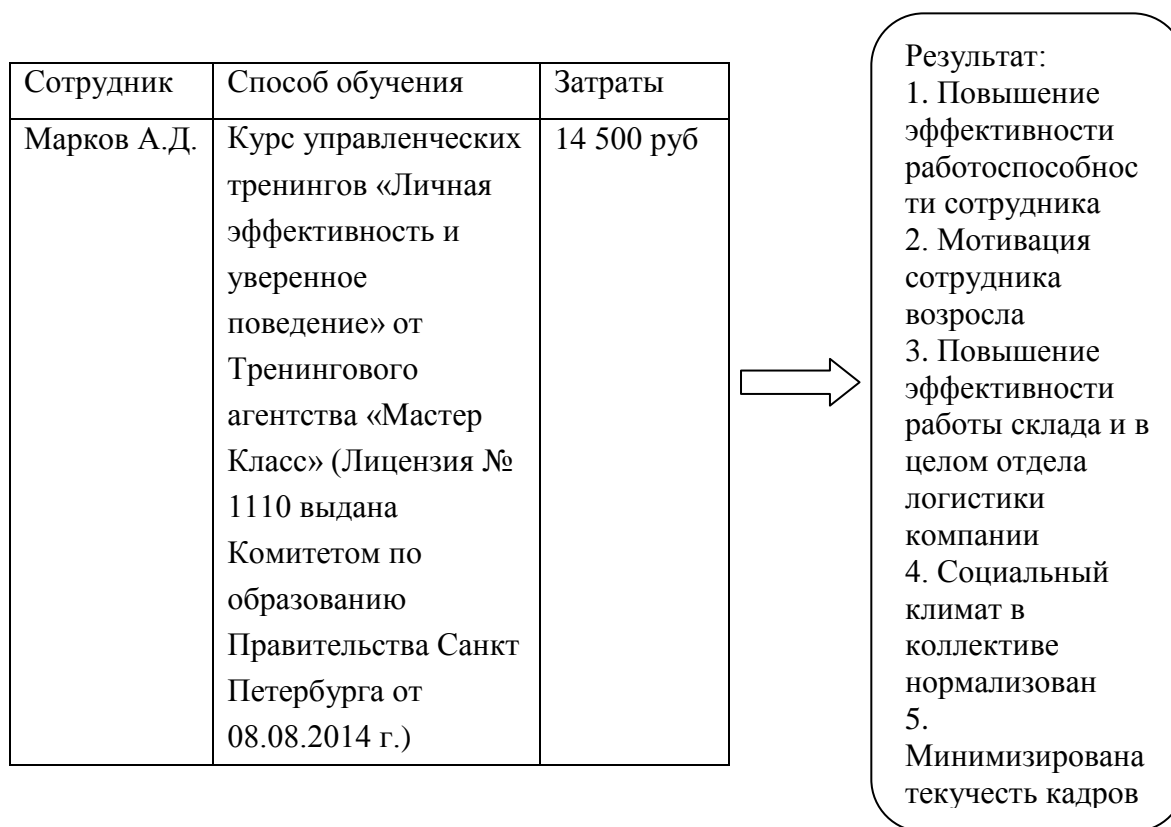


Рисунок 3.4 – Социальная эффективность обучения Маркова А.Д.

Важно помнить, что неотъемлемой частью управления деловой карьерой, является процесс контроля над обучением. Осуществить контроль мы можем,

выявив экономическую эффективность от внедрения разработанного мероприятия.

В 2014-2015 гг. средняя текучесть кадров достигала от 8% до 10%, что составляет 8-10 сотрудников от общей численности персонала в компании. На такие процессы, как отбор, найм, обучение и адаптация персонала, компания выделяет 100 000 руб. Так же компания оплачивает сотрудникам прохождение медицинской комиссии. Не редко бывают случаи, когда сотрудник по личным причинам уходит из компании и на его место вновь необходимо найти замену. Получаем, 100 000 руб. \* 10 человек = 1 000 000 руб. компания тратит в год на прием и обучение вновь принятых сотрудников.

