

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования

«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения

Специальность 080507 менеджмент организации

Кафедра менеджмента

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы

**Совершенствование управления деловой карьерой персонала в  
организации**

УДК 005.996

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3301	Лоскутникова Ю.Ю.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Кузьмина Н.Г.			

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу Социальная ответственность

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова А.С.			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Н.О.	К.э.н, доцент		

Томск – 2016г

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования

«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ Н.О. Чистякова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2016

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

Студенту:

Группа	ФИО
3-3301	Лоскутниковой Юргите Юрьевне

Тема работы:

<b>Совершенствование управления деловой карьерой персонала в организации</b>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<b>Исходные данные к работе</b> <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	Нормативные документы ООО ГК «Мегаторг», литературные источники, источники сети интернет, учебная литература
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование</i>	1. Рассмотреть теоретические основы управления деловой карьерой персонала в организации 2. Дать краткую характеристику и провести анализ экономической деятельности ООО

<i>дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	ГК «Мегаторг»  3. Разработать мероприятия по совершенствованию управления деловой карьерой персонала в ООО ГК «Мегаторг»
<b>Перечень графического материала</b> <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	1. Динамика и состав товарооборота 2. Структура товарооборота 3. Динамика и состав производственных затрат 4. Анализ изменения динамики по видам номенклатуры 5. Анализ товарооборота в зависимости от ассортимента 6. Возрастная структура персонала 7. Образовательная структура кадров

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы

Раздел	Консультант
1. Теоретические основы управления деловой карьерой персонала в организации	Кузьмина Н.Г.
2. Анализ экономической деятельности ООО ГК «Мегаторг»	Кузьмина Н.Г.
3. Разработка мероприятий по совершенствованию управления деловой карьерой персонала в ООО ГК «Мегаторг»	Кузьмина Н.Г.
4. Социальная ответственность	Феденкова А.С.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Кузьмина Н.Г.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3301	Лоскутникова Ю.Ю.		

## Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 114 страниц, 19 рисунков, 23 таблицы, 33 использованных источников, 3 приложений.

Ключевые слова: деловая карьера, карьерный рост, квалификация, управление, эффективность.

Объектом исследования является деловая карьера персонала как элемент повышения эффективности управления предприятием.

Цель работы – оценка управления деловой карьеры персонала в организации.

В процессе исследования проводились анализ теоретических источников по теме, анализ документов, анкетирование, синтез теоретических и эмпирических материалов, проектирование, статистический анализ.

В результате исследования были выявлены проблемы и разработан проект по совершенствованию управления деловой карьерой.

Область применения: совершенствование деловой карьеры персонала в ООО ГК «Мегаторг»

Экономическая эффективность: снижение затрат на осуществление функции подбора персонала, а так же в целом экономический эффект для деятельности компании.

## Оглавление

Реферат.....	4
Введение.....	7
1. Теоретические основы управления деловой карьерой персонала в организации .....	10
1.1 Содержательные аспекты управления деловой карьерой персонала в организации .....	10
1.2 Модели, виды и этапы деловой карьеры персонала в организации .....	14
1.3 Управление деловой карьерой персонала в организации.....	27
2. Анализ экономической деятельности ООО ГК «Мегаторг» .....	35
2.1 Краткая характеристика ООО ГК «Мегаторг» .....	35
2.2 Анализ товарооборота .....	39
2.3 Анализ ассортимента и структуры реализованной продукции.....	45
2.4 Организация управления персоналом в ООО ГК «Мегаторг».....	46
2.5 Анализ использования труда и заработной платы .....	55
2.6 Оценка деловой карьеры персонала ООО ГК «Мегаторг» методом анкетного опроса .....	64
3. Разработка мероприятий по совершенствованию управления деловой карьерой персонала в ООО ГК «Мегаторг» .....	66
3.1 Оценка персоналом возможностей карьерного развития в ООО ГК «Мегаторг».....	66
3.2 Мероприятия по совершенствованию управления карьерным развитием персонала в ООО ГК «Мегаторг».....	70
3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по внедрению системы карьерного развития сотрудников .....	86
4. Корпоративная социальная ответственность .....	94
Заключение .....	108
Список использованных источников .....	110
Приложение А_Организационная структура ООО ГК «Мегаторг».....	113
Приложение Б_Анализ товарооборота в зависимости от ассортимента за 2013-2015 г.г.....	114

Приложение В Анализ товарооборота в зависимости от ассортимента за 2013-2015 г.г.....	115
---	-----

## **Введение**

Актуальностью темы работы является важное создание в современных условиях оптимального механизма управления деловой карьеры персонала во всех сферах и отраслях экономики, который обеспечивает комплексный подход к решению проблем эффективного использования человеческого фактора на производстве. На сегодняшний день персонал рассматривают как важный ресурс организации, который в значительной степени определяет успех всей ее деятельности, и которым нужно уметь грамотно управлять, создавать лучшие условия для его продвижения по «служебной лестнице», вкладывать в это необходимые средства.

Каждый человек планирует свою будущую жизнь, на основании своих социально-экономических условиях и потребностях. Каждый хочет знать перспективы карьерного роста и возможного повышения квалификации в организации, так же условия которые он должен для этого выполнить. Если этого нет, мотивация слабеет, человек работает не на «полную мощь», у него нет стремления повысить, свою квалификацию, он начинает рассматривать организацию, как место, проведения времени и получение необходимого дохода, до появления более перспективной работы.

В кадровой политике главными решениями являются распределение персонала в соответствии возможностей каждого и предусматривают планирование и развитие деловой карьеры каждого работника. Менеджеры управления персоналом должны постоянно уделять внимание развитию профессиональных навыков сотрудников, профессиональному продвижению работников и их закреплению на соответствующих рабочих местах. Состав и качество персонала меняется в процессе изменения производственной деятельности предприятия и его организационной структуры. Поэтому работники, а особенно менеджеры, должны заботиться сами о своем продвижении по служебной лестнице, так как они более заинтересованы в

достижении своих целей в деловой карьере, включая о способах, которые помогают достичь этих целей. Планирование карьеры и продвижение персонала заключается в совместном участии работников и руководителей в организации процесса развития и продвижения кадров на более высокие должности.

**Цель исследования.** Оценка управления деловой карьеры персонала в организации.

Поставлены такие **задачи** как:

1. рассмотреть понятие деловой карьеры персонала, ее основные цели и правила построения;
2. изучить этапы деловой карьеры работников организации;
3. проработать основные направления по совершенствованию деловой карьеры персонала организации;
4. представить общую характеристику ООО ГК «Мегаторг»;
5. проанализировать эффективности управления деловой карьеры персонала на примере организации ООО ГК «Мегаторг»;
6. разработать мероприятия по совершенствованию управления деловой карьерой персонала в исследуемой организации и обосновать их экономически.

**Объект исследования** – деловая карьера персонала как элемент повышения эффективности управления в ООО ГК «Мегаторг».

**Предмет исследования** – процесс повышения эффективности управления предприятием на основе совершенствования управления деловой карьерой в исследуемой организации.

**Теоретическую базу исследования составили:** В.И. Герчиков, Г.Г. Зайцев, Г.В. Черкасская, Р.А. Фатхутдинов, Н.П. Беляцкий, а так же литература других отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом, менеджмента, психологии карьеры.

**Методы исследования:** анализ теоретических источников по теме, анализ документов, анкетирование, синтез теоретических и эмпирических материалов, проектирование, статистический анализ.

## **1. Теоретические основы управления деловой карьерой персонала в организации**

### **1.1 Содержательные аспекты управления деловой карьерой персонала в организации**

В рыночных условиях в современных организациях к уровню квалификации персонала формируются высокие требования, а так же к знаниям и профессиональным навыкам. В таких условиях становится проблематичным повышения по карьерной лестнице.

На сегодняшний день управление персоналом стало уделять серьезное внимание путям продвижения и типам планирования, требующиеся для достижения поставленных целей. Главным ключом решения этой проблемы является пониманием того, что влиянием на продвижение оказывают не только факторы и человек, внешнее и внутреннее их взаимодействие самих по себе, а способы взаимодействий этих немало значимых факторов.

Важность изучения карьеры обоснуется тем, что карьера персонала является одним из значимых составляющих эффективного функционирования организации. Рост развития персонала по карьерной лестнице хорошо влияет на мотивацию работников, оказывает прямое влияние на финансовые показатели организации, обеспечивает благоприятный климат в коллективе и преемственность в управление.

Руководители должны знать принципы построения карьеры работников, замещения вакантных должностей, формирование кадрового резерва. Также не маленькое внимание должно уделяться особенностям продвижения по карьерной лестнице служащих всех уровней: руководителей, специалистов, технических исполнителей, проблемам не полной реализации трудового потенциала.

В специальной литературе вопросы, которые касаются изучению карьеры, рассматриваются как трудовая деятельность (по найму) в организации, обычно в коммерческой или государственной. Так же

рассматривается другая карьера – в домашнем хозяйстве, в семье, в организациях социального регулирования (общественных, благотворительных), сопоставлять ее с традиционной карьерой в работе по найму относительно новое явление в жизни и науке.

У каждого автора точка зрения на определение сущности карьеры различаются. Как утверждают Д.М. Иванцевич и А.А. Лобанов в одной из первых публикаций по вопросам карьеры в России, что карьера - это индивидуально осознанная последовательность изменений во взглядах, поведении и позиции, связанных с опытом работы и деятельности в течение трудовой жизни [15, с.263].

В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов считают, что карьера - это индивидуально осознанные собственные взгляды работника о своем будущем труде. Ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом, продвижение по служенной лестнице, развитие способностей, навыков, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег [12, с.126].

По определению А.П. Егоршина, карьера сотрудника в организации - это сумма двух слагаемых: желания сотрудника реализовать собственный профессиональный потенциал и заинтересованности организации в продвижении именно этого сотрудника [13, с. 49].

Определения различны между собой. Разночтение определений возникли из-за недостаточного использования принципов системного подхода при анализе сути категории «карьера», просматривается суть этой категории и ее взаимосвязь с иными социально-экономическими процессами, проходящими в среде сотрудников.

Карьера бывает статичной, то есть осуществляется в одном месте и в одной должности путем профессионального роста, динамичной, связана со сменой рабочих мест [14, с.13]. Так же может быть горизонтальной, происходящей в пределах одного уровня управления, но со сменой вида

занятий или профессии, может быть вертикальной, которая предполагает должностное продвижение по ступеням иерархической лестницы. Сочетание этих двух подходов дает так называемую ступенчатую карьеру.

Карьера может быть административной или профессиональной. Во многих организациях, деятельность которых связана с наукой, для сохранения кадров с высокой квалификацией и лучшего использования их творческого потенциала, ставят в соответствие со служебной лестницей систему научных степеней и званий («параллельная служебная лестница», высшие ранги на которой соответствуют должностям вице - президентов). Это предотвращает переход интеллектуальной элиты на административную работу. Поэтому можно говорить о профессионально - квалификационном продвижении, осуществляющемся как должностное продвижение и рост квалификации сотрудников одновременно.

Есть и еще одна разновидность карьеры – центростремительная, ее суть это реальный результат, который заключается в приближении к «ядру» организации. Это означает, что человек, не занимая каких-то высоких должностей, может оказаться близким руководству, допущенным в узкий круг общения, включенным в элиту [9, с.36].

Поэтому, здесь успех в карьере рассматривается с таких точек зрения как: продвижение внутри организации от одной должности к другой, более высокой; степени усвоения определенной профессией, составляющими ее навыками и знаниями; получение особого признания руководства.

Факторами успешной карьеры, может быть, случай, предоставляющий человеку шанс; реалистичный подход к выбору направления; хорошее знание своих сильных и слабых сторон; точное планирование; возможности, создаваемые социально-экономическим статусом семьи (образование, связи).

Развитие карьеры происходит разными темпами. В российских организациях преобладает нарастающий темп продвижения работников; примерно так же происходит в США. Там, чтобы появилась возможность занять ведущую должность в руководстве фирмы, нужно быть к 39 - 44 годам,

управляющим крупного отделения. Преимущественно это те, кто проработал, примерно два года в качестве рядового инженера на производстве или служащего в отделе сбыта, маркетинга, анализа хозяйственной деятельности. В течение 2–4 лет руководителем группы инженеров, в течение 3–6 лет начальником подразделения с несколькими отделами; желательно участие в руководстве чрезвычайными ситуациями, управлении зарубежными отделениями. В Японии карьера начинается примерно через десять лет работы в организации.

Внутренняя оценка успешной или неудачной карьеры происходит путем сравнения настоящего положения вещей с личными целями и требованиями данного человека, а внешняя отталкивается от мнения окружающих, статусе, влиятельности, занимаемой должности. Эти оценки могут и не соответствовать друг другу, и тогда происходит внутренний конфликт, что окажется не самыми благоприятными последствиями.

Любая карьера делается для чего-то, и, поэтому, у нее есть свои движущие мотивы, которые с годами меняются. Опираясь на них, люди усиливают свою активность для достижения конкретных целей. К таким мотивам относятся [1, с.423]:

1. Автономия. Человек стремится к независимости, к возможности делать все по-своему. В пределах организации ее дают высокая должность, статус, авторитет, заслуги, с которыми все вынуждены считаться.
2. Функциональная компетентность. Человек стремится быть лучшим специалистом в своем деле и уметь решать самые сложные проблемы. Для этого он в основном ориентируется на профессиональный рост. К материальной стороне такие люди в основном относятся безразлично, но высоко ценят внешнее признание со стороны руководства и коллег.
3. Безопасность и стабильность. Сотрудники стремятся сохранить и укрепить свое положение в организации, поэтому их основная задача получение должности, дающая такие гарантии.

4. **Управленческая компетентность.** Человек активно стремится к власти, лидерству, успеху. Так как они ассоциируются с высокой должностью, рангом, званием, статусными символами, высокой заработной платой, привилегиями, важной и ответственной работой, признанием руководства, быстрым продвижением по служебной лестнице.
5. **Предпринимательский креатив.** Это стремление людей создавать или организовывать что-то новое, заниматься творчеством. Поэтому для них основная цель карьеры - это приобретение необходимых для этого власти и свободы, которые предоставляет соответствующая должность.
6. **Потребность в первенстве.** Человек всегда хочет быть первым.
7. **Стиль жизни.** Человек ставит перед собой задачу объединить потребности личности и семьи, к примеру, получить интересную, достаточно высоко оплачиваемую работу, предоставляющую свободу передвижения, распоряжения своим временем. Если у человека нет семьи, то на первое место может выйти насыщенность работы, ее увлекательность, разнообразие.
8. **Материальное благосостояние.** Людями руководит желание получить должность, связанную с высокой заработной платой или другими формами вознаграждения.
9. **Обеспечение здоровых условий.** Человеком движет стремление достичь должности, которая предполагает выполнение служебных обязанностей в благоприятных условиях.

С возрастом и ростом квалификации цели и мотивы карьеры чаще всего меняются.

## **1.2 Модели, виды и этапы деловой карьеры персонала в организации**

Деловая карьера – поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, размеров вознаграждения и квалификационных возможностей, связанных с

деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение славы, известности, обогащения. Например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег [4, с.208]. Различают несколько видов карьеры (рисунок 1.1).

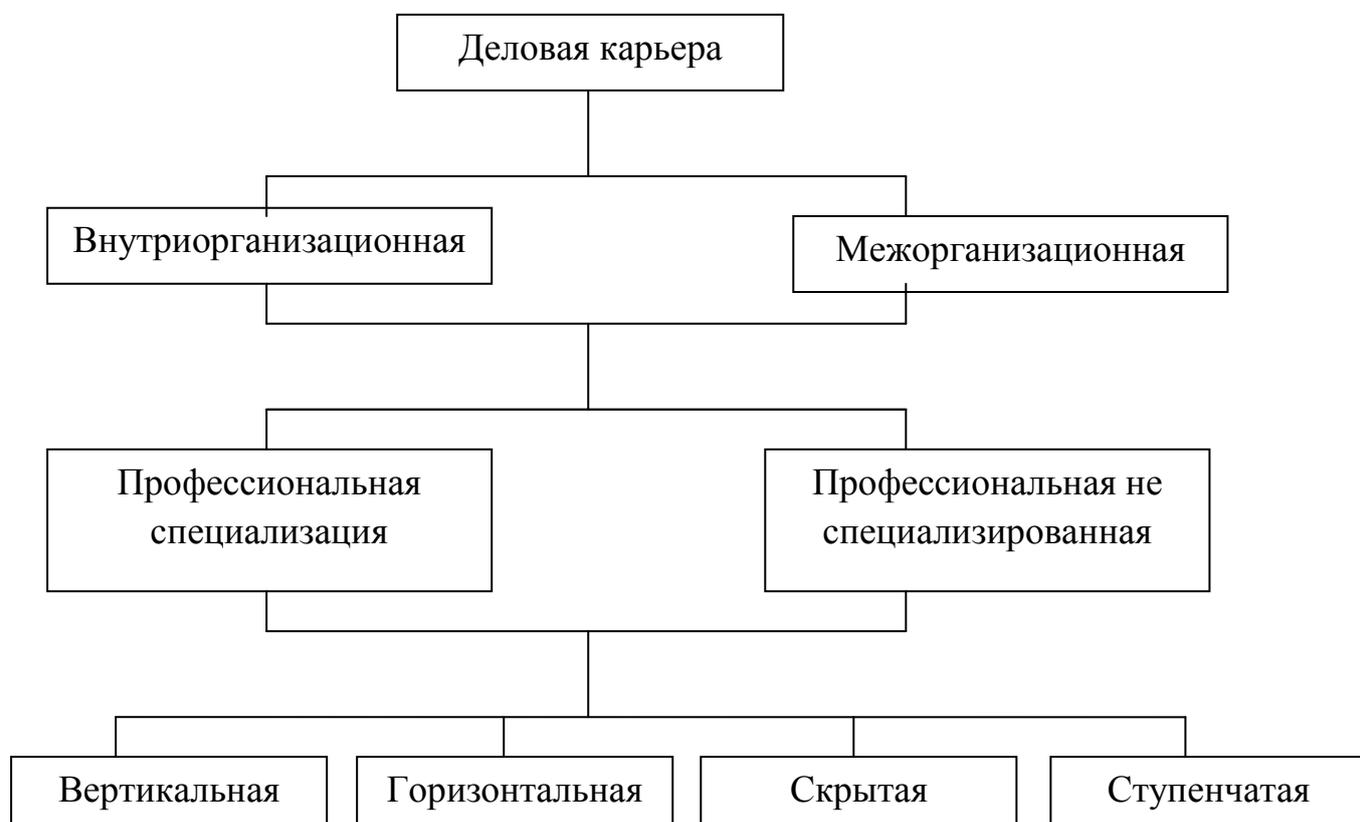


Рисунок 1.1 – Виды деловой карьеры

Карьера внутриорганизационная – означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник проходит последовательно в стенах одной организации. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной [5, с.302].

Карьера межорганизационная – означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку и

развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник проходит последовательно в разных организациях. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной [5, с.302].

Карьера специализированная – характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. К примеру, начальник отдела сбыта одной организации стал начальником отдела сбыта другой организации. Такой переход связан или с ростом размеров вознаграждения труда, или с изменением содержания, или с перспективами продвижения по службе. Еще пример, начальник отдела кадров назначен на должность зам. директора по управлению персоналом организации, где он работает [5, с.302].

Карьера неспециализированная – такой вид карьеры хорошо развит в Японии. Японцы придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, который может работать на любом участке компании, а не только по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, у человека должна быть возможность заглянуть на компанию со всех сторон, не задерживаясь на одной должности более трех лет. Считается вполне нормально, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. Многие японские руководители на ранних этапах своей карьеры работали в профсоюзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специальных знаний (которые в любом случае потеряют свою ценность через 5 лет) и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным

опытом. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях [5, с.302].

Карьера вертикальная – вид карьеры, с которым чаще связывается само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение более видимо. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда) [5, с.302].

Карьера горизонтальная – этот вид карьеры предполагает или перемещение в другую функциональную область деятельности, или выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.) К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения). Понятие горизонтальной карьеры не означает неперемное и постоянное движение вверх по организационной иерархии [5, с.302].

Карьера ступенчатая – вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста и горизонтальным. Такой вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы. [5, с.302]

Карьера скрытая – вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Этот вид карьеры доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. Под скрытой (центростремительной) карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения

руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности [5, с.302].

В процессе реализации карьеры необходимо обеспечивать взаимодействие всех видов карьеры. Это взаимодействие предполагает выполнить следующие задачи:

- достичь взаимосвязанных целей организации и отдельного сотрудника;
- изучить карьерный потенциал сотрудников;
- обеспечить направленность планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей;
- обеспечить открытость процесса управления карьерой;
- устранить «карьерные тупики», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;
- формировать наглядные и воспринимаемые критерии служебного роста, используемые в конкретных карьерных решениях;
- повышать качество процесса планирования карьеры;
- обеспечить обоснованную оценку карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;
- определить пути служебного роста, которые удовлетворят количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Как показывает практика сотрудники не всегда, знают свои перспективы в коллективе. Это означает в организации неудовлетворительная установка работы с персоналом, отсутствует планирование и контроль над карьерой. Из этого выходит несовершенная постановка работы с персоналом, отсутствие планирования и контроля карьеры в организации.

Контроль и планирование деловой карьеры заключаются в том, что с момента принятия сотрудника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и

вертикальное продвижение сотрудника по системе должностей или рабочих мест [29, с.95]. Сотруднику нужно разъяснить его перспективы на краткосрочный и долгосрочный период. А так же рассказать каких показателей он должен добиться, для продвижения по служебной лестнице.

Система пожизненного найма – такая форма планирования карьеры, распространена в Японии. Возникла она после Второй мировой войны, доказала свою эффективность и жизнеспособность. Суть системы в том, что человек, получив образование, поступает на работу в организацию и работает там до выхода на пенсию[11, с.110]. За это время сотрудник может поменять несколько мест, продвинуться по службе, сменить сферу деятельности - и все это в рамках одной организации. Преимущество пожизненного найма в том, что каждый сотрудник в мыслях напрямую связывает себя с организацией, на которую он работает, понимает, что его личное процветание зависит от процветания его организации. Система создает уверенность в завтрашнем дне, сотрудник почти гарантирован от увольнения. Вместе с тем система пожизненного найма имеет серьезные ограничения: эта система в Японии распространяется только на 25–30% сотрудников в крупных организациях; в случае ухудшения финансового положения организации все равно проводят увольнения; соглашения о гарантиях занятости не записаны в официальных документах.

