

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)

Управление персоналом  
(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование управления трудовой карьерой персонала организации

Обучающийся И.Д. Ионова  
(Инициалы Фамилия) (личная подпись)

Руководитель д-р. экон. наук, профессор Д.Л. Савенков  
(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2025

## **Аннотация**

Актуальность вопросов совершенствования управления трудовой карьерой персонала организации обусловлена изменяющимися требованиями к кадровому потенциалу и необходимости эффективного управления человеческими ресурсами предприятий. В настоящее время успешное управление карьерой сотрудников становится важным фактором не только для повышения производительности труда, но и для формирования лояльности и удовлетворенности работников, что способствует снижению текучести кадров и укреплению корпоративной культуры.

Целью данного исследования является анализ и разработка рекомендаций по совершенствованию управления трудовой карьерой персонала для повышения эффективности работы организации.

Объектом исследования является ООО «Ойл-Стандарт».

Предмет исследования – методы и способы управления трудовой карьерой персонала на предприятии.

В исследовании управления трудовой карьерой персонала организации использовались различные методы – аналитические, социологические методы, такие как анкетирование, опросы и интервью, экономико-статистический анализ, сравнительный анализ, наблюдение, прогнозирование и другие методы.

Работа включает введение, три раздела, заключение, список используемой литературы.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения предложенных рекомендаций в организации ООО «Ойл-Стандарт», что позволит улучшить эффективность карьерного планирования сотрудников, повысить уровень их удовлетворенности трудом и, в конечном итоге, повысить эффективность деятельности организации.

## **Содержание**

|                                                                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение.....                                                                                                                               | 4  |
| 1 Теоретические основы управления трудовой карьерой персонала организации .....                                                             | 6  |
| 1.1 Сущность и содержание трудовой карьеры персонала организации                                                                            | 6  |
| 1.2 Модели и этапы управления трудовой карьерой персонала организации .....                                                                 | 15 |
| 2 Оценка управления трудовой карьерой персонала организации на примере ООО «Ойл-Стандарт».....                                              | 25 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Ойл-Стандарт» .....                                                       | 25 |
| 2.2 Оценка управления трудовой карьерой персонала ООО «Ойл-Стандарт»                                                                        | 31 |
| 3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления трудовой карьерой персонала организации ООО «Ойл-Стандарт» .....                   | 43 |
| 3.1 Мероприятия по совершенствованию управления трудовой карьерой персонала организации ООО «Ойл-Стандарт».....                             | 43 |
| 3.2 Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию управления трудовой карьерой персонала организации ООО «Ойл-Стандарт»..... | 53 |
| Заключение .....                                                                                                                            | 58 |
| Список используемой литературы .....                                                                                                        | 60 |

## **Введение**

Актуальность вопросов совершенствования управления трудовой карьерой персонала организации обусловлена изменяющимися требованиями к кадровому потенциалу и необходимости эффективного управления человеческими ресурсами предприятий. В настоящее время успешное управление карьерой сотрудников становится важным фактором не только для повышения производительности труда, но и для формирования лояльности и удовлетворенности работников, что способствует снижению текучести кадров и укреплению корпоративной культуры.

Управление трудовой карьерой персонала включает в себя создание эффективных механизмов, способствующих развитию сотрудников, повышению их профессиональных навыков и карьерных перспектив, а также оптимизации трудовых ресурсов в целом. Управление трудовой карьерой персонала предполагает внедрение систематического подхода к профессиональному росту, мотивации и обучению.

Целью данного исследования является анализ и разработка рекомендаций по совершенствованию управления трудовой карьерой персонала для повышения эффективности работы организации.

Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы управления трудовой карьерой персонала организации;
- оценить управление трудовой карьерой персонала организации на примере ООО «Ойл-Стандарт»;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления трудовой карьерой персонала организации ООО «Ойл-Стандарт».

Объектом исследования является ООО «Ойл-Стандарт».

Предмет исследования – методы и способы управления трудовой карьерой персонала на предприятии.

Теоретическую основу исследования составляют научные труды в области управления персоналом, карьерного роста и современных подходов в управлении трудовыми ресурсами.

В исследовании управления трудовой карьерой персонала организации использовались различные методы. Среди них аналитические, социологические методы, такие как анкетирование, опросы и интервью, экономико-статистический анализ, сравнительный анализ, наблюдение, прогнозирование и другие методы.

Работа включает введение, три раздела, заключение, список используемой литературы.

В первом разделе рассматриваются теоретические основы управления трудовой карьерой персонала организации. Рассмотрены понятие, сущность и содержание трудовой карьеры персонала, современные модели и инструменты управления трудовой карьерой. Во втором разделе проводится оценка управления трудовой карьерой персонала организации на примере ООО «Ойл-Стандарт», выявляются проблемы и резервы повышения эффективности. Третий раздел посвящен разработке мероприятий по совершенствованию управления трудовой карьерой персонала организации ООО «Ойл-Стандарт».

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения предложенных рекомендаций в организации ООО «Ойл-Стандарт», что позволит улучшить эффективность карьерного планирования сотрудников, повысить уровень их удовлетворенности трудом и, в конечном итоге, повысить эффективность деятельности организации.

# **1 Теоретические основы управления трудовой карьерой персонала организации**

## **1.1 Сущность и содержание трудовой карьеры персонала организации**

Трудовая карьера персонала организации представляет собой процесс профессионального развития сотрудника в рамках его трудовой деятельности. Трудовая карьера персонала организации включает в себя последовательное продвижение работника по карьерным ступеням, развитие его компетенций, приобретение нового опыта и навыков, а также достижение профессиональных и личных целей.

Научные подходы к определению понятия «карьера» разнообразны.

Так, по мнению А.Н. Кузяшева, «карьера – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом, а также способ достижения поставленных целей и результатов, продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалифицированных возможностей и размеров вознаграждения, связанные с деятельностью работника» [12, с. 259].

А.С. Тарасенко отмечает, что «карьера имеет множественные трактовки: в более широком контексте этот термин используется для описания успешного движения индивидуума в различных аренах, таких как бизнес, политика, общественная деятельность, становясь эквивалентом понятия «социального лифта»; в более узком понимании, карьера означает последовательное продвижение человека в профессиональной сфере, что связывают с потенциалом его роста, совершенствования навыков, обретения более высокого статуса, признания общества и увеличением доходов, причём такой взлёт возможен как в пределах одного предприятия, так и в более широком масштабе» [22, с. 136].

Д.И. Кузнецов в своем исследовании пишет, что «в управлении персоналом понятие карьера имеет много различных значений: продвижение вперед по выбранной профессии, получение более высокого статуса, зарабатывание больших денег, развитие своих способностей, приобретение профессионального опыта и т. п. В современной теории управления человеческими ресурсами под карьерой принято понимать индивидуально осознанные изменения позиции и поведения человека, связанные с относящимся к работе производственным опытом и трудовой деятельностью на протяжении всей рабочей жизни. Таким образом, термин «карьера» является сложным и многомерным, то есть:

- является результатом интеграции между миром труда и личностью;
- является результатом самореализации работника в организации и связана с достижением перспективного уровня в обществе;
- выступает в качестве социальной технологии решения личных проблем сотрудника и организационных проблем компании» [11, с. 200].

Ю.Н. Илларионов считает, что «карьера сотрудника в организации – это сумма двух слагаемых, таких как желания сотрудника реализовать собственный профессиональный потенциал и заинтересованности компании в продвижении именно этого сотрудника» [8, с. 33]. Под карьерой понимают целенаправленный должностной и профессиональный рост, «оступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника. Все это имеет отношение к организационному аспекту карьеры» [8, с. 33].

Авторы И.В. Белько, О.В. Карабанова отмечают, что «когда человек определяет свою карьеру, то он выделяет конкретные цели, которые он должен достичь. Они заключаются в том, чтобы иметь такую работу или должность:

- которые дали бы возможность активно прогрессировать и иметь дополнительные доходы;

- которые были бы на уровне самооценки человека, а также природные условия и окружающая территория, которые позволили бы хорошо отдохнуть и хорошо влияли на здоровье;
- которые бы приносили моральное удовлетворение;
- которые бы имели творческий характер и некоторый уровень независимости» [4, с. 108]

Научные подходы к определению понятия «карьера» различаются в зависимости от области исследования: психологии, социологии, менеджмента и других дисциплин. Согласно психологическому подходу, карьера рассматривается как индивидуальный процесс профессионального и личностного развития, который отражает стремление человека к самореализации и удовлетворению в профессиональной сфере. Социологический подход рассматривает карьеру, как социальное явление, тесно связанное с социальными структурами, нормами и ценностями. Управленческий подход воспринимает карьеру, как процесс продвижения по служебной лестнице в рамках организации.

Рассмотрев различные определения и подходы к понятию карьеры можно сформировать следующее определение карьеры, а именно карьера – это целенаправленный процесс профессионального развития индивида, включающий в себя изменение его статуса, компетенций, должностей и уровня вознаграждения, а также взаимодействие с социальными, экономическими и организационными факторами. Данный процесс представляет собой интеграцию личностных целей и профессиональных амбиций с потребностями и стратегиями организации, в рамках которой осуществляется развитие профессиональных навыков, принятие управленческих решений и достижение личной самореализации

Современные организации стремятся к системному подходу в управлении карьерой сотрудников, разрабатывая индивидуальные планы развития, проводя аттестации и оценку персонала, организуя обучающие программы и предоставляя возможности для профессионального роста, что

помогает сотрудникам более осознанно строить свою карьеру и развивать необходимые компетенции [3, с. 18].

На развитие трудовой карьеры влияет множество факторов, основные из которых перечислены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Факторы, влияющие на развитие трудовой карьеры персонала [5, с. 59], [9, с. 183], [32]

В зависимости от возраста, опыта и профессиональных достижений трудовая карьера проходит несколько этапов. Данные этапы и их основные особенности перечислены в таблице 1.

Таблица 1 – Этапы трудовой карьеры персонала [18, с. 36], [27, с. 189], [31]

| Этапы карьеры   | Возраст, лет | Потребности достижения цели                                                                                                                                     | Моральные потребности                                                                                                      | Физиологические и материальные потребности                                                                                                   |
|-----------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Предварительный | 0-25         | Получение образования и базовых профессиональных навыков<br>Поиск своего призыва<br>Формирование начальных карьерных целей<br>Приобретение первого опыта работы | Самоопределение<br>Поиск своего места в жизни<br>Формирование ценностей<br>Потребность в наставничестве                    | Базовые потребности в еде, жилье<br>Финансовая зависимость от родителей-<br>Поиск финансовой самостоятельности<br>Хорошее здоровье и энергия |
| Становление     | 25-30        | Освоение выбранной профессии<br>Развитие профессиональных компетенций<br>Закрепление на рабочем месте<br>Формирование профессиональной репутации                | Признание в коллективе<br>Профессиональная самореализация<br>Развитие уверенности в себе<br>Потребность в поддержке коллег | Достижение финансовой независимости<br>Создание комфортных условий жизни<br>Забота о здоровье<br>Формирование сбережений                     |
| Продвижение     | 30-45        | Профессиональный рост и повышение квалификации<br>Продвижение по карьерной лестнице<br>Расширение профессиональных связей<br>Достижение значимых результатов    | Признание профессионализма<br>Потребность в уважении<br>Лидерство<br>Наставничество для молодых специалистов               | Обеспечение семьи<br>Приобретение жилья<br>Инвестиции в будущее<br>Поддержание здорового образа жизни                                        |
| Сохранение      | 45-60        | Удержание достигнутых позиций<br>Передача опыта<br>Адаптация к новым технологиям                                                                                | Сохранение авторитета<br>Признание заслуг<br>Самореализация через менторство<br>Поддержание профессиональной репутации     | Сохранение достигнутого уровня жизни<br>Забота о здоровье<br>Финансовое планирование пенсии<br>Инвестиции в здоровье                         |

## Продолжение таблицы 1

| Этапы карьеры | Возраст, лет | Потребности достижения цели                                                                                             | Моральные потребности                                                                                                                 | Физиологические и материальные потребности                                                                             |
|---------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сохранение    | 45-60        | Удержание достигнутых позиций<br>Передача опыта<br>Адаптация к новым технологиям<br>Поиск новых направлений развития    | Сохранение авторитета<br>Признание заслуг<br>Самореализация через менторство<br>Поддержание профессиональной репутации                | Сохранение достигнутого уровня жизни<br>Забота о здоровье<br>Финансовое планирование пенсии<br>Инвестиции в здоровье   |
| Пенсионный    | 60+          | Плавный выход из активной деятельности<br>Консультирование<br>Выбор занятий по интересам<br>Передача накопленного опыта | Сохранение социальных связей<br>Чувство востребованности<br>Поиск новых форм самореализации<br>Поддержание активной жизненной позиции | Обеспечение достойной пенсии<br>Поддержание здоровья<br>Организация комфорtnого быта<br>Доступ к качественной медицине |

Карьерное развитие сотрудников может осуществляться по различным направлениям в зависимости от профессиональных целей работников, возможностей организации и условий рынка труда. Существуют несколько типов карьерных маршрутов, которые позволяют сотрудникам не только продвигаться по служебной лестнице, но и находить альтернативные пути развития, расширяя свои компетенции и адаптируясь к изменениям в профессиональной среде. Основные типы карьерных маршрутов перечислены на рисунке 2.

Вертикальная карьера представляет собой традиционный путь продвижения, при котором сотрудник повышается в должности, получая большую ответственность, полномочия и, как правило, более высокую зарплату. Данный тип карьеры подходит для тех, кто стремится к лидерским позициям и управлению коллективом, и когда в организации четко выстроена

карьерная лестница. Однако она может ограничиваться небольшим количеством руководящих позиций, что замедляет рост, и требует постоянного профессионального развития и навыков управления.



Рисунок 2 – Основные типы карьерных маршрутов [29, с. 99], [7, с. 53]

Горизонтальная карьера предполагает расширение профессиональных компетенций в рамках одной должности или переход в смежные отделы без изменения уровня должности. Горизонтальная карьера подходит для тех, кто хочет развиваться в своей профессии, но не стремится к управлению. Горизонтальная карьера позволяет углубить знания и снизить риск профессионального выгорания, однако не всегда воспринимается как карьерное продвижение и не приносит значительного увеличения заработной платы.