Чаще всего, текучесть кадров происходит от недостаточной удовлетворенности рабочим процессом или отсутствия мотивации и карьерного роста. Наша система оценки позволяет определить, какие сотрудники нуждаются в повышении и развитии, и позволяет грамотно планировать мероприятия по обучению и повышению сотрудника на должностной лестнице.

Таким образом, большая часть сотрудников удовлетворяет свои профессиональные потребности, и имеет конкретное представление о личном развитии в рамках нашей компании, следовательно, текучесть кадров снижается, что влечет за собой уменьшение затрат на отбор, найм и адаптацию новых сотрудников. Внедрение разработанного мероприятия позволит компании снизить показатель текучести до 60%. То есть, если ранее, текучесть кадров составляла 8% - 10%, то в ходе качественного использования, предложенной системы управления деловой карьерой, она достигнет показателя 3%. Ежегодно на обучение персонала необходимо приблизительно 60 000 руб. Получаем, 60 000 руб. \* 10 чел. = 600 000 руб., что в несколько раз меньше затрат на адаптацию нового персонала, а, следовательно, предложенное мероприятие эффективно.

Наряду с данными переменными, произошли еще некоторые изменения в работе конкретных сотрудников. Мы провели качественную оценку сотрудника отдела маркетинга, Иванова Н.В. и определили, что данного сотрудника

необходимо развивать до более высоких должностей. Сотрудник прошел обучение по специальным курсам, рекомендованным в ходе процесса оценки, и в последствии был переведен на должность главного маркетолога. Потребность в карьерном росте была удовлетворена. Сотрудник обладает достаточной мотивацией к дальнейшей работе, а, следовательно, эффективность его работоспособности повышается. Закрепленные за Ивановым магазины, показывают прирост прибыли, что говорит об эффективности работы сотрудника, а следовательно и об эффективности предложенной системы в целом. Представим данный процесс схематически в рисунке 3.5.