Японская система пожизненного найма – это одна из форм гарантированной занятости. В современном времени в мире растет интерес к гарантиям сохранения работы. Для этого существуют и другие, кроме указанных выше, причины: из-за страха быть уволенным создается нервная обстановка и снижается производительность труда; страх, что использование нового оборудования повлечет за собой сокращение рабочих мест, начинает тормозить техническое развитие производства; большая текучесть кадров дорого обходится организации, особенно если в речь идет о высококвалифицированном персонале.

Обеспечение гарантий занятости – является одной из сложных проблем управления работой с персоналом в организациях. Не все руководители рассматривают эту проблему, потому что считают, что в условиях рынка предприниматель сам решает, кого и когда увольнять. Но если руководители организации ждут от работников готовность повышать производительность, качество и эффективность труда, то они должны предоставить им определенные гарантии сохранения работы.

В зависимости от направленности ступеней внутриорганизационной карьеры («спад», «подъем») можно отметить шесть ее типов:

1. Целевая (линейная) карьера. Сотрудник раз и навсегда выбирает профессиональное пространство для своего развития, планирует, соответствующие этапы своего продвижения к профессиональному идеалу и стремится к его достижению.

2. Монотонная (стабильная) карьера. Сотрудник намечает раз и навсегда желаемый профессиональный статус и по его достижению не стремится к движению в организационной иерархии даже при наличии возможностей для профессионального совершенствования и улучшения своего социально-профессионального статуса и материального положения.

3. Спиральная карьера. Сотрудник мотивирован к перемене видов деятельности (с переходами и без переходов между рабочими местами разного социального ранга) и по мере их освоения продвигается по ступеням организационной иерархии.

4. Мимолетная (кратковременная) карьера. Перемещение с одного вида деятельности на другой происходит спонтанно, без видимой целенаправленности.

5. Стабилизационная (платообразная) карьера. Сотрудник растет до определенного уровня и остается на нем длительное время - больше восьми лет.

6. Затухающая (снижающаяся) карьера. Сотрудник растет до определенного уровня и остается с этим статусом до момента, когда начнется

«затухание» – явное перемещение к более низкому социально-профессиональному статусу в организации. Чаще это случается из-за причин личного характера, таких как злоупотребление спиртным, болезнь и пр. В силу настоящих причин работник становится не соответствующим к тем требованиям занимаемой должности и постепенно опускается до низшего уровня [26, с.126-149].

Исходя из мнений большинства авторов, многообразные варианты карьеры как процесса перехода со ступени на ступень получается в процессе сочетания четырех основных моделей, называемые «трамплин», «лестница» «змея», «перепутье».

Модель «трамплин». В основном распространяется среди руководителей и специалистов. Жизненный путь сотрудника состоит из длительного подъема по служебной лестнице, сопровождающегося постепенным ростом его потенциала, опыта и знаний. Соответственно, занимаемые должности меняются на более сложные и лучше оплачиваемые. На определенном этапе сотрудник занимает высшую для него должность и старается продержаться в ней в течение длительного времени. В конце трудовой жизни происходит «прыжок с трамплина» на пенсию. Модель карьеры «трамплин» для линейного руководителя показана на рисунке 1.2. Карьера «трамплин» наиболее характерна для руководителей периода застоя в экономике, когда многие должности в центральных органах и на предприятиях одни люди занимали по 20 - 25 лет.

Также данная модель является типичной для специалистов и служащих, которые не ставят перед собой особых жизненных целей, связанных с продвижением по службе. В силу своих причин: личных интересов, хорошего трудового коллектива, невысокой загрузки, приобретенной квалификации, других жизненных интересов, работников устраивает занимаемая должность, и они готовы оставаться в ней до ухода на долгожданную пенсию. Таким образом, карьера «трамплин» может быть вполне подходящей в условиях рыночной экономики для большой группы специалистов и служащих [4,с.208].

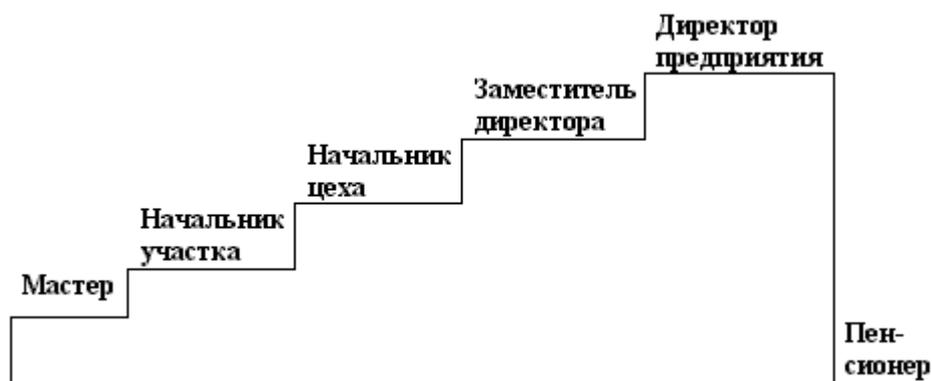


Рисунок 1.2 – Модель карьеры «трамплин»

Модель карьеры «лестница» предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую сотрудник занимает определенное время, например не более 5 лет. Этого времени достаточно для того, чтобы войти в новую должность и проработать с полной отдачей. С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице (рисунок 1.3). Каждую новую должность сотрудник занимает после повышения квалификации. Верхней ступеньки служебной карьеры сотрудник достигнет в период максимального потенциала, когда накоплен большой опыт и приобретены высокая квалификация, профессиональные знания и умения, широта кругозора, а здоровье еще не утрачено. Психологически эта модель так же неудобна для первых руководителей из-за их нежелания уходить с «первых ролей», как и предыдущая. Поэтому ее должен поддерживать вышестоящий орган управления (совет директоров) с хороших позиций сохранения здоровья и работоспособности сотрудника [4, с.208]. После занятия верхней должности происходит планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы, не требующей принятия сложных решений в экстремальных ситуациях, руководства большим коллективом. Чаще всего бывший руководитель и специалист может быть задействован в качестве консультанта, советника и т.п.



Рисунок 1.3 – Модель карьеры «лестница»

Модель карьеры «змея» пригодна для руководителя и специалиста. Она предусматривает горизонтально - вертикальное перемещение работника с одной должности на другую, но каждую из них он занимает недолговременное время (1–2 года). Модель карьеры «змея» для линейного руководителя показана на рисунке 1.4. Например, мастер после обучения в школе менеджеров работает последовательно диспетчером, технологом и экономистом, а затем назначается на должность начальника цеха. Это дает возможность линейному руководителю более глубоко изучить конкретные функции управления, которые ему пригодятся на вышестоящей должности [9,с.78]. Прежде чем стать директором организации, руководитель в течение 6–9 лет работает заместителем директора (по кадрам, коммерции, экономике и т.д.) и в полной мере изучает важные участки деятельности. Главное преимущество данной модели заключается в возможности удовлетворения потребности человека в познании интересующих его функций управления в конкретной организации и приобретении соответствующих навыков и знаний, включая знания о проблемных местах. Организационно это предполагает постоянное перемещение кадров в аппарате управления, наличие четкой системы назначения и перемещения и детальное изучение социально-психологического климата в коллективе. На рисунке видно и обратное движение (понижение). При несоблюдении ротации кадров карьера «змея» теряет значимость и может иметь негативные последствия, так как часть работников с преобладанием

темперамента меланхолика и флегматика не расположены к смене коллектива или должности и будут воспринимать ее очень болезненно. Ранее такая система использовалась многими предпринимателями как форма профессиональной подготовки преемников (сыновей) для передачи им семейного дела.

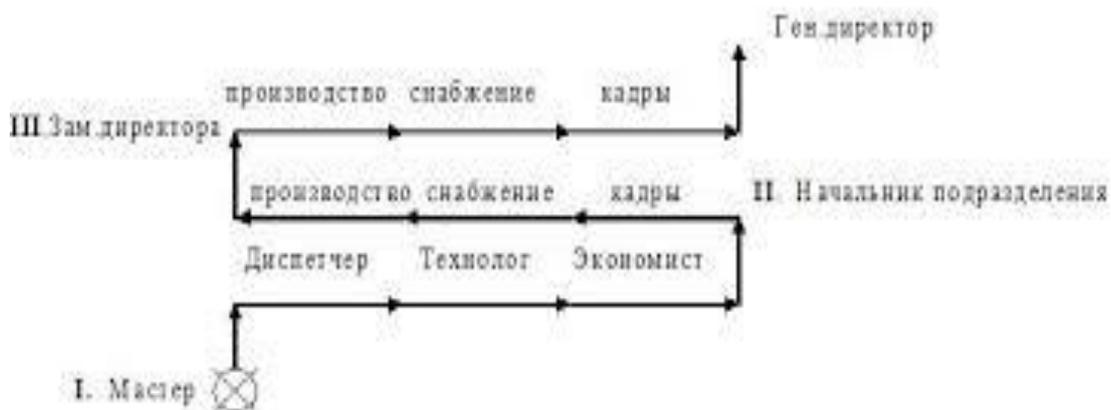


Рисунок 1.4 – Модель карьеры «змея»

Модель карьеры «перепутье» предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождение руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности (рисунок 1.5). Эта карьера может быть предложена для совместных организаций и зарубежных фирм, применяющих трудовой договор только в форме срочного контракта. По своей философии это американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека и изначальное ограничение полезного срока его использования в конкретной организации [9, с.82].

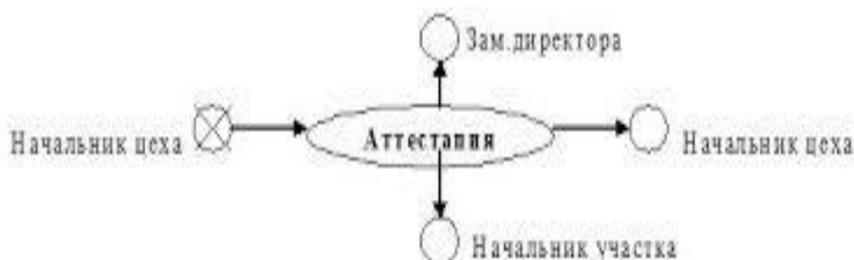


Рисунок 1.5 – Модель карьеры «перепутье»

При планировании деловой карьеры выделяют шесть этапов. На разных этапах карьеры человек удовлетворяет различные потребности.

В таблице 1.1 показаны связи между этапами карьеры и потребностями. Но для того чтобы управлять карьерой, необходимо более полное описание того, что происходит с людьми на различных этапах карьеры. Для этого в организациях проводятся специальные исследования.

Таблица 1.1 – Этапы карьеры

Этапы карьеры	Возраст, лет	Потребности достижения цели	Моральные потребности	Физиологические и материальные потребности
Предварительный	до 25	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
Становление	до 30	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровье уровень зарплаты
Продвижение	до 45	Продвижение по служебной лестнице, рост квалификации	Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
Сохранение	до 60	Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка к смене вида деятельности	Стабилизация независимости, самовыражения, рост уважения	Сохранения уровня зарплаты и интерес к другим источникам дохода
Пенсионный	после 65	Занятие другими видами деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения	Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье

Предварительный этап включает учебу в школе, среднее и высшее образование и продолжается до 25 лет. За это время человек может сменить несколько различных работ в поисках интересующего его вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. В случае такая деятельность находится, наступает процесс самоутверждения его как личности, он беспокоится о защищенном существовании.

Затем начинается этап становления, который продолжается приблизительно пять лет от 25 до 30. В этот период сотрудник осваивает

профессию, приобретает нужные способности, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и возникает надобность к установлению независимости. Он продолжает волноваться за безопасность существования, внимательно относиться к здоровью. Как правило, в этом возрасте формируются и складываются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума.

Этап продвижения продолжается от 30 до 45 лет. В данный период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практических навыков, способностей, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, наступает самовыражение как личности. В этот период значительно меньше внимания уделяется удовлетворению потребности в защищенности, старания сотрудника сконцентрированы на увеличении размеров заработной платы и о самочувствие [26, с.46-55].

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и продолжается от 45 до 60 лет. Начинается пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в итоге интенсивной и специального обучения, сотрудник заинтересован передать свои познания молодому поколению. Этот период характеризуется творчеством, здесь имеется возможность взлета на новые служебные ступени. Человек добывается вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения добросовестным трудом. Хотя и почти все потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, но проявляется большое внимание к иным источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале других организаций, акции, облигации).

Этап завершения продолжается от 60 до 65 лет. Здесь человек начинает серьезно готовиться к уходу на пенсию. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающееся место. Хотя этот период характеризуется упадком карьеры и эти люди все меньше получают

удовлетворение от работы и чувствуют состояние психологического и физиологического дискомфорта, самовыражение и уважение к себе и другим таким же людям у них достигает наивысшей точки за весь период карьеры. Они заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, но хотят увеличить другие источники дохода, которые могут заменить заработную плату этой организации при выходе на пенсию и были бы неплохой добавкой к пенсии.

На последнем - пенсионном этапе карьера в данной организации закончена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в социальных организациях и др.). Стабилизируется уважение к себе и таким же пенсионерам как они. Но состояние здоровья и финансовое положение в эти годы влияют на постоянную заботу о других источниках дохода и о здоровье [26, с.46-55].

### **1.3 Управление деловой карьерой персонала в организации**

Управление деловой карьерой – это сочетание мероприятий, которые проводятся кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста сотрудника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации [14, с.269].

Каждый сотрудник занимается управлением своей деловой карьерой. Управление деловой карьерой помогает организации увеличить преданность к ее интересам, повысить производительность труда, уменьшить текучесть кадров и раскрыть способности своих сотрудников. Каждый человек планирует свою будущую жизнь исходя из своих потребностей и социально-экономических условий. Это естественно, что человек хочет знать возможность перспектив служебного роста и повышения квалификации в данной организации, а также условия, которые он должен для этого выполнять. Если

этого нет, мотивация поведения может ослабеть, человек работает не на «полную мощь», у него нет ни интереса, ни стремления повысить квалификацию, и он начинает рассматривать организацию, как место, проведения времени и получение необходимого дохода, до появления более перспективной работы.

Человек ставит себе определенные цели при устройстве на работу. А организация, принимая его на работу, устанавливает для себя свои определенные цели. Поэтому нанимающемуся человеку необходимо реально оценить свои деловые качества, и соизмерить их с требованиями, которые ставит перед ним организация. Успех карьеры человека от этого очень зависит. Устраиваясь на работу, человек должен знать рынок труда. Если он не знает рынок труда, он может устроиться на первую попавшуюся показавшейся привлекательной работу. Но это может привести к разочарованию, так как она не превзошла его ожиданий. И тогда начинаются поиски новой работы. Но вероятно человек хорошо изучил рынок труда, и ищет более перспективные места применения своего труда, но оказывается, что с его познаниями и навыками работу сложно найти, а причина этому много желающих работать в таких местах. Исходя из этого, результатом становится сильная конкуренция. Имея возможность человеку произвести самооценку и знать рынок труда, он может выбрать отрасли и регионы, где бы ему хотелось жить и работать. Правильная самооценка своих навыков и деловых черт предполагает знание себя, своей силы, слабостей и недостатков. Только при этом условии можно правильно поставить цели карьеры.

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более серьезное содержание. Цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей. Цели карьеры меняются с возрастом, а также с ростом квалификации, знаний, навыков. Формирование целей карьеры - это процесс регулярный.

Некоторые цели карьеры следующие:

- заниматься видом деятельности или иметь должность, соответствующие самооценке и поэтому доставляющие моральное удовлетворение;
- получить работу или должность, которые отвечают самооценке, в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;
- занимать должность, усиливающую возможности и развивающую их;
- иметь работу или должность, которая носит творческий характер;
- работать по профессии или занимать должность, позволяющие достичь определенной степени независимости;
- иметь работу или должность, которые хорошо оплачиваются или позволяют одновременно получать большие побочные доходы;
- иметь работу или должность, которая дает возможность продолжать активное обучение;
- иметь работу или должность, которая одновременно позволяет заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством [14, с.269].

Управление деловой карьерой сотрудника представляет собой организацию его продвижения по ступеням должностного и квалификационного роста, помогающую ему развить и реализовать профессиональные знания и навыки в интересах организации.

В деятельности службы управления персоналом по управлению деловой карьерой сотрудников происходит наиболее гармоничное совмещение интересов и целей организации (гарантирование вложений в подготовку сотрудников, обеспечение их верности интересам организации, уменьшение текучести, эффективное использование) с индивидуальными интересами и целями самих сотрудников (удовлетворение потребностей в самоуважении и признании, в достижении независимости). Это позволяет сформировать полезные и устойчивые отношения между ними. Потому работа по управлению

карьерой строится на индивидуальном подходе к возможностям профессионального продвижения и роста.

По гипотезе немецкого ученого Оствальда (1853-1932) по управлению карьерой персонала, которая была выдвинута в 1909 г. в книге «Великие люди» нужно выявлять не то; какие черты характера лучшие для высоких результатов, а то, какие условия способствуют в наибольшей степени достижению этих результатов [11, с.263]. Гипотеза основана на исследовании творческих биографий великих ученых, Оствальд обнаружил, что высоких результатов добились люди с разными и противоположными типами характера. При этом некоторые из них по проявлениям своего характера воспринимались окружающими, как люди обычные.

Сегодня гипотеза Оствальда получила широкое теоретическое и практическое подтверждение.

Для управления персоналом вывод из нее следующий. В условиях роста творческих начал в труде руководству следует избегать унифицированных способов организации и мотивирования труда и больше заботиться об индивидуальном подходе к стимулированию сотрудников, создавая тем самым для каждого из них наиболее благоприятные условия.

Управление карьерой служащих в определенной степени считается простым продолжением и итогом всей работы службы управления персоналом. Этот процесс наступает уже на этапе найма, в ходе которого кандидату обязана быть представлена абсолютная и достаточная информация о возможностях и перспективах работы в организации. Хорошо продуманная и организованная программа подготовки и повышения квалификации сотрудников создают реализацию планов по построению карьеры: повышение в должности, перемещение и т.п.

Организация работы по управлению карьеры сотрудников включает [3, с.126-133]:

- ознакомление сотрудников с имеющимися в организации возможностями продвижения в виде программ обучения и консультаций по индивидуальным планам повышения квалификации;
- регулярное информирование и консультирование по открывающимся в организации возможностям обучения и свободными местам;
- разработку программ поддержки и психологического консультирования, противодействующих упадкам карьеры;

Движение сотрудников происходит по трем направлениям:

- продвижение вверх по ступеням квалификационного или служебного роста;
- горизонтальное перемещение (ротация);
- понижение.

Рассмотрим этапы управления деловой карьерой персонала.

Первый этап – начать процесс планирования деловой карьеры с момента его найма. Работнику нужно объяснить его перспективы в организации, возможность карьерного роста.

Второй этап – составить план индивидуального развития карьеры сотрудника. Составляется перечень позиций, которые сотрудник может занимать в процессе карьерного роста.

Карьера в организации - это не всегда восхождение вверх. Карьера еще и подразумевает движения по горизонтали - из одного структурного подразделения в другое.

На этом этапе происходит сопоставление возможностей сотрудника с требованиями, предъявляемыми к должностям. При этом нельзя забывать, что каждый сотрудник – это личность. При составлении плана карьерного роста нужно учитывать индивидуальные особенности каждого человека. И здесь требуется самое интенсивное вмешательство самого руководителя. Именно он может наиболее объективно оценить достоинства и недостатки претендента, его потенциал.

Следующим этапом управления деловой карьерой сотрудника становится реализация плана развития карьеры. Этот план подразумевает чередование по должностям, всевозможные стажировки и индивидуальное наставничество (коучинг) [11, с.264].

На данном этапе предполагается постоянная оценка итогов работы. Сотрудник должен получать новые знания и навыки, а так же успешно применить их в своей повседневной работе. Исходя из этого, нужны такие инструменты, как контроль над этим процессом.

Оценка проводится как параллельно с аттестацией, так и как отдельное мероприятие. Полученные результаты показывают, насколько сотрудник был успешен за прошедший этап времени, на чем стоит заострить внимание, при планировании его дальнейшей карьеры. Как правило, оценка проводится службой управления персоналом и руководителем.

Периодическая оценка продвигаемого сотрудника помогает понять, какие дополнительные навыки и знания ему требуются. Вследствие этого, наиболее действенным становится составление учебных программ. Важно при формировании программ обучения – это четко сформулировать его цели. Напротив трудно избежать неоправданных затрат времени персонала и средств организации. Есть большое количество различных способов и форм обучения. Главным критерием выбора здесь считается их соотношение поставленным раньше целям.

Каждый процесс в организации должен оцениваться с точки зрения его эффективности и управление карьерой – не исключение. Последний этап управления деловой карьерой сотрудника – это оценка эффективности данного процесса. Оценивать эффективность управления деловой карьерой сотрудника можно, используя следующие показатели:

- повышение эффективности управления организацией;
- повышение производительности;
- снижение текучести персонала;

- соотношение сотрудников, принятых на главные должности извне, с теми, кто «вырос» до такой должности в стенах организации;
- работа над новыми проектами, как фактор создания новой атмосферы в организации.

Эффективное управление деловой карьерой положительно влияет на результаты деятельности организации: повышение качества работ и услуг, увеличение доходов организации, повышение стабильности кадров, что показано на рисунке 1.6.



Рисунок 1.6 – Схема влияния совершенствования управления деловой карьерой сотрудников на результаты деятельности организации

Выводы можно сделать следующие.

Под значением деловая карьера имеется ввиду продвижение сотрудников по служебной лестнице, а так же смена рода деятельности, как в организации, так и в жизни и то, как воспринимает человек эти этапы [14, с.255].

Различают несколько видов карьеры:

- внутриорганизационная;
- межорганизационная;
- специализированная;

- неспециализированная;
- вертикальная;
- горизонтальная;
- ступенчатая;
- скрытая.

Также выделяют пять этапов карьеры:

- предварительный;
- становление;
- продвижение;
- сохранение;
- пенсионный.

Управление карьерой сотрудника предполагает организацию его продвижения по ступеням должностного и квалификационного роста, которая помогает ему развивать и реализовывать профессиональные навыки знания в интересах организации.