Центростремительная карьера предполагает развитие внутри одной профессиональной области с углублением знаний и компетенций.

Альтернативная карьера связана с сменой профессии или переходом в совершенно другую сферу деятельности.

И.В. Белько, О.В. Карабанова в своем исследовании отмечают, что для современной России выделяются восемь типов карьеры, которые во многом определяют поведение руководителей в организации. К ним автор относит следующие типы, рассмотренные ниже в таблице 2.

Таблица 2 – Типы трудовой карьеры [4, с. 110]

| Тип                                    | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Прагматичный (структурный) тип карьеры | характеризуется рациональным подходом к профессиональному росту. «Его представители выбирают наиболее простые и логичные способы продвижения, ориентируются на изменение сферы деятельности и типа организации в зависимости от изменений в экономике, технологиях и рынке. Их перемещения происходят в рамках одного управленческого класса, а основными ориентирами являются личные и общественно-личные интересы» [4, с. 110].                                     |
| Преобразующий тип карьеры              | строится на активном завоевании новых позиций и расширении влияния. Для него характерно быстрое и резкое продвижение, которое может быть либо последовательным, либо скачкообразным. Такой карьерный путь часто связан с выходом в новую сферу или реализацией значимых инновационных идей, что делает его направленным на будущее и ориентированным на значительные изменения в обществе.                                                                            |
| Эволюционный тип карьеры               | предполагает рост сотрудника одновременно с развитием организации. Продвижение происходит постепенно и синхронно с укреплением структуры компании. Люди с таким типом карьеры ориентированы на длительное развитие в одной организации и совмещают свои личные интересы с общественными задачами.                                                                                                                                                                     |
| Отбывающий тип карьеры                 | характеризуется завершением карьерного роста. Руководители, относящиеся к этой группе, не могут продвинуться вверх, но и понижение их маловероятно. Основной задачей становится удержание занимаемой позиции и получение всех возможных выгод                                                                                                                                                                                                                         |
| Отбывающий тип карьеры                 | от текущего статуса. В этом случае человек ориентирован преимущественно на личные интересы и стабильность.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Авантюрный тип карьеры                 | связан с быстрым продвижением, сопровождающимся пропуском нескольких ступеней или радикальной сменой сферы деятельности. В прошлом такие карьеры активно развивались благодаря избирательным процессам, конкурсам на руководящие должности. В настоящее время подобные карьерные пути зачастую строятся на принципе личной преданности. Высокая доля руководителей с авантюрными карьерными траекториями может свидетельствовать о нестабильности внутри организации. |

## Продолжение таблицы 2

| Тип                                   | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Последовательно-кризисный тип карьеры | «характерен для периодов экономических и социальных потрясений. В таких условиях сотрудники вынуждены постоянно адаптироваться к изменениям, но, если этого не происходит, они теряют позиции и последовательно опускаются вниз по карьерной лестнице. Основной задачей становится удержание своего положения, а карьерное развитие отходит на второй план» [4, с. 110].  |
| Традиционная (линейная) карьера       | «подразумевает последовательное продвижение вверх, которое может сопровождаться пропуском отдельных ступеней или временными понижениями. Скорость роста зависит от управлеченческих способностей, отраслевых особенностей и степени поддержки внутри организации» [4, с. 110].                                                                                            |
| Суперавантюрный тип карьеры           | характеризуется стремительным продвижением с пропуском множества ступеней и резкими изменениями профессиональной сферы. Различают два подвида: случайные и совместные карьеры. В первом случае успех обусловлен удачным стечением обстоятельств, а во втором, поддержкой сильного лидера или продвижением родственников, друзей. Такие карьеры несут в себе высокий риск. |

Для организации эффективное управление карьерой персонала играет стратегическую роль, поскольку способствует удержанию талантливых сотрудников, повышению их мотивации и производительности. Работодатели, которые активно инвестируют в развитие персонала, создают конкурентные преимущества на рынке труда и формируют позитивный корпоративный имидж.

Для сотрудников трудовая карьера – это возможность реализовать свой потенциал, достичь профессиональных целей, получить финансовую и моральную удовлетворенность от работы. Грамотное управление карьерой позволяет избежать профессионального выгорания, способствует личностному росту и стабильности в трудовой деятельности [10, с. 24].

В заключении сделан вывод, что трудовая карьера персонала является важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку она определяет профессиональное развитие сотрудников, их мотивацию и вовлеченность в рабочий процесс. Успешное управление карьерой персонала

способствует повышению эффективности работы организации, снижению текучести кадров и формированию имиджа работодателя.

## **1.2 Модели и этапы управления трудовой карьерой персонала организации**

Управление трудовой карьерой персонала является важным элементом системы управления персоналом организации.

По мнению А.С. Тарасенко, «управление карьерой в систематическом ключе предполагает создание персонализированных карьерных траекторий для работников, включение в них элементов образования, повышения профессиональных навыков и стратегического планирования карьерных переходов. Такой подход полезен не только для удовлетворения стремлений персонала, но и для обеспечения соответствия их компетенций ожиданиям и миссии организации как в настоящем, так и в долгосрочной перспективе. Управление карьерой подразумевает ключевую роль открытого, доверительного и поддерживающего взаимодействия между субъектами: руководством, кадровиками и работниками. Основная задача руководителей и кадровых специалистов – обеспечение помощи в профессиональном росте, предлагая сотрудникам различные возможности для их карьерного развития» [22, с. 137].

Н.О. Аблязова, Н.А. Шобонов считают, что «управление деловой карьерой – это мероприятия, проводимые руководством организации по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста персонала в соответствии с целями, потребностями и возможностями организации и ее сотрудников» [1, с. 29].

Авторы М.Ф. Алиев, В.В. Кривопусков полагают, что «управление карьерой – это процесс, а не конечный результат. Это является перманентной задачей для руководителя, которые до определенной степени можно

автоматизировать, однако в случае излишней стандартизации – упустить из виду» [2, с. 26].

Также авторы относят к задачам при формировании плана карьеры следующее:

- «проведение пространственной оценки потенциала работника, его характерных черт, сильных и слабых сторон;
- поиск точек соприкосновения, выраженных в совместных интересах и воплотившихся во взаимосвязи целей;
- анализ личностных рычагов мотивации сотрудника для разработки индивидуального плана развития карьеры;
- установление показателей карьерного роста, которые можно оценить по СМАРТ, то есть они должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, значимыми, ограниченными по времени;
- осуществление прозрачности и открытости доступа к управлению карьерой сотрудника, в первую очередь, для него самого» [2, с. 27].

Н.С. Майер, исследуя вопросы управления карьерой в условиях инновационной экономики, отмечает «важность использования процессного подхода в системе управления карьерой, реализуемого, как правило, индивидом самостоятельно, но встраиваемого в целевые установки систем более высокого уровня (в цели организации и цели регионального развития)» [13, с. 209]

Авторы Ю.А. Саликов, И.В. Логунова, И.В. Каблашова также отмечают важность включения в систему управления персоналом фактора цифровизации [13, с. 209].

В.В. Павлинов полагает, что «цели системы управления карьерным процессом должны соответствовать следующим функциям:

- выявление проблем, связанных с обеспеченностью управленческими кадрами, возможностью карьерного роста, переходом на руководящие должности в организации;

- обоснование необходимости повышения квалификации (стажировка, учеба и т. д.), должностного перемещения (ротация, продвижение по службе и т. д.), а также разработка карьерного процесса для всего предприятия, в том числе создание организационных пространств с учетом возможностей предприятия, целей, навыков и потребности в персонале;
- обучение основам управления карьерой, профессиональная ориентация и адаптация; проведение конкурсов на замещение вакантных руководящих должностей;
- создание условий для развития профессионального продвижения в форме самоуправления и саморекламы (самовыдвижения, самовыражения);
- координация текущих карьерных процессов; принятие превентивных мер по предупреждению кризисных явлений, в том числе связанных с проявлением карьеризма; контроль за выполнением текущих процессов;
- расчет эффективности карьерных процессов через систему показателей» [17]

Управление карьерой в организации включает несколько последовательных этапов, обеспечивающих целенаправленное развитие персонала и достижение стратегических целей компании.

Данные этапы перечислены на рисунке 3.

Далее рассмотрены основные этапы подробнее.

Так, на этапе оценки кадрового потенциала проводится анализ текущего состояния кадрового состава, включая квалификацию, опыт работы, компетенции и уровень профессиональной мотивации сотрудников. Оценка кадрового потенциала осуществляется с использованием различных методов, таких как аттестация персонала, тестирование, оценка 360 градусов, интервью и самооценка работников. Данный этап помогает выявить сильные и слабые

стороны сотрудников, определить их потенциал для продвижения и сформировать индивидуальные траектории карьерного роста.



Рисунок 3 – Этапы управления трудовой карьерой персонала [6, с.135], [21, с.290], [30]

После оценки кадрового потенциала организация разрабатывает планы карьерного роста для сотрудников, учитывая их профессиональные амбиции, потребности компании и возможности для продвижения. В рамках планирования карьеры могут быть предусмотрены следующие мероприятия:

- формирование индивидуальных карьерных маршрутов;
- развитие программ наставничества и коучинга;
- определение необходимых компетенций и путей их развития;
- планирование внутренних перемещений сотрудников;
- разработка системы кадрового резерва.

Для успешного карьерного роста сотрудники должны обладать необходимыми профессиональными навыками и компетенциями. Поэтому одним из ключевых этапов управления карьерой является организация обучения и профессионального развития. В рамках этого этапа могут быть реализованы следующие мероприятия:

- проведение корпоративных тренингов и семинаров;
- организация курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки;
- внутреннее обучение и передача опыта от более опытных сотрудников;
- участие в стажировках и проектах для приобретения практического опыта;
- развитие soft skills (лидерские качества, командная работа, коммуникация) [23, с. 427].

На этапе реализации карьерных планов происходит практическое воплощение карьерных планов сотрудников, что включает в себя продвижение по карьерной лестнице, горизонтальные перемещения, ротацию персонала и участие в новых проектах. Важно, чтобы процесс карьерного роста был прозрачным и понятным для всех сотрудников, что снижает риск недовольства персонала и способствует развитию корпоративной лояльности.

Следовательно, можно выделить следующее основные инструменты карьерного продвижения, перечисленные на рисунке 4.

Обучение включает в себя как внутреннее корпоративное обучение, так и внешние программы повышения квалификации, профессиональную переподготовку, участие в семинарах, тренингах и вебинарах. Современные компании внедряют электронное обучение, дистанционные курсы и интерактивные методы, позволяющие сотрудникам осваивать новые знания без отрыва от работы.

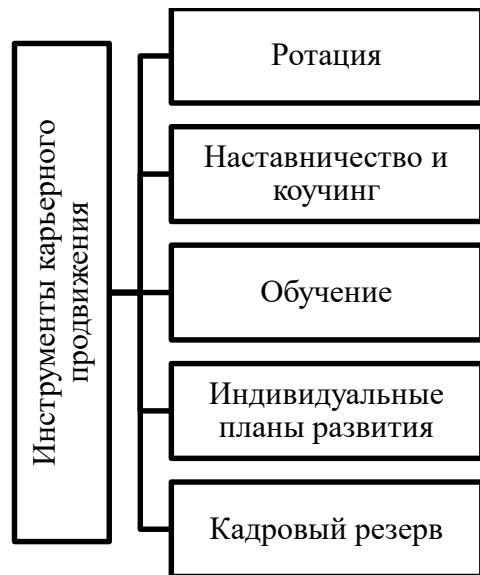


Рисунок 4 – Инструменты карьерного продвижения [14, с. 77], [33]

Наставничество и коучинг играют важную роль в развитии молодых специалистов и управленческого персонала. Наставничество предполагает передачу опыта от более опытных сотрудников менее опытным, помогая им быстрее адаптироваться к корпоративной культуре и освоить новые обязанности.

Ротация персонала состоит в периодическом переводе сотрудников на разные должности или в другие подразделения для расширения их компетенций и получения нового опыта.

Кадровый резерв представляет собой систему отбора и подготовки перспективных сотрудников для занятия руководящих позиций в будущем.

Индивидуальные планы развития разрабатываются с учетом целей и амбиций сотрудника, а также потребностей компании. Такой план включает определение ключевых компетенций, необходимых для продвижения по карьерной лестнице, этапы профессионального роста, программы обучения и развития.

Стоит отметить, что в современных исследованиях выделяется большое количество различных моделей управления трудовой карьерой, основные из которых перечислены в таблице 3.

Таблица 3 – Модели управления трудовой карьерой персонала [28, с. 63]

| Модель                                    | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Модель линейной карьеры                   | наиболее традиционная модель, в которой сотрудник движется по карьерной лестнице, начиная с низших должностей и постепенно переходя на более высокие.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Модель альтернативных карьерных маршрутов | Сотрудники могут развиваться в горизонтальной плоскости, переходя на смежные должности или развивая новые компетенции в рамках своей текущей роли. Может включать в себя повышение квалификации, переход на другой уровень ответственности или работы в различных департаментах.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Модель многофункциональной карьеры        | В этой модели работник развивает несколько направлений своей карьеры, становясь многопрофильным специалистом. Он может сменять различные функции и должности внутри компании, получая опыт в различных областях и одновременно углубляя свои навыки.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Модель «завоевания мира»                  | модель направлена на активное продвижение сотрудников, желающих достичь успеха и стать лидерами в своей области. Такие сотрудники активно ищут новые возможности для карьерного роста, что часто связано с повышенной мотивацией и высоким темпом продвижения по служебной лестнице.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Модель карьеры как самореализации         | модель ориентирована на сотрудников, которые стремятся к самореализации через свою работу. В этом случае важно не столько повышение должности или уровня дохода, сколько возможность реализовать свои профессиональные интересы, заниматься интересной и значимой работой, что делает карьерный рост более ориентированным на личные достижения.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Проактивная модель                        | основана на активном планировании и целенаправленном развитии карьеры сотрудников. Организация заранее разрабатывает стратегии по продвижению персонала, формирует кадровый резерв, создает индивидуальные планы развития и инвестирует в обучение и развитие компетенций. В данной модели сотрудники и руководство совместно работают над выстраиванием карьерных маршрутов, ориентируясь на перспективные потребности организации и рынка труда. Такой подход позволяет компании минимизировать кадровые риски, обеспечивать преемственность управления и повышать мотивацию работников. Сотрудники, работающие в условиях проактивного управления карьерой, обладают четким пониманием своих возможностей для роста, что способствует их вовлеченности и удовлетворенности работой. |
| Реактивная модель                         | предполагает более пассивный подход, при котором организация не планирует заранее карьерное развитие сотрудников, а реагирует на изменения в компании и на рынке труда по мере их возникновения. В данном случае карьерное продвижение осуществляется ситуативно: вакансии закрываются за счет имеющихся кадровых ресурсов или путем привлечения внешних специалистов. Система обучения и развития сотрудников не носит стратегический характер, а осуществляется по мере необходимости.                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Также исследователи выделяют иные модели управления карьерой:

- «хаотическая модель управления карьерой» – эта модель предполагает, что карьерный рост и развитие могут быть

нелинейными и зависеть от случайных факторов или внешних обстоятельств;

- спиральная модель управления карьерой – данная модель предполагает, что карьерный рост и развитие могут быть циклическими и включать фазы подъема, плато и развития новых интересов и возможностей» [25, с. 399].