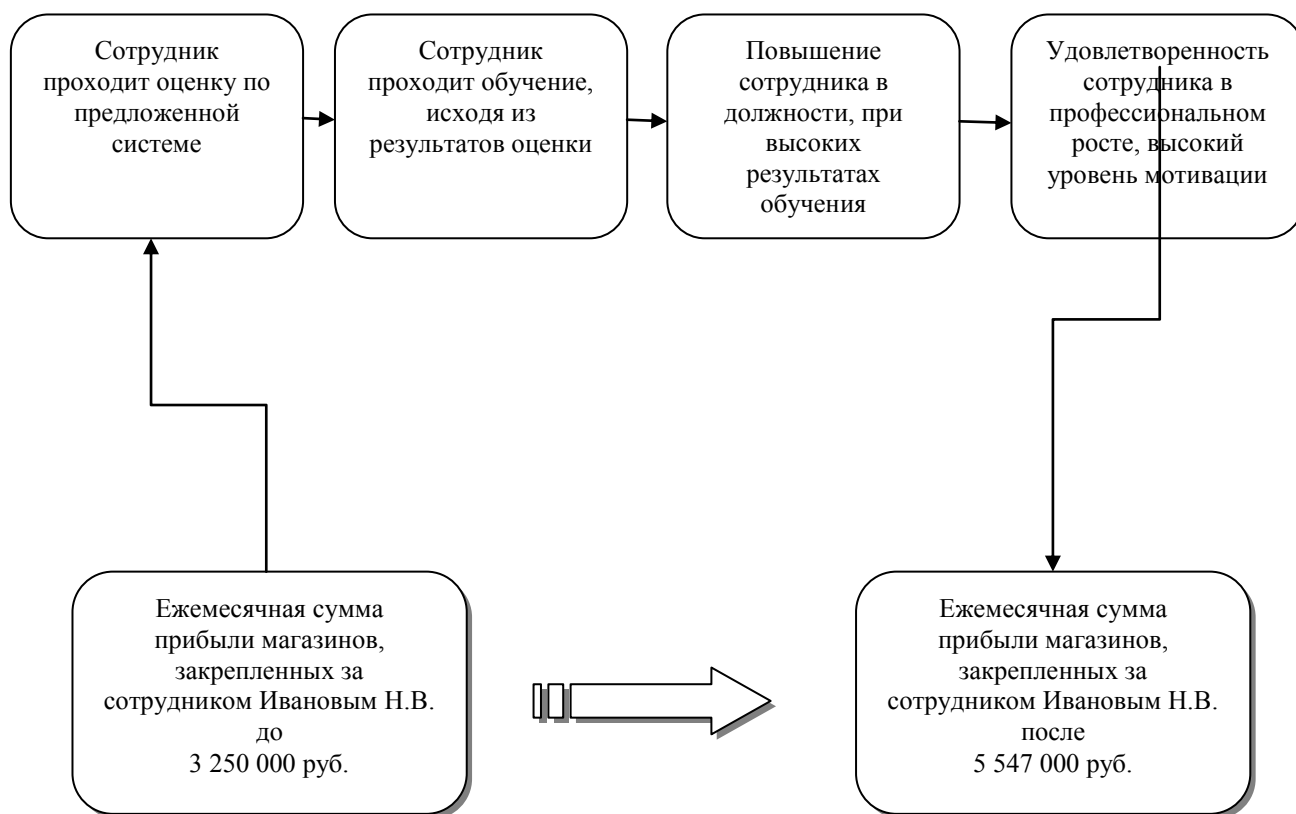


Рисунок 3.5 – Экономическая эффективность обучения Иванова Н.В.

Таким образом, мы провели оценку сотрудников и определили, как дальше будет развиваться деловая карьера каждого, а так же, как это повлияет на экономические и социальные результаты деятельности компании.

## Заключение

На основании изученного и вышеизложенного материала в данной бакалаврской работе можно сделать следующие выводы. Управление персоналом - это область знаний и практической деятельности, при которой организация своевременно обеспечивает себя персоналом и оптимально его использует [9].

Основными функциями управления персоналом являются: планирование потребности в кадрах; подбор, отбор и найм персонала; создание кадрового резерва; обучение и оценка персонала; развитие корпоративной культуры, а так же формирование социальных гарантий; рациональное применение творческого потенциала сотрудников; разработка мероприятий по развитию персонала организации; мотивация персонала и его адаптация.

В совокупности все эти функции взаимосвязаны между собой и образуют систему работы с персоналом организации. Следовательно, если в составе одной из функций происходят перемены, остальные сопряженные функциональные задачи и обязанности потребуют так же корректировки.

В итоге рассмотрения вопроса управления деловой карьерой персонала в организации, можно сказать, что под управлением деловой карьерой понимается целый комплекс мероприятий, в который входят планирование, организация, мотивация и контроль карьерного роста персонала.

Главная задача управления карьерным ростом состоит в том, что, начиная с момента принятия работника в компанию, и вплоть до его увольнения, необходимо организовать процесс планомерного горизонтального или вертикального продвижения по системе должностей [34]. Работнику необходимо знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей ему необходимо достигнуть, для дальнейшего продвижения по служебной лестнице.

Желание реализовать собственный потенциал, а так же заинтересованность компании в продвижении того или иного сотрудника,



вливают в большей мере на формирование карьеры данного сотрудника.

Зачастую в организациях далеко не всем сотрудникам интересна руководящая должность, большинство желают совершенствоваться в выбранной специальности. Для таких сотрудников больше подходит горизонтальная проекция развития. Для вертикальной карьеры характерно повышение в должности с одновременным повышением уровня оплаты труда и такую карьеру обычно предпочитают сотрудники психотипа «карьерист».

Организации, руководители которых осознают всю важность управления деловой карьерой сотрудников, делают серьезный шаг на пути к собственному процветанию и процветанию организации в целом [11]. Именно управление деловой карьерой позволяет «вырастить» специалиста в стенах организации. Таким образом, управление карьерой – один из важнейших процессов в управлении персоналом.

Всякие затраты на планирование карьеры, в том числе и на обучение сотрудников стоит рассматривать, как капиталовложения в их квалификацию, а следовательно, и успех организации [14]. На первый взгляд может показаться, что управление деловой карьерой уступает по эффективности найму специалиста высокой квалификации, а следовательно требует больших затрат, времени и денег. Но при более детальном рассмотрении данного вопроса становится понятно, что эти затраты оправдывают себя в полной мере.