## **2. Анализ экономической деятельности ООО ГК «Мегаторг»**

### **2.1 Краткая характеристика ООО ГК «Мегаторг»**

Общество с ограниченной ответственностью Группа компаний «Мегаторг» (ООО ГК «Мегаторг»). ( г. Стрежевой, 4 мкр., д. 445а, 2 этаж) – это динамичное современное предприятие розничной торговли, представленное множеством компаний в нескольких субъектах Российской Федерации, которое объединяет различные направления деятельности – от изготовления продуктов питания до продажи ювелирных изделий, в одну **организационную структуру** с налаженной информационной, складской, учетной и транспортной системами, (см. Приложение А).

#### **Краткая история компании:**

1993 год – основание компании двумя собственниками, открытие в г. Стрежевом (Томская область) магазина «Сосна» по продаже продуктов питания;

1998 год – открытие магазина «Сосна-1» по продаже бытовой техники в г. Стрежевом;

2003 год – открытие магазина по продаже ювелирных изделий в г. Стрежевом;

2005 год – открытие пиццерии «Пицца Лэнд» в г. Стрежевом;

2007 год – открытие магазина «Поларис» в г. Нижневартовске (ХМАО-Югра). В подразделении представлена компьютерная и бытовая техника;

С 2001 по 2007 год – активное развитие в г. Стрежевом розничной продуктовой сети «Сосна», переход от прилавочной торговли к формату самообслуживания;

2009 год – кризис в отношениях собственников, который заканчивается тем, что компания делится на две части. Часть компании приобретает название ГК «Мегаторг», за которой остаются 3 магазина самообслуживания в г. Стрежевом, которые приобретают название «Гастрономчик», а также магазин «Мир электроники» (бывший «Сосна-1»), пиццерия «Пицца Лэнд», «Ювелир

Студио»(это название получает направление по продаже ювелирных изделий ). В г. Нижневартовске за ГК «Мегаторг» остается магазин «Поларис». В этом же году открывается еще один магазин «Гастрономчик» в г. Стрежевом;

2010 год – открытие в г. Нижневартовске пиццерии «Нью Йорк Пицца» и кофейни «Трэвэлс Кофе»;

2011 год – открытие магазина «Гастрономчик Мир», открытие кофейни в г. Стрежевом под собственным брендом «Mon Café». Переформатирование «Пиццы Лэнд» в г. Стрежевой на «New York Pizza»;

2012 год – открытие двух пиццерий «New York Pizza» в городах Сургут (Тюменская область) и Новосибирск (Новосибирская область), открытие второй кофейни «Трэвэлс Кофе» в г. Нижневартовске;

2013 год – открытие ресторана итальянской кухни «Перчини» и пиццерии «New York Pizza» в г. Нижневартовске.

Таким образом, сегодня можно говорить о выходе ООО ГК «Мегаторг» на федеральный уровень. В компании существует выстроенная логистическая сеть из складов в Москве, Екатеринбурге, Новосибирске, Нижневартовске, Стрежевом. Имеется собственный автотранспорт из пяти большегрузных фур с холодильным оборудованием и множества грузовичков. Компания имеет систему общественного питания, включая как систему работы по франчайзингу, так и собственный бренд. В компании развита сеть магазинов самообслуживания «Гастрономчик» в Стрежевом, которая состоит из пяти магазинов общей площадью 3300 м<sup>2</sup>.

Поскольку исследование проводится на базе г. Стрежевого, отметим, что в г. Стрежевом ООО ГК «Мегаторг» представлено семью следующими направлениями:

- офис;
- предприятия общественного питания «Mon Café», «New York Pizza»;
- магазины парфюмерно-косметического профиля «Мир Красоты»;
- магазин компьютерной и бытовой техники «Мир Электроники»;
- ювелирный магазин «Ювелир-Студио»;

- сеть продуктовых магазинов «Гастрономчик»;
- цех собственного производства продуктов питания и кулинарии.

**Технико-экономические показатели** деятельности ООО ГК «Мегаторг» по г. Стрежевому за три последних года (2013–2015 гг.) в сводном виде представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО ГК «Мегаторг» за 2013–2015 гг. (тыс. руб.)

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонение			
				абсолютное, ±		относительное, %	
				2014 к 2013	2015 к 2014	2014 к 2013	2015 к 2014
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Товарная продукция, тыс.руб.	140333 7	1546089	1301471	142752	-244618	10,2	-15,8
2. Реализованная продукция, тыс.р.	149348 6	1653834	1418705	160348	-235129	10,7	-14,2
3. Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс.руб.	105524	115607	123215	10083	7608	9,6	6,6
4. Коэффициент износа, %	34	37	41	3	4	8,8	10,8
5. Фондоотдача, руб.	13	13	11	-	-3	-	-15,4
6. Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	130	153	175	23	22	17,7	14,4
7. Среднесписочная численность персонала, чел.	811	754	703	-57	-51	-7	-6,8

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
8. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	108687	141832	151426	33145	9594	30,5	6,7
9. Среднемесячная зарплата, руб.	11168	13840	17950	2672	4110	23,9	29,7
10. Коэффициент текучести, %	-	2	1	2	-1	x	-50
11. Себестоимость продукции, тыс. руб.	1372687	1498568	1229944	125881	-268624	9,1	-17,9
12. Затраты на рубль продукции, руб./руб.	0,978	0,969	0,945	-0,009	-0,024	-0,9	-2,5
13. Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	120799	155266	188761	34467	33495	28,5	21,6
14. Рентабельность продаж, %	8,1	9,4	13,3	1,3	3,9	16,0	41,5

Из данных таблицы видно, что в 2015 году по сравнению с 2014 годом, произошло снижение товарной продукции на 244618 тыс. руб., или на 15,8%. Аналогичную тенденцию имеет объем реализованной продукции. Снижение объемов связано с наличием аналогичных конкурентоспособных предприятий.

В организации высокая степень основных фондов 41% и наблюдается снижение фондоотдачи с 13 до 11 руб./руб.

Численность работников за исследуемый период снизилась на 108 чел., составив 703 чел. Снижение численности объясняется, в основном,

оптимизацией персонала и автоматизацией основных технологических процессов.

Положительным моментом является рост заработной платы в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 4110 руб.

В 2015 году по результатам хозяйственной деятельности получена чистая прибыль в сумме 188761 тыс. руб., соответственно рентабельность продаж составила 13,3%, что выше уровня предыдущего года на 3,2%.

## 2.2 Анализ товарооборота

К числу показателей, характеризующих деятельность общества, относят товарооборот.

Товарооборот представляет собой объем товаров, реализованных обществом, как собственного производства, так и покупных.

Динамика и состав товарооборота ООО ГК «Мегаторг» за 2013-2015 гг. представлены в таблице 2.2 и на рисунке 2.1.

Таблица 2.2 – Динамика и состав товарооборота ООО ГК «Мегаторг» за 2013-2015 гг.

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонение			
				абсолютное, ±		относительное, %	
				2014 к 2013	2015 к 2014	2014 к 2013	2015 к 2014
Товарооборот с НДС, всего, тыс.руб.	151116 9	1671433	1437132	160264	-234301	110,6	86,0
в том числе:							
оптовая торговля, тыс.руб.	473689	532849	424389	5916	-108460	112,5	79,6
мелкооптовая торговля, тыс.руб.	896088	965314	769848	69226	-195466	107,7	79,8
розничная торговля, тыс.руб.	123709	155671	224468	31962	68797	125,8	144,2

Продолжение таблицы 2.2

прочая реализация, тыс.руб.	17683	17599	18427	-84	828	99,5	104,7
-----------------------------	-------	-------	-------	-----	-----	------	-------

Из таблицы видно, что изменение товарооборота в 2015 году, в основном, вызвано изменением мелкой оптовой торговли на 195466 тыс.руб. или на 20,2%.

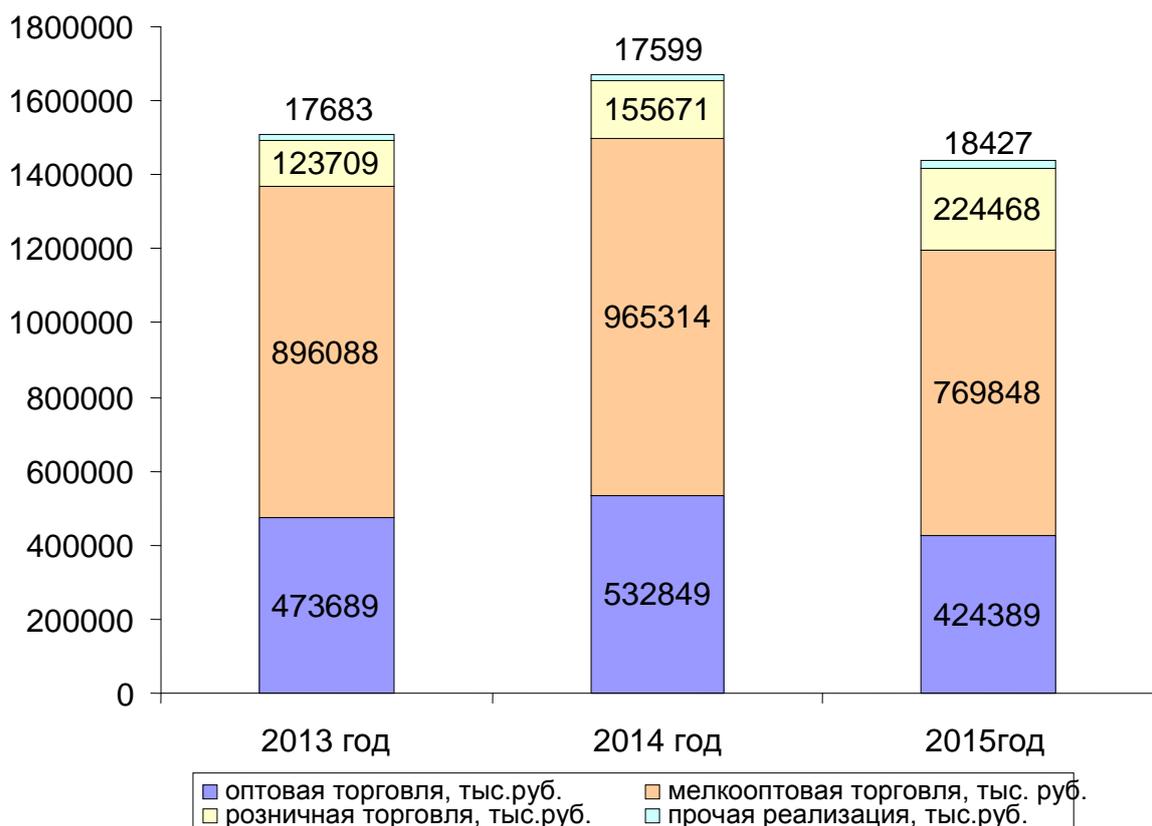


Рисунок 2.1 – Динамика и состав товарооборота ООО ГК «Мегаторг» за 2013-2015 гг.

Товарооборот ООО ГК «Мегаторг» за 2014 год вырос на 160,3 млн.руб. или на 10,6%, в т.ч. по оптовой торговле – на 59,1 млн.руб. (на 12,5%), по мелкооптовой торговле – на 69,2 млн. руб. (на 7,7%) и розничной торговле – на 32 млн. руб. (25,8%). При этом товарооборот по прочей реализации снизился на 0,084 млн. руб. (на 0.5%).

Товарооборот ООО ГК «Мегаторг» за 2015 год снизился на 234,3 млн. руб. или на 14%, в т.ч. по оптовой торговле – на 108 млн. руб. (на

20,4%), по мелкооптовой торговле – на 195,5 млн. руб. (на 20,2%). При этом по розничной торговле рост – на 68,8 млн. руб. (44,2%), по прочей реализации рост на 0,8 млн. руб. (на 4,7%).

Структура товарооборота организации представлена в таблице 2.3 и на рисунке 2.2.

Таблица 2.3 – Структура товарооборота ООО ГК «Мегаторг» за 2013-2015гг.

Показатель	2013 год	%	2014 год	%	2015 год	%
Товарооборот с НДС, всего, тыс.руб.	1511169	100	1671433	100	1437132	100
в том числе:						
- оптовая торговля, тыс.руб.	473689	31,35	532849	31,88	424389	29,53
- мелкооптовая торговля, тыс.руб.	896088	59,30	965314	57,75	769848	53,57
- розничная торговля, тыс.руб.	123709	8,19	155671	9,31	224468	15,62
- прочая реализация, тыс.руб.	17683	1,17	17599	1,05	18427	1,28

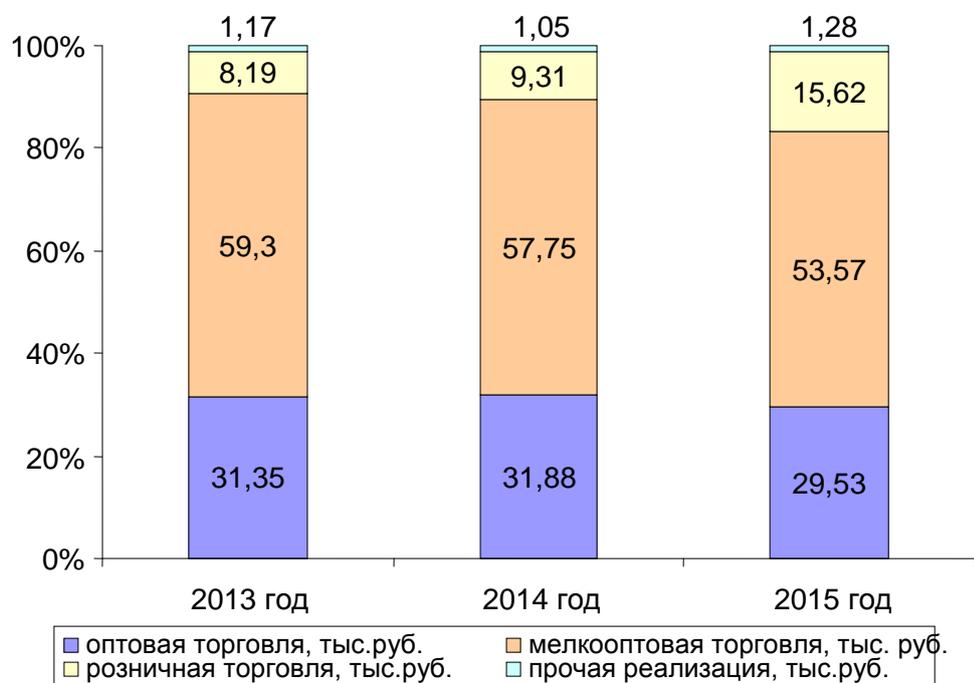


Рисунок 2.2 – Структура товарооборота ООО ГК «Мегаторг» за 2013-2015 гг.

Из данных таблицы 2.3 видно, что большую часть в товарообороте занимают мелкооптовая торговля и оптовая торговля:

так в 2013г. мелкооптовая торговля (59,3%), оптовая торговля (31,35%);

в 2014г. мелкооптовая торговля (57,75%), оптовая торговля (31,88%);

в 2015г. мелкооптовая торговля (53,57%), оптовая торговля (29,53%).

Т.к. наибольшую прибыль предприятие получает от розничной торговли, это не лучшим образом отражается на экономических показателях предприятия.

Розничная торговля с каждым годом увеличивается, но низкими темпами и по годам составляет:

2013г. – 8,19%;

2014г.– 9,31%, увеличение составляет - 1,12% по сравнению с 2013г.;

2015г.– 15,62%., увеличение составляет - 6,31% по сравнению 2014г.

В таблице 2.4 и на рисунке 2.3 приведена динамика и состав производственных затрат.

Таблица 2.4 – Динамика и состав производственных затрат

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонение			
				абсолютное, ±		относительное, %	
				2014 к 2013	2015 к 2014	2014 к 2013	2015 к 2014
Проценты по коммерческому кредиту, тыс. руб.	2216	2378	969	162	-1409	107,3	41,0
Возмещение затрат, тыс. руб.	2759	6654	3058	3895	-3596	241,1	46,0
Реализация материалов, упаковочный материал, тыс. руб.	7252	199	320	-7053	121	2,7	161,0

Продолжение таблицы 2.4

Арендная плата, услуги хранения, тыс. руб.	4794	7380	11058	2585	3678	153,9	150,0
Автоуслуги, ветсправки, тыс. руб.	661	988	3023	327	2035	149,4	306,0
Всего, тыс. руб.	17683	17599	18427	-84	828	99,5	105,0

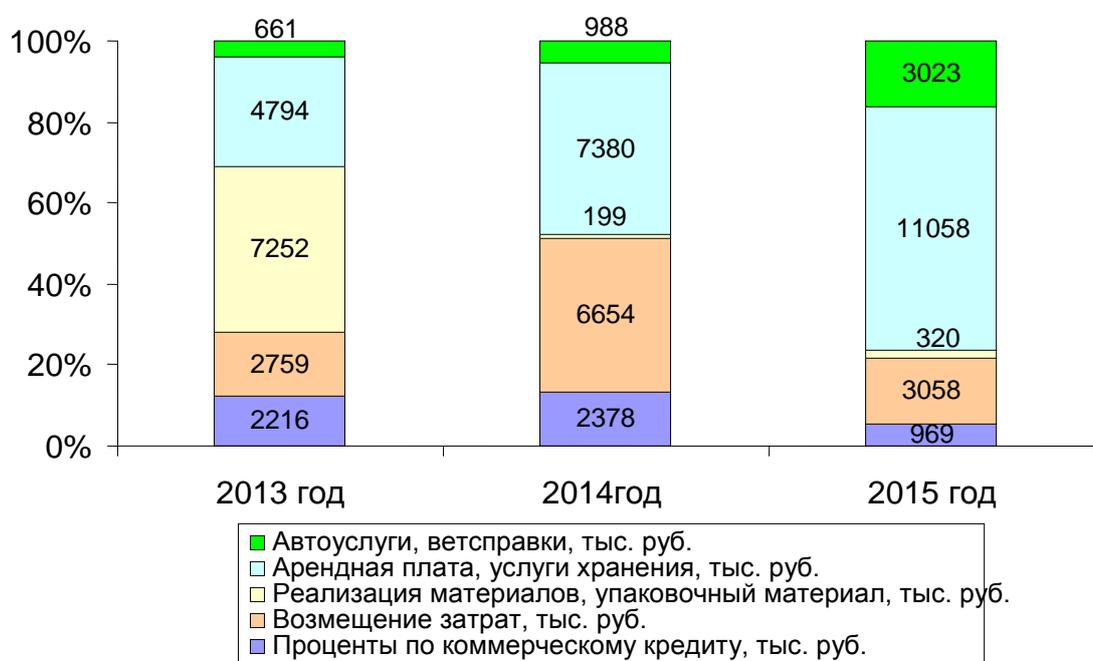


Рисунок 2.3 – Динамика и состав производственных затрат

Наибольшую сумму в составе производственных затрат занимает арендная плата, автоуслуги и возмещение затрат по услугам договорного характера.

В таблице 2.5 и на рисунке 2.4 представлена динамика и состав товарооборота по видам номенклатуры.

Таблица 2.5 – Анализ изменения динамики и состав товарооборота по видам номенклатуры

Показатель	2013 год	2014 год	2015 год	Изменение, тыс.руб.		Темп роста, %		Удельный вес, %		
				2014 к 2013	2015 к 2014	2014 к 2013	2015 к 2014	2013 год	2014 год	2015 год
Покупной товар, тыс.руб.	1228262	1304482	1069183	+76220	-235299	106,2	82,0			
Собственная продукция, тыс.руб.	265224	349352	349522	+84128	+170	131,7	100,0	17,8	20,9	24,6
Итого	1493486	1653834	1418705	+160348	-235129	110,7	85,9	100	100	100

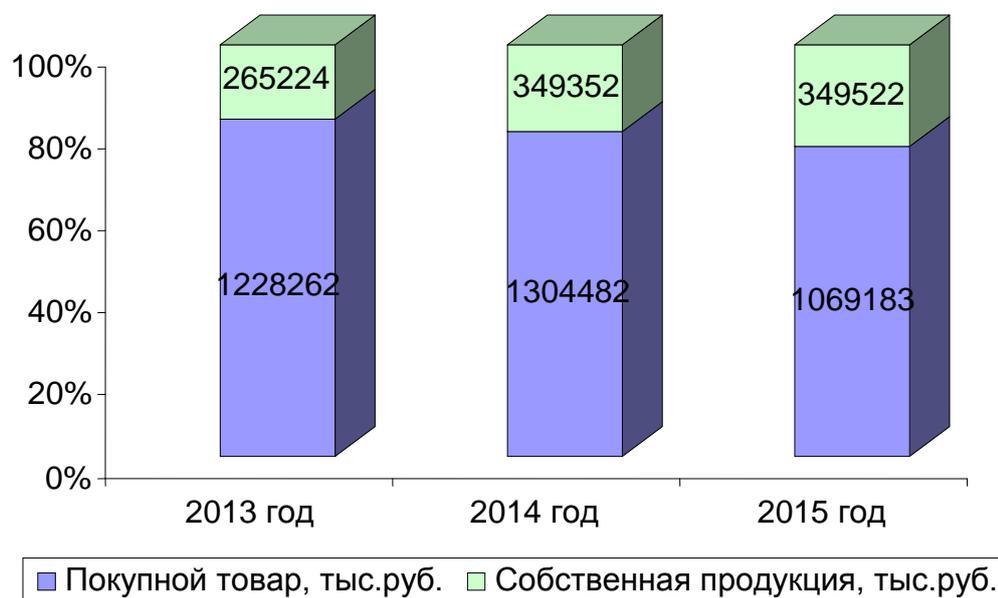


Рисунок 2.4– Анализ изменения динамики по видам номенклатуры

За 2015 год реализация покупного товара снизилась на 234,5 млн. руб. (или на 17,7%), а собственной продукции увеличилась на 0,17 млн. руб.

### 2.3 Анализ ассортимента и структуры реализованной продукции

Анализ товарооборота в зависимости от ассортимента представлен в таблице 2.6 ( см. Приложение Б, В) и на рисунке 2.5.