М.С. Оборин в своем исследовании выделяет новые модели карьерного роста, обусловленные развитием цифровых технологий и изменением структуры рынка труда. Характеристика данных моделей представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Новые модели карьерного роста, обусловленные развитием цифровых технологий и изменением структуры рынка труда [16, с. 164], [26, с. 2], [34]

| Модель                                           | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Гибкая (гибридная) модель                        | предполагает, что профессионалы не ограничиваются одной сферой деятельности, а стремятся к многогранному развитию. Они осваивают новые компетенции, проходят обучение, пробуют себя в разных ролях и комбинируют различные форматы работы, такие как традиционная занятость, фриланс, аутсорсинг или предпринимательская деятельность.                                                            |
| Модель карьеры «следуй за своим увлечением»      | ориентирована на построение профессионального пути на основе личных интересов и увлечений. Сотрудники, придерживающиеся этой модели, ищут работу и проекты, которые соответствуют их ценностям и вдохновляют их.                                                                                                                                                                                  |
| Модель карьеры виртуального и онлайн-присутствия | основывается на активном использовании цифровых инструментов и интернета для развития карьеры. Модель особенно актуальна для специалистов, работающих в цифровой сфере, медиа, маркетинге, образовании и других областях, где важна публичность и экспертиза. Развитие личного бренда в интернете позволяет привлекать работодателей, клиентов и партнеров, повышая востребованность специалиста. |

Данные модели учитывают современные тенденции в профессиональном развитии сотрудников.

Оценка эффективности управления карьерой также является важным этапом правления трудовой карьеры персонала. Эффективность управления

трудовой карьерой персонала в организации определяется по ряду количественных и качественных показателей. Они позволяют оценить, насколько успешно реализуется кадровая политика, направленная на развитие сотрудников, их мотивацию, удовлетворенность работой и профессиональный рост. В таблице 5 рассмотрены ключевые показатели, которые помогают комплексно оценить управление карьерой в организации.

Таблица 5 – Показатели оценки эффективности управления трудовой карьерой в организации [15, с. 76].

| Показатель                                     | Способ расчета                                                                                                                             |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Текущесть кадров (Т)                           | $T = \frac{УС}{ССЧ} \cdot 100,$ (1)<br>Где УС – уволенные сотрудники за период;<br>ССЧ – среднесписочная численность персонала.            |
| Средний стаж работы сотрудников (СС)           | $СС = \frac{\text{Суммарный стаж всех сотрудников}}{\text{Общее число сотрудников}},$ (2)                                                  |
| Внутреннее продвижение сотрудников (ВП)        | $ВП = \frac{\text{Число сотрудников, получивших повышение}}{\text{общее число вакансий на руководящие должности}} \cdot 100,$ (3)          |
| Производительность труда (ПТ)                  | $ПТ = \frac{\text{Объем произведенной продукции}}{\text{Общее число сотрудников}},$ (4)                                                    |
| Стоимость обучения и подготовки персонала (Со) | $Со = \frac{\text{Общие расходы на обучение}}{\text{число обученных сотрудников}},$ (5)                                                    |
| Доля сотрудников, прошедших обучение (Д)       | $Д = \frac{\text{Число обученных сотрудников}}{\text{Общее число сотрудников}} \cdot 100,$ (6)                                             |
| Рентабельность труда (Рт)                      | $Рт = \frac{\text{Чистая прибыль организации}}{\text{Общее число сотрудников}} \cdot 100,$ (7)                                             |
| Удовлетворенность персонала работой            | Измеряется на основе опросов сотрудников и анкетирования. Включает оценку условий труда, системы мотивации, возможностей карьерного роста. |
| Время закрытия вакансий внутри компании (Вз)   | $Вз = \frac{\text{общее время на закрытие вакансий}}{\text{Число закрытых вакансий}} \cdot 100,$ (8)                                       |

Следовательно, эффективность управления карьерой персонала организации можно измерять по различным показателям, которые охватывают кадровые, экономические, социально-психологические и организационные аспекты. Регулярный мониторинг этих показателей помогает выявить проблемные зоны, оптимизировать систему управления персоналом и повысить общую эффективность деятельности предприятия.

В заключении первого раздела исследования сделан вывод, что трудовая карьера персонала – целенаправленный процесс профессионального развития индивида, включающий в себя изменение его статуса, компетенций, должностей и уровня вознаграждения, а также взаимодействие с социальными, экономическими и организационными факторами. Эффективность управления трудовой карьерой персонала в организации определяется по ряду количественных и качественных показателей. Они позволяют оценить, насколько успешно реализуется кадровая политика, направленная на развитие сотрудников, их мотивацию, удовлетворенность работой и профессиональный рост. Для успешной реализации процесса управления трудовой карьерой необходимо использовать разнообразные методы, модели и инструменты, которые позволяют комплексно развивать сотрудников.

## **2 Оценка управления трудовой карьерой персонала организации на примере ООО «Ойл-Стандарт»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Ойл-Стандарт»**

ООО «Ойл-Стандарт» – организация в г. Самара, осуществляющая деятельность по перевозке грузов, а также оптовой торговле нефтью, твердым, жидким и газообразным топливом и подобными продуктами. Также предприятие занимается хранением и складированием нефти и продуктов ее переработки, арендой и лизингом горного и нефтепромыслового оборудования.

Уставный капитал организации на конец 2023 г. составляет 100 т. р. Организация не применяет специальных режимов налогообложения (находится на общем режиме).

Организационная структура управления ООО «Ойл-Стандарт» представлена на рисунке 5.

Организационная структура ООО «Ойл-Стандарт» построена на основе линейно-функционального подхода.

Директор предприятия выполняет ключевые управленческие функции, которые включают в себя общее руководство организацией, контроль всех административных процессов, отвечает за финансовое управление, утверждение бюджета и распределение ресурсов, следит за финансовыми результатами и анализирует показатели доходов и расходов.

Операторы автозаправочных станций (АЗС) занимаются обслуживанием клиентов, что включает в себя заправку автомобилей топливом и помощь в выборе топлива. Бухгалтерия ведет учет финансовых операций, расчет заработной платы, контроль платежей и налогов, подготовку финансовой отчетности.

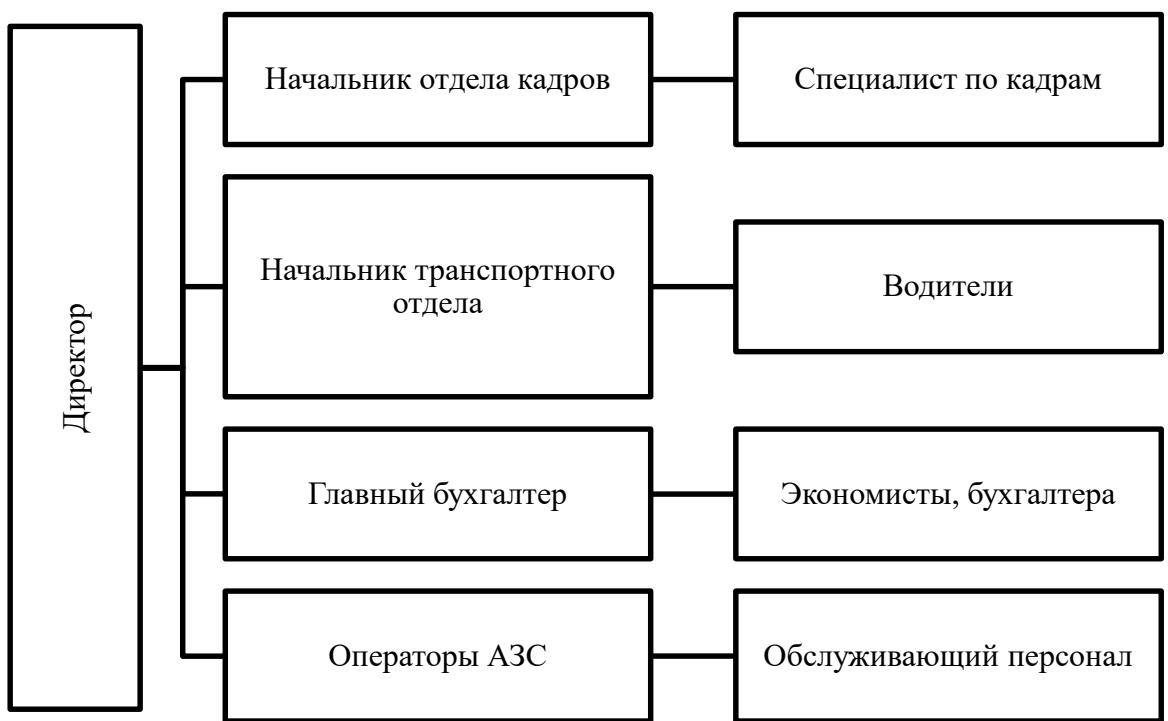


Рисунок 5 – Организационная структура управления ООО «Ойл-Стандарт»

Транспортный отдел организации выполняет важные функции, связанные с организацией и управлением транспортировками.

Отдел кадров организации выполняет важные функции по управлению персоналом. Основные задачи подразделения включают подбор, найм, адаптацию новых сотрудников, учет рабочего времени, ведение личных дел сотрудников и организацию обучения. Также отдел кадров отвечает за мотивацию и аттестацию персонала, контроль соблюдения трудовой дисциплины и организацию работы с кадровой документацией.

Для автоматизации кадровых процессов на предприятии используются специализированные программы – 1С: Зарплата и управление персоналом, которая позволяет вести учет рабочего времени, автоматизировать начисление заработной платы, а также вести кадровый документооборот.

В таблице 6 проведен анализ основных экономических показателей ООО «Ойл-Стандарт» [19].

Таблица 6 – Экономические показатели деятельности ООО «Ойл-Стандарт» за 2022-2024 гг.

| Показатели                                            | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. | Изменение 2023 г./2022 г. |                  | Изменение 2024 г./2023г. |                  |
|-------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------------------------|------------------|--------------------------|------------------|
|                                                       |         |         |         | Абс. изм.                 | Темп прироста, % | Абс. изм.                | Темп прироста, % |
| Выручка, тыс. руб.                                    | 271258  | 298974  | 321128  | 27716                     | 10,22            | 22154                    | 7,41             |
| Полная себестоимость продаж, тыс. руб.                | 225446  | 200111  | 204200  | -25335                    | -11,24           | 4089                     | 2,04             |
| Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.                   | 45812   | 98863   | 116928  | 53051                     | 115,8            | 18065                    | 18,27            |
| Управленческие расходы, тыс. руб.                     | 56610   | 53056   | 64731   | -3554                     | -6,28            | 11675                    | 22,01            |
| Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.                 | -10798  | 45807   | 52197   | 56605                     | -                | 6390                     | 13,95            |
| Чистая прибыль, тыс. руб.                             | -11810  | 23515   | 77029   | 35325                     | -                | 53514                    | 227,6            |
| Основные средства, тыс. руб.                          | -       | -       | -       | -                         | -                | -                        | -                |
| Оборотные активы, тыс. руб.                           | 181162  | 181162  | 107489  | 0                         | 0                | -73673                   | -40,67           |
| Среднесписочная численность, чел.                     | 85      | 84      | 82      | -1                        | -1,18            | -2                       | -2,38            |
| Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.        | 3191,3  | 3559,2  | 3916,2  | 367,9                     | 11,53            | 356,98                   | 10,03            |
| Фонд оплаты труда, тыс. руб.                          | 55250   | 59640   | 61500   | 4390                      | 7,95             | 1860                     | 3,12             |
| Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. | 650     | 710     | 750     | 60                        | 9,23             | 40                       | 5,63             |
| Рентабельность продаж, %                              | -3,98   | 15,32   | 16,25   | 19,30                     | -                | 0,93                     | -                |
| Рентабельность деятельности, %                        | -4,19   | 9,29    | 28,64   | 13,475                    | -                | 19,354                   | -                |
| Затраты на рубль выручки, коп.                        | 103,9   | 84,68   | 83,75   | -19,3                     | -18,563          | -0,93                    | -1,10            |

В 2022 г. предприятие ООО «Ойл-Стандарт» имело убыток от продаж в размере 10798 т. р., но после проведения оптимизации расходов ситуация кардинально изменилась – в 2023 и 2024 гг. предприятие демонстрирует устойчивый рост прибыли от продаж, которая в 2024 г. достигла 52197 т. р.

Чистая прибыль организации также показала значительный рост – в 2024 г. она составила 77029 т. р., что на 227,6% превышает показатель 2022 г.

Анализируя структуру активов ООО «Ойл-Стандарт», стоит отметить, что они на 100% представлены оборотными активами, объем которых на конец 2024 г. снизился на 40,67%. Данное снижение произошло преимущественно за счет уменьшения дебиторской задолженности и запасов, что может свидетельствовать об улучшении управления оборотным капиталом.

В части кадровой политики ООО «Ойл-Стандарт» наблюдается планомерное снижение численности персонала – на конец 2024 г. среднесписочная численность работников составила 82 человека. При этом важно отметить, что снижение численности персонала сопровождается ростом показателя производительности труда, что указывает на повышение эффективности использования трудовых ресурсов.

