

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки, специальности)

(направленность (профиль)/специализация)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование управления трудовой карьерой персонала организации (на примере ГБПОУ «Тольяттинского медицинского колледжа» (отделение дополнительного образования))

Студент

А.А. Захарова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

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

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Захарова А.А.

Тема работы: Совершенствования управления трудовой карьерой организации (на примере ГБПОУ «Тольяттинского медицинского колледжа» (отделение дополнительного образования))

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

Целью бакалаврской работы является исследование системы совершенствования управления карьерой сотрудников и выработка предложений, направленных на повышение её эффективности.

Объект исследования ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж». Основными видами деятельности являются повышение квалификации специалистов с медицинским или фармацевтическим образованием.

Методы исследования проводились в организации отделения дополнительного образования ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» в формате опроса, так же проведен анализ и выявлены проблемы в области управления трудовой карьерой организации исследуемого объекта.

По результату исследования предоставлены мероприятия по совершенствованию управления трудовой карьерой организации отделения дополнительного образования ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж». Сделаны выводы, что с таким внедрением данных мероприятий в ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» управления карьерой будет оказывать значительное влияние на повышение мотивации персонала и существенное влияние на снижение текучести кадров.

Работа содержит текст, рисунки и таблицы. Структурно работа состоит из: введения, трех разделов, заключения и библиографического списка. Она изложена на 70 страницах машинописного текста и содержит 15 рисунков и 14 таблиц.

Содержание

Введение.....	4
1. Теоретические основы совершенствования управления трудовой карьерой персонала в организации	7
1.1 Суть понятия «карьера» и её типы	7
1.2 Модели и принципы совершенствования управления карьерой сотрудников организации.....	16
2. Анализ экономической деятельности ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж»	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика отделения дополнительного образования ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж»	23
2.2 Оценка эффективности управления карьерой в ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж»	39
3. Рекомендации по формированию совершенствования управления трудовой карьерой персонала в ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж»	47
3.1 Разработка рекомендации по совершенствования управления трудовой карьерой персонала в ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж»	47
3.2 Оценка социально - экономической эффективности предлагаемых рекомендаций.....	58
Заключение	61
Список используемой литературы	68

Введение

Актуальность темы исследования. Достаточно продолжительное время в нашем обществе понятие «карьеры» имело негативную окраску и только в последние десятилетия ситуация изменилась. Карьерный рост сотрудников будет протекать вне зависимости от того, находится ли в фокусе внимания кадровый служб и менеджмента компании или нет. Только в ситуации, если данные процессы протекают стихийно, то это оказывает негативное влияние на эффективность формирования и использования кадрового потенциала предприятия.

Во-первых, это уменьшает потенциал компании обеспечить замещение руководителя должностей за счет внутренних источников.

Во-вторых, если менеджмент компании не уделяет внимания карьерному росту компании, то это оказывает негативное влияние на развитие кадрового потенциала его сотрудников.

В-третьих, при стихийном протекании процессов должностного роста сотрудников эффективные и перспективные сотрудники могут быть не уверены в том, что они смогут построить успешную карьеру, и переходят в другие компании, что в свою очередь оказывает негативное влияние на кадровый потенциал компании.

Несмотря на то, что в настоящее время важность и актуальность человеческими ресурсами признается практически всеми как исследователями в сфере управления персоналом, так и представителями бизнеса (собственниками и руководителями компаний). Достаточно много внимания уделяется повышению эффективности кадровой работы, а именно направлению совершенствования управления трудовой карьерой сотрудников, только в крупных компаниях. На предприятиях малого и среднего бизнеса этому направлению кадровой работы практически не уделяется. При этом следует отметить, что даже если кадровые службы занимаются управлению карьерой сотрудников, то ему все равно отводится

второстепенная роль и в большинстве случаев эффективность данного направления является низкой. Данные обстоятельства и обуславливают актуальность темы исследования.

Анализ степени разработанности. В настоящее время существует значительное число, как зарубежных, так и российских научных работ, посвященных управлению карьерой персонала. В частности, исследованиями в этой сфере занимались такие авторы, как: Базавлуцкая Л.М., Горчакова Л.Н., Кибанов А.Я., Ленская И.Ю., Маркова Ю.Р., Шнейдер Л.Б., Шабельникова В.В, Широкова Л.В. многие другие. Однако, несмотря на обширное количество научных работ, тема управления карьерой сотрудников не раскрыта полностью и продолжает быть актуальной.

Целью работы является исследование системы управления карьерой сотрудников в отделении дополнительного образования ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» и выработка предложений, направленных на повышение её эффективности.

- Реализация поставленной цели потребовала решения следующих задач:
- рассмотреть теоретические аспекты управления карьерой персонала в организации;
- проанализировать систему управления карьерой сотрудников в отделении дополнительного образования ГБПОУ «Тольяттинского медицинского колледжа»;
- разработать предложения, направленные на повышение эффективности управления карьерой сотрудников в отделении дополнительного образования ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж».

Объектом исследования является отделение дополнительного образования ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж».

Предметом исследования является система управления трудовой карьерой сотрудников в отделении дополнительного образования ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж».

Инструментально-методический аппарат исследования составляют такие общенаучные методы, как: синтез, а также конкретно-предметные методы: анализ документов, анкетирование, метод экспертных оценок и т.д.

Теоретическую и методологическую базу данного исследования составляют научные публикации российских исследователей по практическим и теоретическим вопросам в сфере управления карьерой сотрудников. Информационная база исследования включает в себя внутренние локальные нормативно-правовые акты отделения дополнительного образования ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» и данные кадрового учета.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения выработанных предположений для повышения эффективности системы управления карьерой сотрудников отделения дополнительного образования ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж».

1 Теоретические основы совершенствования управления трудовой карьерой персонала в организации

1.1 Суть понятия «карьера» и её типы

Термин «карьера» произошел от французского слова «carrière» [6, с. 17]. Несмотря на достаточно широкое распространение этого термина в настоящее в научной среде не выработано какого-либо единого и общепризнанного его определения. В таблице 1 представлены определения понятия «карьера», сформулированные рядом российских и зарубежных исследователей.

Таблица 1 – Определения понятия «карьера» исследователей

Автор определения	Определение понятия «карьера»
1	2
Базавлучкая Л.М.	Поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей и квалификационных возможностей, и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника [6, с. 14].
Березина Е.С.	Индивидуально осознанная последовательность изменений во взглядах, позиции и поведении, которые связаны с опытом работы и деятельности на протяжении трудовой жизни [9].
Горелов Н.А.	Линия продвижения работника, позволяющая реализовать его потребности в улучшении материального положения, достижении социального статуса, повышении властных полномочий и самореализации [8].
Кибанов А.Я.	Поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способной, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника [21, с. 95].
Ленская И.Ю.	Индивидуальный трудовой путь работника, связанный с накоплением профессионального опыта и/или должностным продвижением [7].
Пахомова Л.В.	Процесс профессионального формирования субъекта [12].
Холл Д.	Продвижение в организационной иерархии, представленная последовательностью выполняемых человеком работ в течение жизни [5].
Шабельникова В.В.	Индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека [9, с. 3].

Продолжение таблицы 1

1	2
Широкова Л.В.	Должностной и профессиональный рост, продвижение по служебной лестнице, повышение уровня навыков, умений, знаний, способностей и квалификационных возможностей, а также размеров вознаграждения, связанных с трудовой деятельностью[11, с. 192].
Шнейдер Л.Б.	Результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанной с должностным или профессиональным ростом[5, с. 15].

Анализируя определения понятия «карьера», представленные в таблице 1, в целом можно выделить два основных подхода к раскрытию сущности данного понятия. В соответствии с первым подходом карьера рассматривается с точки зрения сотрудника. В этом понимании карьера представляет собой индивидуальный трудовой путь работника, либо индивидуально осознанные его позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении всей его рабочей жизни. В целом, карьера в соответствии с этим подходом предполагает её рассмотрение в широком понимании, как профессиональная успешность самого сотрудника без привязки к организации и на первый план здесь выходит самореализация сотрудника и его обеспечение себе высокого качества жизни за счет достижения им определенного социального статуса, либо занятия определенной должности. Следует отметить, что данный подход раскрытия сущности понятия «карьера» в большей степени приемлем при рассмотрении данного вопроса с точки зрения психологии или личного развития личности, но не с точки зрения управления персоналом.

В соответствии со вторым подходом карьера представляет собой профессиональный и должностной рост сотрудника, предполагающий повышение его компетентности, уровня его профессионализма, занимаемой должности, а соответственно и его доходов. По мнению автора именно, данный подход в большей степени приемлем при исследовании управления трудовой карьерой сотрудников. Наиболее полным и точным определением

понятия «карьера» является определение, сформулированное Л.В. Широковой.

Согласно данному определению трудовая карьера представляет собой должностной и профессиональный рост сотрудника, его продвижение по служебной лестнице, повышение уровня его знаний, способностей, умений и квалификационных возможностей, а также размеров вознаграждения, связанных с его трудовой деятельностью [11, с. 192]. В настоящее время принято выделять несколько типов трудовой карьеры в зависимости от классификационных признаков (рисунок 1).



Рисунок 1 – Основные типы трудовой карьеры

Первым классификационным признаком является отношение трудовой карьеры к какой-либо определенной организации. По данному признаку выделяют два типа трудовой карьеры: межорганизационную и внутриорганизационную трудовые карьеры. Межорганизационная карьера – это карьера, при которой работник в ходе профессиональной деятельности проходит стадии развития последовательно в разных организациях [16]. Внутриорганизационная карьера предполагает поступательное прохождение всех уровней карьерного роста, таких как: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию, – в рамках одной организации [7]. Следует отметить, что компании преимущественно заинтересованы именно в формировании у сотрудников внутриорганизационной карьеры, т.е. когда успешные сотрудники работают в данной компании, т.к. в противном случае компания теряет квалифицированных, а не редко и ключевых сотрудников, а также снижается эффект её инвестиций в развитие данных сотрудников.

Вторым классификационным признаком является отношение трудовой карьеры к какой-либо профессии или виду деятельности. По данному признаку выделяют специализированную и не специализированную трудовые карьеры [7]. Их различия заключаются в том, что специализированная трудовая карьера предполагает профессиональное и карьерное развитие сотрудника в рамках какой-либо определенной специальности или профессии. Данный тип трудовой карьеры обеспечивает получение сотрудниками глубоких профессиональных знаний и высокий уровень профессионального мастерства за счет концентрации своего развития на достаточно узкой сфере деятельности [1].

Второй тип трудовой карьеры предполагает, что карьерный и профессиональный рост работника не ограничивается какой-либо одной профессией или специальностью, а сотрудник развивается и в смежных областях. Данный тип карьеры широко развит в Японии [18].

Неспециализированная карьера предполагает карьерное и профессиональное развитие работников компании, как универсальных сотрудников, способных работать не только на определенном участке, а также и на смежных участках [17]. Недостатком данного типа трудовой карьеры является более низкий уровень профессионального мастерства сотрудников по их основному профилю работы. Это является следствием того, что профессиональное развитие сотрудников не концентрируется на какой-либо определенной сфере, а рассеивается по нескольким. Однако с другой стороны в отличие от специализированной данный тип трудовой карьеры позволяет компании обеспечить большую взаимозаменяемость персонала, а также более всестороннее понимание процессов, происходящих в компании, а не только с точки зрения какой-либо отдельной сферы деятельности. Благодаря этому компания обладает большей маневренностью персонала, а у сотрудников появляются больше возможностей для карьерного роста, т.к. они могут получить повышение и на смежном участке работы (к примеру, в смежном отделе).

Третьим классификационным признаком является уровень должностей, по которому выделяют четыре типа трудовой карьеры сотрудников: горизонтальную, вертикальную, ступенчатую и центростремительную. В большинстве случаев, под трудовой карьерой подразумевают именно вертикальную карьеру [4]. Вертикальная трудовая карьера предполагает постепенное замещение сотрудником все более высоких должностей, сопровождающееся повышением его ответственности, социального статуса, полномочий, а также доходов (должностной рост). Горизонтальная трудовая карьера предполагает перемещение сотрудников с одной должности на другую, находящуюся на одном уровне с ранее занимаемой. Иными словами, данная карьера предполагает перемещение из одной в другую профессиональную область без повышения уровня иерархии [16]. Горизонтальная карьера чаще всего предусматривает замещение должностей, предполагающих более высокий уровень квалификации и большую

ответственность. В большинстве случаев выстраивание трудовой карьеры только, как вертикальной или горизонтальной является большой редкостью, а чаще всего карьера характеризуется как ступенчатая карьера. Данный тип трудовой карьеры предполагает совмещение горизонтальной и вертикальной карьеры.

Также выделяют центростремительную карьеру. Центростремительная трудовая карьера предполагает должностной и профессиональный рост сотрудника, характеризующийся продвижением к центру управления («ядру» менеджмента компании), т.е. повышение активности сотрудника в процессах принятия управленческих решений, имеющих особое значение для функционирования организации [7]. В частности, это может выражаться в приглашениях сотрудников к участию в переговорах или деловых встречах, закрытых совещаниях и других мероприятиях, до которых он ранее не был допущен, а также расширении доступ к конфиденциальной информации и т.д. [2, с. 25]. Данный тип карьеры также еще называют – скрытая карьера.

По классификационному признаку возможности реализации (рисунок 1) выделяют потенциальную, реальную и нормальную трудовую карьеру. Потенциальная карьера – это реализуемый человеком жизненный путь, основанный на его планах, потребностях, способностях, целях. Реальная деловая карьера представляют собой деловую карьеру, фактически построенную сотрудником. Нормальная трудовая карьера, представляющая собой постепенный карьерный рост, а также деятельность по стабильному и постоянному развитию своего уровня профессионализма и мастерства [15].