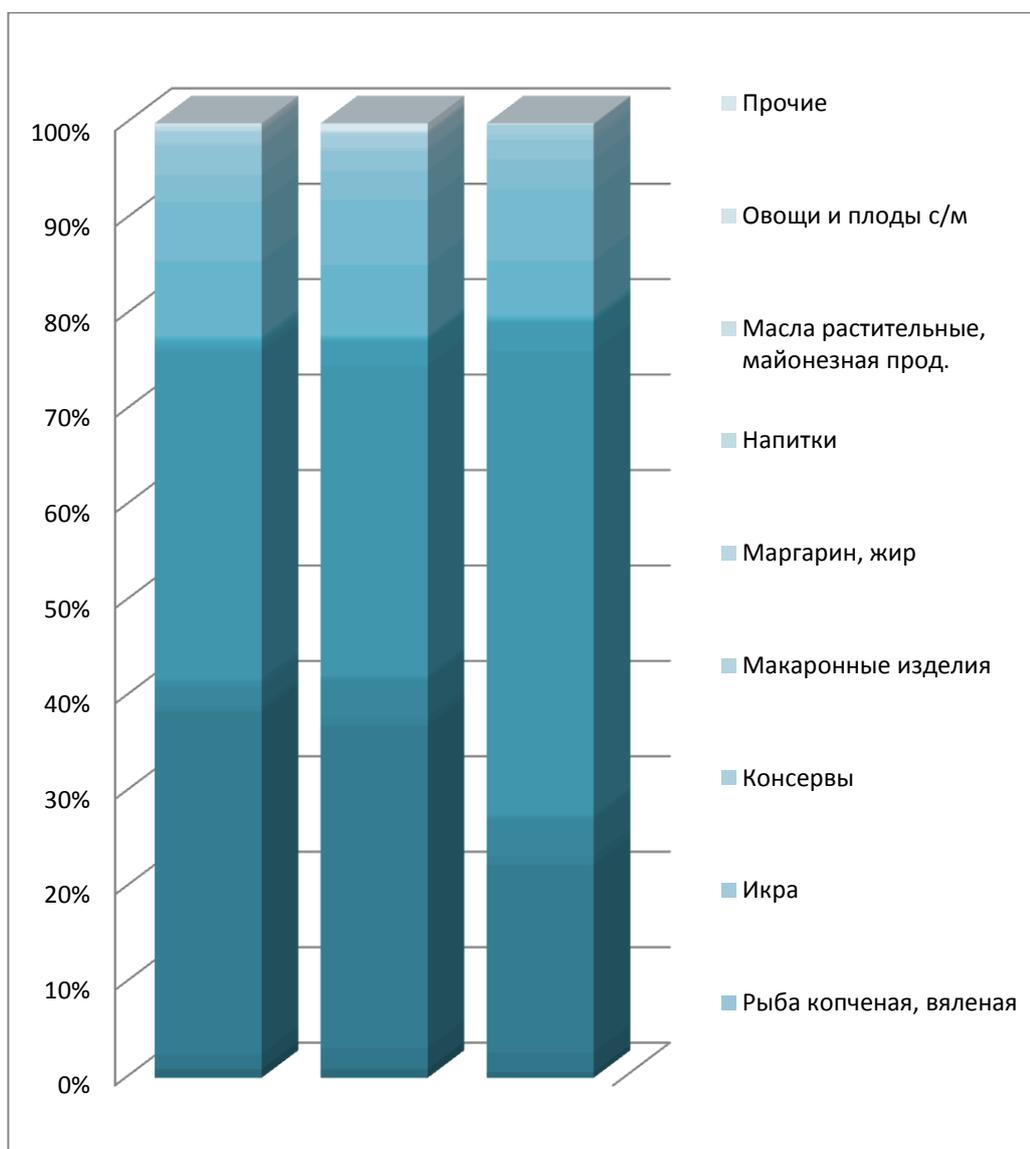


Рисунок 2.5 – Анализ товарооборота в зависимости от ассортимента за 2013–2015 гг.

В натуральном выражении произошло снижение реализации рыбы свежемороженой на 1084 тн. Наибольший рост произошел по продукции собственного производства (на 919 тн).

При этом по всем группам (кроме прочей продукции и рыбы свежемороженой) произошло увеличение продаж в суммовом выражении.

В 2014 году структура реализации ООО ГК «Мегаторг» практически не изменилась по сравнению с 2013 годом. Основную долю в реализации занимает

рыба свежемороженая (примерно 32,4%) и окорока (примерно 30%). Доля продукции собственного производства в общей реализации составляет 24,2%, доля мяса и птицы – 12% и прочей продукции – 0,8%.

В 2015 году структура реализации ООО ГК «Мегаторг» изменилась за счет:

- резкого снижения реализации мясо птицы (окорочка куриные);
- снижение реализации рыбы с/м.

По остальным категориям наблюдается также снижение, как в количественном, так и в стоимостном выражении.

## 2.4 Организация управления персоналом в ООО ГК «Мегаторг»

Управление персонала ООО ГК «Мегаторг» имеет четкую организационную основу.

Документы ООО ГК «Мегаторг», регламентирующие процедуру управления персоналом, обобщены нами в табл. 2.6.

Таблица 2.6 – Документы ООО ГК «Мегаторг», регламентирующие процедуру управления персоналом

ДП-03/01	Документированная процедура «Управление персоналом»	Описывает полный цикл работы с персоналом группы компаний «Мегаторг»
б/н	Стандарт по приему на работу	Определяет порядок действий руководителей линейных (структурных) подразделений Компании и работников Службы по персоналу, ответственных за прием на работу и документальное оформление работников, приступающих к работе.
ПЛ-05/01	Положение «Подбор персонала»	Содержит определение единых норм, правил и требований к системе подбора персонала ГК Мегаторг. Является основным документом, которым обязаны руководствоваться все участники процесса подбора персонала, представляющие интересы Компании на рынке труда и перед соискателями на вакантные должности.
ПЛ-06/01	Положение об адаптации персонала	Регламентирует виды и сроки адаптации, порядок адаптации специалистов, впервые трудоустроившихся в Компанию и специалистов, переведенных внутри Компании на другую работу.

Продолжение таблицы 2.6

Номер документа	Название документа	Область применения документа
ПЛ-07/01	Положение о наставничестве	Описывает организационные основы системы наставничества
ИН – 08/01	Инструкция по работе наставника	Описывает порядок работы наставника
ПЛ 09/01	Положении об обучении	Описывает порядок обучения и развития персонала
ПР-12/01	Правила внутреннего трудового распорядка	Устанавливают порядок приема и увольнения, основные права, обязанности и ответственность Работодателя и Специалистов, режим рабочего времени, время отдыха, применяемые к Специалистам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы трудовых отношений.
ПР-14/01	Правила корпоративной культуры	Содержит требования к моделям поведения сотрудников процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, разделяемые большинством членов организации

Документированная процедура «Управление персоналом» описывает полный цикл работы с персоналом ООО ГК «Мегаторг». В аспекте управления персоналом ее дополняют Правила внутреннего трудового распорядка и ряд внутренних положений и инструкций.

На основе анализа документов цикл управления персоналом ООО ГК «Мегаторг» можно разбить на несколько **этапов**.

**1) Подбор персонала.** Мы включаем данный этап в рассматриваемый цикл, поскольку от качества подбора зависит и качество кадрового состава, от которого не мало зависит успех деятельности организации. Требования к подбору персонала отражены в ПЛ 05 «Подбор персонала».

Подбор персонала осуществляется работниками службы по персоналу по заявкам от руководителей подразделений. Сотрудники службы по персоналу самостоятельно выбирают каналы поиска в зависимости от сложности заявки.

Каналы поиска:

- персонал Компании;
- самиздатские объявления, рекламные буклеты – распространяемые через подразделения Компании, почтовые услуги, иными способами;

- телевидение (бегущая строка, объявление, видеоролик);
- газеты и журналы;
- интернет (сайты вакансий);
- государственный центр занятости населения;
- кадровые агентства.

При подборе персонала оцениваются личные и профессиональные качества кандидатов, проводится от 1 до 3 собеседований, используются тесты и пр. Основная цель подбора персонала – поиск и найм кандидатов, максимально соответствующих потребностям ООО ГК «Мегаторг».

После размещения информации о вакантной должности сотрудники службы по персоналу осуществляют отбор (отсев) и оценку соискателей. Стадии отбора: первичный отбор – осуществляемый кадровой службой; заключительный отбор – осуществляемый руководителем подразделения.

Обязательные инструменты первичного отбора: изучение анкеты (резюме); изучение предоставленных характеристик, документов об образовании, о трудовой деятельности; проведение собеседования (интервью); наведение справок по прежнему месту работы, учебы, жительства. Дополнительные инструменты первичного отбора: экспресс-диагностика; решение кейсов; тестирование. Анкета соискателя вынесена в Приложение Б.

Обязательные инструменты заключительного отбора: проведение собеседования (интервью); проверка знаний и практических навыков на рабочем месте.

**2) Прием на работу.** Регулируется документами «Стандарт по приему» и «Правила внутреннего трудового распорядка» (п. 4).

После успешного отбора Руководитель подразделения (службы) принявший решение о приеме кандидата на работу: дает кандидату заявление о приеме на работу; подписывает заполненное кандидатом заявление; выдает кандидату направление на трудоустройство в ООО ГК «Мегаторг» с перечнем документов, необходимых для трудоустройства; направляет кандидата в Службу по персоналу для трудоустройства.

Кандидат самостоятельно собирает и предоставляет в Службу по персоналу Перечень необходимых для трудоустройства документов. В Службе по персоналу, в течение одного рабочего дня трудоустраивают кандидата и направляют его в соответствующее подразделение, к руководителю, для начала трудовой деятельности.

При заключении трудового договора в нем может быть предусмотрено условие об испытании. С целью проверки соответствия работника поручаемой ему работе устанавливается испытательный срок, который не может превышать трех месяцев. При заключении трудового договора на срок от двух до шести месяцев испытание не может превышать двух недель. Условие об испытательном сроке указывается в трудовом договоре и приказе о приеме на работу. Отсутствие в трудовом договоре условия об испытании означает, что работник принят на работу без испытания. В течение испытательного срока на работника распространяются все положения Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных актов, содержащих нормы трудового права.

**3) Знакомство с корпоративной культурой.** Регулируется «Правилами внутреннего трудового распорядка» (п.11) и ПР-14 «Правила корпоративной культуры».

Работники ООО ГК «Мегаторг» должны соблюдать основные правила поведения:

- создавать вокруг себя положительную эмоциональную атмосферу. Быть вежливыми, приятными в общении и требовательными к себе;
- никогда не говорить того, что может унижить достоинство человека, даже в его отсутствие. Критиковать действия и поступки специалиста, а не его личность. Использовать конструктивную критику;
- признавать собственные ошибки в работе;
- обращаться за помощью к своему непосредственному руководителю и всегда помнить о законах субординации.

Следовать правилам внешнего вида:

- опрятный внешний вид – одежда должна быть чистой и выглаженной;

– ухоженные руки, чистые ногти;

– прическа – аккуратная стрижка. Для мужчин: чисто выбритое лицо.

Если есть борода, усы – ухоженные, подстриженные;

– украшения не должны быть слишком крупными и вызывающими.

Прочие требования к корпоративной культуре изложены в ПР-14 «Правила корпоративной культуры».

**4) Адаптация.** «Положение об адаптации персонала ПЛ-06/01» достаточно подробно регламентирует виды и сроки адаптации, порядок адаптации специалистов, впервые трудоустроившихся в компанию и специалистов, переведенных внутри компании на другую работу.

Распределение ответственности в проведении адаптационных мероприятий осуществляется между менеджером по персоналу, непосредственным руководителем структурного подразделения и наставником, назначенным руководителем. Каждый из них отвечает за определенный этап (процедуру) в рамках своей компетенции.

**5) Наставничество.** В ООО ГК «Мегаторг» наставничество позиционируется как один из наиболее эффективных методов обучения и адаптации, регулируется документом ИН-08/01 «Инструкция по работе наставника».

Наставник (тренер) — это квалифицированный специалист, имеющий достаточный опыт работы в компании, который:

– помогает новым сотрудникам адаптироваться в организации;

– содействует их профессиональному развитию, карьерному росту;

– участвует в оценке результатов их деятельности.

Цель работы наставника (тренера) – эффективная подготовка нового сотрудника до уровня, принятого в Компании за стандарт, создание стабильной профессиональной команды.

Этапы работы со стажером:

1 этап: наставник рассказывает и показывает. Стажер наблюдает и слушает;

2 этап: стажер рассказывает, наставник выполняет;

3 этап: стажер делает и рассказывает, наставник смотрит и слушает, исправляя ошибки;

4 этап: стажер делает самостоятельно, наставник контролирует и поправляет, добиваясь лучшего результата.

Правила работы наставника с новым сотрудником:

- доброжелательное, позитивное отношение к новому сотруднику;
- рациональное распределение рабочего времени: совмещение функций по основной работе с функциями наставничества за счет правильного планирования рабочего времени;

- последовательная передача необходимой информации, знания, опыта новому сотруднику: от простого к сложному, от общеизвестной информации к конфиденциальной;

- регулярное предоставление обратной связи, контроль освоения знаний в ходе наставничества;

- своевременная коррекция неправильных действий в работе;

- забота о новом сотруднике: обстоятельное разъяснение вопросов, привитие культуры компании;

- своевременное доведение информации руководителю подразделения о соответствии/несоответствии нового сотрудника данной должности, участие в оценке нового сотрудника на промежуточном контроле.

Наставник не только обучает стажера, но и изучает его профессиональные, личностные качества, делает выводы. До истечения испытательного срока стажер должен пройти оценку/ аттестацию. Наставник и руководитель подразделения/направления оценивают стажера и заполняют необходимые документы, в которых делают заключение о результатах прохождения стажировки. Они решают, готов ли стажер к самостоятельной работе, определяют уровень его профессиональной подготовки, нуждается ли в дополнительном обучении или абсолютно не подходит компании, и с ним лучше расстаться.

**б) Обучение и развитие.** Требования по обучению сотрудников изложены в «Положении об обучении ПЛ 09».

Ставятся такие цели обучения и развития сотрудников как:

- повышение эффективности работы персонала;
- обеспечение профессионального уровня персонала, требуемого должностью;
- обеспечение накопления и передачи знаний внутри компании;
- повышение лояльности сотрудников к компании;
- подготовка кадрового резерва.

Виды мероприятий, направленные на обучение и развитие сотрудников ООО «ГК Мегаторг», применяются для обеспечения профессионального роста специалистов, повышения эффективности их труда и оптимизации расходов Компании на обучение.

При планировании обучения сотрудника учитываются следующие критерии:

- стаж работы в компании;
- участие в новых бизнес-процессах;
- желание сотрудника пройти обучение;
- лояльность Компании;

Планирование обучения осуществляется исходя из:

- стратегических целей;
- потребностей направлений в развитии специалистов.

В компании ООО ГК «Мегаторг» существуют такие формы обучения как:

- внешнее;
- внутреннее;
- обучение новичков;
- самостоятельное обучение;
- обучение по охране труда и технике безопасности.

Для более удовлетворительной картины повышения квалификации сотрудников используются такие формы обучения как:

Внешнее обучение - это обучение сотрудников Компании с помощью приглашенного внешнего тренера или использование услуг бизнес-школ и тренинговых центров.

Выбор учебного заведения проводится на основании следующих критериев:

- соответствие предлагаемых учебных программ целям Компании;
- квалификация преподавателей (наличие образования и практического опыта по данной теме);
- стоимость обучения;
- наличие контроля знаний.

Внутреннее обучение - это лекции, семинары, тренинги, которые проводят специалисты компании, обладающие соответствующими знаниями и уникальными умениями.

В ООО ГК «Мегаторг» существуют следующие методы внутреннего обучения:

- Тренинг;
- Семинар;
- Стажировка;
- Проектная деятельность;
- Наставничество.

Выбор метода обучения зависит от цели обучения и определяется менеджером по развитию персонала совместно с Руководителем направления.

Обучение новичков является обязательным для большей перспективы повышения квалификации и интереса развиваться именно в этой организации.

### **Самостоятельное обучение:**

Самообразование – индивидуальная деятельность специалиста на самостоятельное получение знаний и опыта.

Осуществляется:

- в рамках учебной программы развития специалиста, составленной менеджером по развитию;
- по собственной инициативе специалиста, для расширения кругозора, совершенствования и развития знаний;

Обучение охране труда и технике безопасности являются обязательными для всех специалистов и руководителей.

Обучение и инструктаж специалистов по охране труда предусматривает теоретический и практический курсы.

Оценка эффективности обучения проводится непосредственным руководителем и менеджером по развитию.

Оцениваются:

- организация и проведение обучения;
- полученные знания;
- изменения профессионального поведения;
- изменения результатов работы.

Таким образом, метод анализа документов ООО ГК «Мегаторг» позволил нам сделать вывод о том, что повышение квалификации и обучение в рассматриваемой компании – достаточно качественно, четко выделены четко регламентированные процедуры. Далее необходимо решить вопрос о том, эффективны ли они на практике.

## 2.5 Анализ использования труда и заработной платы

Основные задачи анализа трудовых показателей:

1. Изменение динамики трудовых показателей, установление причин изменения их уровня и определение степени их влияния на объем производства продукции.
2. Выявление резервов роста производительности труда и ее влияния на объем производства.
3. Выработка решений по совершенствованию управления трудовыми ресурсами.

Состав численности работающих представлен в таблице 2.7

Таблица 2.7 – Состав численности работающих

Категория	2013 год		2014 год		2015 год		Абсолютное изменение, ±		Темп роста, %	
	кол-во	уд. вес, %	кол-во	уд. вес, %	кол-во	уд. вес, %	2014 к 2013	2015 к 2014	2014 к 2013	2015 к 2014
Рабочие, чел.	220	27,1	215	28,5	202	28,7	-5	-13	97,7	94,0
Руководители, чел.	57	7,0	55	7,3	52	7,4	-2	-3	96,5	94,5
Специалисты, чел.	37	4,6	36	4,8	36	5,1	-1	-	97,3	100
Торгово-оперативные работники, чел.	497	61,3	448	59,4	413	58,8	-49	-35	90,1	92,2
Итого:	811	100	754	100	703	100	-57	-51	93,0	93,2

В 2014 году по сравнению с 2013 годом численность персонала снизилась на 57 чел., в основном по категории «торгово-оперативные работники» – на 49 чел. или на 9,9%.

В 2015 году против 2014 года наблюдается снижение работников на 51 чел. Как видно из данной таблицы наибольшее снижение наблюдается по категории «торгово – оперативные работники» на 35 чел. или на 7,8%.

Структура персонала оптимальна для выполнения торгово-операционной деятельности.

Изменение численности работников предприятия за отчетный период характеризуется системой абсолютных и относительных показателей.

Уровень интенсивности движения работников показывают коэффициенты оборота по приему и выбытию, коэффициент текучести.

Расчет показателей движения кадров на предприятии проведем по данным баланса численности работников (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Показатели движения трудовых ресурсов, чел.

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонение (±)	
				2014 к 2013	2015 к 2014
1. Численность списочная на начало года, чел.	854	764	721	-90	-43
2. Принято - всего, чел.	2	8	6	+6	-2
3. Уволилось - всего, чел.	92	51	28	+6	-23
в т.ч.:					
- на пенсию по возрасту, чел.	2	-	1	-2	+1
- сокращение численности, чел.	87	38	17	-49	-21
- по собственному желанию, чел.	3	13	10	+10	-3
- по другим причинам, чел.	-	-	-	-	-
4. Численность списочная на конец года, чел.	764	721	699	-43	-22
5. Среднесписочная численность	811	754	703	-57	-51

Продолжение таблицы 2.8

6. Коэффициент по приему, %	0,3	1,1	0,9	+0,8	-0,2
7. Коэффициент по выбытию, %	10,8	6,7	3,9	-4,1	-2,8
8. Коэффициент текучести, %	0,4	1,7	1,4	+1,3	-0,3

Воспользовавшись таблицей 2.8, рассчитаем коэффициенты движения рабочей силы.

1) Коэффициент оборота по приему:

$$K_{\text{обор.по приему}} = \frac{\text{Ч}_{\text{принятых}}}{\text{Ч}_{\text{на конец года}}}$$

$$K_{10} = 2 / 764 * 100\% = 0,3\%$$

$$K_{11} = 8 / 721 * 100\% = 1,1\%$$

$$K_{12} = 6 / 699 * 100\% = 0,9\%$$

2) Коэффициент оборота по выбытию:

$$K_{\text{обор.по выбытию}} = \frac{\text{Ч}_{\text{выбывших}}}{\text{Ч}_{\text{на начало года}}}$$

$$K_{10} = 92 / 854 * 100\% = 10,8\%$$

$$K_{11} = 51 / 764 * 100\% = 6,7\%$$

$$K_{12} = 28 / 721 * 100\% = 3,9\%$$

3) Коэффициент текучести:

$$K_{\text{тек.}} = \frac{\text{Ч}_{\text{прич.текуч.}}}{\text{Ч}_{\text{на начало года}}}$$

$$K_{10} = 3 / 854 * 100\% = 0,4\%$$

$$K_{11} = 13 / 764 * 100\% = 5,6\%$$

$$K_{12} = 10 / 721 * 100\% = 3,7\%$$

Исходя из приведенных данных коэффициент по приему в 2015 году снизился на 0,2% и возрос по сравнению с 2013 годом на 0,6%; коэффициент по выбытию снизился на 2,8% по сравнению с 2014 годом и на 6,9% по сравнению с 2013 годом. Снизился коэффициент текучести на 1,9%, составив в 2015 году 3,7%. Коэффициенты свидетельствуют о значительной подвижности рабочей силы особенно в 2013 году, в основном, за счет оптимизации персонала, а также низкого уровня заработной платы и высокой интенсивности труда.

Для анализа эффективности использования труда рассмотрим товарооборот на одного работника в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Выработка продукции на одного работника

Показатель	2013 год	2014 год	2015 год	Изменение			
				абсолютное, ±		относительное, %	
				2014 к 2013	2015 к 2014	2014 к 2013	2015 к 2014
1. Товарооборот (без НДС) (ТО), тыс.руб.	1403337	1546089	1301471	+142752	-244618	110,2	84,2
2. Среднесписочная численность, чел. (Ч)	811	754	703	-57	-51	93,0	93,2
3. Товарооборот на 1 работника, тыс.руб./чел. стр.1/стр.2, (В)	1730,4	2050,5	1851,3	+320,1	-199,2	118,5	90,3

Из приведенной таблицы видно, что показатель товарооборота на 1 работника в 2015 году по сравнению с 2014 годом снизился на 199,2 тыс. руб./чел., а по сравнению с 2013 годом возрос на 120,9 тыс. руб./чел.

Проанализировав структуру кадров - по возрасту, стажу работы, уровню и профилю образования мы выявим степень соответствия каждого работника с занимаемой должностью. Средний возраст штатных сотрудников организации составляет 32 года.

Для выявления более полной картины выполним следующую группировку возраста сотрудников предприятия в виде таблицы 2.10.

