

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____ / И.В. Резанович
«__» _____ 2018 г.

Управление карьерой как средство удержания персонала
ООО «Лучшие практики»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.03.2018. 1383 ВКР

Консультант
по экономической части
к.э.н., доцент
_____ / Е.А. Резанович
«__» _____ 2018 г.

Руководитель
д.п.н., профессор
_____ / И.В. Резанович
«__» _____ 2018 г.

Автор
студент группы ЭУ–411
_____ / В.С. Ключин
«__» _____ 2018 г.

Нормоконтролер
ст.преподаватель
_____ / М.Р. Пяткова
«__» _____ 2018 г.

Челябинск 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ ДЛЯ УДЕРЖАНИЯ ПЕРСОНАЛА	
1.1 Теоретические аспекты управления карьерой.....	6
1.2 Сущность удержания персонала.....	18
1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта управления карьерой.....	24
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ»	
2.1 Общая характеристика ООО «Лучшие практики».....	33 38
2.2 Организационный аудит ООО «Лучшие практики».....	55
2.3 Кадровый аудит ООО «Лучшие практики».....	
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ КАК СРЕДСТВО УДЕРЖАНИЯ ПЕРСОНАЛА	63
3.1 Анализ управления карьерой персонала ООО «Лучшие практики».....	68
3.2 Разработка проекта управления карьерой персонала ООО «Лучшие практики».....	89 102
3.3 Расчёт стоимости предложений по проекту совершенствования управления карьерой ООО «Лучшие практики».....	104 107
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	108
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Организационная структура ООО «Лучшие практики»....	
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Диаграмма Ганта проекта.....	

ВВЕДЕНИЕ

Актуальностью темы работы является важное создание в современных условиях оптимального механизма управления деловой карьерой персонала во всех сферах и отраслях экономики, который обеспечивает комплексный подход к решению проблем эффективного использования человеческого фактора в компании. 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 продвижения сотрудников 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, возможного повышения квалификации в организации и 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 с возможностями сотрудника и предусматривают планирование и развитие его деловой карьеры. Менеджеры по управлению 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 должны заботиться сами о своем продвижении по служебной лестнице, так как они более заинтересованы в достижении своих целей в деловой карьере. Планирование карьеры и

продвижение персонала заключается в совместном участии работников и руководителей в организации процесса управления карьерой.

Целью работы является разработка предложений по совершенствованию управления карьерой как средства удержания основного персонала ООО «Лучшие практики».

Для реализации данной цели, были поставлены следующие задачи:

1. Изучить сущность управления карьерой и сущность удержания персонала.
2. Проанализировать отечественный и зарубежный опыт управления карьерой.
3. Дать общую характеристику компании ООО «Лучшие практики».
4. Провести организационный и кадровый аудит компании ООО «Лучшие практики».
5. Проанализировать существующие систему и процесс управления карьерой и разработать рекомендации по их совершенствованию.
6. Разработать проект управления карьерой персонала ООО «Лучшие практики».
7. Разработать план мероприятий по внедрению проекта и рассчитать затраты на проект.

Объект исследования – ООО «Лучшие практики».

Предмет исследования – влияние управления карьерой на удержание основного персонала ООО «Лучшие практики».

Информационная и методологическая базы выпускной квалифицированной работы: научные труды отечественных и зарубежных учёных в области управления карьерой и удержания персонала. В числе источников также использовались публикации в периодической печати, интернет-ресурсы. Эмпирическую базу составили локально-нормативные акты организации, отчётные материалы, данные статистической отчётности организации, результаты опросов сотрудников.

Практическая значимость работы заключается в том, что:

– будет разработана система рекомендаций на основе результатов исследования;

– будет разработан проект, который организация сможет применить в своей деятельности;

– после реализации разработанного нами проекта компания получит определённый экономический и социальный эффекты.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, выводов, заключения, списка литературы (всего 25 наименований) и двух приложений. В тексте работы имеются 18 таблиц и 26 рисунков. Общий объём работы 108 страниц.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ ДЛЯ УДЕРЖАНИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1 Теоретические аспекты управления карьерой

Для того чтобы наиболее детально рассмотреть сущность управления карьерой, необходимо изучить такие понятия как карьера, управление карьерой, а также рассмотреть виды, типы, модели карьеры, механизмы управления карьерой и этапы управления карьерой.

Рассматривая понятие карьера, в литературе выявлено несколько подходов, которые можно представить в виде таблицы (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Подходы к понятию «карьера»

Авторы подхода	Сущность подхода
1	2
Сотникова С.И.	Карьерой является индивидуально осознанная позиция и поведение, непосредственно связанные с накоплением и использованием возрастающего человеческого капитала на протяжении рабочей жизни[3]
Веснин В.Р.	Карьерой является сбалансированное взаимодействие процессов внутреннего развития человека и его внешнего движения в освоении социального пространства [5]
Голланд Д.Л. и Кричевский Р.Л.	Карьерой является переход от одной должности к другой [4]
Богатырева А.Н.	Карьерой является профессиональная деятельность, отражающая последовательность занимаемых ступеней в производственной, имущественной и социальной сфере[2]
Иванов В.Ю.	Карьерой является процесс профессионального, социально-экономического развития человека, выраженный в его продвижении по ступеням должностей, квалификаций, статусов, вознаграждения и определенной последовательности занимаемых на этих ступенях позиций, или развитие человека и освоение им социального (организационного) пространства[6]

1	2
Зинченко В.П. и Мещерякова Б.Г.	Карьера понимается в широком и узком смысле. В широком смысле карьера понимается как профессиональное продвижение, профессиональный рост, как этапы восхождения человека к профессионализму, переход от одних уровней, этапов профессионализма к другим, как процесс профессионализации, результатом чего является высокий профессионализм человека, достижение признанного профессионального статуса. В узком смысле карьера понимается как должностное продвижение, которое обуславливается достижением определенного социального статуса в профессиональной деятельности, связанное с занятием определенной должности, при этом карьера в узком смысле это сознательно выбранный и реализуемый путь должностного продвижения, а также стремление к намеченному статусу [9].