Последним основным классификационным признаком является траектория движения трудовой карьеры. В соответствии с данным признаком выделяют линейную, спиральную, переменчивую и затухающую карьеры. Линейная трудовая карьера предполагает собой специализированную трудовую карьеру, при которой сотрудники прокладывают путь путем должного роста. Данный тип трудовой карьеры характеризуется постепенным переходом с одной должности на более высокую, при этом на

каждой последующей должности повышается уровень ответственности, выполняемых функций и статуса в организационной структуре компании [11, с. 30]. Именно линейная трудовая карьера представляет собой воплощение традиционного понимания карьеры.

Следует отметить, что в свою очередь выделяют три подтипа линейной карьеры: целевую, монотонную и стабилизационную. Целевая линейная карьера предполагает, что сотрудник выбрал для себя профессиональную сферу, наметил этапы своей трудовой карьеры, желаемый результат её завершения и прилагает все усилия для достижения данного результата и успешному прохождению всех этапов. Монотонная линейная карьера характеризуется тем, что сотрудник имеет определенное видение профессионального статуса, которого он должен достичь, и при успешном его достижении не прилагает усилий для дальнейшего своего карьерного продвижения даже при наличии условия для этого. Стабилизационной линейная карьера называется, если специалист растет до определенного уровня и остается на нем достаточно долго (более семи лет) [11, с. 37]. Следующим типом карьеры, исходя из траектории, является спиральная трудовая карьера (рисунок 2).

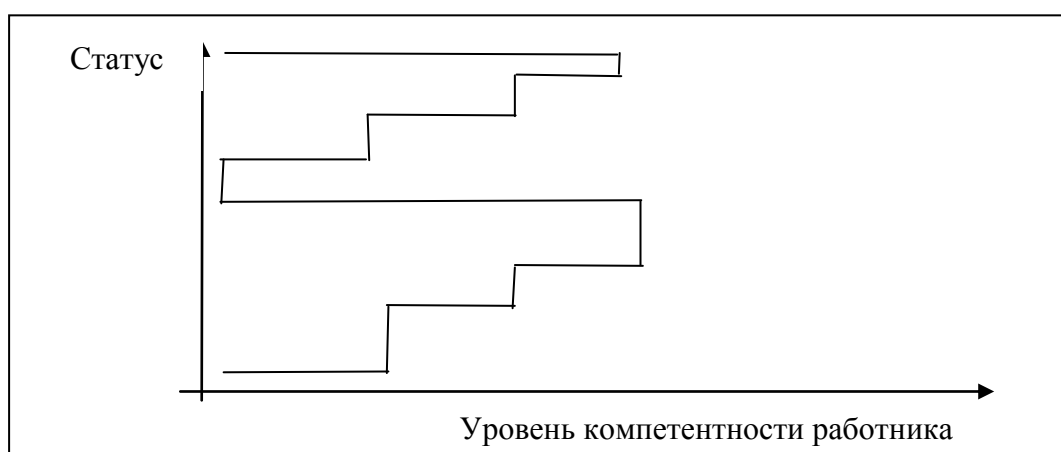


Рисунок 2 – Схематичное представление спиральной карьеры

Спиральная трудовая карьера характеризуется тем, что сотрудники в рамках карьеры осваивают ряд специальностей (профессий), при этом каждая из них с одной стороны нуждается уже приобретенных сотрудником ранее навыков и полученных знаний, а с другой стороны требует новых. Смена специальностей при спиральном типе может обуславливаться потребностью сотрудника в расширении своего диапазона профессиональной самореализации [11, с. 38].

Следующим по характеру течения типом карьеры является переменчивая карьера, которая характеризуется сменой сотрудником нескольких видов деятельности (профессий, специальностей), не связанных между собой. Данный тип карьеры чаще всего наблюдается у сотрудников, не определившихся в профессиональном плане и ищущих «свою» сферу деятельности. Данный тип карьеры также называют мимолетной, так как схемы видов деятельности преимущественно происходит внезапно и без четких причин. Последним типом карьеры по характеру течения является затухающая карьера (рисунок 3)

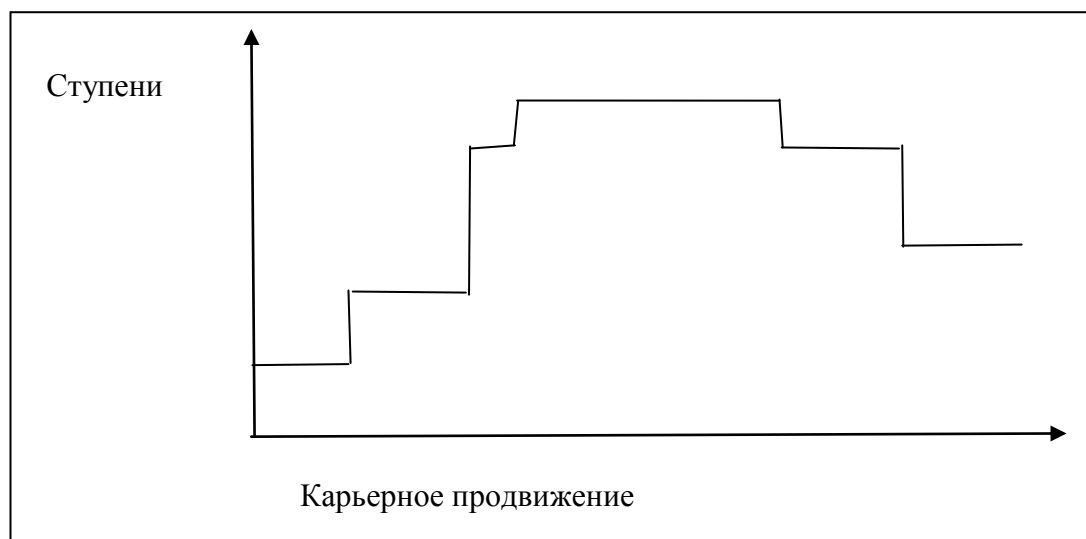


Рисунок 3 – Схематичное представление затухающей карьеры

Данная карьера предполагает нисходящее движение по карьерной лестнице после достижения определенного статуса и уровня профессионального развития [11, с. 33].

Далее рассмотрим основные этапы формирования трудовой карьеры. В настоящее время принято выделять 5 основных этапов:

- предварительный этап;
- этап становления;
- этап продвижения;
- этап завершения;
- пенсионный этап [9].

Предварительный этап обычно завершается к 25 годам (в ряде случаев раньше) и фактически он представляет собой получение человеком образования, а также выбор сферы деятельности, в которой он хотел бы реализоваться. Следующий этап – это этап становления сотрудника, в качестве специалиста. На данном этапе сотрудник осваивает выбранную профессию, получает необходимый для эффективной трудовой деятельности практический опыт, а также вырабатывает необходимые навыки и умения. Данный этап обычно завершается к 30 годам. Третий этап (продвижение) длится до 45 лет, когда идет активное профессиональное развитие сотрудника и продвижение по карьерной лестнице. Предпоследний этап – это этап завершения (до 60-65 лет) [16, с. 30]. Последний этап – это пенсионный, который достаточно часто характеризуется сменой сферы и поиском самовыражения в новой сфере [16, с. 31]. Далее рассмотрим методы и принципы основ совершенствования управления трудовой карьерой сотрудников.

Таким образом, рассмотрев суть понятия «карьера» и её типы, можно сделать вывод:

- Трудовая карьера – представляет собой должностной и профессиональный рост, продвижение по служебной лестнице, повышение уровня навыков, умений, знаний, способностей и

квалификационных возможностей, а также размеров вознаграждения, связанных с трудовой деятельностью.

- Управление карьерой представляет собой процесс реализации кадровой службой или руководителями компании комплекса мероприятий, направленных на планирование, мотивацию и контроль служебного роста сотрудников, исходя из его возможностей, целей, склонностей и потребностей, а также исходя из возможностей, целей и социально-экономических условий самой компании. Оно является одним из компонентов системы управления персоналом и осуществляется с учетом кадровой стратегии предприятия. Управление трудовой карьерой сотрудников преимущественно возлагается на специалистов отдела управления персоналом (или кадровой службы).

К основным задачам системы управления карьерой сотрудников организации следует отнести:

- создание условия для замещения вакантных руководящих должностей и ключевых специалистов за счет внутренних источников;
- стимулирование сотрудников к своему профессиональному развитию;
- удержание высококвалифицированных и ключевых сотрудников.

1.2 Модели и принципы совершенствования управления карьерой сотрудников организации

В целом управление карьерой представляет собой процесс реализации кадровой службой или руководителями компании комплекса мероприятий, направленных на планирование, мотивацию и контроль служебного роста сотрудников, исходя из его возможностей, целей, склонностей и потребностей, а также исходя из возможностей, целей и социально-экономических условий самой компании [7].

Интерес компаний к управлению карьерой сотрудников начал возникать в начале 70-х годов прошлого века, когда в США

консультационные компании и предприятия стали разрабатывать программы по продвижению своих сотрудников по службе [2, с. 32].

Управление карьерой представляет собой один из компонентов системы управления персоналом и осуществляется с учетом кадровой стратегии предприятия. Следует отметить, что эффективное управление карьерой сотрудников возможно только при условии, что в этой заинтересована как сама компания, так и её сотрудники.

К основным задачам системы управления карьерой сотрудников организации следует отнести:

- Создание условия для замещения вакантных руководящих должностей и ключевых специалистов за счет внутренних источников. Именно благодаря управлению карьерой обеспечивается заблаговременная подготовка сотрудников карьерному росту, поэтому к моменту возникновения вакантной должности в распоряжении компании есть подготовленные кандидаты для её замещения. При этом замещение вакантных руководящих должностей путем карьерного роста сотрудников характеризуется менее продолжительным адаптационным периодом и отсутствием необходимости привития сотруднику корпоративной культуры [13].
- Стимулирование сотрудников к своему профессиональному развитию. Именно наличие возможности увеличения уровня дохода и социального статуса путем карьерного роста мотивирует сотрудников к своему профессиональному развитию. При этом профессиональное развитие сотрудников оказывает положительное влияние на эффективность, результативность и качество их труда [14].
- Удержание высококвалифицированных и ключевых сотрудников.

Одним из важных элементов системы управления трудовой карьеры сотрудников организации является планирование карьеры, которое представляет собой процесс сопоставления потенциальных способности и возможностей сотрудников, а также их целей с потребностями компании, её

целями, задачи и стратегией развития [11, с. 32]. Планирование деловой карьеры сотрудников компании должно основываться на комплексной оценке личных и профессиональных характеристик сотрудника, его мотивов и стимулов к своему развитию, а также корпоративных задач и потребностей самого предприятия.

Работа по планированию карьеры сотрудников должна осуществляться на протяжении всего периода работа сотрудника в компании, начиная с момента его трудоустройства и до увольнения [3].

Развитие карьеры сотрудников зависит как от личных особенностей самого сотрудника (его возраста, квалификации, образования, состояния здоровья, психологических особенностей личности и т.д.), так и от объективных факторов, к которым следует отнести:

- высшую точку карьерного роста, т.е. наивысшую должность в данной компании;
- число возможных должностей, которые сотрудник должен пройти, чтобы с низших позиций занять высшую должность (длина карьеры);
- показатель уровня позиции, рассчитываемый как отношение численности сотрудников на вышестоящем уровне к численности сотрудников на иерархическом уровне, к которому относится сотрудник;
- показатель потенциальной мобильности, который рассчитывается как отношение числа вакантных должностей на вышестоящем иерархическом уровне к численности сотрудников на иерархическом уровне, к которому относится сотрудник [11, с. 38].

В настоящее время выделяют 4 основных модели управления карьерой сотрудников: трамплин, лестница, перепутье (перекресток) и змея [7].

Управление карьерой сотрудников по модели «трамплин» предполагает спокойный карьерный рост сотрудников компании, при котором они, постепенно по мере роста уровня их профессиональной компетентности и

профессионализма, получают повышение по службе, сопровождающееся ростом уровня ответственности, полномочий, а также их вознаграждения (заработной платы).

При достижении на определенном этапе наивысшей степени своего карьерного развития сотрудник стремится её сохранить в течение длительного по протяженности времени. После чего, резко заканчивает трудовую деятельность, совершая своего рода «прыжок с трамплина», когда выходит на пенсию [7].

Организация управления карьерой сотрудников по модели лестница предполагает организацию карьерного продвижения сотрудников, при которых они занимают должность относительно непродолжительный период (от 4 до 5 лет), за который они повышают уровень своей профессиональной компетентности и мастерства для эффективного исполнения служебных обязанностей на более высокой должности.

Назначение на вышестоящую должность сотрудник при данной модели получает только после прохождения обучения, направленного на повышение его квалификации.

Таким образом, данная модель организации управления карьерным ростом сотрудника характеризуется постепенным его должностным ростом по мере роста его квалификации и мастерства.

Наивысшую ступень своей карьеры сотрудник занимает в период, когда его трудовой потенциал достигает наибольшего развития. После чего начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы, не требующей принятия сложных решений [20]. К недостаткам этой модели относится негативное психологическое влияние на сотрудника понижение его в должности и уход с первых ролей [7].

Организация управления трудовой карьерой сотрудников с применением модели перекресток предполагает, что через определенный временной интервал исходя из результатов деловой оценки сотрудников (результатов аттестации) по нему принимает одно из следующих решений:

- сотрудника перевод на более высокий пост, т.е. осуществляется его вертикальный карьерный рост;
- осуществляется горизонтальное перемещение сотрудника на равнозначную должность;
- осуществляется перевод сотрудник на более низкую должность.