Таблица 2.10 – Возрастная структура персонала (%)

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

Таблица 2.10 показывает, что возрастная структура персонала неоднородна. На возрастную группу от 20 до 29 лет выпадает наибольший процент – 41%, меньший процент остается на возраст 40–49 лет – 24%. Сотрудников моложе 20 лет и старше 50 – нет.

Рассмотрев возрастную структуру кадров по категориям, отметим, что среди руководителей преобладает возраст 30–39 лет – 50% и 40–49 лет – 50%, здесь выявлен недостаток руководителей в молодом возрасте. Среди специалистов наибольшая доля 52,6% относится к возрастной группе 20–29 лет. Из этого следует заинтересованность предприятия в молодых специалистах.

Подавляющая часть рабочих находится в возрасте от 20 до 29 лет, проценты распределены следующим образом: 20–29 лет – 41,6%, 30–39 лет – 29,2%, 40–49 лет – 29,2. Таким образом, в качестве проблемы можно выделить нехватку в составе руководителей молодых работников.

Рассмотрим возрастную структуру персонала в динамике по годам, представленную в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Динамика возрастной структуры персонала, %

Возрастной интервал, лет	2013 год	2014 год	2015 год
Моложе 20 лет			
20-29 лет	32,2	35,9	41
30-39 лет	19,4	25,6	35
40-49 лет	48,4	38,5	24
Старше 50 лет			
Итого	100	100	100

Из динамики возрастной структуры персонала видно, что с каждым годом молодых специалистов становится больше, так как руководители в них заинтересованы. Так, в 2013 году в возрасте 20–29 лет было 32,2% рабочих и специалистов, а в 2015 году – уже 41%.

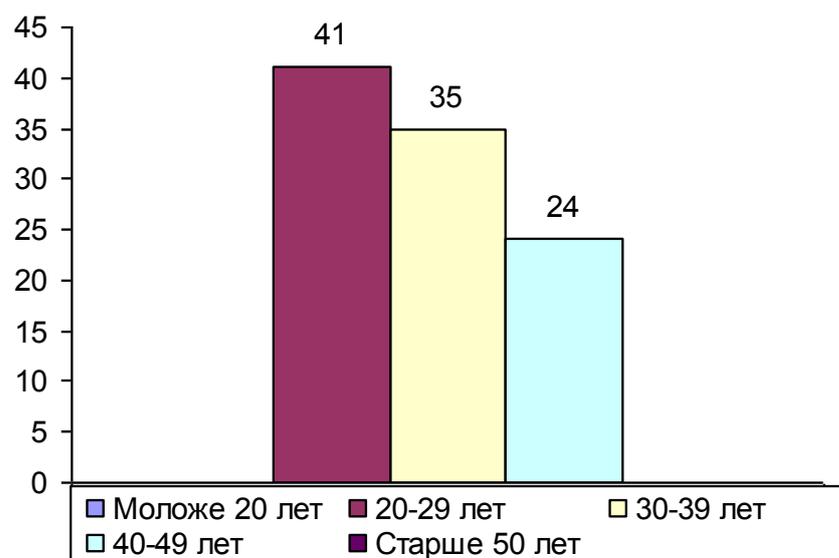


Рисунок 2.6 – Возрастная структура персонала в 2015 году

На рисунке 2.6 наглядно видно, что 41% персонала составляют лица до 30 лет, 35% – до 40 лет, 24% – до 50 лет.

Образовательная структура представлена в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Образовательная структура кадров (в % к численности) в 2015г.

Уровень образования	Численность работников, всего %	В том числе:		
		Рабочие, %	Специалисты, %	Руководители, %
Неполное среднее	-	-	-	-
Среднее	22	45,8	-	-
Средне-специальное	45	54,2	42,1	16,7
Высшее	33	-	57,9	83,3
Итого	100	100	100	100

Большинство сотрудников имеют высшее и средне-специальное образование, но не по профилю работы, что видно из таблицы 2.12, рисунка 2.7, это не всегда является достаточным для выполнения должностных обязанностей. При выстраивании образовательной структуры персонала,

отметим, что наибольший процент работников имеет средне-специальное образование – 45% от общей численности персонала, имеют высшее образование – 33%, и среднее – 22%. В целом, уровень образования достаточно **высокий**.

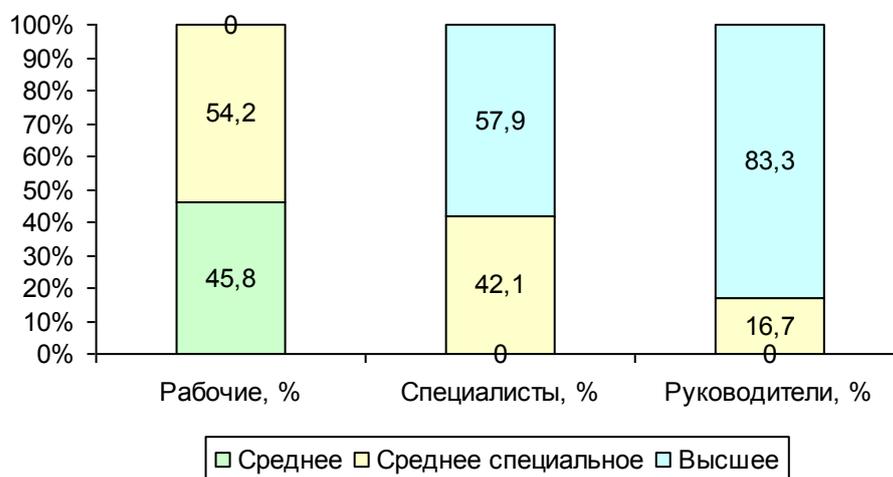


Рисунок 2.7 – Образовательная структура кадров

Рассмотрим структуру служащих, работающих по специальности и в соответствии с квалификацией (таблица 2.13).

Из таблицы видно, что штат постоянных сотрудников увеличивается в основном за счет служащих со средне-специальным образованием и соответствующей квалификацией.

В 2013 г. из среднесписочной численности на постоянной основе работало 80,6%, с высшим образованием 41,9%, по специальности 16,1% от общей численности.

Таблица 2.13 – Анализ структуры служащих, работающих по специальности и в соответствии с квалификацией, %

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год
Штат постоянных сотрудников	80,6	82	81,6
.Служащие с высшим образованием	41,9	35,9	32,6
Служащие, работающие по специальности и в соответствии с квалификацией	16,1	17,9	30,6
в т.ч.:			

Продолжение таблицы 2.13

Руководители	6,4	5,1	4,1
Служащие	9,7	12,8	26,5
Списочная численность персонала	100	100	100

В 2014 г. из среднесписочной численности на постоянной основе работало 82%, с высшим образованием 35,9%, по специальности 17,9%.

В 2015 г. из среднесписочной численности на постоянной основе работало 81,6%, с высшим образованием 32,6%, по специальности - 30,6%.

Эта ситуация оказывает негативное влияние на работоспособность и динамичность трудового коллектива и на конкурентоспособность фирмы на рынке.

В организации также работает ряд сотрудников, которые не соответствуют занимаемой должности по имеющемуся образованию (таблица 2.14).

Таблица 2.14 – Анализ несоответствия занимаемой должности имеющемуся образованию

Должность	Требуемое образование	Имеющееся образование
1. Директор	Высшее, экономическое	Высшее техническое
2. Бухгалтер	Высшее, экономическое	Средне-специальное
3. Технолог	Высшее профильное образование	Среднее профильное образование
4. Рабочие	Средне-специальное	10 классов общеобразовательной школы

Службу управления персоналом на предприятии представляет секретарь-референт, который выполняет функции учета личного состава и посредничества с администрацией.

У директора фирмы есть высшее образование, но не по профилю, но это является необходимой частью для эффективного и профессионального руководства компанией. У рабочего персонала тоже не обладает достаточной квалификацией. В современном бизнесе есть требования связанные не только с

профессиональной квалификацией, а связанные с психофизиологическими требованиями, как повышенное внимание, оперативное мышление, скорость принятия решений.

В отделе бухгалтерии, который представляет финансовую службу, главный бухгалтер имеет средне-специальное образование, но большой практический опыт. Так как у финансов сложная структура, а составная часть это финансовый анализ, основанный на данных бухгалтерского учета, есть необходимость оценить будущие факты деятельности компании. Для принятия осознанных и квалифицированных решений нужно иметь необходимые знания и экономическое образование. При таком раскладе роль главного бухгалтера можно поменять на финансового аналитика, менеджера или консультанта.

Работа персонала должна отвечать целям организации и строго соблюдать законодательство о труде. Система использования персонала должна быть составлена так чтобы у работников была наибольшая отдача на рабочем месте. Использование персонала должно отвечать целям организации, обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде в процессе этой работы.

Сделав анализ проблемы несоответствия квалификации требованиям рабочего места, вывод напрашивается, что решением проблемы является обучение персонала. Высокие результаты в развитии корпоративной культуры можно получить, тогда когда персонал предприятия будет иметь знания, умения необходимые для увеличения эффективности и результативности. Для этого необходимо обучение, которое обеспечит развитие требуемых навыков и умений, что важно в достижении стратегических целей организации.

## **2.6 Оценка деловой карьеры персонала ООО ГК «Мегаторг» методом анкетного опроса**

Дальнейшее исследование управления деловой карьерой персонала ООО ГК «Мегаторг» проводилось методом анкетного опроса для выяснения мнения о кадровой политике в области управления карьерным ростом персонала и факторов, влияющих на управление деловой карьерой в ООО ГК «Мегаторг».

В анкетировании приняло участие 60 сотрудников методом случайной выборки.

На основании ответов этой анкеты, служба по персоналу выяснила наличие слабых сторон в реализации кадровой политики в области карьерного роста персонала данного предприятия.

Анкетный опрос показал, что причинами неудовлетворенности кадровой политикой являются такие причины как: заработная плата не устраивает 40% сотрудников; 20% сотрудников не устраивают условия труда; у 5% сотрудников конфликтные отношения с руководством; у 25% сотрудников нет видимости дальнейшей перспективы роста карьеры; а 10% сотрудников, что в организации нет развития системы социальных льгот.

Результаты опроса показали, что работники неудовлетворены распределением вознаграждения, из-за чего происходит снижение производительности труда, нарушение дисциплины, увольнение сотрудников. Есть сотрудники с отсутствующим чувством сопричастности. Для человека очень важное чувство принадлежать чему-либо для его психологических удовлетворений. Для некоторых работа - это не только получение дохода, а помощь в осознании себя как личности. Когда у сотрудников возникает чувство вовлеченности процесса, развивается интерес, это относится не только к вопросам организации, а так же к эмоциональной реакции. Для работающих в коллективе давно такая связь является частью своей истории. А для других имеют место и значение, психологические причины.

Изучив и проанализировав результаты анкетного опроса, выводы стали такими как: причиной недовольств оказалось недостаточно ответственное отношение к работе сотрудниками. Но большая вина в этом со стороны не заинтересованности руководителей в мотивации персонала к развитию, обучению и продвижению кадров по карьерной лестнице.

Из итогов проведенного анализа эффективности управления деловой карьерой персонала напрашивается вывод, что в ООО ГК «Мегаторг» есть ряд проблем:

- отсутствие заинтересованности руководителей в развитии, обучении, продвижении кадров, мотивации персонала.
- наблюдается несоответствие занимаемой должности имеющемуся образованию;
- динамика текучести кадров нестабильна, из-за несовершенной кадровой политике.

Исходя из этого, следующая часть данной работы будет посвящена разработке проектных мероприятий, направленных на решение указанных выше проблем.

### 3. Разработка мероприятий по совершенствованию управления деловой карьерой персонала в ООО ГК «Мегаторг»

#### 3.1 Оценка персоналом возможностей карьерного развития в ООО ГК «Мегаторг»

Чтобы оценить возможности профессионально-должностного развития в ООО ГК «Мегаторг» был проведен опрос персонала компании.

В нем на добровольной основе приняли участие 105 сотрудников, результаты показали следующее:

*Удовлетворяет ли Вас сложившаяся в ООО ГК «Мегаторг» система карьерного развития?*

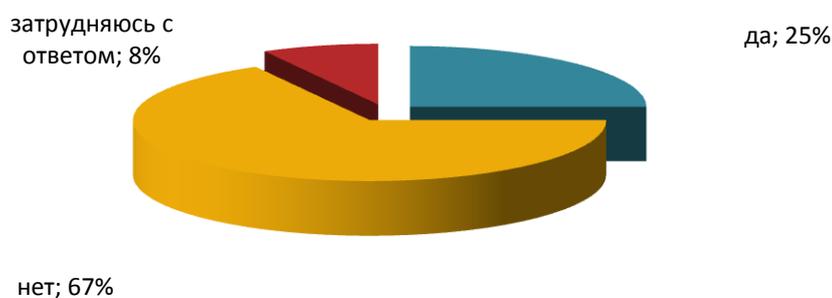


Рисунок 3.1 – Структура ответов о принятой в ООО «Мегаторг» системе карьерного развития

Из ответов персонала следует, что большинство сотрудников, принявших участие в опросе, не удовлетворяет принятая система карьерного развития.

*Имеете ли Вы хорошие возможности для профессионально-должностного развития?*

О возможности профессионально - должностного развития, были получены следующие ответы: 68% участников опроса не согласились с тем, что они имеют такие возможности, при этом остальная часть участников опроса – 32% ответила утвердительно на этот вопрос (рисунок 3.2).

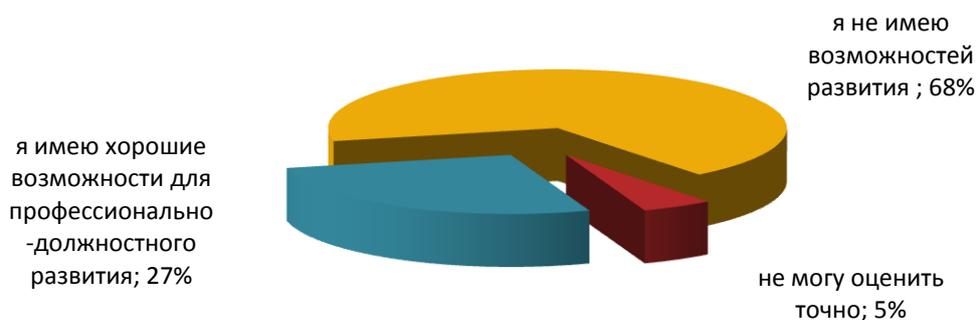


Рисунок 3.2 – Структура мнений персонала о возможностях карьерного развития

Следующим вопросом выяснялось мнение сотрудников о возможностях построения карьеры в системе ООО ГК «Мегаторг».

*Связываете ли Вы свои карьерные стремления с работой в ООО ГК «Мегаторг»?*

Иллюстрация ответов приведена на рисунке 3.3.

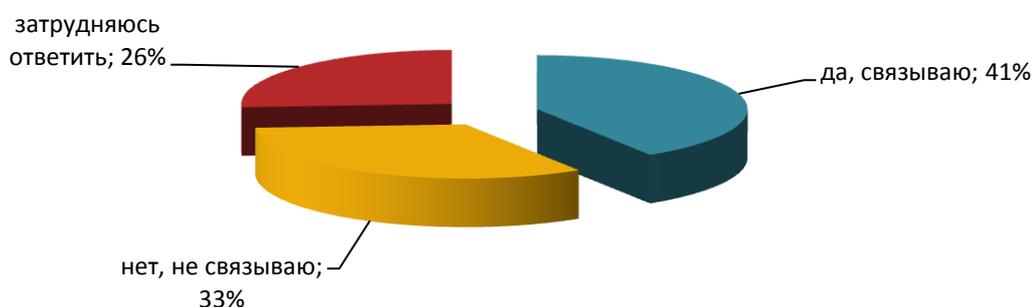


Рисунок 3.3 – Иллюстрация ответов сотрудников о карьерных устремлениях

Из ответов, представленных, на рисунке 3.3 следует, что треть сотрудников (33%) не связывают свой карьерный рост с работой в ООО ГК «Мегаторг», наибольшую группу ответов (41%) составили те, кто связывает своё будущее с компанией, а 26% пока не определились в своем выборе. Учитывая полученный результат, понятно, что 33% тех, кто не связывает свою карьеру с компанией, в которой работают, покинут его в поисках лучшего места.

*Ощущаете ли Вы реальную возможность личного карьерного роста в ООО ГК «Мегаторг»?*

Иллюстрация ответов на рисунке 3.4.

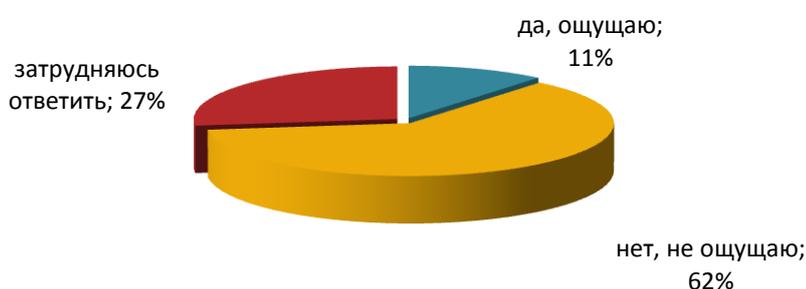


Рисунок 3.4 – Иллюстрации ответов сотрудников о реальной возможности карьерного роста в ООО ГК «Мегаторг»

Из анализа полученных ответов видно (рисунок 3.4), у большинства нет ощущения реальной возможности карьерного роста в ООО ГК «Мегаторг» (62%), 27% (почти треть) затруднилась ответить на вопрос, и только 11% работников реально имеют цель и знают, как построить свою карьеру в ООО ГК «Мегаторг».

*Какой вид карьеры наиболее интересен для работника?*

Проанализированные ответы приведены на рисунке 3.5.

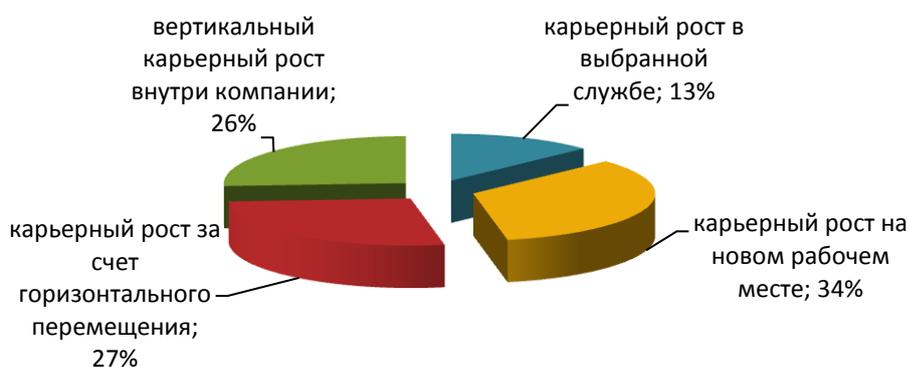


Рисунок 3.5 – Ответы персонала о желаемом для себя карьерном росте

Из представленных на рисунке 3.5 ответов работников, следует, что многим хотелось бы сделать карьеру на новом рабочем месте в ООО ГК «Мегаторг»; вторым по значимости стал ответ о карьере при горизонтальном перемещении внутри компании (27%), вертикальное развитие карьеры хотели

бы 26% сотрудников и только 13% желали бы остаться в той службе (отделе), где уже работают, но получить там более высокую должность.

*Что на Ваш взгляд необходимо сделать в ООО ГК «Мегаторг», чтобы дать персоналу реальную возможность карьерного развития? (допускалось более 1 ответа)*

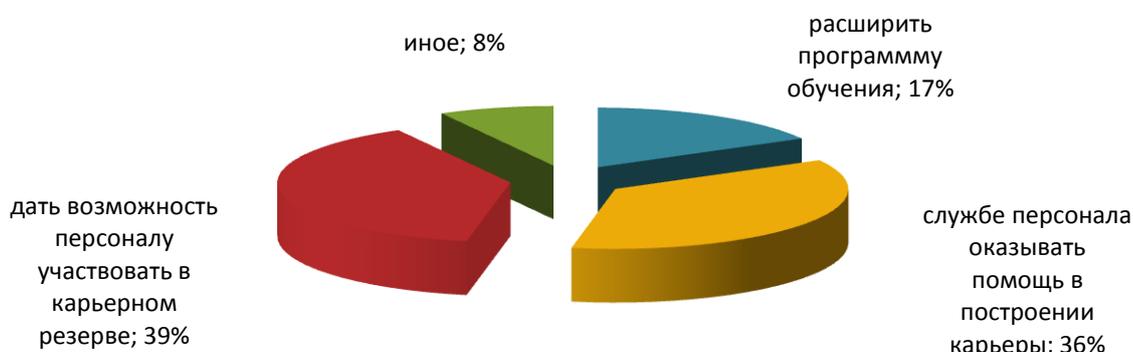


Рисунок 3.6 – Ответы о мерах по совершенствованию системы карьерного развития

Как видно из полученных ответов (рисунок 3.6) определились примерно две равные группы лиц, которые заинтересованы в построении карьеры и знают, что им для этого нужно, среди них 39% тех, кто хотел бы попасть в кадровый резерв и развиваться в его рамках, но не имеет такой возможности и 36% тех, кто хотел бы получить квалифицированную помощь в планировании и реализации своей карьеры.

Опрос персонала о возможности сделать карьеру подтвердил выявленные проблемы:

- большинство сотрудников (67%) не удовлетворены сложившейся системой профессионального развития;
- 68% участников опроса не согласились с тем, что они имеют хорошие возможности для профессионально - должностного развития;
- 41% сотрудников уверенно ответили, что связывают свою карьеру с работой в ООО ГК «Мегаторг»;

- большинство не ощущает реальной возможности карьерного роста в ООО ГК «Мегаторг» (62%), и только 11% работников реально имеют цель и знают, как построить свою карьеру в компании;
- для совершенствования карьерного развития персонал считает, что необходимо персоналу возможность участия и развития в рамках в кадровом резерве, а также персоналу необходима помощь в планировании индивидуальной карьеры.

Учитывая полученные результаты анализа, предлагается изменить подход к формированию кадрового резерва, используя для этого конкурс, в котором смогут принять участие не только те, кого рекомендовало руководство, а все желающие, чувствующие в себе потенциал для карьерного развития. Также предлагается разработать алгоритм совместных действия службы кадров и персонала по построению индивидуальной карьеры работников, желающих получить карьерное развитие в ООО ГК «Мегаторг».