Рассмотрев различные подходы к понятию карьера, можно сделать вывод, что карьера рассматривается, с одной стороны, как профессиональный путь личности, а именно взгляды и поведение человека, которые непосредственно связаны с последовательностью изменений в течение трудовой деятельности, накоплением знаний, навыков и опыта. А с другой стороны карьера рассматривается как продвижение человека по служебной иерархии в организации, связанного со сменой исполняемых человеком ролей и изменением социального статуса. Таким образом, карьера рассматривается как процесс профессионального развития человека и его продвижения по служебной иерархии.

Теперь изучим понятие управление карьерой, и подходы авторов к нему.

Турчинов А.И. приводит следующее определение управления карьерой: управление карьерой – это комплексная технология воздействия руководителей организации, кадровой службы, направленная на развитие способностей человека, накопление им профессионального опыта и рациональное использование его потенциала, как в интересах сотрудника, так и в интересах организации [17].

Из приведенного понятия управление карьерой можно отметить, что это технология, которую используют руководство компании и кадровая служба для развития и использования потенциала сотрудника в интересах сотрудника и компании.

Федорова Н.В. приводит следующее определение управления карьерой: управление карьерой – это вид управленческой деятельности, направленный на формирование должностного роста работников в соответствии с внутренними потребностями организации, а также потенциалом и ожиданиями работника [12].

В понятии, приведенном Федоровой можно заметить, что это вид управленческой деятельности, в отличии от приведенного понятия Турчиновым, который направлен на должностной рост сотрудников, который обуславливается ожиданиями и потенциалом сотрудника с одной стороны, и потребностями организации с другой.

Изучив вышеприведённые понятия можно констатировать, что в управлении карьерой существуют две стороны: работник и организация. Управление карьерой направлено на должностной рост сотрудников, на развитие и использование потенциала сотрудников в соответствии с потребностями организации и сотрудников. При этом, управление карьерой является комплексной технологией, что означает наличие множества составляющих технологии, таких как: цели, задачи, виды, типы, этапы и модели карьеры. Правильно и грамотно построенное управление карьерой сотрудников организации – это залог устойчивого развития и выживаемости организации в постоянно меняющихся условиях.

Рассмотрим цели и задачи управления карьерой сотрудников организации.

Веснин В.Р. выделяет следующие цели управления карьерой:

- формирование, развитие и рациональное использование трудового потенциала каждого работника и организации в целом;
- обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры;
- достижение взаимопонимания между компанией и менеджером по вопросам продвижения и развития;
- создание благоприятных условий для развития и продвижения персонала в рамках организационного пространства и так далее.

Исходя из таких целей можно сделать вывод, что при управлении карьерой сотрудников организации большое внимание уделяется формированию, развитию

и использованию потенциала работников, что обеспечивается в процессе отбора, оценки и обучения персонала, также большое внимание уделяется преемственности профессионального опыта и культуры, что обеспечивается в процессе адаптации. Не менее низкое значение в управлении карьерой сотрудников имеет взаимопонимание между службой управления персоналом, осуществляющей процесс управления карьерой сотрудников и организацией, а именно понимание реальных потребностей организации и ее целей службой управления персоналом, которая осуществляет данный процесс. Также необходимо создать благоприятные условия для продвижения и развития сотрудников: предоставить возможность сотрудникам с высоким потенциалом возможность продвижения и развития, путем зачисления в кадровый резерв организации.

После изучения целей управления карьерой необходимо также рассмотреть задачи, на решение которых она направлена. Представим в виде рисунка задачи управления карьерой, которые выделяет В.Р. Веснин (рисунок 1.1) [5].