Достаточно часто данные решения принимаются в рамках комплексной аттестации сотрудника, а периоды определяются интервалом между проведения периодических аттестаций персонала.

Последней рассматриваемой моделью трудовой карьеры является – модель «Змея», которая получила достаточно широкое распространение в Японии, и активно применяется в отношении руководящих кадров. Организация управления карьерой сотрудников по данной модели предполагает, что в компании применяется горизонтальные перемещения сотрудников, при этом сотрудники занимают должности в течение достаточно короткого временного интервала (от одного до двух лет), а после этого получает более высокую должность на следующем иерархическом уровне корпоративного управления.

Эта модель позволяет сотрудникам компании во всестороннем и глубоком изучении особенностей управления компанией в разных структурных подразделениях, а также их функций.

Управление трудовой карьерой сотрудников будет эффективным только при условии соблюдения представленных ниже принципов:

- принцип индивидуальности, в соответствии с которым управление трудовой карьерой персонала по отношению к каждому сотруднику должна учитывать его индивидуальные личностные (возраст, пол, психологические черты характера и т.д.) и профессиональные (образование, трудовой стаж, наличие знаний, а также выработанных навыков и умений) характеристики при планировании карьеры сотрудника;

- принцип обоюдной заинтересованности, в соответствии с которым управление трудовой карьерой сотрудника выстраивается таким образом, чтобы её реализация были выгодна, как компании, так и самому сотруднику, т.е. должны быть учтены интересы обеих сторон;
- принцип стимулирования развития карьеры сотрудника, который предполагает организацию мероприятий по продвижению по карьерной лестнице, предоставление возможности перемещений в другую функциональную область на уровне предприятия [19];
- принцип объективности, которые предполагает исключение влияния субъективных факторов со стороны специалистов, планирующих карьеру сотрудников предприятия [19];
- принцип непрерывности, в соответствии с которым ни одна из достигнутых целей в карьере не может быть окончательной и служить поводом для остановки [19];
- принцип осмысленности, предполагающий, что сотрудник должен осмысленно совершать какие-либо действия (повышать свою квалификацию, стремиться к достижению высоких показателей эффективности труда, осваивать новые технологии, предлагать рационализаторские предложения и т.д.) для развития своей карьеры, а не считать это независимым от него процессом.

Управление трудовой карьерой сотрудников преимущественно возлагается на специалистов отдела управления персоналом (или кадровой службы).

Деятельность кадровых служб по управлению карьерой работников позволит повысить качество труда, заинтересованность сотрудников в работе в организации, позволит глубже раскрыть потенциал персонала, снизить текучесть кадров, обеспечить отбор наиболее талантливых и перспективных руководителей, создать результативных топменеджеров и эффективную систему управления.

Рассмотрев модели и принципы совершенствования управления карьерой сотрудников организации можно констатировать, что развитие карьеры сотрудников зависит как от личных особенностей самого сотрудника (его возраста, квалификации, образования, состояния здоровья, психологических особенностей личности и т.д.), так и от объективных факторов.

Управление трудовой карьерой сотрудников будет эффективным только при условии соблюдения представленных ниже принципов:

- принцип индивидуальности;
- принцип обоюдной заинтересованности;
- принцип стимулирования развития карьеры сотрудника;
- принцип объективности;
- принцип непрерывности и осмысленности.

2 Анализ экономической деятельности ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж»

2.1 Организационноэкономическая характеристика отделения дополнительного образования ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж»

Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Тольяттинский медицинский колледж» (далее ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж») был основан почти полвека назад (в 1974 году) в соответствии с решением исполнительного комитета Куйбышевского областного совета депутатов №515 от 2 сентября 1974 года. В 1995 году согласно Распоряжению заместителя мэра г. Тольятти №6464/р от 05.07.95 г на базе Тольяттинского медицинского училища было создано МОУ «Тольяттинский медицинский колледж». Текущий юридический статус учреждение получило спустя еще 10 лет, когда в 2005 года оно было передано из муниципальной собственности в собственность Самарской области. Учредителем ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» является Самарская область, а функции учредителя в настоящее время осуществляет министерство образования и науки Самарской области.

ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» обладает статус юридического лица со всеми вытекающими правами и обязанностями, а также образовательной организацией. ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» находится по адресу: Самарская обл., г. Тольятти, ул. Строителей д. 7, данный адрес является юридическим и фактическим. ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» имеет тот же юридический адрес, что и ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж», но фактический адрес имеет: Самарская обл., г. Тольятти, бр Здоровья, д. 25, корп. 4. Так же у ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» есть филиалы, имеющие юридический адрес, который указан выше и фактический: Самарская обл.,

КинельЧеркасский район, с. КинельЧеркассы, ул. Красноармейская, д. 60а и Самарская обл., Шенталинский район, ст. Шентала, ул. Больничная, д. 2.

Основной целью деятельности ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» является обеспечение удовлетворения потребностей здравоохранения региона в среднем медицинском персонале, посредством профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации среднего медицинского персонала. Для объективности проведения исследования в бакалаврской работе вопрос совершенствования управления трудовой карьерой персонала будем проводить на примере ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж». Это связано с тем, что на основе ниже проведенного опроса сотрудников данного структурного подразделения ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» было выявлен более высокий процент текучести персонала, чем во всем ГБПОУ «Тольяттинском медицинском колледже».

Отделение дополнительного образования ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» (далее ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж») представляет собой структурное подразделение колледжа. Основной целью деятельности отделения дополнительного образования является удовлетворение потребностей в профессиональном развитии среднего медицинского персонала, путем их профессиональной переподготовки и повышения их квалификации по образовательным программам.

В частности, учреждение имеет право открывать счета в банках и иных кредитных учреждениях, заключать с гражданами и юридическими лицами договора от своего имени, быть истцом или ответчиком в суде, а также приобретать, как не имущественные, так и имущественные права. ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» не имеет собственного имущества, а все имущество учреждения закреплено за ним на праве оперативного управления.

Основным видом деятельности ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» является деятельность в сфере среднего профессионального образования (код 82.21.). Однако учреждение может заниматься и другими видами деятельности, представленными в таблице 2.

Таблица 2 – Перечень дополнительных видов деятельности ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» (согласно выписке, из ЕГРЮЛ)

Код	Дополнительный вид деятельности
85.42.9	Прочая деятельность в области дополнительного профессионального образования, которые не были включены в другие группировки
85.41.9	Деятельность в сфере дополнительного образования для взрослых и детей

В настоящее время специализируется на профессиональной подготовке и переподготовке, а также повышения квалификации среднего медицинского персонала по 7 основным программам среднего специального образования, а также более, чем 80 программ дополнительного образования. Учреждение осуществляет образовательную деятельность в соответствии с бессрочной лицензией № 0001227 серия 63Л01, выданной Министерством науки и образования Самарской области 09 июня 2015 года (регистрационный номер 5680).

В 2020 - 2021 учебном году в ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» прошло повышение квалификации 883 человека, в том числе:

- акушеров – 45 чел. (продолжительность обучения – 216 ч.);
- фельдшеров – 16 чел. (продолжительность обучения варьировалась в диапазоне от 144 до 216 ч.);
- медицинских сестер – 767 чел. (продолжительность обучения варьировалась в диапазоне от 72 до 216 ч.);
- зубных техников – 6 чел. (продолжительность обучения – 16 ч.);

- техников лаборантов – 38 чел. (продолжительность обучения – 144 ч.);
- рентгенолаборантов – 11 чел. (продолжительность обучения – 216 ч.).

Кроме того, в прошлом учебном году в ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» прошло профессиональную переподготовку 163 медицинских работниками, в том числе: 18 фельдшеров, 136 медицинских сестер и 9 рентгенолаборантов. По прогнозу на 20222023 год предположительно количество медицинских сотрудников, нуждающихся в повышении квалификации увеличится с 883 человек до 985 человек. В связи, с чем численность сотрудников ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» предположительно также увеличится на три человека. Далее проанализируем кадровый потенциал ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж», начиная с организационной структуры ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» представлена на рисунке 4



Рисунок 4 – Организационная структура управления ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж»

Согласно рисунку 4 организационную структуру управления ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» следует охарактеризовать, как линейную.

Возглавляет отделение дополнительного образования заместитель директора по дополнительному образованию, который непосредственно подчиняется директору образовательного учреждения. Именно заместитель директора по дополнительному образованию обеспечивает стратегическое, а также тактическое и оперативное управление деятельностью ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж», т.к. является единственным руководителем.

В непосредственном подчинении заместителя директора по дополнительному образованию находятся все специалисты и рабочие отделения. В ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» нет преподавателей, закрепленных за отделением. Для организации образовательного процесса привлекаются штатные преподаватели учреждения, которые не находятся в непосредственном подчинении заместителя директора по дополнительному образованию.

На рисунке 5 представлена карьерная лестница для сотрудников ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж», составленная с участием заместителя директора по дополнительному образованию, а также руководителя отдела кадров. Согласно рисунку 5, ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» на нижней ступени карьерной лестнице для сотрудников отделения располагается должность уборщицы, т.е. сотрудника, занятого самым низко квалифицированным трудом. На второй ступеньке находится должность делопроизводитель, на третьей – диспетчер. Четвертая ступенька карьерной лестницы для сотрудников отделения представлена тремя должностями – секретарями сертификационной и аттестационной комиссии, а также заведующей по комплектованию.

На предпоследней ступеньке карьерной лестницы ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» находится должность администратора отделения дополнительного образования, а на последней, заместитель директора по дополнительному образованию.

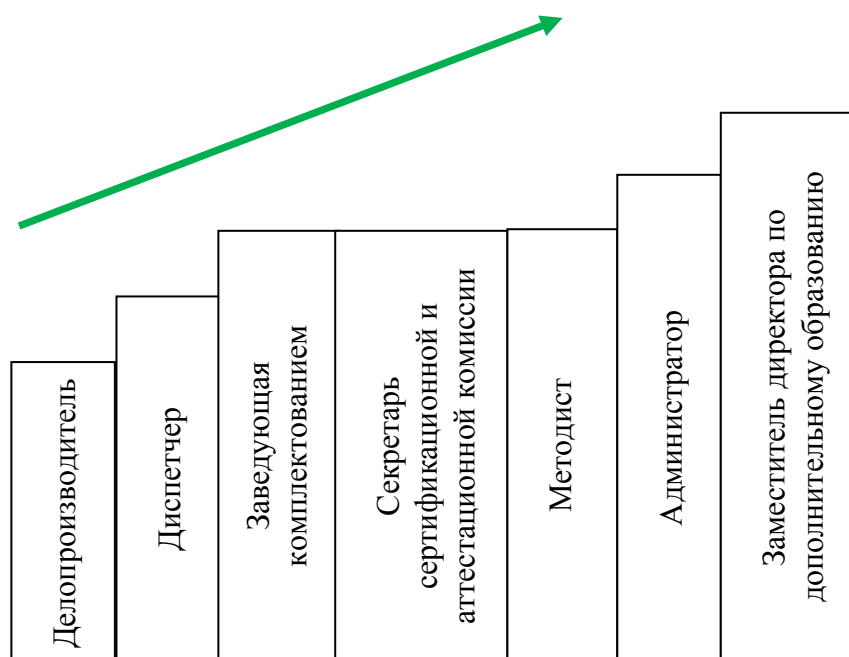


Рисунок 5 – Максимально возможная карьерная лестница для сотрудников ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж»

Следует отметить, что, так как отделение дополнительного образования представляет собой не самостоятельную организацию, а является частью образовательного учреждения, то карьерная лестница его сотрудников не ограничивается только самим отделением.

Во первых, их должностной рост может предполагать получение более высокой должности в других структурных подразделениях ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» (отделе кадров, канцелярии), либо в филиалах колледжа.

Во вторых, вершиной карьеры сотрудников отделения

дополнительного образования может быть не только должность заместителя директора по дополнительному образованию, но также и другие руководящие должности колледжа.

Формально возможности карьерного роста есть у всех сотрудников ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» по карьерной лестнице, представленной на рисунке 5. Однако фактически построить такую карьеру практически невозможно.

Во первых, в ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» рабочим, занятым низко квалифицированным трудом (уборщицы, дворники и т.д.) не представляется возможности карьерного роста даже при условии, что они соответствуют предъявляемым требованиям. С одной стороны, это обуславливается тем, что они не могут проявить себя, а, с другой стороны, их рассматривают как не успешных сотрудников и поэтому руководители и кадровые службы даже не рассматривают вопросы их карьерного роста.

Во вторых, в образовательном учреждении сложилась практика, что руководящие должности, связанные с организацией образовательного процесса (в том числе и должность заместителя директора по дополнительному образованию) занимают сотрудники, которые непосредственно занимались преподаванием, либо методической работой и имеют высшее медицинское образование. Учитывая то, что высшее медицинское образование можно получить только по очной форме, а также то, что никто из сотрудников отделения дополнительного образования не занимается преподаванием, то сотрудники отделения в реальности не имеют возможности карьерного роста до заместителя директора по дополнительному образованию. Такую возможность имеет только методист.

В таблице 3 представлены основные требования к образованию и стажу при замещении должностей в ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж».

Таблица 3 – Требование к образованию и стажу при замещении вакантных должностей в ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж»

Должность	Требования к образованию	Требования к стажу работы
Делопроизводитель	Среднее специальное	Нет
Диспетчер учебной части	Среднее специальное	Нет
Заведующая комплектованием	Высшее профессиональное	Не менее 3 лет
Секретарь аттестационной и сертификационной комиссии	Высшее профессиональное (Среднее специальное)	Не менее 3 лет
Методист	Высшее профессиональное	Не менее 3 лет
Администратор	Высшее профессиональное	Не менее 3 лет

Согласно данным, представленным в таблице 3, первые две ступени карьерной лестницы не требуют наличие высшего профессионального образования. С должности диспетчер, более простым является карьерный рост до секретаря аттестационной или сертификационной комиссии, т.к. здесь низкие, чем в должности заведующей комплектованием требования к трудовому стажу (в два раза), а также не требуется высшего образования. Однако в дальнейшем для карьерного роста до должности администратора сотруднику все равно придется получать высшее профессиональное образование. На рисунке 6 представлена реалистичная карьерная лестница сотрудников ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж».