### **3.2 Мероприятия по совершенствованию управления карьерным развитием персонала в ООО ГК «Мегаторг»**

По исследованиям, проведенным, в работе можем выделить следующие недостатки механизма управления служебно-профессионального продвижения работников.

Проведенный анализ служебно-профессионального продвижения в ООО ГК «Мегаторг» показал, что как таковая система карьерного развития отсутствует. В настоящее время в отделе кадров отсутствует сотрудник, который отвечал бы за оказание помощи работникам в разработке целей и плана карьерного продвижения.

Не проводится широкое освещение появляющихся вакансий среди сотрудников, что само по себе лишает их возможности претендовать на вакансию.

Фактически служебно-профессиональное продвижение возможно в рамках кадрового резерва, при этом отрицательным фактором формирования кадрового резерва ООО ГК «Мегаторг» является формальный отбор в кадровый резерв. Отсутствует конкурс для отбора. Сегодня в кадровый резерв попадают только те, кто симпатичен непосредственному руководителю, так как основой для отбора в резерв является помимо успешного прохождения аттестации, положительная рекомендация непосредственного руководителя, которая является решающим фактором включения работников в кадровый резерв. То есть даже при наличии выдающихся способностей сотрудника, но неуживчивого характера, сотрудник практически лишен возможности на выдвижение.

Работа с кадровым резервом также не может быть признана эффективной, так как по результатам участия в кадровом резерве итоги не подводятся, при отсутствии вакантных должностей, никакие поощрительные меры к его участникам не применяются.

Одновременно проведенный опрос показал, что у персонала имеется желание карьерного продвижения, но и одновременно, он не ощущает реальной возможности для продвижения. Многие нуждаются в помощи в определении краткосрочных и долгосрочных карьерных целей.

Амбициозная молодежь, имеющая хороший уровень образования, большой опыт работы и здоровое желание расти в должности, просто покидает ООО ГК «Мегаторг», если не видит возможности роста в поисках лучшего места.

Обобщая выявленные проблемы:

1. Не разработана система управления деловой карьерой;
2. Неэффективная система отбора в кадровый резерв;
3. Не определены участники системы управления деловой карьерой;
4. Не закреплены функции по оказанию помощи персоналу в построении деловой карьеры.

В целях совершенствования системы управления служебно-профессиональным продвижением в ООО ГК «Мегаторг» предлагается комплекс мероприятий:

1. Разработать концепцию карьерного развития персонала ООО ГК «Мегаторг» на основе партнерства;
2. Предложить процедуру конкурсного отбора работников для зачисления в кадровый резерв;
3. Разработать алгоритм взаимодействия работника и специалистов отдела кадров ООО ГК «Мегаторг» по планированию служебно-профессионального продвижения.

В последнее время большинство крупных организаций выделяют управление карьерным развитием в отдельное направление работы с кадрами, являющееся важнейшим элементом кадрового планирования, направленного на обеспечение рабочих мест необходимыми специалистами в ближайшей и среднесрочной перспективе.

Предлагается комплекс мероприятий по управлению карьерой работников, который состоит из следующих составляющих:

1. Разработка общей концепции управления карьерой в ООО ГК «Мегаторг»;
2. Разработка новой процедуры отбора в кадровый резерв с использованием конкурсной процедуры;
3. Разработка алгоритма взаимодействия работника и специалиста отдела кадров по совместному планированию карьеры для желающих строить свою индивидуальную карьеру.

Разработка и внедрение программы по управлению служебно-профессиональным продвижением сотрудников позволяет эффективно сочетать интересы компании и работника. Программа управления карьерным развитием создает предпосылки для достижения такого положения, когда на каждом рабочем месте находится высококвалифицированный сотрудник, что позволит компании получать максимальную отдачу от профессиональной деятельности

сотрудников. Для большинства работников профессиональный и должностной рост являются важнейшим мотивом в их деятельности, так как позволяют наряду с ростом материального вознаграждения, получать и моральное удовлетворение от результатов своего труда, повышать свой социальный статус.

Программа по управлению карьерным развитием может рассматриваться как элемент мягкого кадрового планирования для гарантии обеспечения необходимыми специалистами в ближайшие годы и на более отдаленную перспективу. В основу программы управления профессионально - должностного развития положено стремление соединить потребности компании с интересами (профессиональными и личными) его работников.

Для ООО ГК «Мегаторг» расчет состоит в более высоком уровне трудовой отдачи работников, заинтересованных в своем служебно-профессиональном продвижении, то есть в возможности достичь определенного служебного положения (развитие по вертикали – карьера руководителя) либо более содержательной, разнообразной, лучше отвечающей профессиональным интересам и склонностям работы (развитие по горизонтали – карьера специалиста).

Методическую основу программы управления служебно-профессиональным продвижением составляет модель партнерства ООО ГК «Мегаторг» и сотрудника по планированию и карьерному развитию.

Действие программы управления карьерным развитием распространяется только на сотрудников, изъявивших желание участвовать в предусмотренных программой мероприятиях. Реализация принципа добровольности является обязательным фактором успеха программы, так как участие в данной программе потребует от сотрудника дополнительных усилий по подготовке к тестированию и участию в обучении. Однако сотрудник становится заинтересованным в участии в программе по управлению карьерой, так как после прохождения обучения в рамках данной программы перед ним открываются новые перспективы.

Принцип добровольности не исключает того, что инициатива по включению конкретного сотрудника в программу по управлению служебно-профессиональным продвижением может идти от его непосредственного руководителя, так как каждый руководитель ответственен за развитие непосредственного подчиненного и планирование его профессионального развития. Руководитель должен побудить подчиненных к участию в программе управления служебно-профессиональным продвижением. Ему же принадлежит право одобрить или отвергнуть предложения подчиненных по развитию их карьеры; ввести необходимые, на его взгляд коррективы в карьерные планы. Таким образом, участие в программе по управлению карьерой должны в той или иной степени должны принимать практически все сотрудники.

Одновременно с этим, участие или неучастие сотрудников в программе по управлению карьерой, не должно оказывать влияния на участие сотрудников в плановых мероприятиях по повышению текущей квалификации сотрудников, выполняемых в рамках программы группового обучения и повышения текущей квалификации сотрудников.

Важная роль в планировании карьерного развития отводится консультантам по планированию карьеры. Консультант занимается индивидуальным консультированием, помогает советом в выборе направления развития способностей, в преодолении недостатков.

Одним из важнейших факторов успеха использования программы управления карьерой является ее экономическая эффективность. Для повышения эффективности программы по управлению карьерой сотрудников, программа должна быть жестко увязана с потребностями в комплектации штата и проблемами подготовки резерва специалистов и руководителей. Резервированию в первую очередь подлежат наиболее значимые для института группы специалистов, уход которых может привести к нарушению технологии функционирования или значительным (прямым и косвенным) финансовым потерям.

Кроме того, имеет смысл до начала работ в рамках программы по управлению карьерой, провести предварительный отбор наиболее подготовленных и подходящих по своим личным качествам сотрудников, из числа изъявивших принять участие в программе. Все сотрудники прошедшие этот отбор составляют кадровый резерв и принимают дальнейшее участие в программе по развитию карьеры.

Помимо самовыдвижения сотрудников и предложения руководителей отбор кандидатов на включение в кадровый резерв должен производиться на анализе штатного расписания, результатов конкурса по отбору в кадровый резерв персонала и данных об эффективности текущей деятельности.

После формирования списка лиц, входящих в кадровый резерв, формируются группы резерва трех типов:

- менеджеры высшего звена – кадровый резерв на должности руководителей высшего звена;
- менеджеры среднего звена – кадровый резерв на должности руководителей структурных подразделений;
- линейные менеджеры – руководители групп и направлений, заместители руководителей структурных подразделений.

Для этих групп разрабатываются специфические требования и критерии соответствия, а также свои базовые программы обучения, на основе которых составляются индивидуальные планы подготовки сотрудников.

После включения работника в одну из групп резерва, для него разрабатывается индивидуальный план развития и организуется его выполнение. В индивидуальном плане предусматриваются следующие мероприятия:

1. Менеджеры высшего звена:
  - обучение по 2-х годичной программе МВА,
  - обучение по индивидуальной программе,
  - стажировка в крупных профильных учреждениях,

- стажировка в профильных образовательных учреждениях,
- участие в тренингах и деловых играх,
- выполнение самостоятельных работ.

## 2. Менеджеры среднего звена:

- обучение по программам дополнительного профессионального обучения,
- обучение по индивидуальной программе,
- стажировка на вышестоящих должностях в других подразделениях,
- стажировка на вышестоящие должности в своем подразделении,
- участие в тренингах и деловых играх,
- самостоятельная разработка и выполнение проектов.

## 3. Линейные менеджеры:

- обучение по индивидуальной программе,
- стажировка на аналогичных должностях в других подразделениях,
- изучение лучшего опыта организации работ на аналогичных должностях в других компаниях,
- участие в тренингах и деловых играх,
- самостоятельная разработка и выполнение проектов.

Обязательным элементом выполнения любого организационного проекта является периодический мониторинг соблюдения плановых сроков и качества выполнения работ. Для программы по управлению карьерным развитием предполагается ежеквартальный мониторинг этапов плана. Оценка выполняется по следующим показателям:

- выполнение индивидуального плана развития;
- оценки, полученные в ходе обучения в учебных заведениях, а также в ходе участия в тренингах и деловых играх;
- объективные показатели выполнения рабочих заданий;
- оценки непосредственного руководителя и руководителей структурных подразделений, в которых проводились стажировки.

После выполнения всех работ, предусмотренных индивидуальным планом развития, проводится итоговая аттестация резервиста, по результатам которого принимается решение о назначении на должность или включении в лист ожидания или об исключении работника из состава кадрового резерва.

Формирование кадрового резерва является способом оперативного реагирования ООО ГК «Мегаторг» на потребности в формировании и функционировании.

Для формирования кадрового резерва предлагается использовать конкурсную процедуру, в которой сможет принять участие любой сотрудник.

Проведение конкурса требует определенного времени, организационных и материальных затрат. Всегда проходит определенное время между моментом образования вакансии по должности и моментом ее замещения. До некоторой степени это ограничивает возможности компании осуществлять свои полномочия. Замещение должностей из кадрового резерва не требует проведения процедуры подбора и отбора кадров, т.к. кадровый резерв уже будет сформирован на основе конкурса.

В ООО ГК «Мегаторг» предлагается включение в кадровый резерв только по результатам конкурса. Таким образом, замещение вакантной должности через механизм кадрового резерва может быть связано с соблюдением дополнительных условий, что можно рассматривать как своеобразную гарантию соответствия состава кадрового резерва высокому профессиональному уровню и квалификационным требованиям.

Для сотрудников участие в конкурсе на участие в кадровом резерве станет дополнительным стимулом для развития профессиональных навыков.

Отличие конкурса для отбора в кадровый резерв будет отличаться от ежегодной аттестации, так как аттестация выясняет соответствие сотрудника уже занимаемой должности, а конкурс признан, выявить кандидатуры способные на исполнение обязанностей вышестоящей должности.

Навыки и способности претендента на должность могут отличаться от навыков действующих сотрудников, оцениваемых на аттестации. Для работы в

новой должности требуется другой подход к самой работе. Для освоения вышестоящей должности, сотрудник должен мобилизовать все свои способности.

Конкурс предлагается проводить 1 раз в 2 года.

Конкурс будет проводиться среди всех желающих участвовать в кадровом резерве. Предлагается конкурсная процедура в несколько этапов:

1 этап – разработка требований к кандидату на конкретную должность;

2 этап – объявление конкурса и сбор заявок на участие в конкурсе;

3 этап – проведение конкурса;

4 этап – подведение итогов и объявление итогов конкурса;

5 этап – разработка индивидуальных планов развития для отобранных в кадровый резерв;

6 этап – подведение итогов работы с кадровым резервом.

Разработка требований к кандидату на вакантную должность будет проводиться отделом кадров совместно с руководителем подразделения, занимающего должность на которую готовится перспективный кадровый резерв.

Требования будут включать наличие требуемого образование, стаж работы, опыт руководящей работы, коммуникационные навыки и другие.

Устанавливаются сроки приема заявлений и проведения конкурса, который составляет не менее 1 месяца. Для сбора заявок отделом кадров должно быть проведено широкое оповещение всех работников о проведении конкурса, о требованиях к конкретным должностям.

Для проведения конкурса предлагается создание конкурсной комиссии, в которую должны войти ведущие специалисты предприятия, юрист, работники службы управления персоналом.

Оценка каждого кандидата предлагается на основе бальной оценки, от 5 до 1, где 5 – наивысшая оценка параметра (Таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Оценка деятельности каждого сотрудника в баллах

№ п/п	Основные параметры трудовой деятельности сотрудника	Оценка каждого параметра				
		1	2	3	4	5
1	Результаты работы Качество выполнения Выполняемый объем Соблюдение установленных сроков					
2	Руководство Подчиненным персоналом Выделенными финансами Материальными ресурсами					
3	Коммуникации Устные коммуникации Письменные коммуникации Коммуникации с коллегами Коммуникации с внешними партнерами прочее					
4	Применение профессиональных знаний Наличие профессиональных знаний Применение имеющихся профессиональных знаний					
5	Управленческие способности, в том числе: директивность способность к работе в коллективе и совместная работа умение работать с коллективом					
6	Мотивация на достижение успехов в профессиональной деятельности, ориентация на достижение успехов, стремление к порядку и качеству, инициативность в работе					
7	Способность влияния Способности убеждения Построение «связей» Лидерство					
8	Умение находить правильные решения (познавательное мышление), в том числе: умение использовать специальные (профессиональные) знания умение собирать информацию аналитическое мышление умение выявлять ключевые или основные проблемы в сложных ситуациях					
9	Способность к самостоятельной работе Самоконтроль Уверенность в себе Лояльность к компании Адаптивность - умение приспосабливаться к ситуациям					
	Сильные стороны при выполнении должностных обязанностей					
	Слабые стороны при выполнении должностных обязанностей					

5— эффективность деятельности высокая, 4 — эффективность хорошая; 3 — эффективность вполне удовлетворительная; 2 — необходимо повышение эффективности; 1 — эффективность низкая.

Для оценки конкретных параметров могут проводиться тестовые испытания, могут использоваться решение конкретных деловых задач и т.д.

В итоге на каждого конкурсанта будет получена балльная оценка по одинаковым параметрам. В результате конкурсной процедуры каждый кандидат наберет определенное число баллов. В кадровый резерв будут зачислены те кандидаты, которые наберут большее число баллов и уложатся при этом в установленные для этой должности предельные суммы баллов.

После отбора кадров в кадровый резерв, отделом кадров на основе анализа данных об опыте работы, образовании формируется план индивидуальной подготовки в составе кадрового резерва.

По результатам оценки проводится зачисление в кадровый резерв, а на каждого резервиста составляются индивидуальные планы развития:

1. Для группы дублеров – составление плана развития карьеры и определение тех навыков, которые необходимо дополнительно освоить для занятия должности, на которую его утвердили как дублера.

2. Для группы «перспективный резерв» – план должен быть направлен на повышение общего уровня управленческой квалификации, и включать: ротацию, самостоятельную теоретическую подготовку, повышение ответственности.

Наиболее общие для всех резервистов потребности в обучении целесообразно обобщить и включить в общую программу обучения (переподготовка, семинары).

Организацию и контроль развития сотрудников, зачисленных в кадровый резерв, должен осуществлять отдел кадров. В качестве контроля результатов развития кадрового резерва применяется периодическая оценка. Промежуточная оценка проводится на предмет динамики повышения уровня управленческих знаний и навыков кадрового резерва. Результаты работы в

сегодняшней должности очень важны для оценки прогресса дублеров, в то же время для перспективного резерва они рассматриваются только как дополнительная информация, характеризующая резервиста (оценка результатов работы более учитывается во время аттестации).

Результаты оценки прогресса позволяют внести изменения в план развития сотрудника или принять решение о бесперспективности его дальнейшей подготовки к руководящей должности.

Система работы с молодыми сотрудниками, обладающими лидерским потенциалом, является важным фактором повышения эффективности управления компании и должна соответствовать стратегическим целям ее развития.

В ООО ГК «Мегаторг» возможны следующие виды карьеры:

- вертикальная карьера — должностной рост;
- горизонтальная карьера — продвижение внутри организации, например работы в разных подразделениях одного уровня иерархии;
- центростремительная карьера — продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

Первое, что необходимо сделать для внедрения карьерного развития, закрепить функции по оказанию помощи за специалистом отдела кадров.

Уже на этапе найма кадров, специалисту, работающему с персоналом необходимо учитывать этап карьеры, на котором находится новый сотрудник.

Планирование карьеры будет эффективным, если позволит совместить личные ожидания конкретного сотрудника в области своей карьеры с возможностями, которые доступны в ООО ГК «Мегаторг». Планирование карьеры предполагает не только определение этапов и средств для достижения желаемых результатов, но информирование образцов карьеры как средства достижения цели.

Менеджер отдела кадров при обращении к нему сотрудника за помощью в планировании своей индивидуальной карьеры, должен оказать помощь в

проектировании этапов возможной карьеры, учитывая индивидуальные особенности кандидата. Для разных сотрудников одна и та же карьерная линия может быть как привлекательной, так и неинтересной, что окажет существенное влияние на эффективность их дальнейшей работы.

Комплексная система управления планированием карьеры должна включить связанные между собой цели, технологии, функции, принципы, структуру и кадры по управлению карьерой.

Цели системы управления карьерным процессом ООО ГК «Мегаторг» включают:

- развитие и эффективное использование потенциала каждого сотрудника;
- формирование преемственности опыта и культуры ООО ГК «Мегаторг»;
- достижение взаимопонимания между сотрудниками и специалистом по вопросам планирования карьеры;
- создание благоприятных условий для карьерного продвижения сотрудников в рамках организационного пространства и др.

Основными функциями системы управления планированием карьеры соответственно поставленным выше целям будут:

- исследование проблем в системе планирования карьеры; прогноз карьерных перемещений на руководящие должности;
- планирование профессионального развития кадров (обучение, ротация, стажировки и др.), его оценки;
- организация обучения кадров (в том числе управлению карьерой), профессиональной ориентации, проведение конкурсов на замещение вакантных должностей;
- создание благоприятных условий для активизации карьерных устремлений;
- сопровождение и регулирование протекания процесса управления

карьерой и её развитием, предупреждение отклонений в развитии карьеры;

– контроль за развитием карьеры, оценка эффективности управления карьерным процессом.

Для оказания помощи персоналу в планировании деловой карьеры, сотрудником отдела кадров по развитию карьеры могут быть использованы как формальные, так и неформальные консультации. Первый способ подразумевает привлечение специалистов, либо формирование специализированного структурного подразделения в ООО ГК «Мегаторг». Второй – менее затратен, хотя его возможности зачастую менее широки.

Таблица 3.2 – Алгоритм совместных действия сотрудника и специалиста отдела кадров ООО ГК «Мегаторг» в достижении карьерных целей

	Специалист, строящий карьеру	Специалист службы персонала
Первичное консультирование	+	+
Выстраивание карьерной линии	+	
Информирование о вакансиях		+
Разработка рекомендаций по достижению карьерных целей		+
Повышение квалификации самостоятельно	+	
Повышение квалификации по плану ООО «Мегаторг»	+	+
Участие в конкурсах на замещение вышестоящих вакансий	+	
Ежегодное консультирование о достижении целей карьеры		+
Разбор ошибок при отказе в назначении на вакантную должность	+	
При назначении на новую должность, корректирование конечных и промежуточных целей карьеры	+	
Разработка или корректировка рекомендаций по достижению карьерной цели	+	

Помощь сотрудникам в развитии карьеры должна включать в себя следующие пункты:

- 1) Давать широкий спектр информации о вакантных местах и о квалификации, которая нужна, чтобы их занять;
- 2) Указывать пути, в соответствии с которыми квалифицированные служащие могут претендовать на эти места;
- 3) Помогать работникам установить цели карьеры;
- 4) Поощрять осмысленный диалог между работниками и их руководителями о целях этой карьеры.

Согласно последнему обзору Американской ассоциации менеджмента, наиболее широко распространенными являются неформальное консультирование специалистами – кадровиками и консультирование непосредственными руководителями.

В текущей ситуации более реальной для ООО ГК «Мегаторг» представляется использование неформальной формы консультирования сотрудников по поводу развития карьеры. В обязанности отдела кадров необходимо включить консультирование сотрудников, которые желают с целью карьерного планирования оценить свои потенциальные возможности. Консультация непосредственного руководителя должна стать частью оценки исполнения обязанностей работником. Руководство должно быть готово дать подчиненным информацию о потребностях и возможностях карьерного планирования не только в пределах подразделения, но и в целом в компании.

Обязательным условием эффективности функционирования и стимулирования системы управления планированием карьеры является формирование эффективной коммуникационной системы. В ООО ГК «Мегаторг» должно использоваться публичное регулярное информирование об имеющихся и перспективных вакансиях. При организации системы информирования о перспективных и имеющихся вакансиях должны быть удовлетворены следующие условия:

– сотрудники должны получить информацию не только о свободных вакансиях, но и о происходящих и предстоящих перемещениях и продвижениях;

– правила подбора и отбора на вакантные должности должны быть открыты, понятны и обязательны для всех;

– каждый желающий должен иметь возможность попробовать свои силы в конкурсе;

– работники, претендовавшие, но не получившие вакансии, в письменной форме должны быть извещены о причинах отказа.

Конечно, самая большая роль в достижении карьерных интересов отводится самому соискателю.

Таким образом, в работе на основе анализа предложены мероприятия по развитию системы служебно-профессионального развития персонала ООО ГК «Мегаторг». Суть предложенных мероприятий в следующем:

– использование конкурсной процедуры для отбора кадров в кадровый резерв на замещение вакантных должностей позволит всем желающим попробовать свои силы и реально оценить свои возможности для карьерного продвижения в системе ООО ГК «Мегаторг»;

– использование консультационной помощи персоналу от отдела кадров позволит персоналу чувствовать помощь, заинтересованность компании в своем карьерном развитии. Персонал получит возможность своевременно спланировать свои действия по достижению промежуточных целей карьеры и быть в курсе возможных передвижений, чтобы своевременно скорректировать свое карьерное развитие.

Предложенные мероприятия способны заложить основу прозрачной системы управления карьерным развитием в ООО ГК «Мегаторг».

### 3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по внедрению системы карьерного развития сотрудников

Оценка эффективности предлагаемых мероприятий может быть проведена по двум направлениям:

1. Оценка снижения затрат на осуществление подбора новых кадров, особенно руководителей и главных специалистов через кадровые агентства.