Динамика показателя среднегодовой выработки представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Показатель среднегодовой выработки ООО «Ойл-Стандарт», т. р.

Среднегодовая выработка на одного работающего показывает устойчивый рост на протяжении всего анализируемого периода. Такой рост производительности труда свидетельствует о повышении эффективности использования трудовых ресурсов предприятия ООО «Ойл-Стандарт». Фонд оплаты труда также демонстрирует положительную динамику с 55250 т. р. до 61500 т. р. в 2023 г. Параллельно с этим наблюдается рост среднегодовой заработной платы работающих, что указывает на планомерное повышение уровня оплаты труда сотрудников.

Далее рассмотрена динамика показателей рентабельности ООО «Ойл-Стандарт» на рисунке 7.

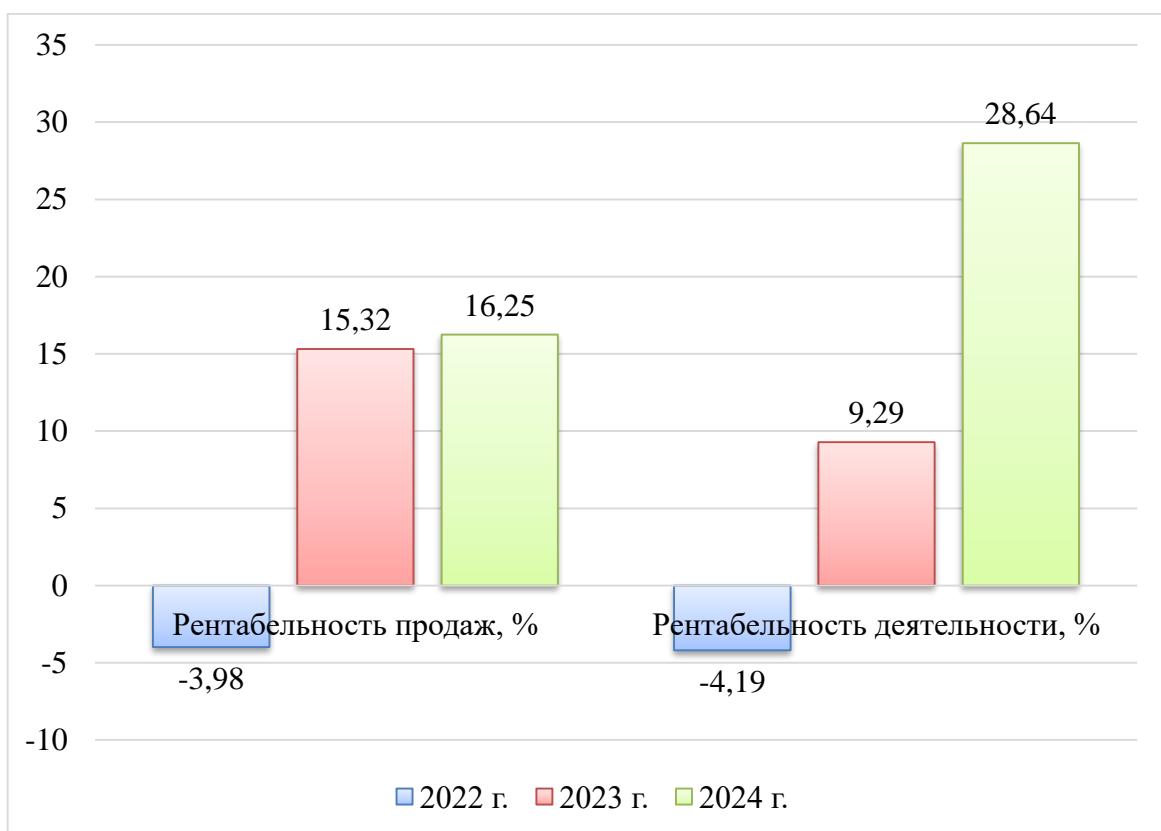


Рисунок 7 – Динамика показателей рентабельности ООО «Ойл-Стандарт» за 2022-2024 гг., %

Рисунок 7 демонстрирует значительный рост показателей рентабельности в 2023 г. и в 2024 г. в виду полученной прибыли от продаж и чистой прибыли и сокращения доли расходов. Рентабельность продаж

показала значительный рост и достигла к 2024 г. – 16,25%. Рентабельность деятельности за три года выросла более чем на 32,5% и свидетельствует о значительном повышении эффективности всей хозяйственной деятельности предприятия, успешности проведенных оптимизационных мероприятий и грамотном управлении ресурсами компании.

Далее проведена оценка рентабельности активов и капитала ООО «Оил-Стандарт». Результаты оценки представлены на рисунке 8.

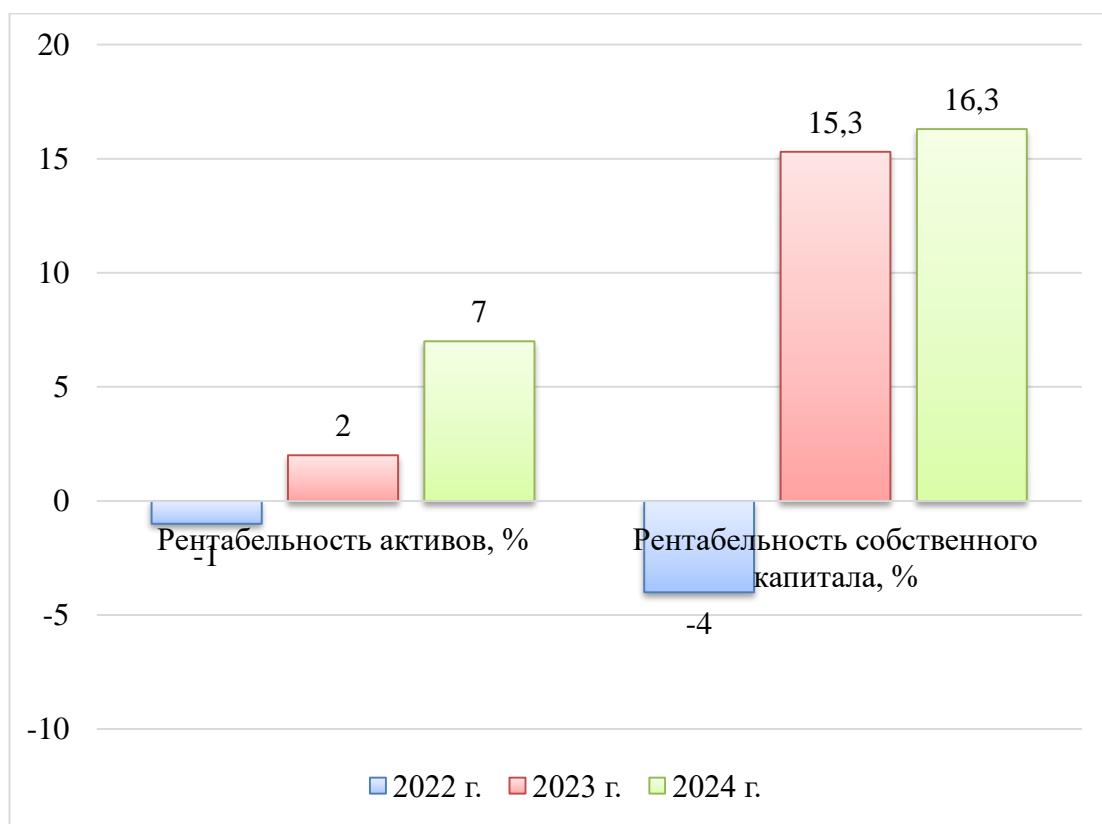


Рисунок 8 – Рентабельность активов и собственного капитала ООО «Оил-Стандарт», %

Анализ показателей рентабельности активов и собственного капитала ООО «Оил-Стандарт» за три года демонстрирует существенное улучшение эффективности использования ресурсов предприятия. Рентабельность капитала находилась в 2022 г. на отрицательном уровне и составляла – 4%, к 2024 г. значение выросло до 16,3%. Параллельно с этим наблюдается

положительная динамика рентабельности активов от отрицательного значения -1% до 7% в 2024 г. В целом, положительная динамика обоих показателей рентабельности свидетельствует об улучшении финансового состояния предприятия.

В заключении пункта сделан вывод о значительном улучшении финансово-экономического положения ООО «Ойл-Стандарт». Предприятие успешно преодолело убытки 2021 г. и демонстрирует устойчивый рост прибыли, эффективное управление затратами и повышение производительности труда.

## **2.2 Оценка управления трудовой карьерой персонала ООО «Ойл-Стандарт»**

В организации ООО «Ойл-Стандарт» в процесс управления трудовой карьерой персонала задействованы директор и специалист отдела кадров.

Директор организации формирует стратегическое видение развития персонала и обеспечивает условия для его реализации. Он определяет приоритетные направления кадровой политики, утверждает программы карьерного роста и развития сотрудников, а также контролирует эффективность системы управления персоналом. В его обязанности входит поддержка корпоративной культуры, способствующей профессиональному росту, мотивации и удержанию талантов. Директор организации принимает решения о распределении ресурсов на обучение, наставничество и развитие персонала, а также взаимодействует с руководителями подразделений для формирования эффективной системы внутреннего продвижения.

Специалист отдела кадров, в свою очередь, отвечает за практическую реализацию политики карьерного роста, обеспечивая документальное сопровождение кадровых решений, организуя аттестации, обучение и оценку персонала. Также специалист отдела кадров консультирует сотрудников по вопросам карьерного роста, помогает составлять индивидуальные планы

развития, организует работу с кадровым резервом и координирует внутренние конкурсы на вакантные должности. Специалист также участвует в мониторинге удовлетворенности сотрудников карьерными возможностями, анализирует показатели текучести кадров и разрабатывает предложения по улучшению системы карьерного управления в организации.

Для оценки управления трудовой карьерой персонала ООО «Ойл-Стандарт» рассмотрена подробнее его структура в таблице 7

Таблица 7 – Структура персонала ООО «Ойл-Стандарт» за 2022-2024 гг.

| Наименование должностей | Всего работающих , 2022 г., чел. | Всего работающих , 2023 г., чел. | Всего работающих , 2024 г., чел. | Динамика 2023/2022 гг. | Динамика 2024/2023 гг. |
|-------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------------|------------------------|
| Директор                | 1                                | 1                                | 1                                | 0                      | 0                      |
| Главный бухгалтер       | 1                                | 1                                | 1                                | 0                      | 0                      |
| Начальники отделов      | 1                                | 1                                | 2                                | 0                      | 1                      |
| Специалисты             | 2                                | 1                                | 2                                | -1                     | 1                      |
| Операторы АЗС           | 43                               | 47                               | 44                               | 4                      | -3                     |
| Обслуживающий персонал  | 30                               | 27                               | 26                               | -3                     | -1                     |
| Водители                | 7                                | 6                                | 6                                | -1                     | 0                      |
| Всего                   | 85                               | 84                               | 82                               | -1                     | -2                     |

Таблица 7 показывает, что в ООО «Ойл-Стандарт» за три года наблюдается незначительное сокращение численности сотрудников с 85 человек до 82 в 2024 г. Структурный анализ показывает, что численность руководящего состава остается стабильной: на протяжении всего периода. Операторы АЗС составляют основную часть персонала. В 2023 г. их количество увеличилось с 43 до 47 человек, однако в 2024 г. показатель снизился до 44 сотрудников, что указывает на оптимизацию персонала. Обслуживающий персонал сократился с 30 до 26 человек, что, также связано с оптимизацией рабочих процессов. Число водителей уменьшилось за три года на 1 человека, что говорит о стабильности транспортного обеспечения предприятия.

Далее на рисунке 9 рассмотрена структура персонала ООО «Ойл-Стандарт» по возрастному критерию.

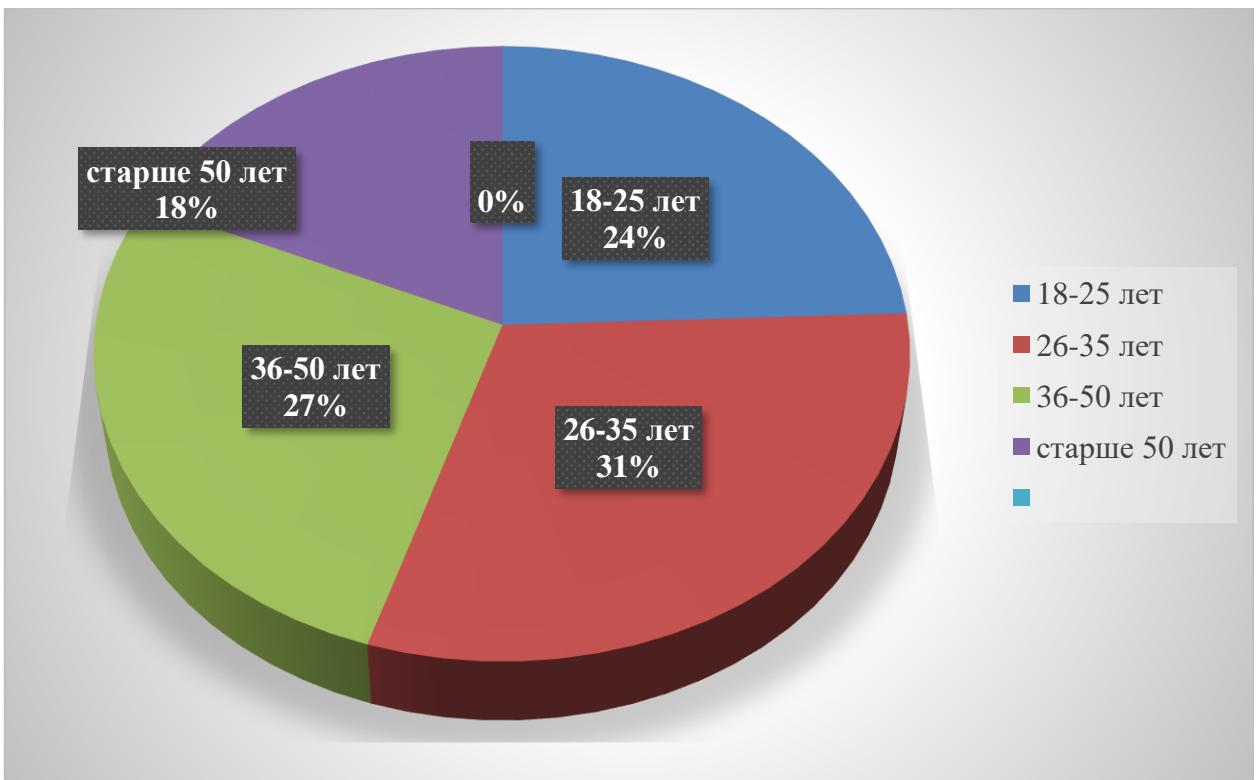


Рисунок 9 – Структура персонала ООО «Ойл-Стандарт» по возрастному критерию, 2024 г., %

Данные рисунка 9 свидетельствуют о том, что основная часть персонала находится в возрастной группе 26-35 лет, что составляет 30,5% от общего числа сотрудников. Данная возрастная группа часто включает в себя уже достаточно опытных специалистов, готовых к принятию ответственности и принятию управленческих решений. Следующей по численности является группа сотрудников в возрасте 18-25 лет – 20 человек, что составляет 24,4% от общего числа персонала. Данная категория работников заинтересована в старте своей карьеры в отрасли. Возрастная группа 36-50 лет представлена 22 сотрудниками (27%), что также составляет значительную часть коллектива.