Согласно данным, представленным в таблице 4 и на рисунке 7, как численность, так и структура кадров ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» на протяжении трех последних лет была достаточно стабильной, за исключением снижения численности специалистов и служащих на один два человека.

Оценка структуры и динамики кадров отделения дополнительного образования (таблица 4).

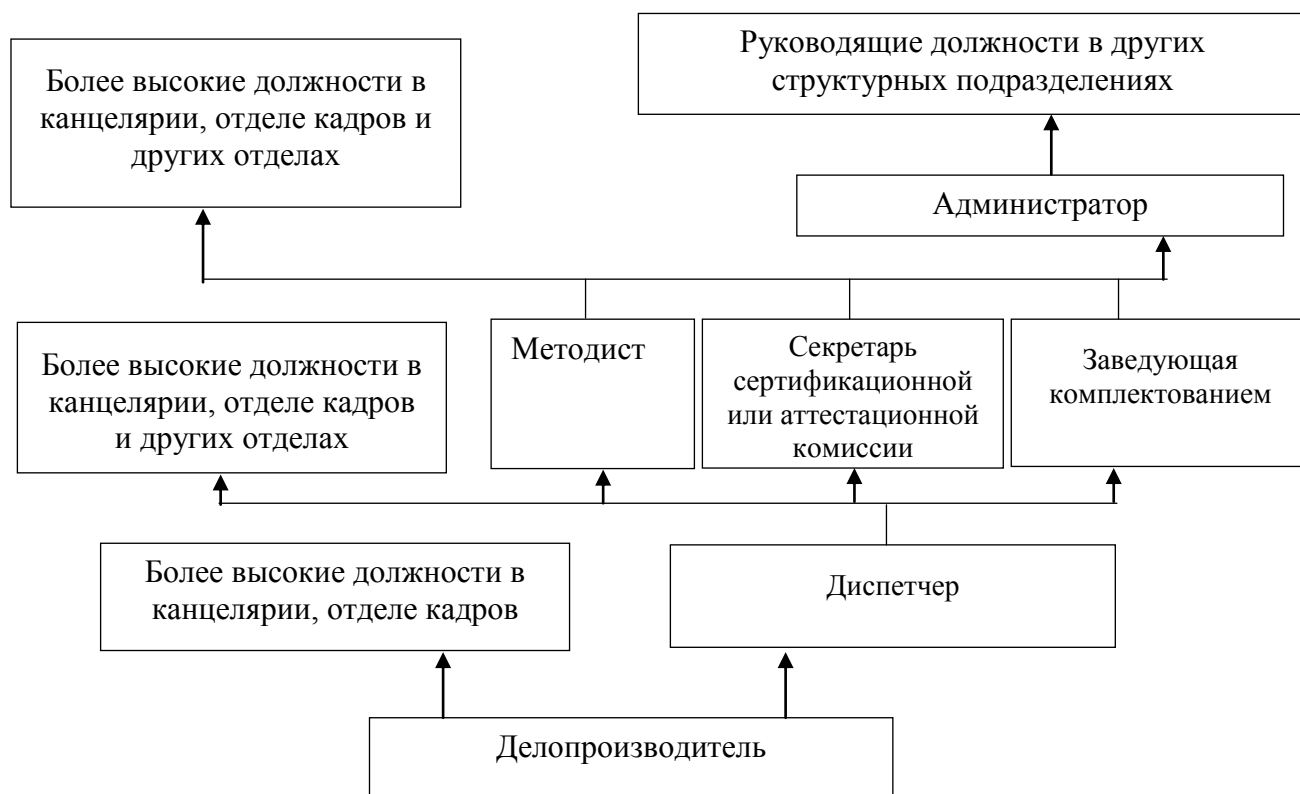


Рисунок 6 – Реалистическая карьерная лестница для сотрудников ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж»

На рисунке 7 для наглядности представим структуру кадров ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» за последние три года в процентном отношении.

В структуре персонала учреждения преобладают рабочие, на которых в последние два года приходилось почти $\frac{2}{3}$ от общей численности персонала. К руководителям в ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» относится только один сотрудник – непосредственно сам руководитель отделения. Далее проанализируем обеспеченность ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» сотрудниками (таблицу 5).

Согласно данным, представленным в таблице 5, в 2019 году ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» было полностью обеспечено сотрудниками в соответствии со штатным расписанием, а в 2020 году штат специалистов и служащих не был полностью укомплектован – были две вакантные должности, одна делопроизводителя и одна секретаря.

Таблица 4 – Динамика и структура персонала ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» в 2019 - 2021 годах

Категории персонала	Среднесписочная численность, чел.			Темп роста, %	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020 / 2019	2021 / 2020
Руководители	2	2	2		
Специалисты	6	5	6	0,8	1,2
Служащие	2	1	1	0,8	
Рабочие	1	1	1		
Итого	11	9	10	0,8	1,2

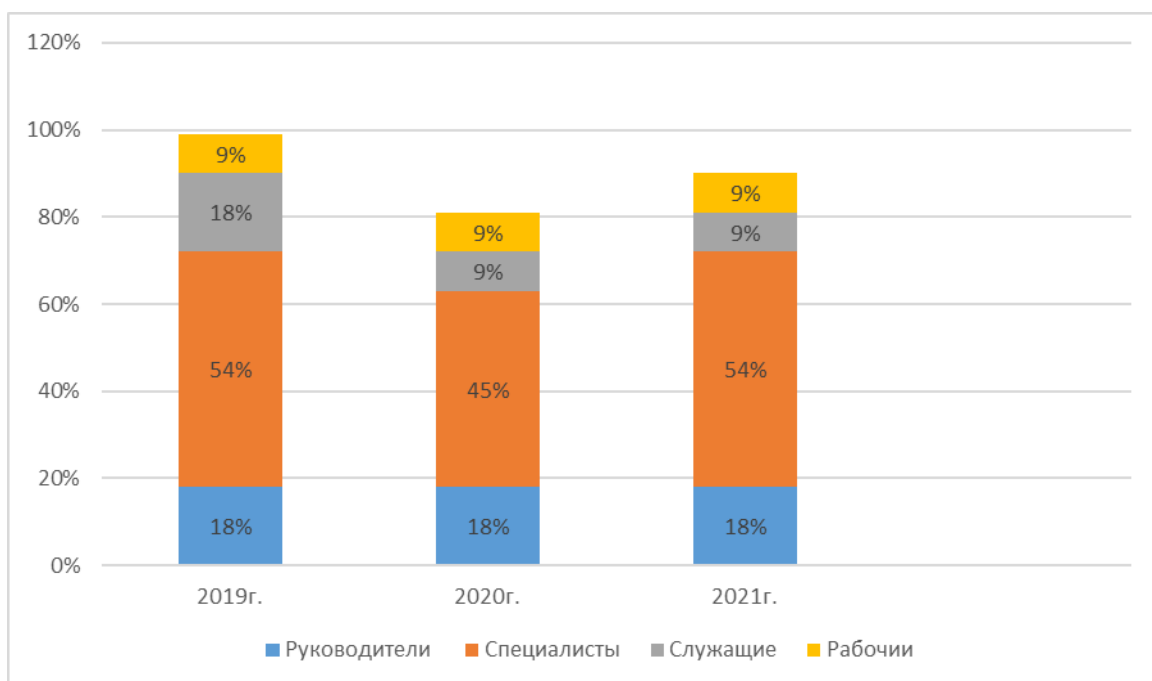


Рисунок 7 – Структура кадров ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» в 2019 - 2021 г.

Таким образом, изменение численности персонала в 2021 году обуславливалось не расширением штата, а ликвидацией дефицита персонала. Далее проанализируем качественные характеристики кадрового потенциала ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж», начиная с оценки уровня образования его сотрудников (таблица 6).

Таблица 5 – Обеспеченность ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» сотрудниками в 2019 - 2021 годах

Категория персонала	2019 г	2020 г	2021 г
Штатная численность, чел.			
Руководители	2	2	2
Специалисты	6	5	6
Служащие	2	1	1
Рабочие	1	1	1
Итого по учреждению	11	9	10
Укомплектованность штата, %			
Руководители	100	100	100
Специалисты	100	83	100
Служащие	100	50	50
Рабочие	100	100	100
Итого по учреждению	100	81	90

Согласно данным, представленным в таблице 6, преобладающая часть сотрудников отделения дополнительного образования (почти $\frac{3}{4}$) имеет высшее образования, а остальные – среднее профессиональное. Учитывая, что по состоянию на 1 октября 2021 года в штате не было сотрудников без профессионального образования и преобладание сотрудников с высшим профессиональным образованием, кадровый потенциал ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» с точки зрения образования сотрудников отделения необходимо оценить, как достаточно высокий.

Таблица 6 – Структура персонала ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» по уровню образования (на 01.10.2021 г.)

Уровень образования	Высшее профессиональное		Средне профессиональное		Без проф. образования	
	чел.	%	чел	%	Чел	%
Руководители	2	100%	-	-	-	-

Продолжение таблицы 6

Уровень образования	Высшее профессиональное		Средне профессиональное		Без проф. образования	
	чел.	%	чел	%	Чел	%
Специалисты	4	66%	2	33%	-	-
Служащие	-	-	1	50%	-	-
Рабочие	-	-	-	-	1	100%
Всего по учреждению	6	60%	3	30%	1	100%

Далее оценим структуру кадров ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» с точки зрения их трудового стажа (таблицу 7).

Согласно данным, представленным в таблице 7, по состоянию на 1 октября 2021 году. В штате ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» был один специалист, имеющих стаж менее двух лет. Общий трудовой стаж подавляющего большинства сотрудников ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» составляет более 5 лет, при этом более, чем у половины сотрудников он составляет более 10 лет. Далее проанализируем структуру общего трудового стажа сотрудников отделения (рисунок 8).

Таблица 7 – Структура кадров ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» по продолжительности общего трудового стажа (на 01.10.2021 г.)

Продолжительность общего трудового стажа	Руководители		Специалисты		Служащие		Рабочие	
	чел.	%	чел	%	чел	%	чел	%
Менее 2 лет	-	-	1	17	-	-	-	-
Более 2 лет, но мене 5 лет	-	-	-	-	-	-	-	-
Более 5 лет, но менее 10 лет	-	-	1	17	1	100	-	-
10 и более лет	2	100,0	4	66	0		1	100

Согласно данным, представленным на рисунке 8, большая часть общего трудового стажа сотрудников ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» по всем категориям персонала относится к сфере

образования. Поэтому выработанными ими навыки знания и умения они могут использовать при исполнении своих служебных обязанностей, что повышает ценность высокой продолжительности трудового стажа работников отделения.

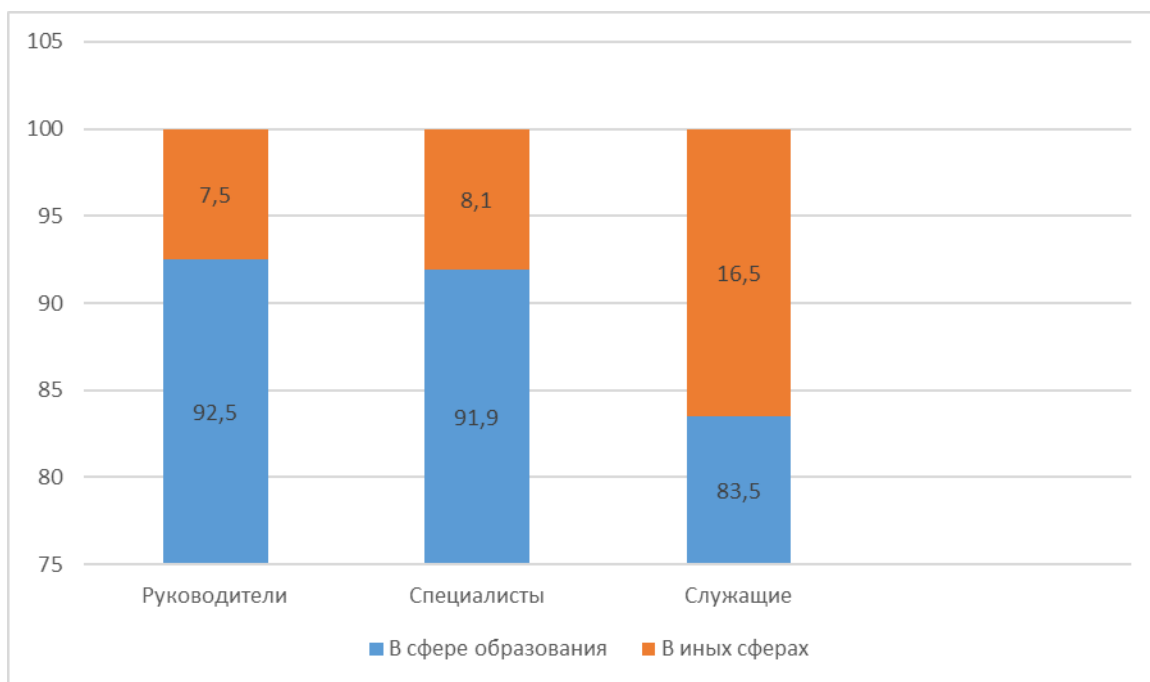


Рисунок 8 – Структура трудового стажа персонала ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» (на 01.10.2021 г.) (%)

В целом кадровый потенциал ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» с точки зрения общего трудового стажа сотрудников отделения также необходимо оценить, как достаточно высокий. Далее проанализируем возрастную структуру персонала ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» (рисунок 9).