Как показал анализ системы управления деловой карьерой в ООО «Т2 Мобайл» в данной организации имеется ряд проблем:

1. Нехватка в составе руководителей молодых работников
2. Присутствует доля несоответствия профиля образования занимаемой должности
3. Отсутствие регламента системы наставничества, который повлек бы за собой снижение уровня текучести кадров
4. Неэффективные вложения в обучения персонала

5. Отсутствие системы оценки развития персонала

6. Отсутствие системы контроля над обучением персонала

На основании выявленных проблем был разработан проект по совершенствованию управления деловой карьерой в организации ООО «Т2 Мобайл», который заключался в оценке сотрудников для дальнейшего планирования обучения персонала и развития его карьеры, а так же был предложен перечень мероприятий по обучению конкретных сотрудников.

В результате внедрения данной системы оценки у обученного персонала наблюдается профессиональный рост, что ведет к повышению эффективности работоспособности сотрудников, а, следовательно, и компании в целом, а так же сокращает текучесть кадров.

## Библиографический список

1. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации . – М.: Финпресс, 2014. – 287 с.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М.Армстронг. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 328 с.
3. Асмолова, М. Л. Деловые комплименты: управление людьми при внедрении инноваций / М. Л. Асмолова. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 128 с.
4. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Т.Б. Бердникова – М.: ИНФРА-М, 2015. – 213 с.
5. Васильев Ю.В. Теория управления. 2-е изд., доп. учебник / Ю.В. Васильева, Н.В. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 301 с.
6. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р.Веснин. - М.: Юристъ, 2011. – 496 с.
7. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: инструменты, методики, практика. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. – 200 с.
8. Герасимов Б.Н., Морозов В.В. Мотивация в управленческой деятельности. учебник / Б.Н. Герасимов, В.В. Морозов. – Самара: УДУ, 2011. – 421 с.
9. Герчикова И.Н. Основы менеджмента: учебник / И.Н. Герчикова – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. – 98 с.
10. Голубков Е.П. Основы маркетинга: учебник / Е.П. Голубков – М.: Финпресс, 2011. – 32 с.
11. Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом. 2-е изд. учебник / Ю.Ф. Гордиенков, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин. – серия «Высшее образование». – Ростов н / Д: Феникс, 2013. – 332 с.

12. Дмитриенко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций: Учеб. Пособие / Г.А.Дмитриенко. - М.: МАУП, 2012. - 192 с.
13. Добротворский И.Л. Менеджмент. Эффективные технологии: учебное пособие / И.Л. Добротворский. – М.: ЧеРо, 2014. – 83 с.
14. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. – учеб. Пособие / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ. 2015. – 187 с.
15. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. – Н. Новгород: НИМБ, 2015. – 303 с.
16. 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, 2014. – 232 с.
17. Журавлев, П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран : учеб. пособие / П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов, Н.А. Волгин. – М.: Экзамен, 2012. – 448 с.
18. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М, 2011 Коул Д. Управление персоналом в современных организациях / Д.Коул. - М.: Вершина, 2014 - 352 с.
19. Кнорринг В. Искусство управления / В. Кнорринг. – М.: Ростов-на-Дону «Феникс» 2013. – 110 с.
20. Консультирование в управлении человеческими ресурсами : учеб. пособие / под ред. Н. И. Шаталовой. – М. : ИНФРА-М, 2012. 208 с.
21. Ларионова, Т. М. Документационное обеспечение управления персоналом : учеб. пособие / Т. М. Ларионова, Л. А. Румынина. – М. : ФОРУМ, 2012. - 54 с.
22. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: Омега - Л, 2013. – 263 с.

23. Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятий. учебник / Н.П. Любушин, В.Б. Лещева, В.Г. Дьякова – М.: ЮНИТИ, 2014. – 67 с.
24. Магура, М.И. Организация обучения персонала компании / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 192 с.
25. Магура, М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2011. – 176 с.
26. Магура М.И. Поиск и отбор персонала / М.И. Магура. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2011. – 203 с.
27. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента / И.К.Макарова. - М.: Дело, 2013. - 232 с.
28. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / Е.В. Маслов; под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М, 2014. - 312 с.
29. Мелихов, Ю. Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий : учебно-практ. пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. — М. : Дашков и К, 2011. – 354 с.
30. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело 2012. – 222 с.
31. Мильнер Б., Миллс Ф. Управление современной компанией. учебник. / Б. Мильнер, Ф. Миллс; под ред. Б. Мильнера. – М.: Инфра-М. 2013. – 319 с.
32. Модели и методы управления персоналом // Под ред. Б.Б.Моргунова. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2011. - 464 с.
33. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами / С.К.Мордовин. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 288 с.
34. Новаковская, О. А. Управление персоналом в кризисной организации : монография / О. А. Новаковская. – Улан-Удэ : Изд-во ВСГТУ, 2011. – 89 с.
35. Новиков А.М. Профессиональное образование России: перспективы развития. – М., 2014. – 155 с.

36. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник для вузов / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. – М.: Финстатинформ, 2012. – 348 с.
37. Папонова Н.Е. Методы обучения персонала на рабочем месте / Кадры предприятия, 2011. – 54 с.
38. Папонова, Н. Е. Обучение персонала компании : практ. пособие / Н. Е. Папонова. – М. : Финпресс, 2011. – 347 с.
39. Резник, С.Д. Управление личной карьерой. Учебное пособие/ Резник С.Д., Игошина И.А., Резник В.С. - М.: Лотос, 2015. – 123 с.
40. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Управление персоналом. учебник / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону, 2013 г. - 325 с.
41. Свергун О. HR-практика: как это есть на самом деле / О.Свергун, Ю.Пасс, Д.Дьякова, А.Новикова. - СПб.: Питер, 2015. - 320 с.
42. Стаут Л. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л.Стаут. - М.: Хорошая книга, 2016. - 536 с.
43. Управление персоналом / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. - 272 с.
44. Управление персоналом. Учебник. / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. - М.: Юнити, 2012. - 554 с.
45. . Управление человеческими ресурсами / Под ред. М.Пула, М.Уорнера. - СПб.: Питер, 2012. - 1200 с.
46. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом современной организации: учебное пособие для вузов / Ю.А. Ципкин – М.: Юнити-Дана, 2014. – 312 с.
47. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: 4-е изд. учебник / С.В. Шекшня – М.: ЮНИТИ, 2014. – 266 с.
48. Шекин С.В. Управление персоналом в современной организации: учебно-практическое пособие. Издание 4-ое, переработанное и дополненное / С.В. Шекин – Бизнес-школа «Интел-Синтез, 2012. – 311 с.
49. Официальный сайт компании ООО «Т2 Мобайл» [Электронный ресурс] URL: <http://samara.tele2.ru/> (дата обращения: 02.04.2016)

50. Электронная энциклопедия экономиста/ Бизнес/ Управление персоналом/ Обучение персонала – 2016 [Электронный ресурс] URL: <http://www.grandars.ru/college/biznes/obuchenie-personala.html>

51. Электронный журнал СКБ Контур. Машинистов А.А. Какие бывают психотипы сотрудников – 2013 [Электронный ресурс] URL: <https://kontur.ru/articles/282>

## Должностная инструкция маркетолога (Должностная инструкция менеджера по маркетингу)

УТВЕРЖДАЮ  
Генеральный директор  
Фамилия И.О. \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

### 1. Общие положения

- 1.1. Маркетолог относится к категории специалистов.
- 1.2. Маркетолог назначается на должность и освобождается от нее приказом генерального директора.
- 1.3. Маркетолог подчиняется непосредственно генеральному директору.
- 1.4. На должность маркетолога назначается лицо, отвечающее следующим требованиям: высшее профессиональное образование по специальности «Маркетинг» или высшее профессиональное образование и дополнительную подготовку по специальности, стаж работы в соответствующей области не менее года.
- 1.5. На время отсутствия маркетолога его права и обязанности переходят к другому должностному лицу, о чем объявляется в приказе по организации.
- 1.6. Маркетолог должен знать:
  - основы маркетинга, его принципы, задачи и методы маркетинговых исследований;
  - основные технологические и конструктивные особенности, характеристики и потребительские свойства реализуемых товаров;
  - методы изучения рыночной конъюнктуры и разработки прогнозов потребности в реализуемых товарах;
  - методы изучения мотивации отношения потребителей к товарам;
  - основы менеджмента и бюджетирования.
- 1.7. Маркетолог руководствуется в своей деятельности:
  - законодательными актами РФ;
  - Уставом организации, Правилами внутреннего трудового распорядка, другими нормативными актами компании;
  - приказами и распоряжениями руководства;
  - настоящей должностной инструкцией.