Разнообразие возрастных категорий в ООО «Ойл-Стандарт» требует комплексного подхода к управлению карьерой, чтобы эффективно использовать потенциал каждой группы.

В ООО «Ойл-Стандарт» управление трудовой карьерой персонала направлено на развитие компетенций сотрудников, мотивацию к профессиональному росту и удержание ключевых работников. Основные способы управления карьерой в организации перечислены на рисунке 10.

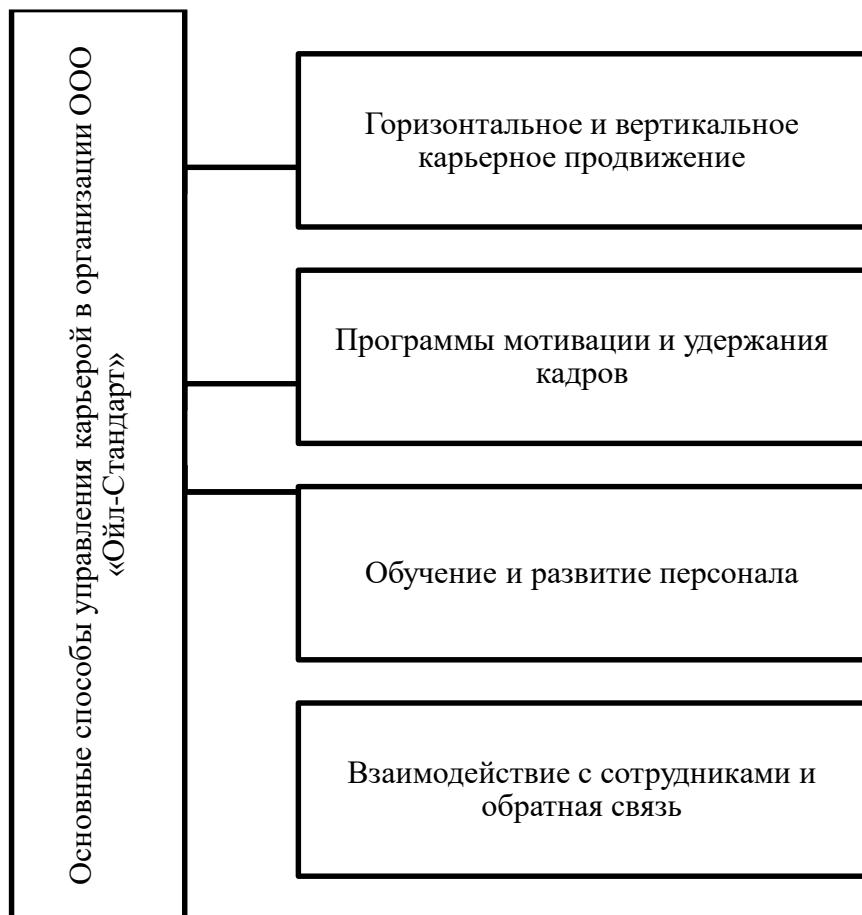


Рисунок 10 – Основные способы управления карьерой в организации ООО «Ойл-Стандарт»

Вертикальный карьерный рост сотрудников на предприятии ООО «Ойл-Стандарт» организуется по четко выстроенной системе продвижения, позволяющей мотивированным работникам двигаться вверх по служебной лестнице. Карьерный путь в ООО «Ойл-Стандарт» выглядит следующим образом, перечисленным на рисунке 11.



Рисунок 11 – Карьерный путь в ООО «Ойл-Стандарт»

Оператор АЗС – начальная позиция. Старший смены назначается из числа опытных операторов, контролирует работу персонала в смене, распределяет обязанности, следит за соблюдением стандартов обслуживания. Управляющий АЗС отвечает за работу всей заправочной станции, управление персоналом, выполнение финансовых и сервисных показателей, взаимодействие с поставщиками. Региональный менеджер – контролирует несколько заправок, разрабатывает стратегии продаж, отвечает за выполнение плановых показателей сети.

Вертикальное перемещение реализуется путём внутренних конкурсов на управленческие должности, позволяющим мотивированным сотрудникам подавать заявки на повышение

На рисунке 12 представлена динамика персонала, из числа операторов АЗС, которые получили повышение в рамках вертикального перемещения за три года.

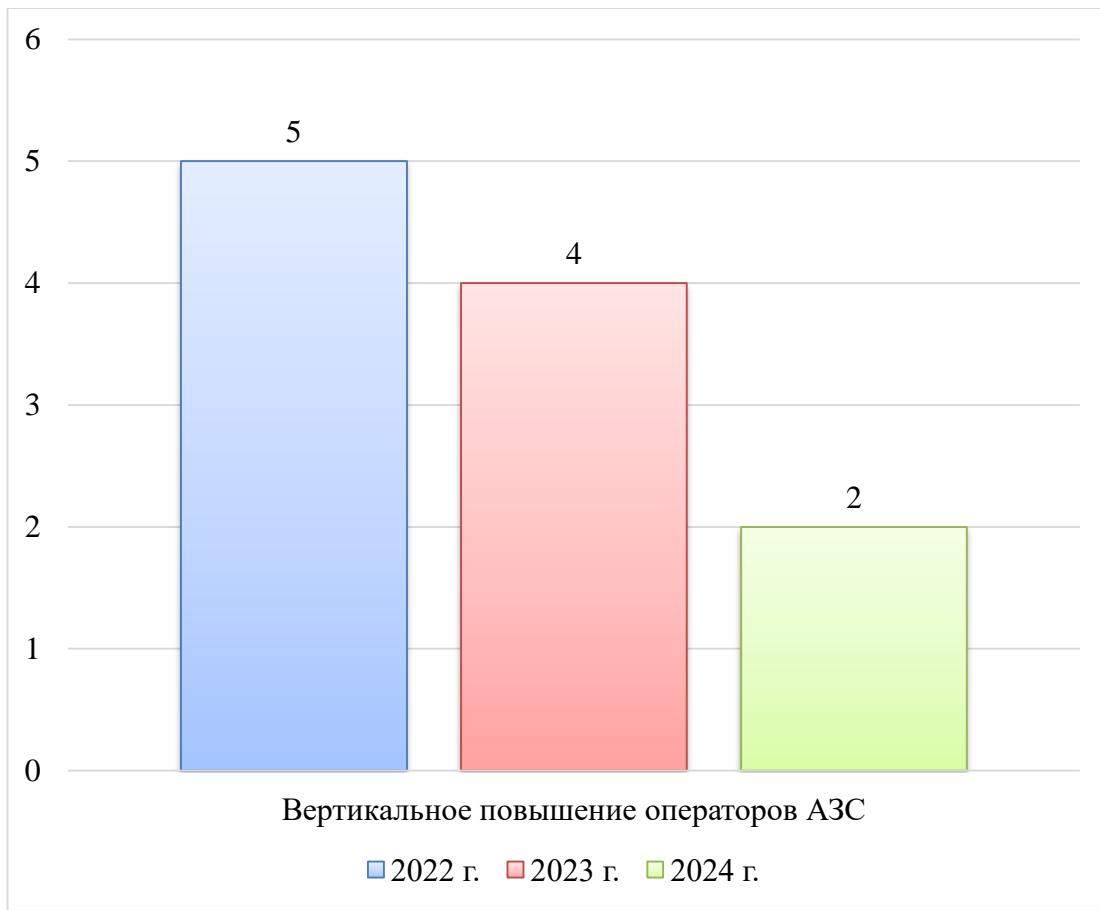


Рисунок 12 – Вертикальное повышение операторов ООО «Ойл-Стандарт»,  
чел.

Данные о вертикальном повышении операторов АЗС за три года показывают, что в организации наблюдается тенденция к снижению количества вертикальных повышений среди сотрудников данной категории, что может свидетельствовать о стагнации возможностей для карьерного роста внутри организации в этой категории.

В таблице 8 также проведена оценка внешнего и внутреннего найма персонала на вышестоящие позиции за период.

По данным таблицы 8 можно сделать вывод, что в течение трех лет наблюдается увеличение доли внешних сотрудников, нанятых на вышестоящие позиции, с 28.6% в 2022 г. до 57.1% в 2024 г., что указывает на тенденцию организации привлекать внешние кадры для заполнения руководящих позиций, что может свидетельствовать о дефиците кандидатов

на эти должности внутри организации, низкой мотивации развивать сотрудников. В то же время количество внутренних сотрудников, занявших вышестоящие позиции, сокращается, что сигнализирует об ограниченных карьерных перспективах для существующих работников.

Таблица 8 – Анализ найма сотрудников на вышестоящие позиции в ООО «Ойл-Стандарт»

| Показатель                              | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. | Изменение 2024/2022 гг. |
|-----------------------------------------|---------|---------|---------|-------------------------|
| Количество внешних сотрудников, чел.    | 2       | 3       | 4       | 2                       |
| Количество внутренних сотрудников, чел. | 5       | 4       | 3       | -2                      |
| Общее количество назначений, шт.        | 7       | 7       | 7       | 0                       |
| Доля внешних сотрудников (%)            | 28,6    | 42,9    | 57,1    | 28,5                    |
| Доля внутренних сотрудников (%)         | 71,4    | 57,1    | 42,9    | -28,5                   |

Горизонтальное развитие происходит путём ротации и повышения компетенций. Горизонтальное развитие позволяет сотрудникам осваивать новые функции и приобретать разносторонний опыт, что делает их более ценными специалистами.

Примеры ротации на предприятии ООО «Ойл-Стандарт» перечислены ниже:

- оператор АЗС - кассир – переход в зону расчетов, изучение кассовой дисциплины, увеличение профессионального опыта;
- оператор АЗС - старший смены – освоение функций руководства сменой, распределение задач, контроль за работой персонала;
- администратор по приему топлива - специалист, ответственный за прием топлива, контроль качества, работу с поставщиками.

В таблице 9 представлен анализ горизонтального перемещения операторов АЗС ООО «Ойл-Стандарт».

Таблица 9 – Анализ горизонтального перемещения операторов АЗС  
ООО «Ойл-Стандарт»

| Вид перемещения                                                                                                       | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. | Изменение 2024/2022 гг. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|-------------------------|
| оператор АЗС - кассир                                                                                                 | 4       | 3       | 2       | -2                      |
| оператор АЗС - старший смены                                                                                          | 2       | 2       | 1       | -1                      |
| администратор по приему топлива- специалист, ответственный за прием топлива, контроль качества, работу с поставщиками | 1       | 0       | 0       | -1                      |

Данные таблицы 9 говорят о снижении числа горизонтальных перемещений на предприятии к 2024 г., что говорит о снижении потребности в таких переходах или отсутствии мотивации у сотрудников.

Обучение рядовых сотрудников по большей части проводится в начале трудоустройства и включает:

- стандарты работы на АЗС – процедуры приема и отпуска топлива, кассовая дисциплина, отчетность;
- техника безопасности – правила эксплуатации оборудования, действия в нештатных ситуациях, пожарная безопасность;
- клиентский сервис и продажи – обучение вежливому и эффективному взаимодействию с клиентами, увеличение продаж сопутствующих товаров;
- управление персоналом – для старших смен, управляющих АЗС и региональных менеджеров.

Систематическое обучение не проводится для персонала организации. Периодически проводится только повышение квалификации для специалистов и руководителей организации (бухгалтера, экономистов, специалистов отдела кадров и т.д.)

В таблице 10 представлена оценка организации повышения квалификации в ООО «Ойл-Стандарт»

Таблица 10 – Оценка организации повышения квалификации в ООО «Ойл-Стандарт»

| Показатель                                         | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. | Изменение 2024/2022 гг. |
|----------------------------------------------------|---------|---------|---------|-------------------------|
| Персонал всего, чел                                | 85      | 84      | 82      | -3                      |
| Персонал, прошедший повышение квалификации, чел.   | 8       | 6       | 4       | -4                      |
| Охват обучением, %                                 | 9,4     | 7,1     | 4,9     | -4,5                    |
| Расходы на повышение квалификации на 1 чел., т. р. | 30      | 40      | 45      | 15                      |
| Общие расходы на повышение квалификации, т. р.     | 240     | 240     | 180     | -60                     |

В таблице 10 видно, что количество сотрудников, прошедших повышение квалификации, снизилось с 8 человек в 2022 г. до 4 человек в 2024 г. Снижение связано с уменьшением масштабов программ повышения квалификации. Показатель охвата обучением также снизился: с 9,4% до 4,9%. Организация за три года снизила количество обучающих мероприятий или на снижение приоритета образовательных программ в последние годы. Расходы на повышение квалификации на одного сотрудника увеличились по причине роста цен на образовательные курсы.

Мотивация сотрудников играет важную роль в удержании персонала. В организации ООО «Ойл-Стандарт» существует практика выполнять сотрудниками чужие обязанности за дополнительную плату. В рамках данной практики сотрудники замотивированы на дополнительный доход, а также имеют возможность выполнять обязанности других сотрудников, что в дальнейшем делает переход на эти должности проще. В таблице 11 представлен анализ выполнения дополнительных обязанностей с доплатой в ООО «Ойл-Стандарт» за три года.