Согласно данным, представленным на рисунке 9, возраст более половины сотрудников отделения дополнительного образования варьируется в диапазоне от 30 до 45 лет. А второй по значимости возрастной группой, к которой относится более четверти сотрудников, является возрастная группа до 30 лет. Только у 18% сотрудников ОДО ГБПОУ «Тольяттинский

медицинский колледж» возраст превышает 45 лет. Таким образом, в целом трудовой коллектив дополнительного отделения является молодым.

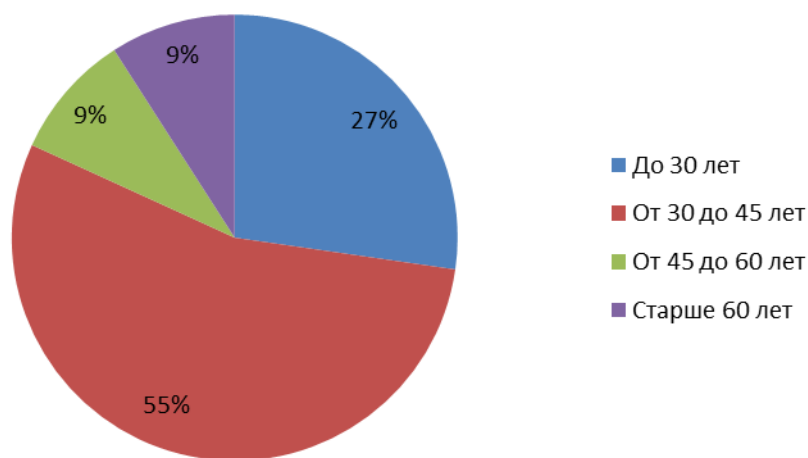


Рисунок 9 – Возрастная структура ОДО

ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» (на 01.10.2021 г.)

В завершении проанализируем показатели движения кадров в ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» (рисунок 10).

Если в 2019 году уровень коэффициента по приему был относительно невысоким, то в течение последних двух лет он существенно увеличился и достиг уровня 0,2. В условиях достаточной высокой стабильности общей численности персонала это может обуславливаться только текучестью кадров. Действительно, коэффициент текучести кадров в ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» на протяжении трех последних лет был достаточно высоким и варьировался в диапазоне от 0,18 до 0,20. Таким образом, уровень стабильности трудового коллектива является невысоким.

В целом организационная структура отделения дополнительного образования является достаточно рациональной и учитывает специализацию, а также цели и задачи, стоящие перед отделением.

Далее рассмотрим основные организационно-экономические показатели деятельности ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» отделение дополнительного образования, представленные в таблице 8.

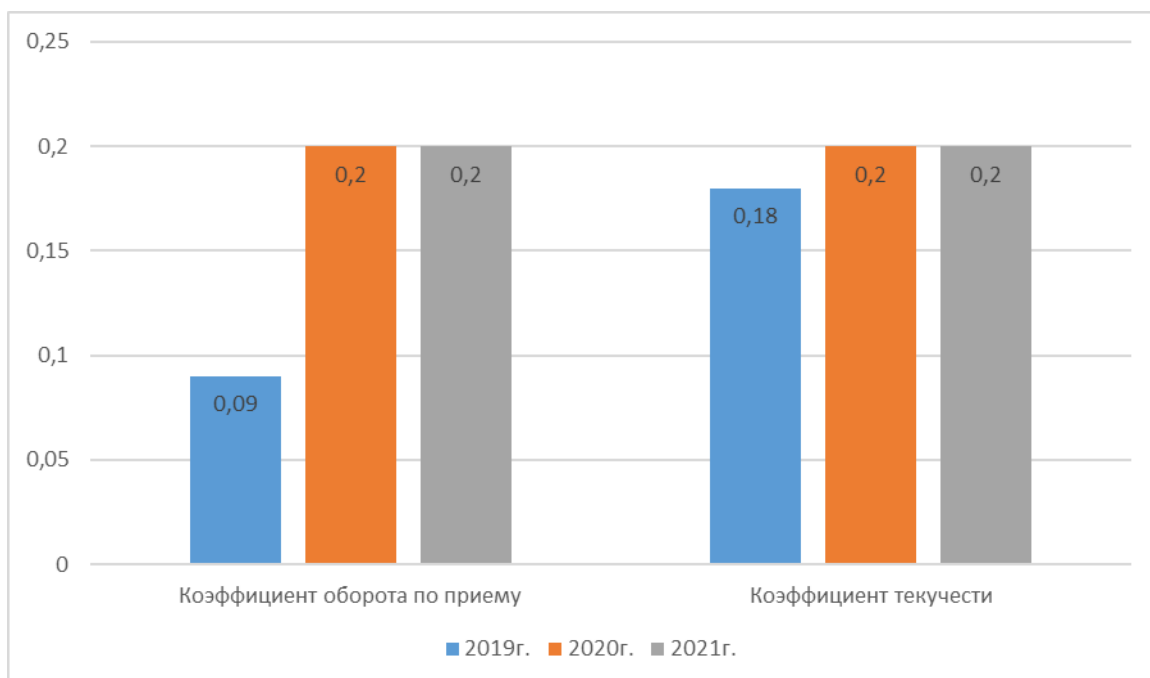


Рисунок 10 – Показатели движения кадров в ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» в 2019 - 2021 годах (%)

В таблице 8 и на рисунке 11 представлены организационно-экономические показатели деятельности ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж».

Наглядно представлено, что по сравнению с 2019/2020 годами и 2020/2021 не все показатели, как и то остались без изменения, а некоторые из них упали.

Так же мы видим, что количество сотрудников осталось без изменений, тем самым хорошо влияя на комфорт в коллективе. Но среднегодовая заработная плата по сравнению с выручкой ничтожна, мала, из этого может вытекать в проблему текучести кадров и соответственно стремиться повышать свою квалификацию.

Таким образом, описывая организационно-экономическую характеристику ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» в целом можно сделать вывод, что в ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» у сотрудников существует возможность построения карьеры. Далее анализируем эффективность управления карьерой сотрудников в отделении дополнительного образования.

Таблица 8 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» отделение дополнительного образования

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение (+,)		Темп роста, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от продаж ¹ , тыс.руб.	3 120 600 р.	2 746 128	3 158 000	374 472	+411 872	12	+15
2. Себестоимость продаж ¹ , тыс.руб.	960 000р.	1 056 000	1 161 600	+96 000	+105 600	+10	+10
3. Фонд оплаты труда, тыс.руб.	836 500	700 000	910 000	136 500	+210 000	16,3	+30
4. Численность работников, чел	11	9	10	2	1	0,8	1,1
5. Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс.руб.	119 500	100 000	130 000	19 500	+30 000	16,3	+30
6. Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс.руб.	143 000	183 200	213 200	+40 200	+30 000	27,5	16,0
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	1 061 600	706 928	743 800	354 672	+36 872	32	+5,2

Отделение дополнительного образования ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» представляет собой структурное подразделение колледжа. Основной целью деятельности отделения дополнительного

образования является удовлетворение потребностей в профессиональном развитии среднего медицинского персонала.

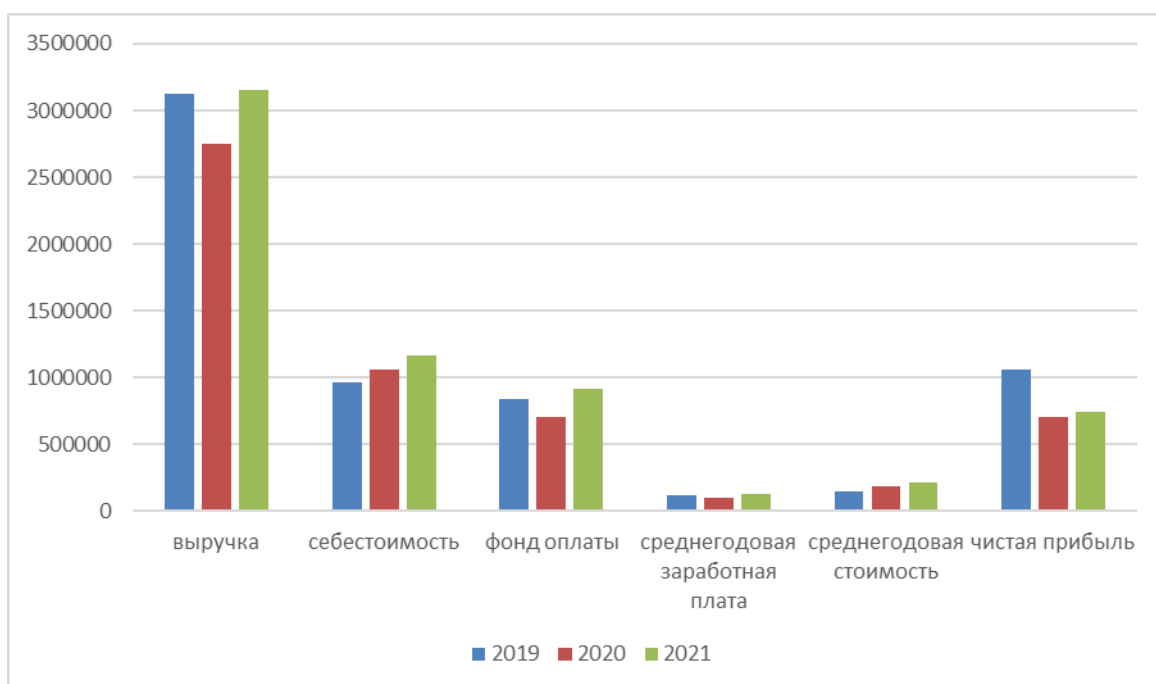


Рисунок 11 Основные организационно экономические показатели деятельности ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» отделение дополнительного образования (руб.)/(год)

Кадровый потенциал ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» характеризуется высоким уровнем образования сотрудников, наличием у них достаточного опыта практической работы, но одновременно достаточно молодым трудовым коллективом. Поэтому уровень кадрового потенциала ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» в целом необходимо оценить, как достаточно высокий.

2.2 Оценка эффективности управления карьерой в ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж»

Анализируя управление трудовой карьерой сотрудников, в первую очередь следует отметить, что в ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» нет локального нормативного акта, регламентирующего данное направление кадровой работы. Более того, понятие «управление трудовой карьерой» практики не упоминается в локальных нормативных актах образовательного учреждения. Также необходимо отметить, что в образовательном учреждении не формируется кадровый резерв. Таким образом, в целом можно сделать вывод, что, как в отделении дополнительного образования, так и в целом в образовательном учреждении кадровые службы и руководители официально не реализуется такое направление кадровой работы, как управление трудовой карьерой сотрудников.

Согласно данным, представленных на рисунке 12, на ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» замещение вакантных должностей преимущественно осуществляется за счет внешних источников. Только 22% вакантных должностей (2 должности) за последние пять лет были замещены за счет внутренних источников, т.е. путем карьерного роста сотрудников отделения дополнительного образования. Один диспетчер был переведен на должность секретаря сертификационной комиссии, и заведующая комплектованием была переведена на должность администратора.

Далее в рамках настоящей работы был проведен опрос обоих сотрудников ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж», получивших карьерное продвижение в течение последних пяти лет. Изначально их попросили оценить, ожидали ли они, что получают карьерный рост. Оба сотрудника ответили на данный вопрос отрицательно.

Сотрудников попросили уточнить, в конкурсе на замещение вакантных должностей участвовали только они или/и другие кандидаты и оба

опрашиваемых сотрудника ответили, что кроме них участвовали и другие кандидаты, претендующие на замещение вакантных должностей. В завершении опроса у сотрудников спросили, кто был инициатором их участия в конкурсе на замещение вакантной должности, на котором они получили карьерное продвижение – они сами, ктолибо из руководителей или сотрудники отдела кадров.

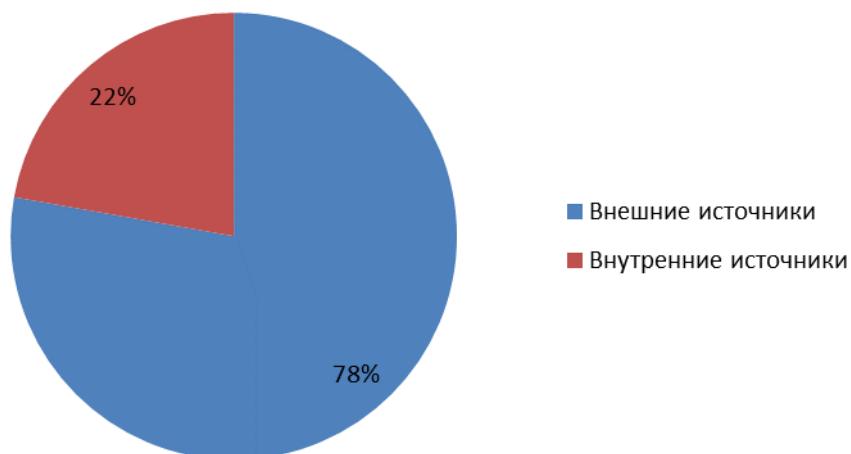


Рисунок 12 – Структура источников замещения вакантных должностей в ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» в 2019 - 2021 годах

Оба опрашиваемых сотрудника ответили, что они сами были инициаторами участия в конкурсе на замещение вакантной должности, и им не поступало предложений участвовать в данном конкурсе, ни от руководителя, ни от специалистов отдела кадров, ни от коголибо еще в учреждении.