### 2. Должностные обязанности маркетолога

Маркетолог выполняет следующие должностные обязанности:

- 2.1. Выполняет работу по исследованию основных факторов, влияющих на динамику потребительского спроса на товары, соотношение спроса и предложения на аналогичные виды товаров.
- 2.2. На основе результатов маркетинговых исследований разрабатывает общую стратегию маркетинга компании.
- 2.3. Разрабатывает бюджет маркетинга и распоряжается выделенными финансовыми средствами.
- 2.4. Проводит категоризацию и выявляет приоритетные группы потенциальных потребителей для разработки мероприятий, способствующих расширению рынка продаж товаров.
- 2.5. Оценивает перспективы развития рынка, перспективы компании по освоению и завоеванию того или иного сегмента рынка; разрабатывает стратегию выхода на рынок.
- 2.6. Определяет требуемый ассортимент товаров, ценовую политику на товары.
- 2.7. Разрабатывает предложения по индивидуализации товаров для передачи информации производителям или самостоятельному приданию товарам индивидуализирующих характеристик (упаковка, пр.).
- 2.8. Определяет каналы товарораспределения — их типы, характеристики, политику создания и использования; разрабатывает концепции создания дилерской и дистрибьюторской сетей.
- 2.9. Организует сбор информации от потребителей об удовлетворенности товарами, претензиях и жалобах на товары; определяет формы и способы устранения недостатков в поступающих от потребителей претензиях и жалобах.
- 2.10. Поддерживает связь с рынком с помощью рекламы, службы информации для информирования потребителей и продвижения товаров; организует разработку стратегии рекламных мероприятий.
- 2.11. Разрабатывает меры по стимулированию (как активному — через систему скидок, поощрений и т.д., так и пассивному — через качество и дизайн товара, имиджевую политику) продаж.
- 2.12. Готовит предложения по формированию фирменного стиля предприятия и фирменного оформления рекламной продукции.
- 2.13. Анализирует эффективность проведения маркетинговых мероприятий; наблюдает за маркетинговыми



## Продолжение приложения А

кампаниями конкурентов, анализирует их, вносит коррективы в собственные маркетинговые мероприятия.

### 3. Права маркетолога

Маркетолог имеет право:

- 3.1. Представлять интересы предприятия во взаимоотношениях с государственными органами, органами местного самоуправления, сторонними организациями по вопросам маркетинга продаж товаров.
- 3.2. Запрашивать от структурных подразделений предприятия информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.
- 3.3. Взаимодействовать с руководителями всех структурных подразделений по вопросам маркетинга.
- 3.4. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.
- 3.5. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.
- 3.6. Требовать от руководства торгового предприятия обеспечения организационно-технических условий и оформления установленных документов, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

### 4. Ответственность маркетолога

Маркетолог несет ответственность:

- 4.1. За невыполнение и/или несвоевременное, халатное выполнение своих должностных обязанностей.
- 4.2. За несоблюдение действующих инструкций, приказов и распоряжений по сохранению коммерческой тайны и конфиденциальной информации.
- 4.3. За нарушение правил внутреннего трудового распорядка, трудовой дисциплины, правил техники безопасности и противопожарной безопасности.