В таблице 11 видно, что за три года количество сотрудников, получающих доплаты за дополнительные обязанности, колебалось, достигнув максимума в 2023 г., но снизившись до 9 в 2024 г. Несмотря на уменьшение количества сотрудников, общий бюджет на доплаты увеличился на 50 т. р. по

сравнению с 2022 г., что связано с ростом средней доплаты на одного сотрудника.

Таблица 11 – Анализ выполнения дополнительных обязанностей с доплатой в ООО «Ойл-Стандарт»

| Показатель                                                               | 2022 г.                                        | 2023 г.                                                                                     | 2024 г.                                        | Изменение 2024/2022 гг. |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------|
| Количество сотрудников, получивших доплату за дополнительные обязанности | 10                                             | 12                                                                                          | 9                                              | -1                      |
| Общий бюджет на доплаты, тыс. руб.                                       | 500                                            | 600                                                                                         | 550                                            | 50                      |
| Средняя доплата на одного сотрудника, тыс. руб.                          | 50                                             | 50                                                                                          | 61                                             | 11                      |
| Самые распространенные дополнительные обязанности                        | Старший смены, администратор по приему топлива | Старший смены, администратор по приему топлива, ответственный за обучение новых сотрудников | Старший смены, администратор по приему топлива | -                       |
| Доля сотрудников, получивших доплату, %                                  | 11,8                                           | 14,3                                                                                        | 11                                             | -0,8                    |

Для совершенствования процесса управления трудовой карьерой в организации периодически проводятся опросы и анкетирования на предмет удовлетворённости сотрудниками действующей системой карьерного развития. Результаты одного из таких опросов представлены в таблице 12.

Анализ данных таблицы 12 показывает, что карьерные возможности и система мотивации имеют достаточно низкие оценки со стороны персонала – 3,5 балла. Поддержка руководства в карьерном росте оценивается сотрудниками несколько лучше – 3,7 балла. Понятность путей карьерного роста имеет самый низкий балл – 3,4 балла, что указывает на необходимость повышения прозрачности карьерных траекторий.

Таблица 12 – Оценка удовлетворенности персонала ООО «Ойл-Стандарт» развитием карьеры

| Критерии оценки                         | Полностью удовлетворен | Частично удовлетворен | Не удовлетворен | Средний балл (1-5) |
|-----------------------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------|--------------------|
| Карьерные возможности                   | 4                      | 5                     | 3               | 3,5                |
| Поддержка руководства в карьерном росте | 5                      | 4                     | 3               | 3,7                |
| Понятность путей карьерного роста       | 3                      | 6                     | 3               | 3,4                |
| Обучение и развитие                     | 6                      | 5                     | 2               | 4,1                |
| Прозрачность критериев для повышения    | 5                      | 6                     | 2               | 3,9                |
| Система мотивации за карьерный рост     | 4                      | 6                     | 4               | 3,5                |

Также стоит отметить, в ООО «Ойл-Стандарт» не формируется кадровый резерв, что может привести к дефициту квалифицированных кадров и снизит производительность. При отсутствии кадрового резерва предприятие вынуждено в короткие сроки искать внешних кандидатов, что может быть дорогим и не эффективным процессом.

В заключении оценки проведен анализ показателя текучести кадров. Результаты анализа текучести кадров ООО «Ойл-Стандарт» представлены на рисунке 13.

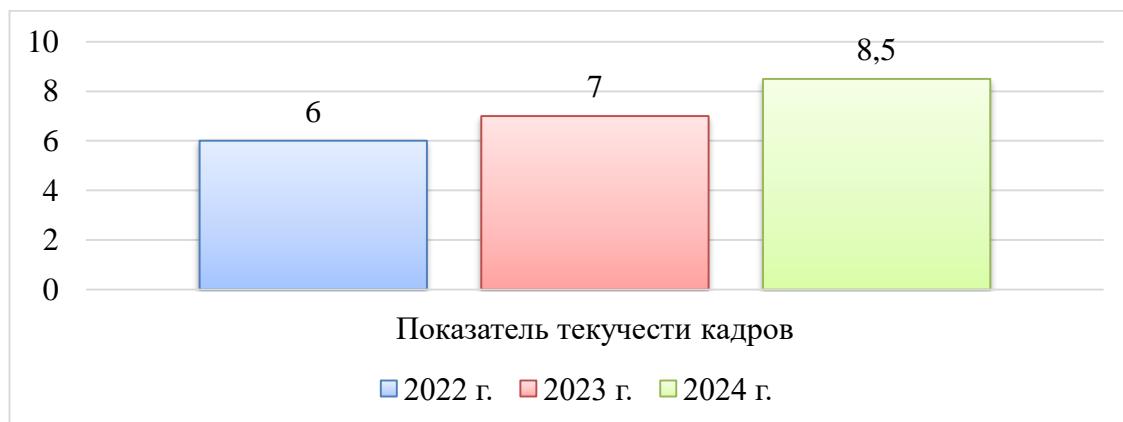


Рисунок 13– Анализ текучести кадров ООО «Ойл-Стандарт», %

На рисунке 13 видно увеличение показателя текучести кадров за три года на 2,5%, что говорит о снижении эффективности процессов удержания персонала в организации. На повышение показателя оказало влияние снижение удовлетворенности персонала условиями труда, недостаточные карьерные возможности, изменения в системе мотивации.

В заключении раздела исследования сделан вывод, что управление трудовой карьерой в ООО «Ойл-Стандарт» в настоящее время недостаточно эффективно. На предприятии в течение трех лет наблюдается сокращение количества вертикальных повышений операторов АЗС, что говорит о том, что система карьерного роста внутри организации недостаточно развита. Также наблюдается рост доли внешнего найма на вышестоящие позиции, что указывает на проблемы с отсутствием кадрового резерва и подготовкой сотрудников внутри организации. Вместе с тем, происходит снижение охвата обучением и расходов на повышение квалификации, что связано с оптимизацией затрат предприятия. Опрос сотрудников показал, что работники не имеют четкого понимания, какие шаги необходимо предпринять для продвижения в организации. Сотрудники не видят связи между своими усилиями и карьерным ростом, их мотивация к развитию снижается. На фоне данных проблем показатель текучести кадров увеличился с 6% до 8,5%. Следовательно, в организации ООО «Ойл-Стандарт» необходимо провести мероприятия по совершенствованию управления трудовой карьерой.

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления трудовой карьерой персонала организации ООО «Ойл-Стандарт»**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию управления трудовой карьерой персонала организации ООО «Ойл-Стандарт»**

Мероприятия по совершенствованию управления трудовой карьерой персонала необходимы для любого предприятия, так как они позволяют повышать мотивацию сотрудников, снижать текучесть кадров, улучшать профессиональные навыки персонала и обеспечивать преемственность в руководящих должностях. Эффективное управление карьерой способствует созданию благоприятной рабочей среды, в которой сотрудники видят перспективы роста, что повышает их заинтересованность в долгосрочной работе в организации.

Проведенный в предыдущем пункте анализ управления трудовой карьерой персонала организации ООО «Ойл-Стандарт» выявил такие проблемы как:

- недостаточные возможности для вертикального карьерного роста. Данные показывают сокращение количества вертикальных повышений операторов АЗС с 5 в 2022 г. до 2 в 2024 г. Отсутствие понятных перспектив продвижения может снижать мотивацию сотрудников, особенно тех, кто стремится к развитию;
- рост доли внешнего найма на вышестоящие позиции. В 2022 г. внутренние сотрудники занимали 71,4% вышестоящих должностей, а в 2024 г. их доля снизилась до 42,9%, при этом число внешних кандидатов увеличилось, что указывает на проблемы отсутствия кадрового резерва в организации;
- снижение охвата обучением и расходов на повышение квалификации. Количество сотрудников, прошедших повышение квалификации, уменьшилось с 8 человек в 2022 г. до 4 человек в 2024 г., а общий

охват обучением снизился с 9,4% до 4,9%. Хотя средние затраты на обучение одного сотрудника выросли, общее финансирование образовательных программ сократилось. Доступность обучения для сотрудников снижается, что в долгосрочной перспективе может привести к снижению их профессионального уровня и способности претендовать на более высокие должности;

- показатель текучести кадров увеличился с 6% до 8,5% в 2024 г. Увеличение этого показателя говорит о снижении удовлетворенности сотрудников работой в организации. Основными причинами могут быть отсутствие карьерных перспектив, низкая мотивация, недостаточное обучение и развитие;
- недостаточная прозрачность карьерных перспектив. Опрос сотрудников показал, что работники не имеют четкого понимания, какие шаги необходимо предпринять для продвижения в организации.

Для решения выявленных проблем необходима разработка мероприятий по совершенствованию управления трудовой карьерой персонала организации ООО «Ойл-Стандарт». В исследовании предлагаются следующие мероприятия, перечисленные на рисунке 14.

Формирование кадрового резерва – это процесс подготовки и отбора сотрудников для замещения ключевых позиций в организации, что позволяет обеспечить бесперебойную работу и устойчивость бизнеса при возможных кадровых изменениях. Основной целью формирования кадрового резерва является поддержание непрерывности бизнес-процессов при уходе ключевых сотрудников, болезни или выходе на пенсию. Кадровый резерв позволяет организации избежать трудностей при необходимости быстрого замещения важных позиций, что способствует стабильной и эффективной работе организации. Одна из задач формирования кадрового резерва состоит в выявлении и подготовке внутренних кандидатов, которые смогут занять руководящие или специализированные должности в будущем, что позволяет

не только сэкономить время и средства на поиске и обучении внешних кандидатов, но и гарантирует, что сотрудники будут уже знакомы с корпоративной культурой и процессами организации.

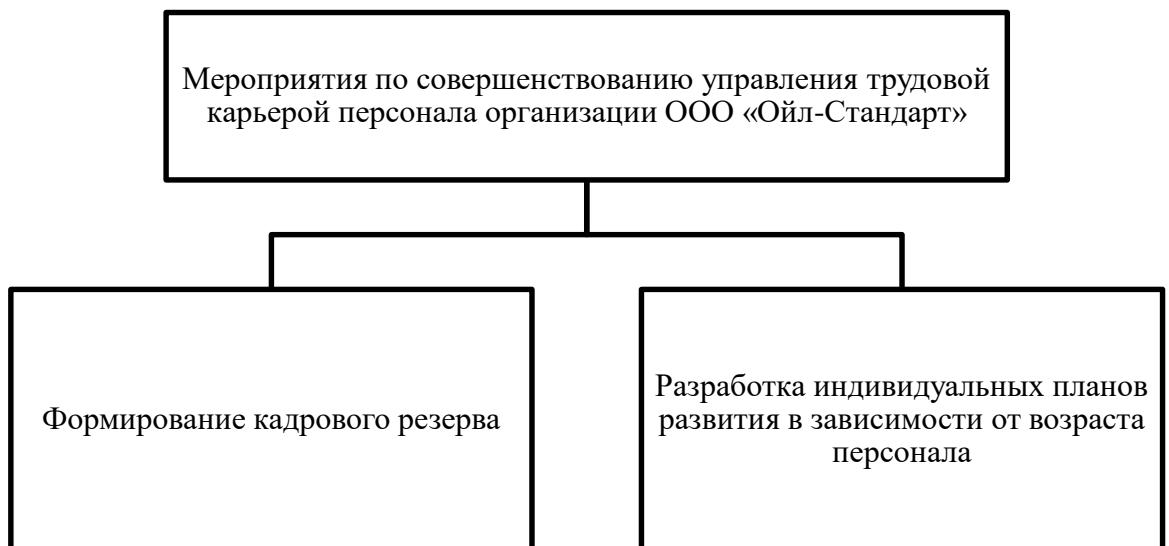


Рисунок 14 – Мероприятия по совершенствованию управления трудовой карьерой персонала организации ООО «Ойл-Стандарт»

Формирование кадрового резерва включает несколько этапов, направленных на выявление, подготовку и развитие сотрудников для будущих руководящих или специализированных позиций.

Основные этапы формирования кадрового резерва перечислены на рисунке 15.

Установление требований к кандидатам для кадрового резерва является важным этапом формирования эффективной системы замещения ключевых позиций в организации. Данные требования должны быть четко определены, чтобы обеспечить отбор наиболее подходящих и перспективных сотрудников для дальнейшего профессионального роста и подготовки к более ответственным ролям.



Рисунок 15 – Основные этапы формирования кадрового резерва организации ООО «Ойл-Стандарт»

Пример ключевых требований, которые должны учитываться при отборе кандидатов для кадрового резерва в ООО «Ойл-Стандарт» представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Пример ключевых требований, которые должны учитываться при отборе кандидатов для кадрового резерва в ООО «Ойл-Стандарт»

| Требование              | Содержание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Профессиональные навыки | Знание специфики работы на определенной позиции (например, знание стандартов работы на АЗС, правил безопасности, клиентского сервиса).<br>Владение специализированными инструментами и программным обеспечением, которые используются в работе.<br>Умение решать задачи в рамках своей деятельности, соблюдая стандарты качества и производственные нормативы.<br>Готовность к обучению и освоению новых технологий или методов работы |

## Продолжение таблицы 13

| Требование                                | Содержание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Профессиональные навыки                   | <p>Знание специфики работы на определенной позиции (например, знание стандартов работы на АЗС, правил безопасности, клиентского сервиса).</p> <p>Владение специализированными инструментами и программным обеспечением, которые используются в работе.</p> <p>Умение решать задачи в рамках своей деятельности, соблюдая стандарты качества и производственные нормативы.</p> <p>Готовность к обучению и освоению новых технологий или методов работы</p>                                                                                                                          |
| Опыт работы                               | <p>Несколько лет работы в компании на текущей должности или в схожей области, что подтверждает уровень знаний и навыков.</p> <p>Участие в проектах, требующих повышенной ответственности.</p> <p>Опыт работы в смежных должностях или отделах.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Лидерские качества                        | <p>Умение эффективно управлять командой, мотивировать сотрудников и организовывать их работу для достижения общих целей.</p> <p>Способность принимать решения в условиях неопределенности, а также анализировать ситуации и предлагать эффективные решения.</p> <p>Умение делегировать задачи и контролировать их выполнение, что важно для руководящих позиций.</p> <p>Хорошие коммуникативные навыки, способность слушать и учитывать мнение коллег и подчиненных.</p> <p>Проявление инициативности и готовности брать на себя ответственность за результаты работы команды.</p> |
| Потенциал для карьерного роста            | <p>Способность к обучению и развитию. Кандидат должен быть готов к освоению новых компетенций, получению дополнительного образования и развитию на новых позициях.</p> <p>Открытость к новым задачам и изменениям.</p> <p>Инициативность и стремление к самосовершенствованию.</p> <p>Гибкость и адаптивность.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Культурное и организационное соответствие | <p>Лояльность компании, дисциплинированность, выполнение обязательств перед работодателем.</p> <p>Способность работать в команде и поддерживать атмосферу доверия и уважения внутри коллектива.</p> <p>Согласованность с ценностями компании, такими как нацеленность на результат, уважение к клиенту, инновации и ответственность.</p>                                                                                                                                                                                                                                           |

Следовательно, отбор кандидатов для кадрового резерва требует тщательной оценки как профессиональных навыков, так и личных качеств, которые обеспечат успешное выполнение более сложных задач в будущем.