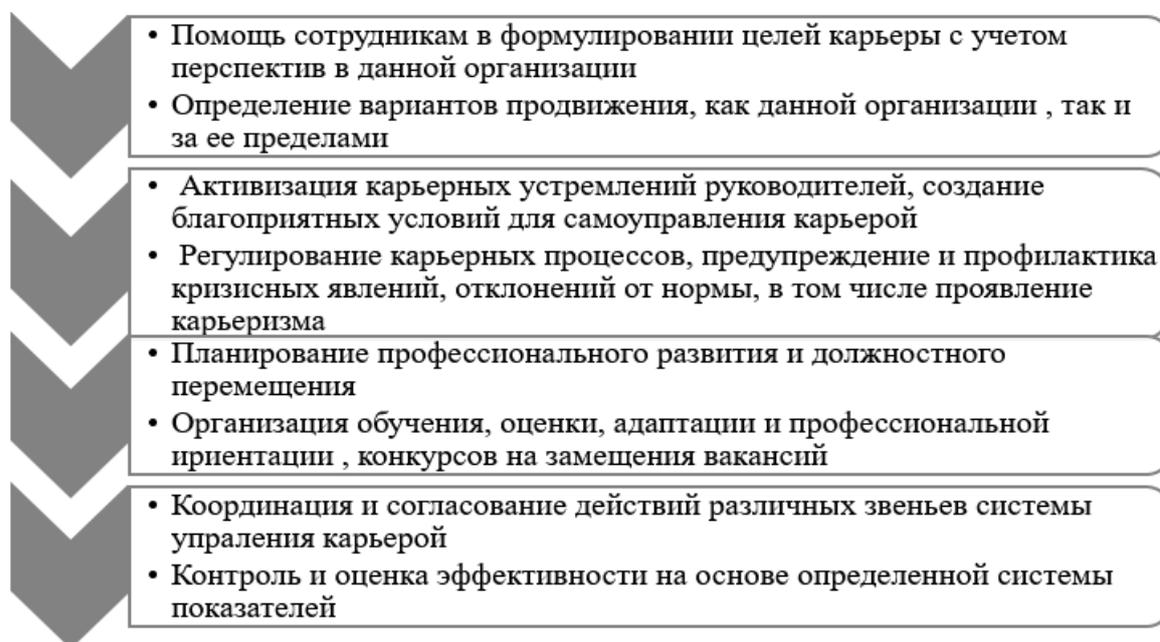


Рисунок 1.1 – Задачи управления карьерой

Рассмотрев задачи управления карьерой, можно отметить ее высокую значимость для персонала и организации в целом, а также высокую взаимосвязь управления карьерой с другими подсистемами управления персоналом, такими как отбор, адаптация, обучение и мотивация.

Исследуя сущность управления карьерой сотрудников организации, необходимо также отметить, что многие авторы выделяют два основных вида карьеры: профессиональная и внутриорганизационная (также её называют деловой), которые также наблюдались при рассмотрении различных подходов авторов к понятию «карьера». При этом профессиональная карьера рассматривается как личностно осознанный профессиональный путь человека в определенной профессии, не в зависимости от организации в которой человек работает, которая удовлетворяет его потребности в самоактуализации и реализации своего личностного потенциала, удовлетворение которых может выражаться в признании профессиональным сообществом результатов его труда, созданием авторитета в конкретном виде деятельности. А внутриорганизационная карьера, в свою очередь, рассматривается как продвижение сотрудника по службе в рамках определенной организации, в связи с продвижением, смену выполняемых ролей и изменение его социального статуса. В рамках управления карьерой сотрудников организации нас интересует деловая карьера, так как она оказывает существенное влияние, как на саму организацию, так и на персонал, карьерой которого мы хотим управлять. Поэтому рассмотрим виды карьеры, которые выделяют в рамках управления карьерой сотрудников организации (рисунок 1.2).

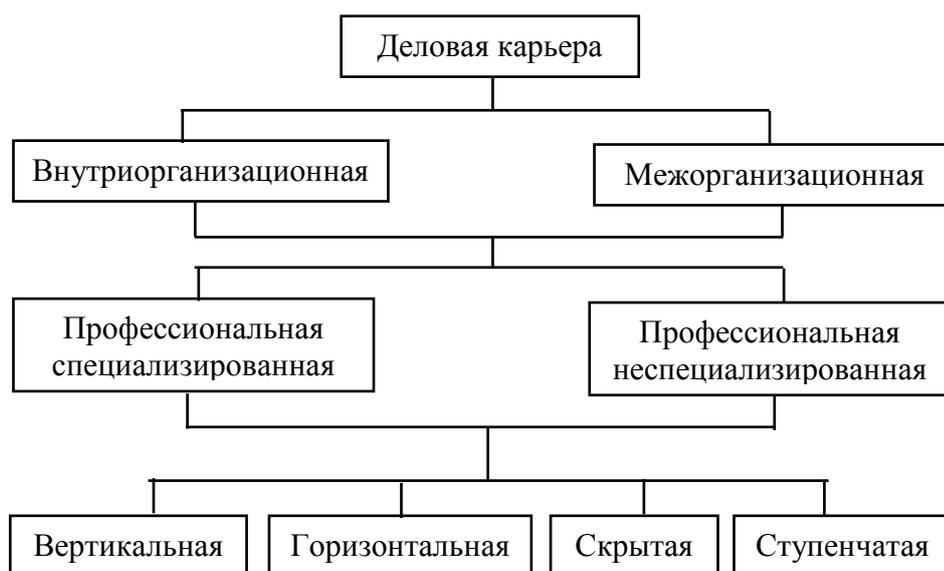


Рисунок 1.2 – Виды деловой карьеры

Отечественные и западные исследователи (в том числе А.Я. Кибанов, Л.Г. Соловьева) выделяют внутриорганизационную и межорганизационную карьеру.

В рамках внутриорганизационной карьеры конкретный сотрудник в ходе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: поступление на работу, обучение, профессиональный рост, развитие и поддержку индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Данные стадии конкретный работник проходит последовательно в одной организации. Такая карьера может быть специализированной и неспециализированной.

В рамках межорганизационной карьеры конкретный сотрудник в ходе своей профессиональной деятельности проходит все представленные выше стадии развития последовательно, работая на различных должностях в разных организациях. Эта карьера также может быть специализированной и неспециализированной.

Специализированная карьера отличается от неспециализированной карьеры тем, что работник проходит различные этапы своей трудовой деятельности в рамках одной профессии, когда в неспециализированной карьере сотрудник проходит этапы своей карьеры в качестве специалиста, который может владеть различными профессиями и специализациями.