Следует отметить, что информация, полученная от данных сотрудников, подтверждается и данными, полученными от сотрудника отдела кадров, отвечающего в течение последних более, чем 10 лет за отбор и подбор новых сотрудников. По его словам, сотрудники образовательного заведения (в том числе и отделения дополнительного образования) участвуют в конкурсе на замещение вакантных должностей специалистов и рабочих на общих основаниях, и одновременно с кандидатами из внешних

источников. То есть в образовательном учреждении не осуществляется организация двух этапного конкурса, когда, сначала оценивается соответствие действующих сотрудников, а уже потом – кандидатов из внешних источников.

Более того, сотрудник отдела кадров, отвечающий за организацию подбора и отбора кадров, сообщил, что в настоящее время при организации конкурсов на замещение вакантных должностей не осуществляется уведомление действующих сотрудников колледжа о нем и не практикуется их приглашение к участию в конкурсе. Поэтому если в рамках определенного структурного подразделения сотрудники обладают информацией о наличии вакантной должности и организации конкурса на её замещения, то по вакантным должностям в других структурных подразделениях ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» – нет. Скорее всего, именно этим обуславливается, что, исходя из результатов анализа за последние 5 лет кадровой документации по сотрудникам ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж», ни один из сотрудников не был переведен в другие структурные подразделения. Хотя там были вакансии, на замещение которых могли претендовать сотрудники отделения дополнительного образования.

Таким образом, в целом можно сделать вывод, что ни в отделении дополнительного образования, ни в ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» в целом кадровой службой и руководителями ни деюре, ни дефакто не осуществляется управление трудовой карьерой сотрудников, а карьерное продвижение сотрудников осуществляется стихийно и без их участия. В завершении для более объективной оценки в рамках настоящей работы был проведен опрос сотрудников отделения дополнительного образования, преследующего цель оценки знаний сотрудников о возможности своего карьерного роста и их отношения к нему. Массив опроса составил 10 сотрудников (в опросе приняли участие все сотрудники, за исключением уборщицы и заместителя директора по дополнительному образованию).

Изначально респондентам предложили оценить уровень своего желания к карьерному росту по шкале от 1 до 4 баллов, где:

4 баллов карьерный рост является очень важным для них, и они готовы прикладывать максимальные усилия для его обеспечения;

3 балла – карьерное продвижение является важным при определенных условиях (в частности росте заработной платы) и готовы прикладывать значительные усилия для его обеспечения;

2 балла – карьерное продвижение является желательным, но сотрудник не готов прикладывать для этого значительных усилий;

1 балла – карьерное продвижения является положительным фактом, но изменять свое трудовое поведение и прикладывать усилия не готов;

0 баллов – безразличен к карьерному росту;

1 балл – негативное отношение к карьерному росту (не хочет повышения ответственности или по другим причинам).

Результаты опроса представлены в таблице 9.

Согласно данным, представленным в таблице 9, для значительной части сотрудников отделения дополнительного образования карьерный рост очень важен, и они готовы прикладывать максимальные усилия для его обеспечения. А для большинства сотрудников – он важен при определенных условиях (в частности росте заработной платы) и готовы прикладывать значительные усилия для его обеспечения.

При этом никто не оценил важность карьерного роста для себя ниже, чем на 3 балла. Таким образом, в целом сотрудники ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» важен для них и предоставление возможности карьерного роста может использоваться в качестве значимого инструмента нематериальной мотивации сотрудников, но в настоящее время данный потенциал не используется руководителями отделения дополнительного образования и кадровой службой колледжа.

Далее респондентам предложили нарисовать, как можно развиваться их карьера, т.е. нарисовать карьерную лестницу и указать условия для их дальнейшего карьерного роста.

На рисунке 13 для наглядности представлена структура ответов респондентов с точки зрения корректности указания ими ступеней своего возможного карьерного роста (карьерной лестницы).

Таблица 9 – Оценка сотрудниками ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» важности карьерного роста для них

Баллы	Численность сотрудников отделения, оценивших важность карьерного роста для себя на этот балл
4 балла	4
3 балла	5
2 балла	0
1 балл	0
0 баллов	0
1 балл	0
Средний балл	4,22

Согласно данным, представленным на рисунке 13, только треть сотрудников ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» в целом понимает, как может развиваться их карьера, при этом только у 11,1% от общей численности респондентов (у одного сотрудника полностью корректное понимание).

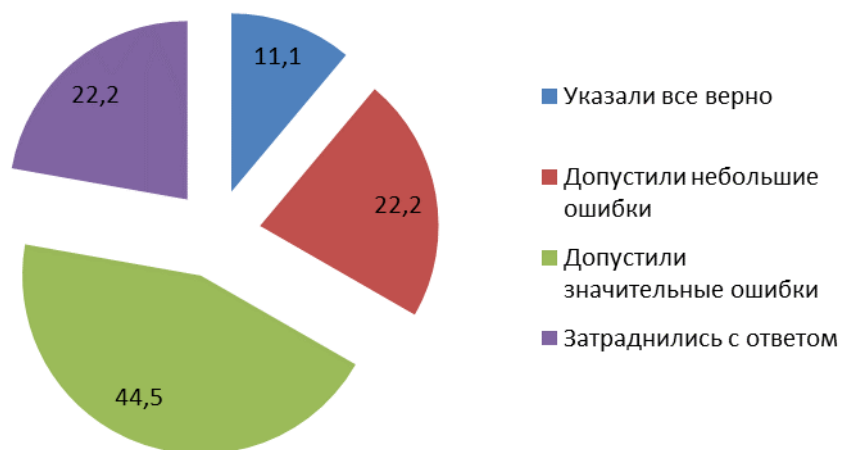


Рисунок 13 – Структура ответов сотрудников ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» о ступенях своей потенциальной карьеры (%)

Чуть меньше, чем у половины сотрудников отделения дополнительного образования имеют ошибочные понимания о ступенях своей потенциальной карьеры, а еще 22,2% респондентов (2 сотрудника) вообще затруднились с ответов.

В завершении опроса респондентов, которые верно или с небольшими ошибками определили потенциальную карьерную лестницу, попросили указать, какие им необходимо получить знания, навыки и умения, а также как выстраивать свое трудовое поведение, чтобы успешно получить должностной рост. Все респонденты затруднились с ответом.

Таким образом, выявлена проблема, что, несмотря, на наличие у сотрудников ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» желания к карьерному росту и готовности к приложению усилий большая часть из них не обладает знаниями и пониманием, как может развиваться их карьера, а те, кто понимают, не знают, как им выстраивать свое профессиональное развитие.

Исходя из проведенного анализа и оценки эффективности организационной структуры, можно сделать вывод. В настоящее время в

ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» у сотрудников существует возможность построения карьеры, и сами сотрудники заинтересованы в построении своей карьеры. Все это в совокупности обуславливает широкие возможности управления карьерой сотрудников отделения с целью роста их мотивации к эффективному труду и своему профессиональному развитию, а также повышению лояльности персонала и их удержанию. Однако в настоящее время в отделении кадровой службы и руководителями ни деюре, ни дефакто не осуществляется управление трудовой карьерой сотрудников, а карьерное продвижение сотрудников осуществляется стихийно и без их участия. Ситуация усугубляется тем, что большая часть сотрудников отделения дополнительного образования не обладает знаниями и пониманием, как может развиваться их карьера, а те, кто понимают не знают, как им выстраивать свою. Поэтому они не смогут выстраивать свое трудовое поведение и свое профессиональное развитие, таким образом, чтобы обеспечить свое успешное карьерное развитие.

3 Рекомендации по формированию совершенствования управления трудовой карьерой персонала в ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж»

3.1 Разработка рекомендации по совершенствованию управления трудовой карьерой персонала в ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж»

Как уже ранее было выявлено, в ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» фактически не осуществляется управление карьерой сотрудников, что оказывает негативное влияние на эффективность развития и использования кадрового потенциала отделения дополнительного образования.

Во первых, уровень текучести кадров в ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» является достаточно высоким, а наличие у сотрудников возможности карьерного роста способствует её снижению. Однако фактически данный механизм противодействия текучести кадров в отделении дополнительного образования не используется.

Во вторых, управление карьерой сотрудников способствует и профессиональному развитию сотрудников, являясь одним из наиболее значимых механизмов стимулирования сотрудников к саморазвитию.

Основной целью проектируемой системы управления карьерой в ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» будет являться способствование развитию и эффективности использования кадрового потенциала отделения дополнительного образования для повышения эффективности его работы, посредством предоставления сотрудникам возможности карьерного роста. Для достижения данной цели перед системой управления карьерой в ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» будут установлены следующие задачи:

- обеспечить формирование у сотрудников уверенности в возможности их карьерного роста в отделении дополнительного образования;
- обеспечить понимание сотрудниками ступеней карьерной лестницы, которые они должны пройти и требований к ним на каждом этапе;
- обеспечить организацию профессионального развития сотрудников ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж», направленного на способствование их карьерному росту.

На рисунке 14 представлены рекомендации по построению в ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» системы управления карьерой сотрудников, выработанные в рамках настоящей работы.

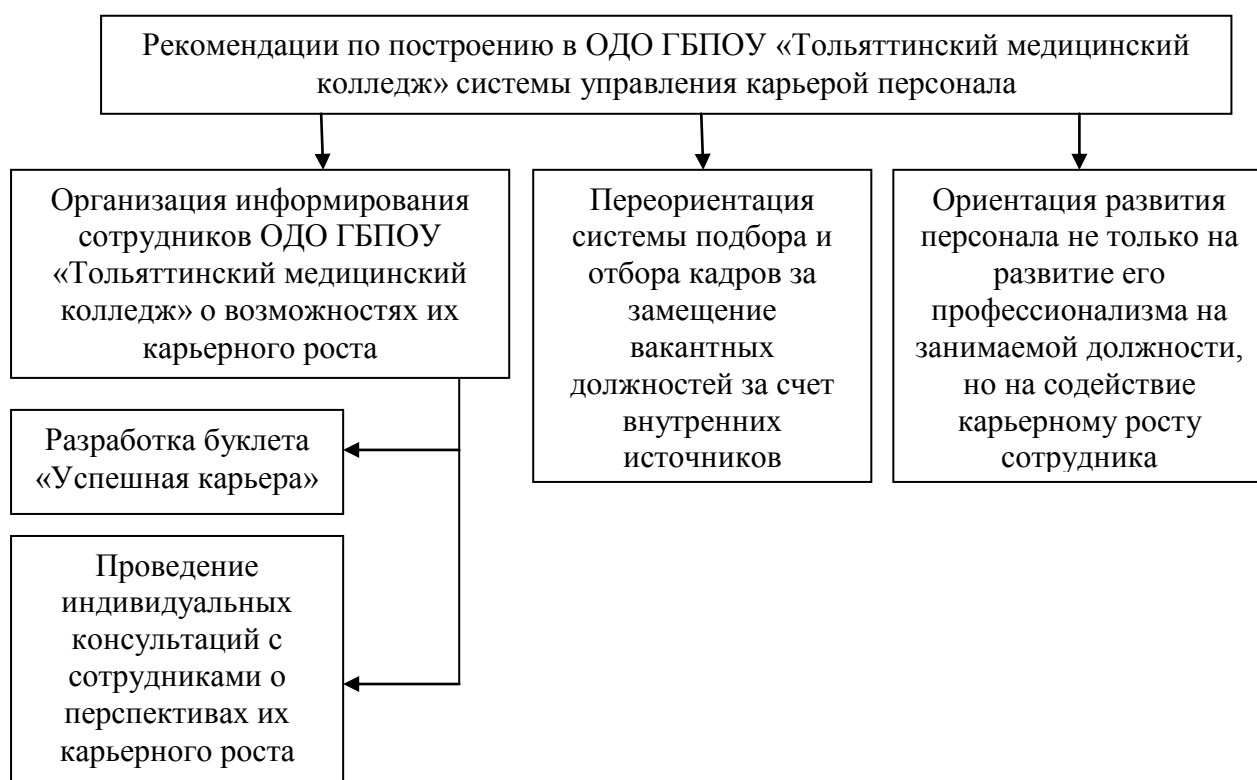


Рисунок 14 – Рекомендации по построению в ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» системы управления карьерой персонала

Мероприятие 1. Первым направлением построения в ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» системы управления карьерой

сотрудников является организации информирования сотрудников о возможностях их карьерного роста. Данное направление включает в себя два мероприятия:

- разработка буклета «успешная карьера»;
- проведение индивидуальных консультаций с сотрудниками о перспективах их карьерного роста.

Рассмотрим более подробно данные рекомендации, начиная с разработки буклета «Успешная карьера». Данный буклет должен будет содержать в себе следующие разделы:

- обращение руководителя образовательного учреждения к сотрудникам. Данное обращение будет заключаться в изложении тезиса о важности профессионального и карьерного развития сотрудников, как неотъемлемого компонента личного развития сотрудников;
- карьерограмма сотрудников. В данном разделе будет указана карьерная лестница для сотрудников отделения дополнительного образования и требования к ним для карьерного продвижения на каждом этапе. В частности, там должны быть максимально формализованы требования к:
 - уровню и профилю образования;
 - к продолжительности общего трудового стажа, а также стажа работы непосредственно в ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж»;
 - требования к знаниям, навыкам и умениям сотрудников, необходимых для карьерного роста на следующую ступень развития.
- Страница успеха. Несмотря на то, что в ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» практически нет примеров

успешного карьерного продвижения сотрудников, но в целом по образовательному учреждению данные примеры есть.

На данной странице будет представлен рассказ о своем карьерном росте 23 сотрудников колледжа. При этом данная информация должна содержать в себе следующие тезисы:

- карьерный рост – это не стечение обстоятельств, а результат упорного труда и целеустремленности;
- карьерный рост позволяет повысить качество жизни и социальный статус, а также очень важен для самореализации.