Пример программы мероприятий по формированию кадрового резерва для ООО «Ойл-Стандарт» представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Пример программы мероприятий по формированию кадрового резерва для ООО «Ойл-Стандарт»

| Этап                                      | Мероприятие                                                                    | Сроки реализации                     | Ответственные лица                | Ожидаемые результаты                                         |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Анализ потребности в кадрах               | Оценка текущих кадровых потребностей в компании                                | Январь 2026                          | HR-менеджер, руководство компании | Определение ключевых позиций для кадрового резерва           |
| Определение критериев для резерва         | Разработка требований к кандидатам на кадровый резерв                          | Февраль 2026                         | HR-менеджер, топ-менеджеры        | Сформулированные критерии для отбора кандидатов              |
| Отбор кандидатов для кадрового резерва    | Проведение собеседований, оценка результатов работы сотрудников                | Март 2026                            | Руководители отделов, HR-менеджер | Отобраны сотрудники, подходящие для формирования резерва     |
| Разработка индивидуальных планов развития | Составление индивидуальных планов развития для каждого кандидата               | Апрель 2026                          | HR-менеджер, наставники           | Разработаны планы профессионального роста для сотрудников    |
| Обучение и развитие сотрудников           | Организация тренингов, курсов повышения квалификации                           | Май 2026-декабрь 2026                | HR-менеджер, тренеры              | Повышение квалификации и развитие ключевых компетенций       |
| Оценка эффективности резерва              | Проведение аттестаций и регулярных оценок работы кандидатов                    | Январь 2026                          | Руководители отделов, HR-менеджер | Оценка прогресса сотрудников в рамках кадрового резерва      |
| Назначение на ключевые позиции            | Назначение сотрудников кадрового резерва на руководящие или ключевые должности | Февраль 2026 и по мере необходимости | Топ-менеджеры, HR-менеджер        | Успешное замещение вакантных позиций сотрудниками из резерва |

Программа мероприятий по созданию кадрового резерва на предприятии ООО «Ойл-Стандарт» включает в себя все необходимые этапы от анализа потребностей и отбора кандидатов до обучения и оценки эффективности резерва, что поможет создать устойчивую систему кадрового обеспечения и способствует долгосрочной стабильности и росту предприятия.

Далее рассмотрено мероприятие по формированию индивидуальных планов развития персонала ООО «Ойл-Стандарт» в зависимости от возраста персонала.

Формирование индивидуальных планов развития персонала представляют собой процесс создания персонализированных стратегий профессионального роста для сотрудников организации, направленных на развитие их навыков, компетенций и карьерных возможностей. Индивидуальный план развития помогает сотрудникам и их руководителям четко определить цели, задачи и шаги, которые необходимо предпринять для достижения этих целей в рамках карьерного роста и улучшения производительности. Этапы формирования индивидуальных планов развития на предприятии перечислены на рисунке 16.



Рисунок 16 – Основные этапы формирования индивидуальных планов развития персонала организации ООО «Ойл-Стандарт»

Между тем, мероприятия по формированию индивидуальных планов развития персонала в ООО «Ойл-Стандарт» должны учитывать возрастные особенности сотрудников, так как разные возрастные группы имеют различные потребности, мотивацию и цели развития. Индивидуальные планы развития должны быть адаптированы с учетом карьерных устремлений, уровня опыта и потребностей в обучении в зависимости от возраста сотрудников.

В связи с этим в таблице 15 разработана программа мероприятий в рамках индивидуального плана развития для ООО «Ойл-Стандарт» в зависимости от возрастной группы персонала и их потребностей.

Таблица 15 – Программа мероприятий в рамках индивидуального плана развития для ООО «Ойл-Стандарт» в зависимости от возрастной группы персонала и их потребностей

| Группа персонала                   | Мероприятия в рамках индивидуального плана развития                                                              | Цели и задачи                                                                                        |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 18-25 лет<br>(молодежь)            | Обучение основам профессии и корпоративной культуре (тренинги по стандартам работы на АЗС, технике безопасности) | Освоение ключевых профессиональных навыков, понимание корпоративных стандартов и норм                |
|                                    | Программы наставничества с более опытными коллегами                                                              | Получение опыта в реальной рабочей среде, развитие практических навыков                              |
|                                    | Ротация по различным позициям (оператор, кассир, старший смены)                                                  | Развитие универсальных компетенций, расширение кругозора, понимание всех аспектов работы компании    |
|                                    | Курсы по развитию базовых лидерских навыков (командная работа, эффективная коммуникация)                         | Повышение командных и коммуникационных навыков, подготовка к будущему карьерному росту               |
|                                    | Вовлечение в корпоративные мероприятия и проектную работу                                                        | Развитие инициативности, навыков работы в коллективе, повышение вовлеченности и лояльности           |
| 26-35 лет<br>(средний возраст)     | Курсы повышения квалификации                                                                                     | Совершенствование профессиональных навыков, повышение компетенций                                    |
|                                    | Обучение специфике более высоких позиций                                                                         | Подготовка к более сложным задачам, расширение зоны ответственности, развитие управленческих навыков |
| 26-35 лет<br>(средний возраст)     | Участие в управленческих тренингах (тайм-менеджмент, принятие решений, ведение переговоров)                      | Развитие управленческих компетенций, подготовка к руководящим ролям                                  |
|                                    | Разработка карьерного пути с HR-менеджером                                                                       | Определение карьерных целей, выработка стратегий для продвижения по карьерной лестнице               |
| 36-50 лет<br>(опытные специалисты) | Курсы по стратегическому управлению, лидерству и менеджменту изменений                                           | Подготовка к более высоким управленческим ролям                                                      |
|                                    | Коучинг и индивидуальные консультации с руководителями для формирования стратегии карьерного роста               | Оценка сильных сторон и областей для развития, выработка стратегии для карьерного роста              |
|                                    | Менторство: передача опыта более молодым коллегам, руководство проектами, наставничество                         | Повышение личной ответственности за обучение и развитие сотрудников, укрепление лидерских позиций    |

## Продолжение таблицы 15

| Группа персонала                     | Мероприятия в рамках индивидуального плана развития                                                                                                                                                                            | Цели и задачи                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| -                                    | Обучение инновационным методам работы и новым технологиям в бизнесе<br><br>Участие в разработке и внедрении новых процессов внутри компании (например, оптимизация бизнес-процессов, улучшение качества обслуживания клиентов) | Адаптация к изменениям в бизнес-среде, развитие гибкости, понимание новых тенденций в отрасли<br><br>Развитие навыков проектного менеджмента, участие в стратегических инициативах компании |
| 50 лет и старше (зрелые специалисты) | Обучение новым технологиям и инструментам (цифровизация процессов, использование новых программ для управления и отчетности)<br><br>Передача опыта младшим коллегам (организация наставничества и тренингов)                   | Адаптация к новым технологиям и улучшение цифровых навыков для повышения эффективности работы<br><br>Сохранение и передача накопленных знаний, подготовка новых кадров через наставничество |
|                                      | Участие в стратегическом планировании и принятий решений на уровне руководства                                                                                                                                                 | Участие в высокоуровневых проектах, улучшение качества принятия решений на уровне высшего руководства                                                                                       |

Для каждой возрастной группы персонала в ООО «Ойл-Стандарт» важен индивидуальный подход в формировании плана развития. Молодым сотрудникам необходимо предоставить больше возможностей для обучения и карьерного роста, в то время как для более опытных сотрудников ключевыми аспектами будут улучшение управленческих навыков, передача опыта и подготовка к стратегическим ролям. Такой подход поможет каждому сотруднику развиваться в своей роли и повысить общую эффективность ООО «Ойл-Стандарт».

### **3.2 Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию управления трудовой карьерой персонала организации ООО «Ойл-Стандарт»**

В предыдущем пункте исследования были предложены следующие два мероприятия управления трудовой карьерой персонала организации ООО «Ойл-Стандарт»:

- формирование кадрового резерва;
- разработка индивидуальных планов развития в зависимости от возраста персонала.

Общий эффект от внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию управления трудовой карьерой персонала в ООО «Ойл-Стандарт» будет включать как экономический, так и социальный эффект, который существенно улучшит общие результаты компании. Внедрение формирования кадрового резерва и разработки индивидуальных планов развития в зависимости от возраста персонала приведет к следующим результатам, перечисленным на рисунке 17.

Согласно данным рисунка 17, внедрение предложенных мероприятий в ООО «Ойл-Стандарт» будет способствовать не только улучшению финансовых показателей, но и укреплению социальной устойчивости предприятия. Снижение текучести кадров, повышение вовлеченности и профессионального уровня сотрудников, а также улучшение корпоративной культуры создадут благоприятные условия для устойчивого роста и развития компании в долгосрочной перспективе.



Рисунок 17 – Общий эффект от внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию управления трудовой карьерой персонала в ООО «Ойл-Стандарт»

Далее в таблице 16 перечислены затраты на внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию управления трудовой карьерой персонала в ООО «Ойл-Стандарт».

Таблица 16 – Затраты на внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию управления трудовой карьерой персонала в ООО «Ойл-Стандарт»

| Направление затрат                                             | Сумма, т. р. |
|----------------------------------------------------------------|--------------|
| Трудовые затраты на организацию формирования кадрового резерва | 220          |
| Обучение сотрудников кадрового резерва                         | 700          |
| Обучение специалиста по кадрам для разработки планов           | 50           |
| Курсы повышения квалификации для сотрудников                   | 1000         |
| Итого                                                          | 1970         |

Затраты на внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию управления трудовой карьерой персонала в ООО «Ойл-Стандарт» составят 1970 т. р.

Рост производительности труда сотрудников предприятия в результате реализации предложенных мероприятий по совершенствованию управления трудовой карьерой персонала является ожидаемым результатом. Внедрение системы формирования кадрового резерва и разработки индивидуальных планов развития позволит эффективно распределять рабочие обязанности, повышая качество и скорость выполнения задач. Каждый из предложенных этапов направлен на устранение текущих узких мест в обучении и профессиональном развитии сотрудников, а также на повышение их мотивации и вовлеченности, что, в свою очередь, способствует улучшению рабочих процессов, минимизации потерь времени, повышению квалификации работников и оптимизации работы на всех уровнях, что непосредственно влияет на общую производительность предприятия.

Ожидаемый рост производительности труда после реализации предложенных мероприятий составляет примерно 10.6%. Эффективность работы сотрудников предприятия увеличится на этот процент благодаря сокращению потерь времени.

Динамика показателя наглядно представлена на рисунке 18.

Производительность труда после реализации предлагаемых мероприятий увеличится на 415,12 т. р. Рост производительности труда окажет благоприятное влияние на выручку предприятия, размер которой можно рассчитать по формуле:

$$\text{Выручка} = \text{Производительность} \cdot \text{Численность персонала}, \quad (9)$$

$$\text{Выручка} = 4331,3 \cdot 82 = 355168 \text{ т. р.}$$

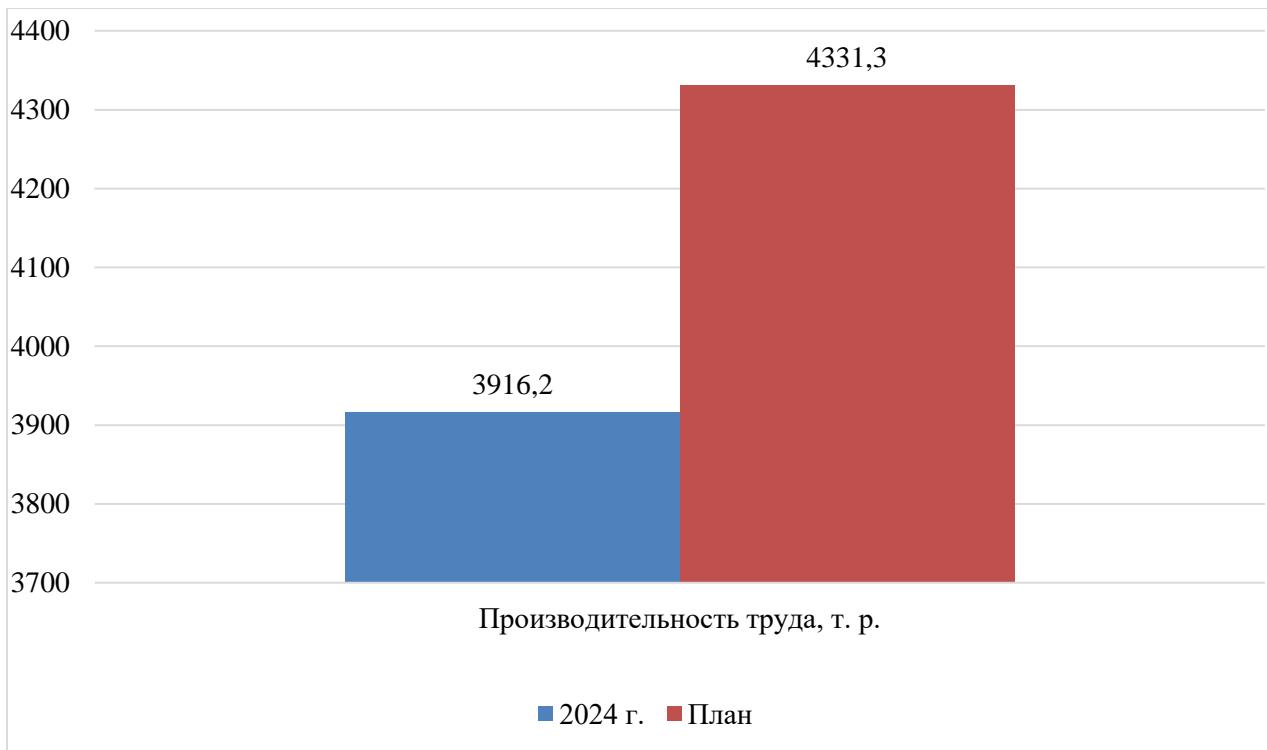


Рисунок 18 – Изменение производительности труда персонала ООО «Ойл-Стандарт», т. р.