Рассматривая сущность управления карьерой сотрудников организации, необходимо понимать, в каких направлениях может проходить карьера. Отечественные и западные исследователи карьеры выделяют следующие виды карьеры по направленности продвижения: вертикальная, горизонтальная, ступенчатая и скрытая (центростремительная) карьеры [9].

Вертикальная карьера – это вид карьеры, с которым часто связывают само понятие деловой карьеры, так как в данном случае продвижение наиболее заметно. В рамках вертикальной карьеры продвижение сотрудника проходит с одной ступени иерархии на другую, что сопровождается ростом заработной платы и ростом полномочий и ответственности.

В рамках горизонтальной карьеры продвижение сотрудника происходит в виде перемещения сотрудника в другую функциональную область, что сопровождается расширением и усложнением задач, возможно, сменой служебной роли в рамках одного и того же уровня служебной иерархии, что также сопровождается ростом зарплаты, полномочий и ответственности.

В рамках ступенчатого вида карьеры совмещаются горизонтальная карьера и вертикальная карьера. Данный вид карьеры довольно распространен и может проходить в рамках как одной организации, так и нескольких.

В рамках центрированной карьеры, как ее еще иногда называют скрытой карьерой, предполагается продвижение не всегда очевидное для окружающих, но предполагающее продвижение к ядру, а именно к руководству организации, что предполагает также наличие большого количества деловых связей и вне организации. Данные работники могут принимать участие на совещаниях, закрытых для остальных, как формального, так и неформального характера, наличием доступа к дополнительной информации, из закрытых источников, при этом такой сотрудник может занимать рядовую должность в организации, однако размер заработной платы обычно превышает базовые.

Кибанов А.Я. также представляет характеристику типов карьеры в зависимости от характера направленности ступеней (подъём – спад):

1) монотонная карьера – характеризуется тем, что сотрудник, заняв желаемый профессиональный статус, не стремится к дальнейшему продвижению в организационной иерархии, даже если имеется возможность улучшения социально-профессионального статуса, профессионального совершенствования и возможность улучшения материального положения;

2) целевая карьера – при данном типе карьеры сотрудник раз и навсегда выбирает профессиональную сферу для своего развития, планирует этапы для своего продвижения к профессиональному идеалу и стремится его достичь;

3) мимолётная карьера – перемещение с одного вида деятельности на другой происходит стихийно, без видимой целенаправленности;

4) спиральная карьера – сотрудник стремится к смене видов деятельности (без переходов и с переходами между рабочими местами социального ранга) и в процессе их освоения продвигается по ступеням организационной иерархии;

5) стабилизационная карьера – в этом случае сотрудник достигает определённого уровня и остаётся на нём довольно продолжительное время – более восьми лет;

б) затухающая карьера – при достижении определённого уровня работник остаётся с этим статусом до момента начала стадии «затухание», которое характеризуется движением к более низкому социально-профессиональному статусу в организации [14].

Изучая карьеру по направленности продвижения, следует рассмотреть подход к данному вопросу Эдгара Шейна, который рассматривал продвижение сотрудников в организации в виде трехмерного конуса. Движение по этому конусу в компании может происходить в трех направлениях: вертикальное, круговое и движение внутрь конуса.

Вертикальное движение – это иерархическое продвижение или понижение в должности; круговое движение – смена функций в рамках организации, иными словами ротация, которая позволяет поддерживать интерес к работе, что способствует развитию организации; движение внутрь – это завоевание сотрудником уважения и авторитета среди его коллег и характеризуется привилегиями, корпоративной принадлежностью и производственной осведомленностью.

В рамках этого подхода, круговое движение и движения внутрь конуса соответствуют карьере специалиста или горизонтальной карьере, движение к вершине конуса соответствует управленческой карьере, что, несомненно, играет важную роль при управлении карьерой различных категорий персонала.

Рассмотрев виды карьеры, можно сделать следующий вывод: в рамках нашей работы при управлении карьерой сотрудников организации могут использоваться несколько видов карьеры. Однако исследователи карьеры также выделяют несколько типов карьеры, которые вытекают из четырех ключевых показателей,

таких как скорость продвижения, перспективная ориентация, где сотруднику предоставляется право выбора различных вариантов продвижения, цели продвижения по должности, которые ставит личность и последовательность должностей, которые занимал сотрудник. Исходя из таких показателей, авторы выделяют семь типов карьер: авантюрная, традиционная, последовательно-кризисная, прагматичная, сохраняющая, преобразующая и эволюционная типы карьеры. При этом каждый тип карьеры имеет свои характерные черты, для этого кратко опишем каждый тип.

Авантюрная карьера характерна для сотрудника, продвижение которого проходит очень быстро, когда значительное количество промежуточных должностей пропускается. При этом данный тип карьеры возможен по двум причинам: случайность, когда человек оказался в нужное время в нужном месте и протекционизм руководителя, предполагающий продвижение с более влиятельным лидером [12].

Традиционная карьера характерна для постепенного продвижения по должности с пропуском не более одной ступени, причем скорость, с которой происходит продвижение данного сотрудника напрямую зависит от управленческих способностей, при данном типе карьеры человек постепенно приобретает опыт, что позволяет получить в полной мере все необходимые знания и умения, которые пригодятся после дальнейшего продвижения данного сотрудника.

Последовательно-кризисная карьера характерна при кризисных явлениях, когда сотрудник стремится сохранить свою занимаемую должностную позицию в организации, так как возникает угроза понижения в должности.