## Должностная инструкция кладовщика

УТВЕРЖДАЮ  
Генеральный директор  
Фамилия И.О. \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

### 1. Общие положения

- 1.1. Кладовщик относится к категории технических исполнителей.
- 1.2. Кладовщик назначается на должность и освобождается от нее приказом генерального директора компании по представлению заведующего складом / руководителя подразделения.
- 1.3. Кладовщик подчиняется непосредственно заведующему складом / руководителю структурного подразделения.
- 1.4. На время отсутствия кладовщика его права и обязанности переходят к другому должностному лицу, о чем объявляется в приказе по организации.
- 1.5. На должность кладовщика назначается лицо, отвечающее следующим требованиям: среднее или среднее профессиональное образование и стаж аналогичной работы не менее полугода.
- 1.6. Кладовщик должен знать:
  - законодательство, постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы и материалы, касающиеся организации складского хозяйства;
  - стандарты и технические условия на хранение товарно-материальных ценностей;
  - организацию и технологию складского хозяйства, погрузочно-разгрузочных работ;
  - организацию учета складских операций, необходимую документацию на складироваемые товарно-материальные ценности;
  - условия приема, хранения, отпуска складированных товарно-материальных ценностей;
  - правила и порядок хранения и складирования товарно-материальных ценностей, положения и инструкции по их учету;
  - виды, размеры, марки, сортность и другие качественные характеристики товарно-материальных ценностей и нормы их расхода;
  - правила противопожарной безопасности по хранению материалов и содержанию служебных помещений;
  - правила техники безопасности при хранении и перемещении токсичных, пожаро- и взрывоопасных материалов, топлива и смазки.
- 1.7. Кладовщик руководствуется в своей деятельности:
  - законодательными актами РФ;
  - Уставом компании, Правилами внутреннего трудового распорядка, другими нормативными актами компании;
  - приказами и распоряжениями руководства;
  - настоящей должностной инструкцией.

### 2. Должностные обязанности кладовщика

Кладовщик выполняет следующие должностные обязанности:

- 2.1. Осуществляет прием на склад, взвешивание, хранение и выдачу со склада различных материальных ценностей.
- 2.2. Проверяет соответствия принимаемых ценностей сопроводительным документам.
- 2.3. Перемещает материальные ценности к местам хранения вручную или при помощи штабелеров и других механизмов с раскладкой (сортировкой) их по видам, качеству, назначению и другим признакам.
- 2.4. Руководит работой по погрузке, выгрузке грузов и размещению их внутри склада.
- 2.5. Комплекдует партии материальных ценностей по заявкам потребителей.

- 2.6. Обеспечивает сохранность складуемых товарно-материальных ценностей и соблюдение режимов хранения.
- 2.7. Составляет дефектные ведомости на неисправные инструменты, приборы и т.д., актов на их ремонт и списание, а также на недостачу и порчу материалов.
- 2.8. Обеспечивает соблюдение правил оформления и сдачи приходно-расходных документов, составление установленной отчетности.
- 2.9. Следит за наличием и исправностью противопожарных средств, состоянием помещений, оборудования и инвентаря на складе и обеспечивает их своевременный ремонт.
- 2.10. Участвует в проведении инвентаризации товарно-материальных ценностей.
- 2.11. Ведет учет складских операций.
- 2.12. Контролирует состояние техники безопасности и принимает меры к устранению выявленных недостатков, нарушений правил производственной санитарии, несоблюдения рабочими инструкций по охране труда.
- 2.13. Выполняет отдельные служебные поручения своего непосредственного руководителя.

### **3. Права кладовщика**

Кладовщик имеет право:

- 3.1. Знакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающимися его деятельности.
- 3.2. Представлять руководству предложения по совершенствованию своей работы и работы склада.
- 3.3. Сообщать своему непосредственному руководителю о всех выявленных в процессе своей деятельности недостатках и вносить предложения по их устранению.
- 3.4. Требовать от руководства создания нормальных условий для выполнения служебных обязанностей.
- 3.5. Принимать решения в пределах своей компетенции.

### **4. Ответственность кладовщика**

Кладовщик несет ответственность:

- 4.1. За невыполнение и/или несвоевременное, халатное выполнение своих должностных обязанностей.
- 4.2. За несоблюдение действующих инструкций, приказов и распоряжений по сохранению коммерческой тайны и конфиденциальной информации.
- 4.3. За нарушение правил внутреннего трудового распорядка, трудовой дисциплины, правил техники безопасности и противопожарной безопасности.