Рост производительности труда обеспечит рост выручки до 355168 т. р. или на 10,6%.

При повышении производительности труда сотрудников ООО «Ойл-Стандарт» может условно сократить численность персонала до 74 человек или на 8 человек. Далее в таблице 17 рассчитана экономическая эффективность предложенных мероприятий при условном сокращении персонала.

Таблица 17 – Расчёт экономической эффективности предложенных мероприятий

| Показатель                                                    | Формула расчёта                                                                                                                                                                             | Значение показателя                |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Годовая экономия себестоимости по заработной плате, тыс. руб. | $\text{Эз.п} = 3 \cdot \text{Эч},$<br>где Эз.п – годовая экономия себестоимости по заработной плате;<br>З – среднегодовая заработка плата работника;<br>Эч - условная экономия численности. | $\text{Эз.п} = 750 \cdot 8 = 6000$ |

## Продолжение таблицы 17

| Показатель                                                       | Формула расчёта                                                                                                                                                               | Значение показателя                                                     |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Экономия по социальным отчислениям, тыс. руб.                    | $\mathcal{E}с.о = \mathcal{E}з.п \cdot \frac{H}{100}$ ,<br>где H - % отчисления по социальным выплатам.                                                                       | $\mathcal{E}с/о = 6000 \cdot 0,3 = 1800$                                |
| Экономия по условно-постоянным расходам, тыс. руб.               | $\mathcal{E}у.л. = \left( \frac{у}{B_1} - \frac{у}{B_2} \right) \cdot B_2$ ,<br>где У- условно-постоянные затраты;<br>В-выручка предприятия до и после внедрения мероприятий. | $\mathcal{E}у = (204200/321128 - 204200/355168) \cdot 355168 = 21645,5$ |
| Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, тыс. руб.     | $\mathcal{E}у.г. = \mathcal{E}з.п + \mathcal{E}с.о. + \mathcal{E}у.л.$ ,                                                                                                      | $\mathcal{E}у/г = 6000 + 1800 + 21645,5 = 29445,5$                      |
| Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, тыс. руб. | $\mathcal{E}г = \mathcal{E}у.г. - Е_н \cdot З_ед$ ,<br>где Эг – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия;<br>Зед – затраты на мероприятие.                       | $\mathcal{E}г = 29445,5 - 1970 = 27475,5$                               |

Результаты расчета показали, что годовой экономический эффект от внедрения мероприятия составит 27475,5 т. р.

В заключении третьего раздела исследования сформирован вывод, что предлагаемые мероприятия по совершенствованию управления трудовой карьерой персонала в ООО «Ойл-Стандарт» эффективны. Производительность труда после реализации предлагаемых мероприятий увеличится на 415,12 т. р. Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия составит 27475,5 т. р. Внедрение предложенных мероприятий в ООО «Ойл-Стандарт» будет способствовать не только улучшению финансовых показателей, но и укреплению социальной устойчивости организации. Снижение текучести кадров, повышение вовлеченности и профессионального уровня сотрудников, а также улучшение корпоративной культуры создадут благоприятные условия для устойчивого роста и развития предприятия в долгосрочной перспективе.

## **Заключение**

Профессиональное развитие персонала представляет собой направленный процесс совершенствования сотрудника, охватывающий изменения в его профессиональном положении, навыках, должностных обязанностях и оплате труда, а также взаимосвязь с общественными, экономическими и корпоративными аспектами. Результативность менеджмента трудовой карьеры работников предприятия оценивается через количественные и качественные индикаторы. Для эффективного управления карьерным развитием необходимо применять разнообразные подходы, методы и средства, обеспечивающие всестороннее развитие работников.

Проведенное исследование системы управления карьерой в ООО «Ойл-Стандарт» выявило ряд существенных недостатков, таких как:

- ограниченность вертикального повышения в организационной иерархии. Анализ демонстрирует уменьшение случаев повышения операторов АЗС с 5 случаев в 2022 г. до 2 случаев в 2024 г., что может снижать мотивацию работников;
- рост привлечения внешних специалистов на руководящие должности. Если в 2022 г. внутренние кандидаты занимали 71,4% управлеченческих позиций, то к 2024 г. цифра снизилась до 42,9%, при одновременном росте числа привлечённых извне кандидатов, что свидетельствует о дефиците системы подготовки кадрового резерва внутри организации;
- сокращение программ профессионального развития и объёмов финансирования повышения квалификации персонала – число сотрудников, прошедших программы квалификационного совершенствования, сократилось с 8 человек до 4 человек в 2024 г., а совокупный охват образовательными инициативами уменьшился с 9,4% до 4,9%. Несмотря на увеличение затрат на обучение в расчёте на одного сотрудника, суммарное финансирование образовательных

инициатив уменьшилось, что снижает доступность профессионального развития и может негативно влиять на компетентность персонала и его способность претендовать на продвижение;

- рост показателей текучести персонала с 6% до 8,5% в 2024 г., что указывает на снижение лояльности коллектива к организации, возможно вызванное отсутствием перспектив роста, низкой мотивацией, недостаточными возможностями для профессионального совершенствования;
- недостаточная ясность в отношении карьерных траекторий – опросы сотрудников показали, что работники не обладают чётким пониманием механизмов и требований для продвижения внутри организационной структуры.

Для преодоления выявленных проблем необходимо внедрение комплекса мер по оптимизации системы управления карьерным развитием сотрудников ООО «Ойл-Стандарт». В исследовании предлагаются такие решения как формирование кадрового резерва и разработка индивидуальных планов развития в зависимости от возраста персонала.

Итоговые выводы исследования подтверждают, что предложенные мероприятия по совершенствованию системы управления карьерным развитием персонала в ООО «Ойл-Стандарт» являются экономически обоснованными. Ожидается рост производительности труда работника после внедрения рекомендаций на 415,12 т. р. Годовой экономический эффект от реализации мероприятий составит 27475,5 т. р. Внедрение разработанных мероприятий в ООО «Ойл-Стандарт» будет способствовать не только повышению экономической эффективности, но и укреплению социальной стабильности организации. Уменьшение текучести кадров, повышение вовлечённости и профессионализма сотрудников, а также совершенствование корпоративной культуры сформируют благоприятную среду для устойчивого развития организации.

## **Список используемой литературы**

1. Аблязова Н.О. Совершенствование управления карьерой персонала в организации / Н.О. Аблязова, Н.А. Шобонов // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 3, № 3(144). С. 28-34.
2. Алиев М.Ф. Современные тенденции в управлении и развитии карьеры сотрудников / М.Ф. Алиев, В.В. Кривопусков // Социально-гуманитарные технологии. 2024. № 1(29). С. 25-33.
3. Белоусов В.М., Мари М.А.М. Управление персоналом в современных условиях: понятие, сущность // Современные проблемы и перспективы развития экономики, финансов и бухгалтерского учета на субфедеральном уровне: материалы всероссийской (национальной) научно-практической конференции. под ред. О.Ю. Анциферовой. Мицуринск-наукоград РФ, 2023. С. 17-20.
4. Белько И.В. Исследование понятия «карьера» и особенностей управление карьерой / И.В. Белько, О.В. Карабанова // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. 2023. № 2(36). С. 107-118.
5. Дайнека А.В. Управление персоналом организации. 3-е изд., стер. М: Дашков и К°, 2022. 288 с.
6. Дайнека А.В. Управление человеческими ресурсами. М: Дашков и К°, 2021. 389 с.
7. Злобина Н.В. Развитие управления персоналом в системе менеджмента качества организации: монография / Н.В. Злобина, О.С. Артамонова. Тамбов: Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2021. 124 с.
8. Илларионов Ю.Н. Управление карьерой работников в современных условиях // Промышленная политика в Российской Федерации. 2023. № 7-9. С. 33-43.
9. Каморникова А.А. Сущность карьеры в организации / А.А. Каморникова // Устойчивое развитие сельских территорий: взгляд молодых

ученых: Материалы III Всероссийской (национальной) научно-практической конференции молодых ученых, Новосибирск: Издательский центр Новосибирского государственного аграрного университета «Золотой колос», 2023. С. 182-185

10. Кононенко О.С. Управление карьерой персонала: этапы, виды, методы // Научные вызовы экономического развития в контексте цифровых трансформаций: сб. науч. тр. по результатам Всероссийской национальной (с международным участием) науч.-практической конференции молодых ученых, аспирантов и магистрантов, Севастополь, 13–15 января 2022 года. Симферополь: Ариал, 2022. С. 23–26.

11. Кузнецов Д.И. Профессиональная карьера как объект управления // Вестник Московской международной академии. 2023. № 1. С. 200-202.

12. Кузяшев А.Н. К вопросу о целях карьерного развития // Эпоха науки. 2020. № 22. С. 259–262.

13. Майер Н.С. Характеристика уровней управления формированием и развитием профессиональной карьеры в условиях инновационной экономики // Журнал правовых и экономических исследований. 2021. 3. С. 208-211.

14. Маркова О.В. Развитие и обучение персонала: учебно-методическое пособие. М: Директ-Медиа, 2023. 160 с.

15. Медведева Т.В. Экономика и управление социальной сферой: учебное пособие. Москва: Прометей, 2022. 236 с.

16. Оборин М.С. Направления формирования цифровых компетенций персонала крупных компаний / М.С. Оборин // Вестник Московского университета. 2021. № 6. С. 163-185.

17. Павлинов В.В. Разработка системы управления деловой карьерой как фактор стимулирования персонала / В. В. Павлинов // Наука и Образование. 2023. Т. 6, № 2. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://opusmgau.ru/index.php/see/article/view/5990/>(дата обращения – 15.01.2025 г.)

18. Паслер О.В. Управление карьерой: учебное пособие / О.В. Паслер, О.В. Минкина, А.Н. Шматова. Ставрополь: СевероКавказский федеральный университет, 2022. 97 с.
19. Сайт ООО «Ойл-Стандарт» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/id/11407811/> (дата обращения – 15.01.2025 г.)
20. Саликов Ю.А. Тенденции изменений в управлении персоналом предприятий в условиях цифровой экономики / Ю.А. Саликов, И.В. Логунова, И.В. Каблашова // Вестник ВГУИТ. 2020. № 2(80). С. 393-399.
21. Середа М.В. Планирование и развитие карьеры менеджера в современной организации / М. В. Середа, Д.К. Остапенко, Н.В. Сысоева // Актуальные вопросы публичного управления, экономики, права в условиях цифровизации: сборник научных статей Международной научно-практической конференции, Курск, 12 мая 2023 года / Курская академия государственной и муниципальной службы. Том 2. Курск: Б. и., 2023. С. 289-291.
22. Тарасенко А.С. Управление карьерой сотрудников в организации / А. С. Тарасенко // Cognitio Rerum. 2024. № 3. С. 136-139.
23. Терелецкова Е.В. Современные технологии управления карьерой персонала / Е. В. Терелецкова, А. Д. Сафарова // Аллея науки. 2023. Т. 1, № 4(79). С. 426-430.
24. Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 06.04.2024) [Электронный ресурс] // Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения – 15.01.2025 г.)
25. Томашевский К.Л. Цифровизация и ее влияние на рынок труда и трудовые отношения (теоретический и сравнительно-правовой аспекты) / К.Л. Томашевский // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2020. № 2. С. 398-413.
26. Тумилевич Е.Н. Влияние информационных технологий на модели управления карьерой / Е.Н. Тумилевич, И.А. Соколова // Международный научно-исследовательский журнал. 2024. № 1(139). С. 1-8.

27. Управление персоналом / Литвинюк А.А., Лукашевич В.В., Карпенко Е.З., Кузуб Е.В., Бабынина Л.С., Журавлев П.В., Карташова Л.В., Конобеева А.Б., Троска З.А., Фатеев М.А., Устюжанина Н.В./Учебник и практикум / Москва, 2021. Сер. 76 Высшее образование (3-е изд., пер. и доп.). 461 с.
28. Управление персоналом в цифровой среде: монография / Н. А. Александрова, О. Ю. Брюхова, Л. И. Васильцова [и др.] ; под редакцией Л. И. Васильцовой, Н.А. Александровой. Екатеринбург. Уральский государственный университет путей сообщения, 2021. 123 с.
29. Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова, Ю.А. Масалова. Москва: Инфра-М, 2021. 513 с.
30. Arnold M., Artz M. The use of a single budget or separate budgets for planning and performance evaluation // Accounting, Organizations and Society. 2020. Vol. 73. P. 50–67.
31. Chimhowu A. O., Hulme D., Munro L. T. The “New” national development planning and global development goals: Processes and partnerships // World Development. 2020. Vol. 120. P. 76–89.
32. Choi J. W., Lee S. K., Kim S. D. The Effect of the Strategic Role of HR Department in Manufacturing on the Organizational Effectiveness through Education and Training Satisfaction // Ilkogretim Online. 2021. Vol. 20, no. 3. P. 178–183.
33. Novakova S. Y., Koreva O. V., Khachatryan O. A., Gneusheva A. L. Model Selection Strategy for the Training of Personnel // Proceeding of the International Science and Technology Conference «FarEastCon 2020». Singapore: Springer, 2021. P. 349–366.
34. Salakhova V.B., Erofeeva M.A., Pronina E.V., Belyakova N.V., Zaitseva N.A., Ishmuradova I.I. State regulation and development of digital educational platforms // World Journal on Educational Technology. 2021. № 4 (13). C. 956-966.