Прагматичная карьера характерна для тех сотрудников, которые предпочитают менять сферу деятельности в организации при неизменном иерархическом уровне и зависят от технических, социально-экономических и маркетинговых изменений.

Сохраняющая карьера характерна для тех, чья карьера завершилась, когда движение вверх невозможно в силу объективных причин, а движение вниз

нежелательно, в результате чего сотрудник стремится сохранить свою должностную позицию.

Преобразующая карьера характерна для продвижения с идеей «завоевание мира», является неким подобием авантюрной карьеры, но с грандиозной идеей.

Эволюционная карьера характерна в той ситуации, когда компания активно развивается вместе с продвижением сотрудника, в данном случае сотрудник ориентирован на продвижения совмещая личные и общественные интересы.

Рассмотрев данные типы карьер можно констатировать, что для управления карьерой предпочтительнее традиционная карьера, поскольку в данном случае сотрудник приобретает достаточно большое количество опыта, развивает свои навыки и умения, тем самым способствуя повышению производительности труда и повышению уровня компетентности данного сотрудника, что ведет к удовлетворению потребностей, как организации, так и сотрудника, а также предпочтителен эволюционный тип карьеры, когда организация находится на стадии активного развития и роста.

Изучив типы карьеры, которые могут быть в организации на основе представленных показателей, необходимо рассмотреть модели карьеры, в рамках которых карьера сотрудников организации может проходить продвижение, что также следует учитывать при управлении карьерой в организации.

В литературе рассматриваются четыре основные модели карьеры: «трамплин», «лестница», «змея», «перепутье». Для полного представления об управлении карьерой сотрудников организации, кратко охарактеризуем каждую модель, поскольку в управлении карьерой сотрудников используются данные модели, и они считаются довольно популярными, как на западе, так и в нашей стране [7].

Модель «трамплин» характерна для сотрудника, который в процессе продвижения занимал более высокооплачиваемые позиции, затем данный сотрудник занимает наивысшую должность, достигнув ее, старается сохранить свою позицию, а потом происходит так называемый прыжок с «трамплина», что характеризует его выход на пенсию. Данная модель типична для специалистов и служащих.

Модель «лестница» характерна для сотрудника, который поднимается по служебной лестнице, каждый раз занимая определенную должность, обычно не более пяти лет, чего достаточно для накопления достаточного количества опыта, умений и навыков, что позволяет сотруднику выполнять и перевыполнять плановые показатели деятельности, при этом, с ростом квалификации и потенциала данный сотрудник проходит продвижение по служебной лестнице. Однако достигнув наивысшей должности, когда достигается максимальный потенциал сотрудника, он планомерно начинает спускаться вниз по служебной иерархии.

Модель «змея» характерна для сотрудника, который проходит горизонтальное перемещение в организации, занимая различные должности на непродолжительное время, а затем, изучив все функции деятельности и управления, занимает более высокую должность на более высоком уровне иерархии. Данная модель является достаточно популярной у японских организаций, где считают, что каждый сотрудник должен быть способен выполнять свои трудовые функции на любом рабочем месте в организации.

Модель «перепутье» характерна для организаций, где после определенного периода производится комплексная оценка персонала, в результате которой принимаются решения о дальнейшем продвижении и перемещении сотрудника. Данная модель получила широкое распространение в США, поскольку решение о продвижении сотрудника принимается исходя из комплексной оценки его деятельности, что является объективным основанием для вынесения решений.

Изучив различные модели карьеры можно констатировать, что применение каждой из них зависит от категории персонала, а также учета различных факторов и условий в организации. При этом человек проходит несколько этапов развития своей карьеры, которые можно представить в виде рисунка (рисунок 1.3) [5].

Рассмотрев этапы можно отметить, что обеспечение такого важного фактора, как возрастная структура персонала является одним из важных аспектов управления карьерой и должен учитываться при ее осуществлении, поскольку

потребности и возможности с возрастом меняются, что, несомненно, необходимо учитывать при управлении карьерой персонала.