2. Оценка эффективности деятельности компании от предложения персоналу новых мотивационных составляющих в виде возможности карьерного роста, отвечающих их ожиданиям.

Рассчитаем ожидаемое снижение затрат на осуществление функции подбора персонала через кадровые агентства. Расчет может быть произведен по следующей формуле:

$$P_{y1}^1 = \sum_{i=1}^n \left[ \sum_{i=1}^m Z'_i - \sum_{i=1}^m Z''_i \right] \quad (3.1)$$

где  $n$  – количество функций управления;

$Z'_i, Z''_i$  - значение  $i$ -ой статьи расходов до и после мероприятий, руб.;

$m$  – количество статей расходов.

Затраты на осуществление функции подбора персонала через кадровые агентства состоят из двух статей:

1. затраты на вознаграждение кадровым агентствам

2. затраты на оплату персонала, обеспечивающего взаимодействие ООО ГК «Мегаторг» с кадровыми агентствами.

За последние 3 года затраты на подбор кадров через кадровые агентства осуществляется по вакансиям 15 менеджеров и 40 главных специалистов. Вознаграждение кадрового агентства составляет 20% от годового дохода, взятого на работу сотрудника. Таким образом затраты на вознаграждение кадровых агентств по подбору менеджеров составляют:

$$15 \text{ чел.} * 117 \text{ тыс.руб.} * 12 \text{ мес.} * 0.2 = 4212 \text{ тыс. руб.}$$

специалистов:

$$40 \text{ чел.} * 39 \text{ тыс.руб.} * 12 \text{ мес.} * 0.2 = 3744 \text{ тыс. руб.}$$

Всего по этой статье:

$$4,212 \text{ тыс. руб.} + 3,744 \text{ тыс. руб.} = 7956 \text{ тыс. руб.}$$

После внедрения программы управления карьерой ожидается, что через кадровые агентства будут подбираться не более 6 менеджеров и 15 специалистов. Таким образом затраты на вознаграждение кадровых агентств за подбор менеджеров составят:

$$6 \text{ чел.} * 117 \text{ тыс. руб.} * 12 \text{ мес.} * 0.2 = 1685 \text{ тыс. руб.}$$

специалистов:

$$15 \text{ чел.} * 39 \text{ тыс. руб.} * 12 \text{ мес.} * 0.2 = 1404 \text{ тыс. руб.}$$

Всего:

$$1,685 \text{ тыс. руб.} + 1,404 \text{ тыс. руб.} = 3089 \text{ тыс. руб.}$$

Экономия на вознаграждении кадровым агентствам составит:

$$7,956 \text{ тыс. руб.} - 3,089 \text{ тыс. руб.} = 4867 \text{ тыс. руб.}$$

Затраты по этой статье (для одного работника) рассчитываются по формуле:

$$P = Z_g * K_c * K_d * K_z \quad (3.2)$$

где  $Z_g$  – годовой заработок работников, занятых выполнением функции;

$K_c$  – коэффициент, учитывающий размер единого социального налога;

$K_d$  – коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату;

Кз – коэффициент, учитывающий долю рабочего времени, затрачиваемого работником на выполнение данной функции.

В нашем случае взаимодействием с кадровыми агентствами в настоящее время занимается 1 человек с окладом 57 тыс.руб./мес. на условиях полной занятости. Таким образом:

Годовой заработок работников, занятых взаимодействием с кадровыми агентствами составляет  $12 * 57 = 684$  тыс. руб.

- Единый социальный налог равен 20%, соответственно, коэффициент Кс равен 1,2.
- Коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату (Кд) равен 1,5.
- Кз равен 1.

Таким образом затраты на эту статью расходов в настоящее время составляют:

$$684 \text{ тыс. руб.} * 1.2 * 1.5 * 1 = 1231,2 \text{ тыс. руб.}$$

После внедрения программы управления карьерой ожидается, что снизится доля рабочего времени, которую данный специалист будет тратить на взаимодействие с кадровыми агентствами по вопросам подбора персонала со 100% до 20%. Таким образом затраты на оплату персонала, обеспечивающего взаимодействие ООО ГК «Мегаторг» с кадровыми агентствами:

$$684 \text{ тыс. руб.} * 1.2 * 1.5 * 0.2 = 246,24 \text{ тыс. руб.}$$

Экономия на оплате персонала по данной функции:

$$1231,2 \text{ тыс. руб.} - 246,24 \text{ тыс. руб.} = 984,96 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, ожидаемое снижение затрат на осуществление функции подбора персонала через кадровые агентства составит:

$$4867 + 984,96 = 5852 \text{ тыс. руб.} \quad \text{или}$$

5852 тыс. руб. / 3 года = 1951 тыс. руб. в год

Проведем оценку эффективности предлагаемых мероприятий для деятельности ООО ГК «Мегаторг».

Эффективность от внедрения мероприятий определена ведущими специалистами предприятия на основе экспертного мнения. По экспертному мнению, повышение эффективности скажется на улучшении результатов деятельности предприятия в виде увеличения выручки на 3-5%. Чтобы оценить насколько эффективными будут предлагаемые мероприятия, предположим, что все они в конечном итоге позволят повысить реализацию товаров на 3%.

Для проведения расчетов определим затраты на реализацию предлагаемых мероприятий.

Таблица 3.3 – Затраты на внедрение программы карьерного развития.

Мероприятия	Затраты
Разработка Положения о карьерном развитии в ООО ГК «Мегаторг»	Оплата менеджеру по работе с персоналом 25 000 руб.
Разработка и оформление Программы карьерного развития в виде памятки персоналу с описанием всех возможных путей карьерного развития	Оплата менеджеру по работе с персоналом 15 000 руб.
Обучение специалиста отдела кадров технологии оказания консультационно-методической помощи персоналу	Обучение 30 000 руб.
Дополнительная оплата работы специалиста, ответственного за оказание методической помощи персоналу	5 000 руб. в месяц 60 000 руб. в год
<b>ОБЩИЕ ЗАТРАТЫ на год</b>	<b>130 000 руб.</b>

Рассчитаем прибыль предприятия при указанных условиях, при этом считаем, что уровень валового дохода, заработной платы и издержек обращения не изменяться в течение будущего года.

Таблица 3.4 – Оценка эффективности ООО ГК «Мегаторг» по результатам внедрения мероприятий по карьерному развитию

Наименование показателей	2015	На будущий период	Изменение, тыс. руб.	Темп роста, %
Выручка от реализации продукции (работ, услуг)	1418705	1461266	42561	103
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	1229944	1266842	36898	103
Валовая прибыль	188761	194424	5663	103

В результате от снижения текучести персонала ожидается повышение продаж на 3%.

Рассчитаем эффективность предлагаемого проекта, используя формулу расчета эффективности проекта:

$$Kэ = \frac{ЧП}{\sum Z}, \quad (3.3)$$

где  $Kэ$  – коэффициент эффективности проекта;

$ЧП$  – чистая прибыль;

$\sum Z$  – сумма затрат на проект.

Чистая прибыль рассчитаем по формуле:

$$ЧП = \Delta ВП - Нпр, \quad (3.4)$$

$$\Delta ВП = ВП1 - ВП0. \quad (3.5)$$

где  $ВП1$  – валовая прибыль планируемого периода;

$ВП0$  – валовая прибыль базового периода;

$Нпр$  – налог на прибыль, составляющий 20% (0,2).

Исходя из данных финансовой отчетности ООО «Мегаторг» валовая прибыль в предыдущем году составила 188761 тыс.рублей ( $ВП0$ ).

Мы можем предположить, что в планируемом периоде она увеличится на 3% и составит 194424 тыс. рублей ( $ВП1$ ).

$$\Delta ВП = ВП1 - ВП0 = 194424 - 188761 = 5663 \text{ тыс. руб.};$$

$$\text{Нпр} = 5663 \text{ тыс. руб.} * 0,2 = 1133 \text{ тыс. руб.};$$

$$\text{ЧП} = 5663 \text{ тыс. руб.} - 1133 \text{ тыс. руб.} = 4530 \text{ тыс. руб.}$$

Затем, рассчитаем эффективность проекта:

$$\text{Кэ} = \text{ЧП} / \sum \text{З} = 4530 / 130 \text{ тыс. руб.} = 34,8$$

Из полученных данных следует, что увеличение прибыли предприятия за год после внедрения мероприятий составит не менее 4530 тыс. руб., коэффициент эффективности проекта составит 34,8.

Экономический эффект составит разницу между дополнительным доходом и затратами:

$$4540 - 130 \text{ тыс. руб.} = 4410 \text{ тыс. руб.}$$

к полученному значению нужно прибавить экономию средств на привлечение персонала - 1951 тыс. руб.

$$4410 + 1951 \text{ тыс. руб.} = 6360 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, можно сделать вывод, что предлагаемые мероприятия по развитию деловой карьеры персонала, эффективны с экономической точки зрения.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
3-3301	Лоскутниковой Юргите Юрьевне

Институт	электронного обучения	Кафедра	менеджмента
Уровень образования	Специалитет	Направление	080507 Менеджмент организации

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p><i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– безопасность труда;</li> <li>– стабильность заработной платы;</li> <li>– поддержание социально значимой заработной платы;</li> <li>– дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;</li> <li>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>В ООО ГК «Мегаторг» уделяется большое внимание улучшению условий труда: рост заработной платы и продвижение по карьерной лестнице. Созданы комфортные и безопасные условия труда для сотрудников компании.</p> <p>Развивается система поощрения и создания стимулов к эффективной работе.</p> <p>Также развита система нематериального стимулирования: корпоративные мероприятия, спортивные соревнования и т.д.</p>
<p><i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>– содействие охране окружающей среды;</li> <li>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>– готовность участвовать в кризисных ситуациях;</li> <li>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.</li> </ul>	<p>В ООО ГК «Мегаторг» должна быть реализация специально разработанной экологической программы. Ряд проектов по защите окружающей среды: сотрудничество с экологическими организациями, информационные кампании, призванные объединить представителей бизнеса в борьбе за сохранение окружающей среды, экологическое волонтерство сотрудников и т.д.</p>
<p><i>1. Определение стейкхолдеров организации:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- внутренние и внешние стейкхолдеры организации;</li> <li>- краткое описание и анализ деятельности стейкхолдеров организации.</li> </ul>	<p>Стейкхолдеры: собственники, органы федеральной и местной власти, поставщики, работники, потребители, население, партнеры, инвесторы, конкуренты.</p> <p>Деятельность стейкхолдеров: формирование развитой системы социально ориентированной деятельности; создание компании, успешно соединяющей в себе деловую эффективность и соответствие интересам всех социальных групп; формирование внутри предприятия и в ее внешних отношениях ценностей</p>

	социально-ответственного поведения.
<p>2. <i>Определение структуры программы КСО</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Наименование предприятия;</i></li> <li>- <i>Элемент;</i></li> <li>- <i>Стейкхолдеры;</i></li> <li>- <i>Сроки реализации мероприятия;</i></li> <li>- <i>Ожидаемый результат от реализации мероприятия.</i></li> </ul>	<p>ООО ГК «Мегаторг» разработано программное обеспечение для автоматизированного документооборота, что дает возможность уменьшить использование бумаги в организационном процессе компании.</p> <p>А так же уделяется внимание для энергоснабжения, при этом предусмотрены особые системы дополнительного сбережения электричества.</p>
<p>3. <i>Определение затрат на программы КСО</i></p> <p>-<i>расчет бюджета затрат на основании анализа структуры программы КСО</i></p>	<p>Общая сумма на реализацию программы КСО составляет 1392 тыс. руб.</p>
<p>4. <i>Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост экономики</li> <li>2. Увеличение производительности труда</li> <li>3. Улучшение экологии</li> <li>4. Улучшение деятельности предприятия</li> <li>5. Снижение затрат, повышение прибыли</li> </ol>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова А.С.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-3301	Лоскутникова Ю.Ю.		

## **4. Корпоративная социальная ответственность**

### **4.1 Определение целей и задач программы КСО**

ООО ГК «Мегаторг» не разрабатывало Кодекс социальной ответственности предприятия, поэтому в данном разделе разработаем программу КСО для данного предприятия.

Основными целями программы корпоративной социальной ответственности для ООО ГК «Мегаторг» будут являться:

- формирование развитой системы социально ориентированной деятельности;

- создание примера российской компании, которая успешно соединяет в себе деловую эффективность и соответствие интересам всех социальных групп, которые каким-либо образом связаны с деятельностью компании;

- формирование внутри предприятия и в ее внешних отношениях ценностей социально-ответственного поведения, которые связаны с необходимостью укрепления направления формирования социально-ответственной бизнес-среды.

Задачами программы корпоративной социальной ответственности ООО ГК «Мегаторг» являются:

- исполнение социальной программы (взаимосвязь с общественными группами, интересы которых пересекаются с деятельностью предприятия, корпоративная политика, благотворительность и т.д.);

- исполнение программы по укреплению ответственности организации в качестве представителя российского сообщества (разработка стратегии формирования доверительных долговременных отношений с клиентами и с партнерами, формирование интереса общественности к потребности деловой добросовестной практики, информационной открытости по отношению к

собственникам, поставщикам, бизнес-партнерам, клиентам и заинтересованным сторонам, противодействия коррупции и т.д.);

– осуществление экологической программы (проекты в сфере защиты окружающей среды, ресурсосбережение и т.д.);

– формирование ежегодного отчета об осуществлении программы корпоративной социальной ответственности, а также корректировка выработанной стратегии.

Цели и задачи компании максимально близки к ее миссии и стратегии. Миссия организации заключается в обеспечении потребителей более совершенной и надежной продукцией. Целевыми ориентирами для компании «Мегаторг» по решению стратегических задач являются:

-удовлетворения требований населения города Стрежевой, прогнозирование их потребностей, стремление превзойти их ожидания;

-способствование улучшению экономического, политического, социального и эстетического состояния клиентов путем разработки системы стимулирования и поощрения;

-достижение уверенности потребителя в стабильности компании.

Группа компаний «Мегаторг» - это динамичное современное предприятие, которое объединяет множество компаний и различные направления деятельности, от изготовления продуктов питания до продажи ювелирных изделий, в одну хорошо организованную структуру с налаженной информационной, складской, учетной и транспортной системами, а так же широкой розничной сетью.

Основными принципами работы компании являются:

- профессионализм во всех сферах деятельности;

- надежность и качество выполняемых проектов;

- работа на результат.

Деятельность компании направлена на повышение эффективности и оптимизацию процесса в целом, а также на комплексное обслуживание клиентов и расширение покупательской аудитории.

Постоянное расширение ассортимента предлагаемых товаров и услуг, поиск надежных партнеров, отслеживание всех тенденций рынка, стремление удовлетворить самые разнообразные запросы клиентов — все это является стратегическими направлениями взаимовыгодного сотрудничества.

Достойное качество, основанное на жестких стандартах качества, оперативность исполнения, индивидуальный подход к каждому клиенту и решению его задач, гибкие финансовые условия - вот к чему стремится ООО ГК «Мегаторг».

Именно с помощью вышеперечисленных целей и задач возможна будет реализация программы корпоративной социальной ответственности для компании «Мегаторг» и возможность интеграции целей корпоративной социальной ответственности в стратегию предприятия.

Основными принципами корпоративной социальной ответственности ООО ГК «Мегаторг» являются:

*1. Актуальность.* Мероприятия программы отвечают актуальным потребностям и проблемам всех социальных групп, чьи интересы определенным образом пересекаются с деятельностью предприятия.

*2. Системность.* Все проекты в составе программы корпоративной социальной ответственности объединены общей стратегией и являются нацеленными на результат.

*3. Клиентоориентированность.* Компания заинтересована в долговременных отношениях со всеми потребителями и партнерами, именно поэтому она стремится выстраивать доверительные отношения, нацеленные на удовлетворение потребностей и интересов всех сторон.

*4. Прозрачность.* Сущность, цели и свойства осуществления программы корпоративной социальной ответственности четко сформулированы и понятны и каждому работнику Группы компаний «Мегаторг».

*5. Эффективность.* Затраченные на исполнение программы КСО ООО ГК «Мегаторг» ресурсы (финансовые, временные и др.) должны иметь значимый эффект, содействовать решению определенных задач.

6. *Публичность.* Любые сведения об осуществлении программы корпоративной социальной ответственности ООО ГК «Мегаторг», кроме конфиденциальной, является доступной широким слоям общественности.

Данные принципы при их непременном выполнении будут способствовать не только реализации программы социальной ответственности, но и осуществлению миссии и целей организации.

#### 4.2 Определение стейкхолдеров программы

Выбор основных стейкхолдеров проводится, исходя из целей и задач программы КСО, которые были определены выше. К каждой цели программы определим наиболее влиятельных стейкхолдеров. Результаты представим в таблице 4.1.

Таблица 4.1 - Определение стейкхолдеров организации

№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1	2	3
1	Формирование развитой системы социально ориентированной деятельности	Собственники, органы федеральной и местной власти, поставщики, работники, потребители, население, партнеры, инвесторы, конкуренты
2	Создание примера российской компании, которая успешно соединяет в себе деловую эффективность и соответствие интересам всех социальных групп, которые каким-либо образом связаны с деятельностью компании	
3	Формирование внутри предприятия и в ее внешних отношениях ценностей социально-ответственного поведения, которые связаны с необходимостью укрепления направления формирования социально-ответственной бизнес-среды	Собственники, органы федеральной и местной власти, поставщики, работники, потребителей, население, партнеры, инвесторы, конкуренты

Продолжение таблицы 4.1

	Задачи КСО	
1	Разработка стратегии формирования доверительных долговременных отношений с клиентами и с партнерами	Клиенты и партнеры
2	Формирование интереса общественности к потребности деловой добросовестной практики	Клиенты и потребители
3	Информационной открытости по отношению к собственникам, поставщикам, бизнес-партнерам, клиентам и заинтересованным сторонам	Собственники, поставщики, бизнес-партнеры, клиенты и заинтересованные стороны
4	Формирование ежегодного отчета об осуществлении программы корпоративной социальной ответственности	Собственники, органы федеральной и местной власти, поставщики, работники, потребителей, население, партнеры, инвесторы, конкуренты
5	Исполнение социальной программы	Работники компании
6	Осуществление экологической программы	Население

Так как цели КСО являются более общими по сравнению с задачами КСО, то они относятся ко всем стейкхолдерам компании. Поскольку задачи – это пошаговое достижение целей, то они будут относиться к конкретным стейкхолдерам.

Первая задача (разработка стратегии формирования доверительных долговременных отношений с клиентами и с партнерами) относится непосредственно к клиентам и партнерам, поскольку доверительные отношения

вливают на развитие компании и ее реализацию программы социальной ответственности.

Вторая задача (формирование интереса общественности к потребности деловой добросовестной практики) может быть реализована в случае, если компания будет порядочно и добросовестно выполнять свои обязательства перед клиентами и потребителями. В этом случае ее развитие также будет успешным. Потребителей также интересует качество, безопасность и доступность товаров и услуг.

Информационной открытости по отношению к собственникам, поставщикам, бизнес-партнерам, клиентам и заинтересованным сторонам принесет компании дополнительный доход, поскольку перечисленные стороны, имея информацию о компании, будут заинтересованы в работе с ней.

Формирование ежегодного отчета об осуществлении программы корпоративной социальной ответственности) существенна для всех стейкхолдеров, поскольку в отчете будет отражаться вся проведенная работа компании по решению всех вышеперечисленных задач.

В исполнении социальной программы в первую очередь заинтересованы сотрудники предприятия, поскольку в случае существования адекватной оплаты труда, возможностей профессионального роста и деловой карьеры, наличия здоровой моральной атмосферы, оптимальных условий и режима труда, а также хорошего руководства они будут заинтересованы в развитии компании, а, значит, повысится производительность труда и качество работы сотрудников.

В осуществлении экологической программы в первую очередь заинтересовано население. Менеджеры предприятия должны учитывать множество факторов при организации перевозок с целью соблюдения норм безопасности, которые каким-либо образом могут повлиять на экологию.

Местные органы власти заинтересованы в пополнении бюджета посредством налоговых поступлений и сохранения рабочих мест для населения

региона, поэтому развитие компании и увеличение ее прибыли выгодно местным и федеральным властям.

Таким образом, все перечисленные стейкхолдеры заинтересованы в реализации программы корпоративной социальной ответственности, а собственники компании – в первую очередь.

### **4.3 Определение элементов программы КСО**

Основными элементами реализации программы КСО являются:

- 1) программа по укреплению ответственности компании в качестве представителя российского сообщества;
- 2) социальная программа;
- 3) экологическая программа.

Рассмотрим подробнее все элементы программы КСО.

#### **4.3.1 Программа по укреплению ответственности организации**

ООО ГК «Мегаторг» в своей деятельности неукоснительно соблюдает требования законодательства, придерживается принципов добросовестной деловой практики и честной конкуренции. Сотрудники компании осознают свою ответственность за действия клиентов и за их воздействие на общество. Поэтому одним из требований компаний «Мегаторг» ко всем партнерам и клиентам является полное соответствие их деятельности требованиям законодательства, в том числе экологического.

Действия руководства и сотрудников ООО ГК «Мегаторг» направлены на то, чтобы максимизировать прибыль в рамках закона, требований рынка и с полным учетом затрат, так как именно этот показатель при соблюдении всех вышеназванных условий свидетельствует о наибольшей эффективности ведения бизнеса. Вся деятельность сотрудников компании направлена на реализацию стратегических целей развития компании, утвержденных

руководством ООО ГК «Мегаторг». При этом среди принципов бизнес-поведения компании – недопущение нарушения прав на самореализацию и развитие партнеров, клиентов и других заинтересованных социальных групп.

Руководство и сотрудники компаний «Мегаторг» стремятся к открытости и прозрачности своих бизнес-процессов для клиентов, партнеров и других социальных групп, чьи интересы пересекаются с деятельностью компании. В то же время, компания гарантирует полное сохранение информации, являющейся конфиденциальной, в том числе, данных о финансовых и других отношениях с клиентами и партнерами.

ООО ГК «Мегаторг» гарантирует качество оказываемых услуг и постоянно стремится к повышению качества и совершенствованию условий обслуживания клиентов. Это является показателем стремления компании к построению долгосрочных отношений с клиентами. Во главу приоритетов компания ставит индивидуальный подход к каждому клиенту, эффективные коммуникации и профессиональную компетентность сотрудников, что обеспечивает наивысшее качество оказываемых услуг.