Данный буклет должен будет изготовлен на высококачественной бумаге (мелованная бумага с плотностью не менее 140 г.) с высоким качеством печати и будет раздаваться каждому сотруднику ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж». Реализация данной рекомендации позволит:

- обеспечить наличие у сотрудников возможности получить исчерпывающую информацию о возможностях своего карьерного роста;
- формализовать правила карьерного роста, что, с одной стороны, снизит субъективность при принятии кадровых решений по карьерному продвижению сотрудников, а, с другой стороны, исключит ситуации, когда сотрудник рассчитывает на карьерный рост, хотя и не имеет необходимых для этого знаний, навыков, умений или опыта образования.

Следующим шагом в реализации первого мероприятия является проведение индивидуальных консультаций с сотрудниками о перспективах их карьерного роста. Данные консультации будут организовываться специалистами отдела кадров ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» и проводится со всем персоналом отделения дополнительного образования. С уже действующими сотрудниками данные консультации будут проводиться через 35 дней после выдачи им буклетов «Успешная карьера», а с новыми

сотрудниками – в течение 510 дней после завершения их испытательного срока. Проведение данных консультаций будет призвано обеспечить решение следующих задач:

- обеспечение информированности сотрудников о возможностях своего карьерного роста. Следует отметить, что выдача сотрудникам отделения дополнительного образования буклетов «Успешная карьера» не является гарантией того, что они усвоят данную информацию, т.к. они могут не полностью понять какие-то аспекты, либо не изучить данный буклет в принципе. На индивидуальной консультации сотрудник отдела кадров разберет с сотрудником как может продвигаться карьера данного сотрудника, и каким требованиям для этого должен соответствовать данный сотрудник;
- выработать план профессионального развития сотрудника, способствующего карьерному его карьерному росту. Для этого специалист кадровой службы совместно с сотрудником (на основании данных его последней аттестации, характеристики от руководителя отделения дополнительного образования и других данных) определит, какие знания сотрудник должен получить, и какие навыки и умения выработать, чтобы соответствовать требованиям для замещения следующей должности по карьерной лестнице.

Реализация данной рекомендации, с одной стороны, позволит обеспечить высокий уровень информированности сотрудников ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» о возможностях своего карьерного развития, с другой стороны, обеспечить, чтобы профессиональное карьерное сотрудников отделения дополнительного образования способствовало бы их карьерному росту.

Вторым предлагаемым направлением является переориентация системы подбора и отбора кадров на замещение вакантных должностей за счет внутренних источников. Данное направление предполагает внедрение модели подбора и отбора персонала, представленной на рисунке 15.

Мероприятие 2. Согласно модели, представленной на рисунке 15, переориентация системы подбора и отбора кадров на замещение вакантных должностей за счет внутренних источников ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» будет осуществляться в два этапа. На первом этапе специалисты отдела кадров после выявления потребности в подборе нового сотрудника они будут оценивать: кто из сотрудников может претендовать на замещение данной вакантной должности, исходя из карьерограмм, и информировать их письмом на рабочую электронную почту об открытой вакантной должности, а также дате и условиях проведения внутреннего конкурса.



Рисунок 15 – Предлагаемая к внедрению модель отбора и подбора персонала

Следует отметить, что сотрудники отделения дополнительного образования будут рассматриваться для замещения вакантных должностей не только в отделении дополнительного образования, но также и в других

подразделениях ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж», таких как канцелярия, отдел кадров, хозяйственная служба и т.д.

Если при проведении внутреннего конкурса специалистом отдела кадров ктолибо из сотрудников отделения дополнительного образования будет признан соответствующим занимаемой должностей, то он будет переведен на вышестоящую должность. И только при условии, что никто из сотрудников, претендующих на карьерный рост, не был оценен, как соответствующий требованиям, предъявляемым к вакантной должности, специалисты отдела кадров будут осуществлять подбор и отбора кандидатов из внешних источников. Реализация данного направления позволит:

- повысить вероятность получения карьерного роста, т.к. у сотрудников отделения дополнительного образования не будет необходимости конкурировать с кандидатами из внешних источников;
- исключить ситуацию, когда сотрудник отделения дополнительного образования не будет участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности из-за несвоевременного информирования, иными словами из-за того, что он своевременно не был уведомлен о проведении конкурса;
- исключить вероятность, что сотрудник не будет принимать участие в конкурсе из-за ложных представлений, что он не имеет право участвовать в нем или шансов на карьерный рост;
- дополнительно стимулировать к карьерному росту, т.к. получение письма будет подталкивать сотрудников к действиям, а именно к участию во внутреннем конкурсе на замещение вакантной должности.

Мероприятие 3. Последним предлагаемым направлением построения в ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» является ориентация развития персонала, направленная не только на развитие его профессионализма на занимаемой должности, но на содействие карьерному

росту сотрудника. Только исходя из потребностей, выполняемых в настоящее время функций на текущей должности, направленных на соблюдение баланса развития сотрудников. Так же возникает и потребностей в знаниях, навыков и умениях для успешного карьерного роста сотрудников.

Сама потребность в профессиональном развитии сотрудников для их успешного карьерного роста будет оцениваться при проведении индивидуальных консультаций с сотрудниками, предусмотренных первым направлением. Реализация данной рекомендации позволит обеспечить, чтобы к моменту появления возможностей для карьерного роста сотрудника (вышестоящей вакантной должности) обладал бы необходимым уровнем знаний, навыков и умений для успешного отбора в рамках внутреннего конкурса на замещение вакантной должности.

Следует отметить, что деятельность ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» имеет высокий уровень нормативноправового регулирования на уровне учреждения и, соответственно, построение системы управления карьерой, безусловно, будет предполагать внесение изменений в локальные нормативные акты учреждения. Перечень локальных нормативных актов, в которые необходимо внести изменения, и суть данных изменений представлены в таблице 10.

Таблица 10 Потребность внесения изменения в локальные нормативные акты ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» в связи с построением системы управления трудовой карьеры

Наименование локального нормативного акта	Суть вносимых изменений
Положение «О карьерном развитии персонала»	Создание нового нормативноправового акта, включающего в себя все выработанные в рамках настоящей работы рекомендации

Продолжение таблицы 10

Наименование локального нормативного акта	Суть вносимых изменений
Положение «Об организации подбора и отбора персонала»	Внесение изменений, связанных с внедрением новой модели подбора и отбора кадров, предусматривающей первоначально отбор из внутренних источников, а только потом из внешних
Положение «О профессиональном развитии»	1. Изменение цели обучения (добавление профессионального развития, направленного на подготовку сотрудника к карьерному росту). 2. Добавление информации, что план обучения должен разрабатываться с учетом потребностей в обучении, выявленных на индивидуальных консультациях с сотрудниками
Должностная инструкция специалиста отдела кадров	Включение обязанностей по организации индивидуальных консультаций с сотрудниками отделения дополнительного образования и проведения внутренних конкурсов на замещение вакантных должностей
Должностная инструкция руководителя отделения дополнительного образования	Включение обязанности по содействию карьерному развитию сотрудников дополнительного образования

Мероприятия согласно данным, представленных в таблице 10, для построения системы управления карьерой в ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» будет предложено необходимость разработать один локально нормативно-правовой акт и внести изменения еще в три локально нормативно-правовых актов.

Далее представим этапы мероприятий построения системы управления трудовой карьерой в ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж», а также сроки их реализации и ответственные лица (таблица 11).

Таблица 11 – Организационный план внедрения усовершенствования управления трудовой карьерой организации

Этап	Ответственное лицо / структурное подразделение	Период реализации
Проведение совещания у директора учреждения с участием его заместителей и руководителей отделов, посвященного внедрению системы управления трудовой карьерой сотрудников в ОДО	Директор учреждения	Январь 2023 г.
Подготовка проектов положений «О карьерном развитии персонала», «Об организации подбора и отбора персонала» и «О профессиональном развитии»	Канцелярия	Январь 2023 г.
Внесение изменений в должностные инструкции специалиста отдела кадров и заместителя директора по дополнительному образованию	Руководитель отдела кадров	Январь 2023 г.
Разработка буклета «Успешная карьера»	Заместитель директора по дополнительному образованию	Январь-февраль 2023 г.
Утверждение проектов положений «О карьерном развитии персонала», «Об организации подбора и отбора персонала» и «О профессиональном развитии»	Директор учреждения	Февраль 2023 г.
Печать буклетов «Успешная карьера»	Заместитель директора по АХР	Март 2023 г.
Выдача буклетов «Успешная карьера» сотрудникам отделения дополнительного образования	Заместитель директора по дополнительному образованию	Март 2023 г.
Проведение индивидуальных консультаций с сотрудниками отделения дополнительного образования	Специалист отдела кадров	Апрель 2023 г.
Корректировка плана развития персонала на 2023 год с учетом потребностей, выявленных по результатам индивидуальных консультаций с сотрудниками	Специалист отдела кадров	Апрель 2023 г.

Согласно данным, представленным в таблице 11 при условии начала реализации предложенных рекомендаций в январе 2023 года все подготовительные мероприятия будут завершены за 4 месяца – к концу

апреля. В дальнейшем нужно будет осуществлять только текущую работу, такую как проведение индивидуальных консультаций с сотрудниками, оценка успешности их профессионального развития, привлечению их к участию во внутренних конкурсах на замещение вакантных должностей и т.д.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что первым направлением построения в ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» системы управления карьерой сотрудников является организация информирования сотрудников о возможностях их карьерного роста.

Вторым мероприятием является проведение индивидуальных консультаций с сотрудниками о перспективах их карьерного роста. Данные консультации будут организовываться специалистами отдела кадров ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» и проводится со всем персоналом отделения дополнительного образования.

Последним предлагаемым направлением построения в ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» является ориентация развития персонала, направленная не только на развитие его профессионализма на занимаемой должности, но на содействие карьерному росту сотрудника.

Следует отметить, что сотрудники отделения дополнительного образования будут рассматриваться для замещения вакантных должностей не только в самом отделении дополнительного образования, но также и в других подразделениях ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж», таких как канцелярия, отдел кадров, хозяйственная служба и т.д.

Далее представим организационный план построения в ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» системы управления карьерой персонала, а также оценим эффективность предлагаемых рекомендаций.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Представив подробное описание мероприятий, направленных на совершенствование управления трудовой карьерой персонала организации оценим их эффективность.

В таблице 12 представлен прогноз расходов на реализацию предложенных рекомендаций. Согласно данным, представленным в таблице 12, реализация предложенных рекомендаций будут обуславливать возникновение затрат в размере 5 тыс. руб. Что является малой суммой, как для колледжа, так и отделения дополнительного образования и фактически могут игнорироваться как незначительные. Учитывая функции, статус и ответственность сотрудников ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж», а также то, что учреждение не является коммерческим, то внедрение системы управления карьерой сотрудников не приведет к увеличению доходов учреждения или отделения.

Таблица 12 – Прогноз затрат на реализацию предложенных рекомендаций

Статья затрат	Сумма затрат, руб.
Разработка макета буклета	3000
Печать буклета (10 шт.)	2000
Итого	5000

Но окажет положительное влияние на показатели труда, а также лояльность и текучесть персонала отделения дополнительного образования.

Для оценки данного влияния в рамках настоящей работы был применен метод экспертной оценки. В качестве экспертов выступили:

- директор учреждения;
- руководитель отдела кадров;
- заместитель директора по дополнительному образованию;
- администратор отделения дополнительного образования;

– заведующая по комплектованию.

Изначально экспертов ознакомили с результатами проведенного исследования и его выводами, а после этого с предлагаемыми рекомендациями по построению системы управления карьерой сотрудников в ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж». Далее экспертов попросили оценить влияние построения системы управления трудовой карьерой на показатели труда сотрудников отделения дополнительного образования по шкале от 0 до 4 баллов, где:

4 балла – очень сильное влияние;

3 балла – значительное влияние;

2 балла – ощутимое влияние;

1 балла – низкое влияние;

0 баллов – влияние не оказывает.

Положительные баллы будут означать благоприятное влияние на показатели труда сотрудников, а отрицательные – негативное. Результаты экспертной оценки представлены в таблице 13.

Таблица 13 Экспертная оценка влияния системы управления трудовой карьерой персонала на показатели труда персонала в отделении дополнительного образования, баллы

Эксперт	Оцениваемая характеристика труда			
	Качество труда	Трудовая активность	Соблюдение трудовой дисциплины	Производительность
Директор учреждения	+2	+2	0	+1
Руководитель отдела кадров	+2	+3	0	0
Руководитель ОДО	+2	+2	0	0
Администратор ОДО	+2	+2	0	0
Заведующая	+2	+2	0	0
Средний балл	+2,0	+2,2	0	+0,2

Согласно данным, представленным в таблице 13 можно сделать вывод о том, что построенная система управления трудовой карьерой персонала в

ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» не будет способствовать:

- повышению производительности труда сотрудников отделения,
- а также их трудовой дисциплины,

но это окажет ощутимое влияние на повышение качества труда сотрудников, а также их трудовой активности. Далее экспертов попросили оценить влияние на снижение текучести и повышение мотивации персонала также по шкале от 0 до 4 баллов.

Результаты экспертной оценки представлены в таблице 14. Согласно данным, представленным в таблице 14, построение в ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» системы управления карьерой будет оказывать значительное влияние на повышение мотивации персонала и существенное влияние на снижение текучести кадров.