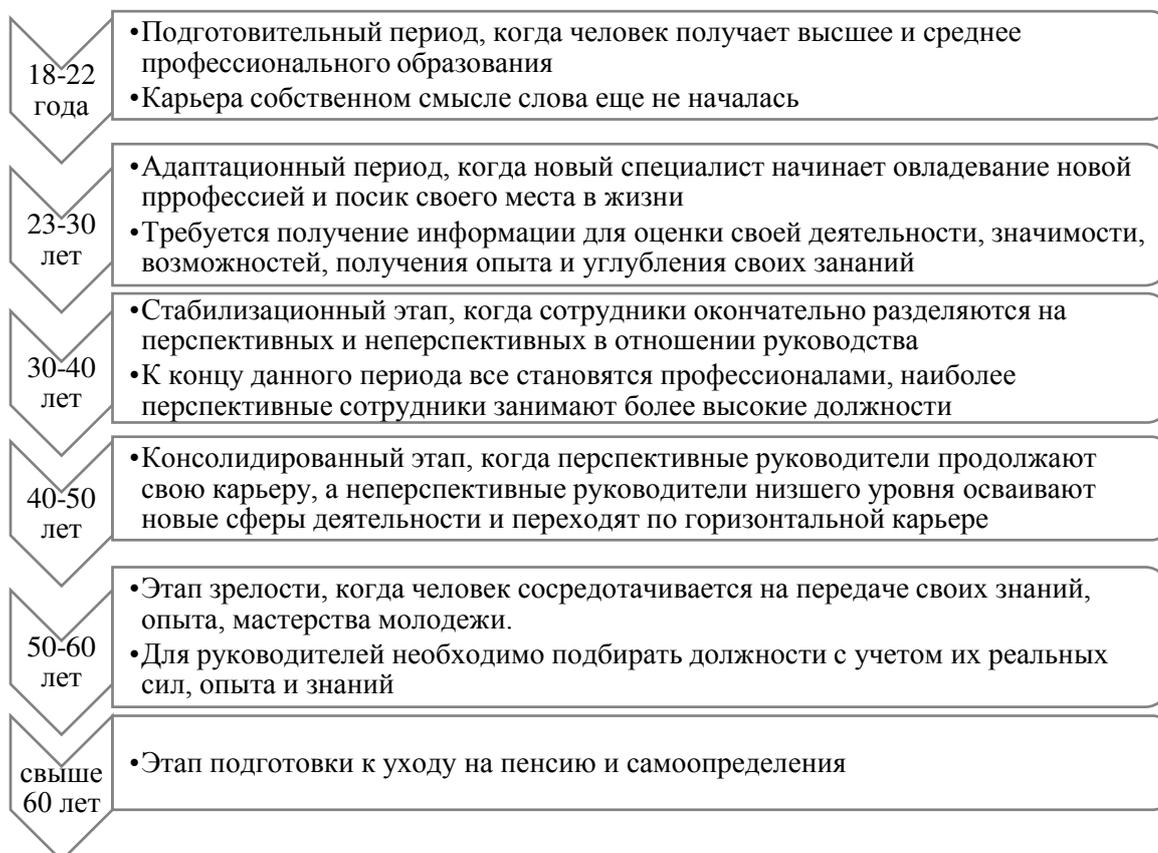


Рисунок 1.3 – Этапы карьеры

Изучив все важнейшие аспекты карьеры и ее управления, необходимо также рассмотреть этапы и механизмы управления карьерой в организации, поскольку без этого нельзя полностью понять сущность управления карьерой сотрудников организации.

Среди механизмов управления карьерой Н.В. Федорова выделяет следующие: механизмы подготовки кадрового резерва, механизмы ревизии и механизмы продвижения. При взаимодействии работника и организации важная роль уделяется обучению и саморазвитию, оценке и самопрезентации работника, а также ротации и вертикальному перемещению работника.

Н.В. Федорова представляет четыре этапа управления карьерой:

– на первом этапе новый работник обучается основам планирования и развития карьеры, целью которого является заинтересовать работника в развитии

карьеры и предоставить сотрудникам инструменты для начала собственной карьеры;

- на втором этапе разрабатывается план развития карьеры, где сотрудник определяет свои собственные профессиональные интересы и методы их реализации;

- на третьем этапе сопоставляются возможности сотрудника с требованиями к интересующим должностям, и определяется план реализации развития карьеры;

- на четвертом этапе непосредственно реализуется план развития [22].

Рассмотрев этапы управления карьерой можно отметить, что большое внимание уделяется работнику, организация обеспечивает оптимальные условия для реализации, формирования и развития потенциала сотрудников.

Таким образом, в данном параграфе мы изучили сущность управления карьерой, различные подходы авторов к понятию «карьер», были рассмотрены понятие «управление карьерой», цели и задачи управления карьерой, также мы описали виды карьеры и их взаимосвязь с управлением карьерой сотрудников организации, типы карьер, модели карьер, механизмы и этапы управления карьерой.

1.2 Сущность удержания персонала

Проблема удержания персонала в организации непосредственно связана с проблемой сохранения и увеличения ее человеческого капитала. Уход ценных сотрудников приводит к снижению человеческих активов организации. Ведь вместе с покидающими организацию работниками уходят и инвестиции, сделанные в них в виде затрат на их поиск, привлечение, адаптацию, обучение и т. д. Система мониторинга уровня человеческого капитала, которая создана с помощью инструментов анализа человеческих ресурсов, могла бы повысить эффективность управления человеческими ресурсами компании. Однако проблема сохранения человеческого капитала связана не только с потерями инвестиций в результате текучести, но и с повышением и сохранением профессиональной

квалификации работников. Но, тем не менее, в настоящее время в нашей стране актуальность проблемы очевидна: в ситуации кадрового голода организациям в первую очередь необходимо ориентироваться на удержание «старых» сотрудников, которые эффективно работают, досконально знают определённый рынок и специфику своей компании, у которых налажены внешние и внутренние коммуникации.

Привлечение новых сотрудников в данном случае будет неэффективным в долгосрочной перспективе. Поэтому удержание и мотивация персонала становятся крайне важными для компании, они обеспечивают её успешное функционирование на рынке.

Безусловно, организации ориентированы на удержание преимущественно так называемого «золотого кадрового резерва». Этот термин, который пришёл к нам с Запада, обозначает сотрудников, которые являются наиболее ценными и перспективными в компании. К ним могут относиться узкоспециализированные работники, топ-менеджеры, сотрудники, которые приносят организации реальный доход. Именно «золотой резерв» в условиях кадрового голода становится той прослойкой, которая чаще всего подвергается атакам со стороны внешнего рынка. На хороших специалистов выходят конкуренты, работодатели, сотрудники кадровых агентств, частные «охотники за головами».

Проанализируем основные определения по проблеме удержания персонала в организации.

А. В. Лысков характеризует удержание персонала как принятые в организации политики и практики, нацеленные на удовлетворение потребностей персонала и создание таких условий (в том числе и микроклимата), которые бы удерживали персонал в данной организации.