#### **4.3.2 Социальная программа**

В ООО ГК «Мегаторг» большое внимание уделяется информированию коллектива об особенностях кадровой политики. Эта политика предусматривает следующий принцип: успех компании напрямую зависит от личных карьерных успехов, при этом, с другой стороны, рост компании непременно влияет на постоянное улучшение условий труда сотрудников: будь то рост заработной платы или продвижение по карьерной лестнице.

Руководство компании делает все для того, чтобы каждый сотрудник чувствовал свою необходимость и внимание к себе со стороны руководства. Принципиально важно создать комфортные и безопасные условия труда для сотрудников компании. Это важно для обеспечения высокого уровня

производительности труда, а также для формирования положительного эмоционального фона в коллективе.

Также в ООО ГК «Мегаторг» уделяется большое внимание развитию систем поощрения и созданию стимулов к эффективной работе. Они применяются в отношении всех категорий сотрудников компании. В программу мотивации входят основные принципы материального поощрения. Компания стремится обеспечить для сотрудников конкурентоспособный уровень заработной платы. При этом руководство компании убеждено, что сотрудники должны иметь реальную возможность влиять на уровень своего дохода. Именно поэтому кадровая служба компании активно разрабатывает специализированную систему премирования, основанную на современных подходах к оценке эффективности персонала. Благодаря прозрачности и ясности этой системы для коллектива, каждый сотрудник будет иметь возможность знать уровни своих ключевых показателей, к которым он должен стремиться при желании получить материальное поощрение за достижение целей. После проведения годовой оценки кадровая служба компании составляет списки наиболее перспективных специалистов для зачисления их в кадровый резерв и повышения в должности. Окончательное решение о премировании и повышении в должности принимает непосредственно руководство ООО ГК «Мегаторг».

Помимо этого, в компании развита система нематериального стимулирования. Система нематериального стимулирования способствует решению тактических задач компании, основываясь на ее стратегии. Она включает в себя организацию корпоративных мероприятий, спортивных соревнований, реализацию проектов, направленных на создание благоприятной эмоциональной атмосферы в коллективе и многое другое.

Важнейшим направлением социальной политики компаний «Мегаторг» является культурно – массовая работа, направленная на выявление и раскрытие талантов работников организации. Кроме традиционных мероприятий: 23 Февраля, 8 Марта, День Победы, День защиты детей, в компании ежегодно

проводятся мероприятия: фотоконкурс для работников, конкурсы детского творчества, поездки на теплоходе, для детей работников организуются участие в Новогодних елках.

### **4.3.3 Экологическая программа**

В ООО ГК «Мегаторг» должна быть реализована специально разработанная экологическая программа. В нее входит ряд проектов по защите окружающей среды, в реализацию которых вовлечены все сотрудники компании: это сотрудничество с экологическими организациями, информационные кампании, призванные объединить представителей бизнеса в борьбе за сохранение окружающей среды, экологическое волонтерство сотрудников и многое другое.

Экологическая программа компании включает в себя целый ряд проектов. Одним из них является уменьшение использования бумаги в работе компании. Именно, поэтому перед руководством компании встала задача максимальной минимизации использования бумаги. Специально для ООО ГК «Мегаторг» должно быть разработано программное обеспечение для автоматизированного документооборота, позволяющее формировать заявки, планировать погрузки и разгрузки, составлять графики, пересылать документы между сотрудниками офисов онлайн в единой системе. Это даст возможность значительно уменьшить использование бумаги в организационном процессе компании.

Большое внимание руководство ООО ГК «Мегаторг» уделяет энергосбережению. Особое внимание должно быть уделено организации максимально эффективного энергоснабжения, при этом предусмотрены особые системы дополнительного сбережения электричества.

Представим элементы программы КСО в таблице 4.2.

Таблица 4.2 - Определение элементов программы КСО

№	Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1	2	3	4
1	Клиенты, партнеры, федеральные и местные органы управления	Законность	Максимизация прибыли в рамках закона
2	Клиенты, руководство компании	Повышение качества обслуживания	Увеличение количества клиентов и потребителей
3	Сотрудники	Использование современной техники	Улучшение условий труда сотрудников
4	Сотрудники	Разработка системы премирования	Повышение производительности труда и качества выполняемой работы
5	Сотрудники	Организация корпоративных мероприятий	Повышение производительности труда и качества выполняемой работы
6	Сотрудники, партнеры, клиенты, руководство компании	Автоматизированный документооборот	Уменьшение использования бумаги в организационном процессе компании
7	Руководство и владельцы компании, сотрудники, местные органы самоуправления	Энергосбережение	Снижение затрат компании, повышение прибыли

Таким образом, все описанные выше мероприятия КСО принесут компании значительную пользу и повысят эффективность ее деятельности.

#### 4.4 Определение затрат на программу

Рассчитаем затраты на реализацию программы КСО в ООО ГК «Мегаторг» (таблица 4.3).

Таблица 4.3 - Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Цена, тыс. руб.	Стоимость реализации за год, тыс. руб.
1	Законность	-	-
2	Повышение качества обслуживания	-	-
3	Использование современной техники	-	-
4	Разработка системы премирования	-	920
5	Организация корпоративных мероприятий	-	410
6	Автоматизированный документооборот	-	62
7	Энергосбережение	-	-
	ИТОГО:		1392

Исполнение законности всей деятельности компании связано с юристом компании, который уже существует в организации, поэтому данный раздел программы КСО дополнительных затрат не понесет.

Повышение качества обслуживания является следствием материального и нематериального стимулирования сотрудников, а также модернизации оборудования и техники, поэтому дополнительных затрат не требует. В

настоящее время используется современная техника, поэтому в течение следующего года обновление не требуется.

В компании разрабатывается и реализуется система премирования сотрудников (списочная численность на 01.01.2016 г. составила 120 человек). Премияльный фонд составит за год 920 тыс. руб. Премирование будет осуществляться в соответствии с выполнением сотрудниками программы КСО.

Организация и проведение корпоративных мероприятий, конкурсов, спортивных соревнований и т.д. потребует затрат в сумме 410 тыс. руб. в год.

Разработка программного обеспечения для автоматизированного документооборота потребует 62 тыс. руб.

Энергосбережение дополнительных затрат не требует, поскольку счетчики электроэнергии на предприятии установлены, необходим только контроль со стороны менеджеров. Общая сумма на реализацию программы КСО составляет 1392 тыс. руб.

#### 4.5 Ожидаемая эффективность программы КСО

При реализации программ КСО, как уже было указано выше, компания получает существенный эффект работы (таблица 4.4)

Таблица 4.4 – Оценка эффективности мероприятий КСО

№	Название мероприятия	Затраты, тыс.руб.	Эффект для компании	Эффект для общества
1	2	3	4	5
1	Законность	-	Максимизация прибыли в рамках закона	Рост экономики
2	Повышение качества обслуживания	-	Увеличение количества клиентов и потребителей	Улучшение деятельности предприятия

Продолжение таблицы 4.4

3	Использование современной техники	-	Улучшение условий труда сотрудников	Социальная защищенность
4	Разработка системы премирования	920	Повышение производительности труда и качества выполняемой работы	Рост экономики
5	Организация корпоративных мероприятий	410	Повышение производительности труда и качества выполняемой работы	Рост экономики
6	Автоматизированный документооборот	62	Уменьшение использования бумаги в организационном процессе компании	Улучшение экологии
7	Энергосбережение	-	Снижение затрат компании, повышение прибыли	Рост экономики

В данном случае соотношение затрат на мероприятия – эффект для компании – эффект для общества, является самым оптимальным, поэтому выбор мероприятий программы КСО для ООО ГК «Мегаторг» является правильным.

## **Заключение**

На основании исследований, проведенных в данной выпускной квалификационной работе, можно сделать следующие выводы.

Карьера сотрудника организации формируется исходя из желаний самого сотрудника реализовывать собственный профессиональный потенциал и из заинтересованности компании в продвижении именно этого сотрудника.

Организации, в которых руководители осознают серьезность управления деловой карьерой своих сотрудников, делают большой шаг на пути к своему успеху. Управление карьерой позволяет сделать из человека хорошего специалиста или руководителя в стенах своей организации. Управление карьерой – это одно из главных направлений в управлении персоналом. Управление карьерой сотрудника – это постановка целей его профессионального развития, а так же определение средств их достижения.

Планирование карьеры работника – это организация продвижения сотрудника по ступеням должностного и квалификационного роста, которое помогает ему развить профессиональные знания и применить их на практике в интересах фирмы.

Человек ставит себе определенные цели при устройстве на работу. А организация, принимая его на работу, устанавливает для себя свои определенные цели. Поэтому нанимающемуся человеку необходимо реально оценить свои деловые качества, и соизмерить их с требованиями, которые ставит перед ним организация. Успех карьеры человека от этого очень зависит.

Затраты на планирование карьеры и обучение сотрудников надо рассматривать не только как капиталовложения в их квалификацию, а и успех компании. Сначала может показаться, что управление карьерой сильно уступает по эффективности найму уже сложившегося специалиста высокой квалификации. Это требует больших затрат финансов и времени. Но при более

развернутом анализе становится ясно, что эти затраты в полной мере оправдывают себя.

В третьей главе разработаны мероприятия по внедрению в практику ООО ГК «Мегаторг» совершенствованию деловой карьеры персонала.

Суть предложенных мероприятий в следующем:

- использование конкурсной процедуры для отбора кадров в кадровый резерв на замещение вакантных должностей позволит всем желающим попробовать свои силы и реально оценить свои возможности для карьерного продвижения в ООО «Мегаторг»;

- использование консультационной помощи персоналу от отдела кадров позволит персоналу чувствовать помощь, заинтересованность компании в своем карьерном развитии. Персонал получит возможность своевременно спланировать свои действия по достижению промежуточных целей карьеры и быть в курсе возможных передвижений, чтобы своевременно скорректировать деловую карьеру.

Предложенные мероприятия способны заложить основу прозрачной системы управления деловой карьерой в компании.

Оценка эффективности предлагаемых мероприятий проведена с учетом ожидаемых результатов в виде снижения затрат на осуществление функции подбора персонала через кадровые агентства. Оценка эффективности позволяет утверждать, что экономия компании от внедрения мероприятий составит 1951 тыс. руб. в год.

Оценка эффективности для результатов деятельности компании показала, что в целом экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий по управлению деловой карьерой составит 6360 тыс. руб. за год.

## Список использованных источников

1. Аксенова Е.А. Управление персоналом. 2010. – 423 с.
2. Базарова Т.Ю. Управление персоналом, 2011. – 102 с.
3. Батяев А.А. Идеальный персонал, Москва «Альфа-Пресс», 2010. – 126-133 с.
4. Беляцкий Н.П., Маевская А.В. Деловая карьера; Амалфея, Мисанта – Москва, 2012. – 208 с.
5. Беляцкий Н.П. Менеджмент. Деловая карьера /Н.П. Беляцкий. - Минск: Высш. школа, 2011. – 302 с.
6. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учебник /Н.П. Беляцкий. – Минск: Современная школа, 2010. – 448 с.
7. Букша К. С. Управление деловой репутацией. Российская и зарубежная PR-практика; Вильямс - Москва, 2012. – 144с.
8. Бухалков М.И. Управление персоналом. Развитие трудового потенциала, Москва «Инфра-М», 2011. – 66 с.
9. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика. – 2010. – 78, 82, 36 с.
10. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2012.
11. Герчиков В.И. Управление персоналом, учебное пособие. – М., Инфра-М, 2010. – 110, 263, 264 с.
12. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихалов В.Т. Управление персоналом. – М.: Изд. Центр «Академия», 2009. – 126 с.
13. Егоршин А.П. Основы управления персоналом. – Москва «Инфра-М», 2011. – 49 с.
14. Зайцев Г.Г., Черкасская Г.В. Управление деловой карьерой. – М., 2010. – 13, 255, 269 с.
15. Иванцевич Д.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом. – М: Дело, 2010. – 263 с.

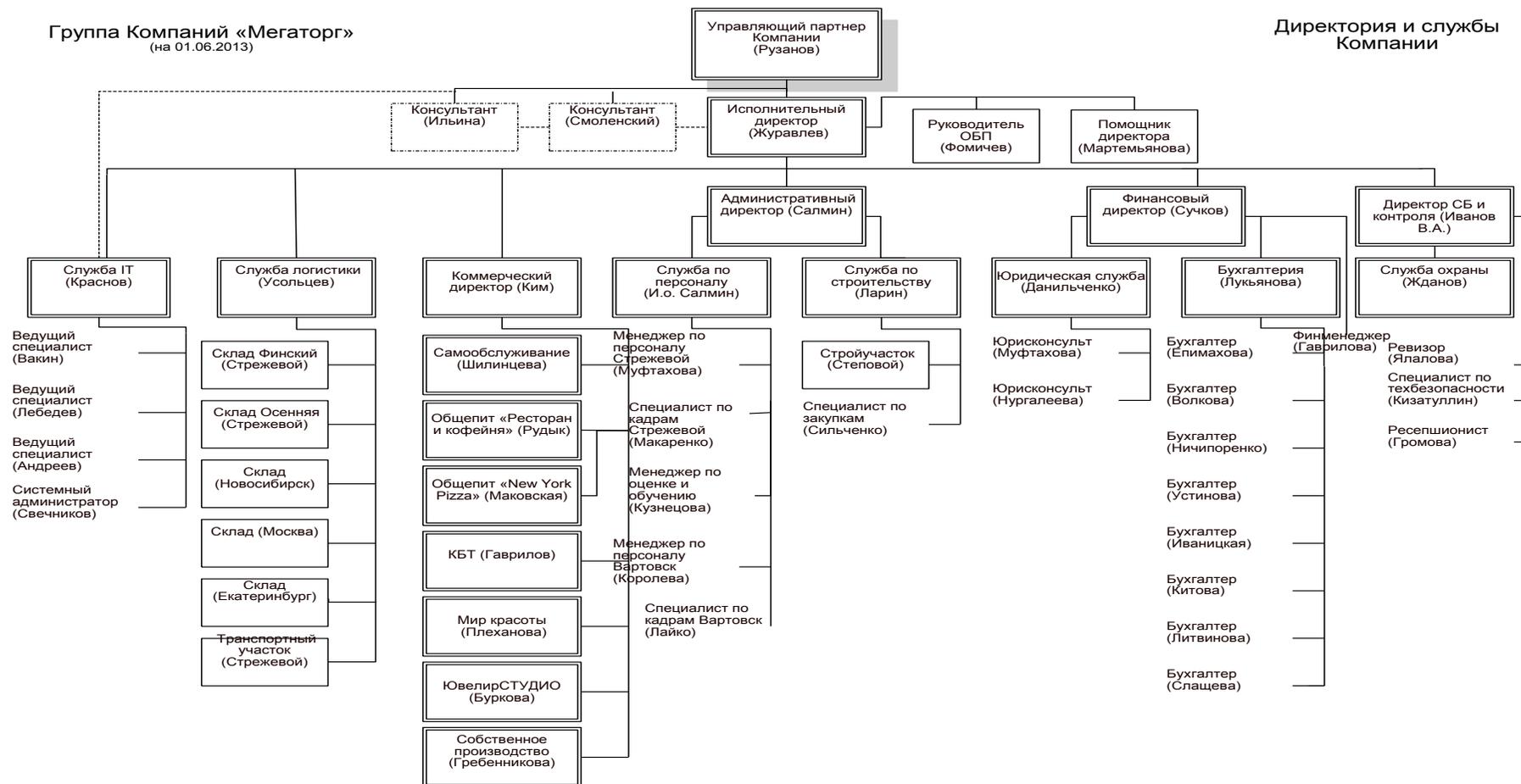
16. Карлоф Б. Деловая стратегия. М.: Экономика, 2011.– 96–110 с.
17. Королевский М. Н. Поиск и отбор персонала / М. Н. Королевский. – М., 2011
18. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. Издательство «Экзамен», М., 2011. – 205 с.
19. Кибанов А.Я., Каштанова Е.В. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом; Проспект – Москва, 2013. – 273 с.
20. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. – М.: 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012
21. Мескон М.Х., Альберт М. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 2010.– 89 с.
22. Мишарин Александр, Карьера; Книга - Москва, 2013. – 320 с.
23. Молл Е. Г. Управление карьерой менеджера; Питер - Москва, 2012. – 352 с.
24. Оксина К. Э., Розина Е. В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации. Учебно-практическое пособие; Проспект - Москва, 2012. – 125 с.
25. Салтуп Григорий, Карьера дворника; Карелия - Москва, 2012. – 304 с.
26. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом. – Москва, 2010. – 46-55 с., 126-149 с.
27. Справочник менеджера./ Под ред. Э.А. Уткина, М.: Экмос, 2012
28. Управление персоналом: учебник / под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2012.
29. Управление персоналом на предприятии. Под ред. д.э.н. Бухалкова М.И., Издательство «Экзамен», М., 2011. – 95 с.
30. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2012. – 560 с.

- 31.Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Ученик. М.: ИТК «Дашков и Ко», 2011.
- 32.Филатова Виолетта, Управление торговлей. Управление персоналом; Питер - Москва, 2011. – 256 с.
- 33.Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации, 2012. – 368 с.

# Приложение А

(справочное)

## Организационная структура ООО ГК «Мегаторг»



## Приложение Б

(справочное)

### Анализ товарооборота в зависимости от ассортимента за 2013-2015 гг.

Таблица 2.6 – Анализ товарооборота в зависимости от ассортимента за 2013-2015 гг.

Наименование	2013 год			2014 год			2015 год			Отклонение					
	кол-во, тн	товарооб орот, тыс. руб.	доля в общем товаро обороте, %	кол-во, тн	товарооб орот, тыс. руб.	доля в общем товароо бороте, %	кол-во, тн	товарооб орот, тыс. руб.	доля в общем товароо бороте, %	2014 к 2013			2015 к 2014		
										кол- во, тн	товароо борот, тыс. руб.	доля в общем товароо бороте, %	кол-во, тн	товарооб орот, тыс. руб.	доля в общем товарооб ороте, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Мясопродукты	10613	616476	41,7	9563,7	567936	34,35	5126,6	391016	27,56	-1049	17516	0,41	-4437,1	-176920	-6,79
- колбасные изделия	206	13228	0,9	174,9	13151,3	0,80	91,6	8281	0,58	-31	-77	-0,03	-83,3	-4871	-0,21
- мясо говядина	187	23059	1,6	221,5	33587	2,03	175,5	28948	2,04	35	10528	0,63	-46,0	-4639	0,01
- мясо птица	9488	529611	35,9	8179,2	508349	30,75	3977,7	279008	19,67	-1309	-21262	-2,14	-4201,5	-229341	-11,08
- мясо свинина	62	8263	0,6	80,7	12713	0,77	68,9	13406	0,94	19	4450	0,24	-11,8	693	0,18
- печень	397	29508	2,0	745,2	58324	3,53	703,3	53761	3,79	348	28816	1,87	-41,9	-4563	0,26
- полуфабрикаты	230	9952	0,7	126,6	5089,7	0,31	71,3	4170	0,29	-103	-4862	-0,36	-55,3	-919	-0,01
- фарш мясной	42	2719	0,2	35,6	2779	0,17	38,3	3442	0,24	-6	60	-0,02	2,7	663	0,07
Рыба с/м	11609	506499	34,3	16458,5	702119	42,47	13671,7	688162	48,51	-1084	-18130	-1,86	-2786,8	-13957	6,04
Рыба мороженая фас.	131	6900	0,5	700	37524	2,27	708,6	42471	2,99	569	30624	1,99	8,6	4947	0,72
Масло с рыбными добавками	19	3463	0,2	14,1	2732	0,17	7,5	1609	0,11	-5	-731	-0,02	-6,6	-1123	-0,05
Морская капуста	157	4918	0,3	34,4	1623	0,10	37,9	2174	0,15	-123	-3295	-0,19	3,5	551	0,06
Наборы рыбные	8	2064	0,1	63	1479	0,09	40,0	682	0,05	-4	-906	-0,1	-23,0	-797	-0,04

## Приложение В

(справочное)

### Анализ товарооборота в зависимости от ассортимента за 2013-2015 гг.

Продолжение таблицы 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Нарезки рыбные	8	2064	0,1	6,7	1716	0,10	6,2	2019	0,14	-1	-348	0,01	-0,5	303	0,04
Полуфабрикаты собственного производства	54	3788	0,3	35,7	2850,4	0,17	43,2	4395	0,31	-18	-938	-0,11	7,5	1545	0,14
Пресервы	1571	116886	7,9	1308	111202	6,73	798,0	81613	5,75	-263	-5684	-0,51	-510,0	-29589	-0,97
Рыба г/к, х/к	799	91165	6,2	854	102247	6,18	715,2	105687	7,45	55	11082	0,59	-138,8	3440	1,27
Рыба соленая, пряная	696	41681	2,8	711,4	46198	2,79	586,6	44351	3,13	15	4517	0,27	-124,8	-1847	0,33
Морепродукты	600	45136	3,1	407	31214	1,89	356,1	29620	2,09	-193	-13922	-1,03	-50,9	-1594	0,20
Рыба копченая, вяленая	58	5478	0,4	36	5023	0,30	38,1	7744	0,55	-22	-455	-0,07	2,1	2721	0,24
Икра	34	15945	1,1	67,7	20096	1,21	36,4	13011	0,92	34	4141	0,23	-31,3	-7075	-0,30
Консервы	32	2493	0,2	35,6	3734	0,23	13,7	1404	0,10	4	1241	0,05	-21,9	-2330	-0,13
Макаронные изделия	4	63	-	1,3	35,5	-	0,3	10	-	-3	-28	-	-1,0	-25	-
Маргарин, жир	74	2920	0,2	23	1665	0,10	9,4	701	0,05	-51	-2962	-0,19	-13,6	-964	-0,05
Напитки	26	324	-	10,7	113	0,01	2,9	33	-	-15	-211	0,01	-7,8	-80	-
Масла растительные, майонезная продукция	74	2920	0,2	35,6	2245	0,14	18,2	901	0,06	-38	-675	-0,05	-17,4	-1344	-0,07
Овощи и плоды с/м	26	1591	0,1	0,4	27	-	1,2	96	0,01	-26	-1564	-0,1	0,8	69	0,01
Прочие	314	17635	0,1		11255	0,65		464	0,03	570	9372	0,61	0,0	-10280	-0,62
Сыпучие	79	1049	0,1	56	810	0,05	48,3	541	0,04	-23	-239	-0,05	-7,7	-269	-0,01
Итого	27042	1493486	100	30423	1653834	100	22266,2	1418705	100	-1669	28406		-8156,6	-234618	