Таблица 14 – Экспертная оценка влияния построения системы управления трудовой карьерой персонала на показатели текучесть и мотивацию сотрудников отделения дополнительного образования, баллы

Эксперт	Текучесть кадров	Мотивация персонала
Директор учреждения	+3	+2
Руководитель отдела кадров	+2	+3
Руководитель ОДО	+2	+3
Администратор ОДО	+2	+3
Заведующая по комплектованию	+2	+3
Средний балл	+2,2	+2,8

Мероприятия 2 и 3 не нуждаются в дополнительном финансировании, так как, они будут разрабатываться, и осуществляться заместителем директора по дополнительному образованию, исходя из его функциональных обязанностей.

После внедрения мероприятий у сотрудников ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» будет возможность роста по карьерной лестнице. И сотрудники ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» смогут замещать или занять должность в ГБПОУ

«Тольяттинском медицинском колледже» более высокую по уровню образования и в соответствии с требованиями к занимаемой должности.

В связи с особенностью исследуемой организации, не представляется возможным сделать подробный расчет экономической эффективности предложенных мероприятий. Это объясняется тем, что общее количество персонала за год остается неизменным, но в течение года наблюдается неоднократное увольнение таких сотрудников, как диспетчер и делопроизводитель. Вновь принятые на эту должность сотрудники нуждаются в обучении. Обучением занимается администратор, что отвлекает его от основных функциональных обязанностей. Постоянная смена персонала вела к снижению квалификации сотрудников.

Таким образом, основной акцент в определении эффективности предложенных мероприятий будет сделан на описании социальной эффективности.

Остановимся на описании социальной эффективности рекомендованных мероприятий.

Социальная эффективность предлагаемых мероприятий, в первую очередь, проявится в повышении мотивации и снижении текучести кадров. Кроме того, у сотрудников появится заинтересованность в работе. Это связано с тем, что предполагается возможность карьерного роста. Так же переориентация систем подбора и отбора кадров на замещение вакантных должностей за счет внутренних источников будет оказывать на сотрудников сильное мотивирующее действие, так как они будут уверены в том, что смогут занять в организации более высокую должность.

А также повысится вероятность повышения карьерного роста, что исключит ситуацию, когда сотрудник отделения дополнительного образования не будет участвовать в конкурсе.

Социальная эффективность будет проявляться еще и в том, что предложенные мероприятия будут дополнительно стимулировать к

карьерному росту и ориентировать персонал на развития его профессионализма на занимаемой должности.

Таким образом, с одной стороны, построение системы управления трудовой карьерой будет предполагать повышение мотивации персонала, качества труда и трудовой активности сотрудников отделения ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» и снижению текучести кадров, а, с другой стороны, расходы на её построение являются ничтожно низкими. Поэтому данные мероприятия можно оценить, как экономически эффективные.

Заключение

Трудовая карьера – представляет собой должностной и профессиональный рост, продвижение по служебной лестнице, повышение уровня навыков, умений, знаний, способностей и квалификационных возможностей, а также размеров вознаграждения, связанных с трудовой деятельностью. Управление карьерой представляет собой процесс реализации кадровой службой или руководителями компании комплекса мероприятий, направленных на планирование, мотивацию и контроль служебного роста сотрудников, исходя из его возможностей, целей, склонностей и потребностей, а также исходя из возможностей, целей и социальноэкономических условий самой компании. Оно является одним из компонентов системы управления персоналом и осуществляется с учетом кадровой стратегии предприятия. Управление трудовой карьерой сотрудников преимущественно возлагается на специалистов отдела управления персоналом (или кадровой службы).

К основным задачам системы управления карьерой сотрудников организации следует отнести:

- создание условий для замещения вакантных руководящих должностей и ключевых специалистов за счет внутренних источников;
- стимулирование сотрудников к своему профессиональному развитию;
- удержание высококвалифицированных и ключевых сотрудников.

Управление трудовой карьерой сотрудников будет эффективным только при условии соблюдения представленных ниже принципов:

- принцип индивидуальности;
- принцип обоюдной заинтересованности;
- принцип стимулирования развития карьеры сотрудника;
- принцип объективности;
- принцип непрерывности;

– принцип осмысленности.

В рамках настоящей работы исследовалась эффективность управления трудовой карьерой сотрудников в ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж». ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» специализируется на профессиональной подготовке и переподготовки, а также повышения квалификации среднего медицинского персонала по 7 основным программам среднего специального образования, а также более, чем 80 программ дополнительного образования. Отделение дополнительного образования ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» представляет собой структурное подразделение колледжа. Основной целью деятельности отделения дополнительного образования является удовлетворение потребностей в профессиональном развитии среднего медицинского персонала, путем их профессиональной переподготовки и повышения их квалификации по образовательным программам.

Кадровый потенциал ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» характеризуется высоким уровнем образования сотрудников, наличием у них достаточного опыта практической работы, но одновременно достаточно молодым трудовым коллективом. Поэтому уровень кадрового потенциала ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» в целом необходимо оценить как достаточно высокий.

В настоящее время в ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» у сотрудников существует возможность построения карьеры и сами сотрудники отделения дополнительного образования заинтересованы в построении своей карьеры. Все это в совокупности обуславливает широкие возможности управления карьерой сотрудников отделения с целью роста их мотивации к эффективному труду и своему профессиональному развитию, а также повышению лояльности персонала и их удержанию (снижению текучести). Однако в настоящее время в ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» кадровой службой и руководителями ни деюре, ни дефакто не осуществляется управление трудовой карьерой сотрудников, а

карьерное продвижение сотрудников осуществляется стихийно и без их участия. Ситуация усугубляется тем, что большая часть сотрудников отделения дополнительного образования не обладает знаниями и пониманием, как может развиваться их карьера, а те, кто понимают, не знают, как им выстраивать свою карьеру. Поэтому они не смогут выстраивать свое трудовое поведение и свое профессиональное развитие, таким образом, чтобы обеспечить свое успешное карьерное развитие.

Основной целью проектируемой системы управления карьерой в ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» будет являться способствование развитию и эффективности использования кадрового потенциала отделения дополнительного образования для повышения эффективности его работы, посредством предоставления сотрудникам возможности карьерного роста. Для достижения данной цели перед системой управления карьерой в ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» будут установлены следующие задачи:

- обеспечить формирование у сотрудников уверенности в возможности их карьерного роста в отделении дополнительного образования;
- обеспечить понимание сотрудниками ступеней карьерной лестницы, которые они должны пройти и требований к ним на каждом этапе;
- обеспечить организацию профессионального развития сотрудников ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж», направленного на способствование их карьерному росту.

В рамках настоящей работы было выработано три направления рекомендаций, обеспечивающих построение в ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» системы управления карьерой сотрудников.

Первым является организации информирования сотрудников о возможностях их карьерного роста. Данное направление включает в себя двух мероприятий:

- разработка буклета «успешная карьера». Реализация данной рекомендации позволит обеспечить наличие у сотрудников возможности получить исчерпывающую информацию о возможностях своего карьерного роста и формализовать правила карьерного роста, что, с одной стороны, снизит субъективность при принятии кадровых решений по карьерному продвижению сотрудников, а, с другой стороны, исключит ситуации, когда сотрудник рассчитывает на карьерный рост, хотя и не имеет необходимых для этого знаний, навыков, умений или опыта образования;
- проведение индивидуальных консультаций с сотрудниками о перспективах их карьерного роста. Реализация данной рекомендации с одной стороны позволит обеспечить высокий уровень информированности сотрудников ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» о возможностях своего карьерного развития, с другой стороны, обеспечить, чтобы профессиональное карьерное сотрудников отделения дополнительного образования способствовало бы их карьерному росту.

Вторым предлагаемым направлением является переориентация системы подбора и отбора кадров за замещение вакантных должностей за счет внутренних источников. Данное направление предполагает, что использование внешних источников привлечения кандидатов только при условии, что никто из действующих сотрудников, претендующих на замещение вакантной должности, не соответствует установленным критериям. Реализация данного направления позволит:

- повысить вероятность получения карьерного роста, т.к. у сотрудников отделения дополнительного образования не будет необходимости конкурировать с кандидатами из внешних источников;

- исключить ситуацию, когда сотрудник отделения дополнительного образования не будет участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности из-за несвоевременного информирования;
- дополнительно стимулировать к карьерному росту, т.к. получение письма будет подталкивать сотрудников к действиям, а именно, к участию во внутреннем конкурсе на замещение вакантной должности.

Последним предлагаемым направлением построения в ОДО ГБПОУ «Тольяттинский медицинский колледж» является ориентация развития персонала, направленная не только на развитие его профессионализма на занимаемой должности, но на содействие карьерному росту сотрудника. Только исходя из потребностей, выполняемых в настоящее время функций на текущей должности, направленных на соблюдение баланса развития сотрудников. Так же возникает и потребностей в знаниях, навыках и умениях для успешного карьерного роста сотрудников.

Реализация данной рекомендации позволит обеспечить, чтобы к моменту появления возможностей для карьерного роста сотрудника (вышестоящей вакантной должности) сотрудник обладал бы необходимым уровнем знаний, навыков и умений для успешного отбора в рамках внутреннего конкурса на замещение вакантной должности.

В целом построение системы управления карьерой будет предполагать повышение мотивации, качества труда и трудовой активности сотрудников отделения и снижению текучести кадров, но при этом расходы на её построение будут очень низкими (несущественными). Поэтому данные рекомендации можно оценить, как экономически эффективные.

Список используемой литературы

1. Аверченко, Л.К. Управление персоналом в организации: учебное пособие для всех форм обучения / Л.К. Аверченко ; РАНХиГС, Сиб. инт упр. Новосибирск : Издво СибАГС, 2020. 203 с.
2. Аксенова, Е.А. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ, 2017. 560 с.
3. Афлетунова Г.Э. Система управления персоналом // Г.Э. Афлетунова. [Электронный ресурс] // Научная электронная библиотека КиберЛенинка Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemaupravleniyapersonalom> (дата обращения: 29.10.2021).
4. Бавыкина Е. Н. Анализ сущности понятия «Карьера» / Е.Н. Бавыкина. [Электронный ресурс] // Научная электронная библиотека КиберЛенинка. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/analizsuschnostiponyatiyakariera> (дата обращения: 27.10.2021).
5. Базавлуцкая Л.М. Управление карьерой: учебное пособие / Л.М. Базавлуцкая, Е.А.Гнатышина, Ю.В. Лысенко. Челябинск: Издво ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2019. 81с.
6. Базаров, М.М. Организационная психология : учебник / Т. Ю. Базаров, А. Б. Леонова, М. М. Абдуллаева [13 др.] ; под общ. ред. А. Б. Леоновой. М. : : ИНФРАМ, 2020. 429 с.
7. Горленко, О.А. Управление персоналом : учебник для среднего профессионального образования / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можаяева. М.: Издательство Юрайт, 2019. 249 с.
8. Горчакова, Л.Н. Понятие «Карьера» в научнопрактической литературе / Л. Н. Горчакова. [Электронный ресурс] // Молодой ученый –

Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/13/1029/> (дата обращения: 27.10.2021).

9. Гершанок, А. А. Менеджмент: учебное пособие / А. А. Гершанок, А. М. Ощепков. – Пермь, 2018. 310 с.

10. Гущина Ю.И. Система управления персоналом: содержание, цели, функции и методы / Ю.И. Гущина, О.А. Гаврилова, Т.В. Нестеренко. [Электронный ресурс] // Научная электронная библиотека КиберЛенинка
Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemaupravleniyapersonalomsoderzhanietselfunktsiiimethody> (дата обращения: 25.10.2021).

11. Евтихов, О.В. Управление персоналом организации : учебное пособие / О.В. Евтихов. М. : ИНФРАМ, 2019. 297 с.

12. Кафидов, В.В. Современный менеджмент : учебное пособие / В. В. Кафидов, Н. Ю. Сопилко. – Москва : РУДН, 2018. – 380 с.

13. Кобец Е.А. Принципы управления персоналом / Е.А. Кобец. [Электронный ресурс] // Научная электронная библиотека КиберЛенинка. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsiipyupravleniyapersonalom> (дата обращения 25.10.2021).

14. Крицкая, М. Методы управления персоналом / М. Крицкая. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://kontur.ru/articles/4396> (дата обращения 20.10.2021).

15. Лебедева А.Ю. Деловая карьера и ее организация / А.Ю. Лебедева, Э.О. Самитов. // Colloquiumjournal. 2019. №15 (39). [Электронный ресурс] // Научная электронная библиотека КиберЛенинка. – Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/delovayakarieraieeorganizatsiya> (дата обращения: 27.10.2021).

16. Ленская, И.Ю., Управление персоналом организации: учебное пособие / И.Ю. Ленская, И.В. Шиндряева, В.А. Ширяева. – URL:: <http://izdmn.com/PDF/06MNNPU17.pdf> (Дата обращения: 28.10.2021).

17. Маркова Ю.Р. Управление деловой карьерой персонала / Ю.Р. Маркова. [Электронный ресурс] // Научная электронная библиотека КиберЛенинка. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravleniedelovoykarieroypersonala> (дата обращения: 27.10.2021).

18. Маслов, Е.В. Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова, Ю.А. Масалова, В.П. Осипов; под ред. С.И. Сотниковой. – М. : ИНФРАМ, 2019. 513 с.

19. Маслов, Е.В. Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова, Ю.А. Масалова, В.П. Осипов; под ред. С.И. Сотниковой. – М. : ИНФРАМ, 2019. 513 с.

20. Пахомова Е.В. Понятие «Карьера»: анализ определений / Е.В. Пахомова. [Электронный ресурс] // Научная электронная библиотека КиберЛенинка. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatiekarieraanalizopredeleniy> (дата обращения: 27.10.2021).

21. Темнова Л.В. Концептуальные подходы к исследованию карьеры / Л.В. Темнова, Ф.В. Малахов, Э.С. Восканян. [Электронный ресурс] // Научная электронная библиотека КиберЛенинка – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru> (дата обращения 25.10.2021).