По мнению Т. А. Зайцевой, доцента факультета государственного управления, МГУ имени М. В. Ломоносова, удержание персонала – это стратегическая деятельность компании, направленная на то, чтобы заинтересовать своих наемных сотрудников к дальнейшей работе в штате, несмотря на периодические трудности

в организации труда и возможные выгодные предложения другой работы в будущем [15].

Несмотря на различия в определениях понятия существует единое мнение специалистов, изучающих текучесть и удержание персонала в организации о том, что удержание персонала представляет собой некую технологию по мотивированию персонала к работе в организации посредством создания определенных условий для повышения степени лояльности к организации и мотивации к труду.

По мнению М. Мескона, мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Согласно В. М. Цветаеву, в управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. То есть оба автора говорят о том, что мотивация – это побуждение к действию для достижения цели.

Применительно к определению понятия лояльность персонала к организации целесообразно проанализировать подход как зарубежных, так и отечественных ученых, среди которых наиболее известны, такие как Л. Почебут, О. Королева, О. Дейнека, Л. Портер. Так О. Дейнека отмечает лояльность персонала как приверженность делу компании, которая появляется благодаря эффективной подготовке кадров, идентификации личных интересов с успехом фирмы, и наконец, человеческая связь между подчиненным и его руководителем. О. Королева и Л. Почебут характеризуют лояльность как верность сотрудника целям, ценностям, интересам, направленности деятельности и сохранении собственности компании. В свою очередь, Л. Портер определяет лояльность персонала как готовность работника прилагать большие усилия в интересах компании и принятие ее основных ценностей и целей [1].

Таким образом, анализ различных подходов к организационной лояльности позволяет выделить ряд основных характеристик: чувство верности, преданности, разделение и принятие организационных ценностей и целей компании.

Организация процесса удержания персонала делится на 2 части:

1. Прежде чем «удерживать» сотрудников, важно определить, кого необходимо удерживать, а кого – нет. Неспроста в HR-среде есть такой термин, как «допустимый уровень текучести персонала», а также «желательная текучесть». Они и характеризуют пределы и должности, в том числе и конкретных сотрудников, по которым организация не планирует никаких действий по удержанию в силу самых разных причин. Такие вещи, как создание «Резерва высокопотенциальных сотрудников» и списка ключевых позиций тоже помогают определиться с теми, кого необходимо удерживать.

2. Существует много инструментов, которые по отдельности и в комплексе способны уменьшить текучесть и оставить в организации конкретных сотрудников с высокой результативностью/высоким потенциалом/ владеющих уникальными знаниями или навыками и т. д.

В любом случае, независимо от конкретных мер, которые индивидуальны для каждой компании, план системы удержания персонала включает в себя:

- разработку системы подбора персонала по определенным критериям для различных групп сотрудников;
- планирование потребностей в персонале в соответствии со стратегическими целями компании;
- построение системы адаптации и введения в должность новых сотрудников;
- разработку мотивационных пакетов для различных групп сотрудников;
- разработку оптимальной системы оплаты труда;
- создание в целом позитивного имиджа компании на рынке труда [26].

Существуют следующие способы удержания персонала в компании:

1. Развитие внутренних коммуникаций с организацией обратной связи, а также программой вовлеченности персонала. Хорошая система внутренних коммуникаций позволяет положительным образом решать различные проблемы, в том числе повышать репутацию компании как работодателя, способствовать укреплению мотивации сотрудников, сохранять лучших сотрудников. В основе

стратегии развития внутренних коммуникаций – четыре составляющие: скорость реакции, регулярность, правда, конкретность.

2. Мотивация сотрудников. Материальная мотивация в период экономических трудностей, может быть не возможна, и поэтому необходимо найти, чем можно мотивировать хороших сотрудников. Основными составляющими эффективной работы являются: четкая формулировка задач; ресурсы для исполнения этих задач; квалификация сотрудников, достаточная для выполнения поставленных задач; правильная мотивация.

3. Изучение сотрудников по типам мотивации:

– Сотрудники, которые ориентированы на финансовое вознаграждение, характеризуются следующими чертами. Основной приоритет для этой группы: возможность заработать денег и постоянный рост финансового дохода, чтобы рано уйти на пенсию и жить в свое удовольствие. Для того, чтобы сохранить и удержать таких сотрудников, необходим открытый диалог и четкое понимание ими своих перспектив в компании (в первую очередь – финансовых). Для этой категории низкими приоритетами являются гибкое рабочее время, стабильность бизнеса, социальная ответственность компании.

– Сотрудники, ориентированные на карьерный рост. Ведущим фактором является продвижение в компании, важно учитывать, что большинство сотрудников данной категории уже имеет стратегию своего карьерного развития.

– Сотрудники, которые ориентированы на баланс работы и личной жизни. Для сотрудников данной категории важен достаточный уровень заработка, чтобы содержать семью. Важным преимуществом является возможность гибкого графика, который позволял бы распределить время между семейными и рабочими обязанностями. Для этой группы очень важна этика работодателя, а также его социальная и корпоративная ответственность. Такие сотрудники как правило привержены своей организации.

– Сотрудники, ориентированные на качество жизни. Они положительно рассматривают возможность гибкого графика работы, редко готовы к изменениям и смене видов деятельности, направлению в развитии карьеры. Могут легко поменять работу, если найдут другую с более подходящими условиями. При этом для них очень важным удерживающим фактором является бренд работодателя, соблюдение компанией этических норм и правил.

– Сотрудники, ориентированные на гибкие рабочие условия. Невысокая заинтересованность в карьерном продвижении, для них очень важны гибкие схемы работы. Семья и личная жизнь важнее работы. Работники данной категории предпочитают работать из дома или неполный рабочий день [15].

К 10-ти самым эффективным методам удержания персонала относятся:

- наличие плана замены ключевых сотрудников (succession plan);
- обсуждение с ключевыми сотрудниками возможностей их развития в компании;
- поощрение достижений сотрудников финансовыми и нефинансовыми методами;
- оплата труда выше среднего уровня на рынке;
- предоставления возможности работы на условиях гибкого графика и возможности работы дистанционно;
- информирование ключевых сотрудников об их исключительной важности для компании;
- постановка четких и амбиционных целей;
- предоставление финансовых бонусов для ключевых сотрудников;
- предоставление хорошего социального пакета;
- предоставление ключевым сотрудникам доступа к финансовому участию в компании [23].

Так, одним из самых эффективных методов удержания персонала является мотивация через карьерный рост, обсуждение с ключевыми сотрудниками возможностей их развития в компании, то есть управление карьерой сотрудников.

Сегодня редко можно встретить людей, которые работают в одной компании десять и более лет. Современный рынок труда мобилен и диктует свои законы. Существует большое количество причин, по которым персонал уходит из организации. Начиная с неудовлетворения заработной платой и заканчивая конфликтами в коллективе. И поэтому в первую очередь для руководителей стоит главная задача – удержать высококвалифицированный персонал, чтобы он не ушёл к конкурентам. Руководитель не должен быть безразличным к своим подчинённым, обязан обеспечить сотрудников всем необходимым, чтобы им комфортно работалось, найти компромисс и установить такую заработную плату, которая будет удовлетворять как сотрудников, так и руководителя, чтобы компании такие затраты были не в убыток. И как мы уже выяснили, одним из эффективных способов удержания персонала является формирование эффективной системы управления карьерой [8].

Таким образом, в данном параграфе были рассмотрены важность и актуальность удержания персонала. Были представлены и проанализированы определения удержания персонала, а также мотивации персонала, данные разными авторами. Был проведён анализ различных подходов к лояльности персонала. Также были изучены процесс и способы удержания персонала.

1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта управления карьерой

В практике существуют различные формы управления карьерой. Особый интерес, с этой точки зрения, представляет зарубежный опыт, так как на отечественных предприятиях управление карьерой как вид деятельности начало формироваться только с середины 90-х годов XX века.

Зарубежный опыт в управлении карьерой показывает нам, что распространены две модели построения карьеры: американская модель и японская модель.

Особенности американской и японской системы управления персоналом предусматривают разные модели построения карьеры.

Выделим особенности управления карьерой в США. Согласно утверждению Солтановой В.М., характерной для США считают модель карьеры, когда сразу планируется регулярно менять работу каждые пять лет даже в благополучный, с точки зрения экономического цикла, период, причём эти перемены зачастую связаны с переездом в другой город или даже штат. Для американских компаний переход работника в другую организацию считается естественным вариантом развития его карьеры. Такой подход называется диверсифицированным. С одной стороны, американские компании гордятся, что оставившие их работники добились успеха в других организациях. С другой стороны, работа в известной компании на протяжении длительного времени является лучшей рекомендацией и гарантией получения новой работы [19].

В связи с тем, что в Японии компании ориентированы на пожизненный найм сотрудников, планирование карьеры предполагает, что все перемещения работника (вертикальные и горизонтальные перемещения, смена сфер деятельности) происходят в рамках одной организации.

Также в Японии широко распространена и развита профессиональная неспециализированная карьера. Японцы твёрдо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, который способен работать на любом из участков компании, а не по какой-либо отдельной функции. В процессе продвижения по служебной лестнице, сотрудник должен иметь возможность посмотреть на компанию со всех сторон, не задерживаясь, при этом, на одной должности более чем на три года. Так, считается вполне нормальным, если руководитель отдела снабжения меняется местами с руководителем отдела сбыта [19].

Согласно А. П. Егоршину, все многообразие вариантов карьеры образуется за счет сочетания четырех основных моделей, а именно: «лестница», «трамплин», «перепутье», «змея» [7].

В США распространена модель карьеры «перепутье», она, после истечения определённого переменного или фиксированного срока работы, предполагает прохождение специалистом или руководителем комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о перемещении, повышении или понижении в должности.

В Японии для руководителей и специалистов пригодна модель карьеры «змея». Она предусматривает горизонтальное перемещение сотрудника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время (1–2 года). Например, мастер после обучения в школе менеджеров работает последовательно диспетчером, технологом и экономистом, а затем назначается на должность начальника цеха. Благодаря этому линейный руководитель получает возможность более глубоко изучить конкретные функции управления, которые ему пригодятся на вышестоящей должности. Прежде чем стать директором предприятия, руководитель в течение 6–9 лет работает заместителем директора по кадрам, коммерции и экономике и всесторонне изучает важные участки деятельности [10].

В США разработаны и применяются различные программы планирования карьеры персонала. Например, в компании «Saturn» рабочая группа по планированию карьеры использует инструменты, чтобы помочь сотрудникам выявить умения и навыки необходимые для профессиональной карьеры. Эта программа помогает сотрудникам провести самооценку, развить свой потенциал. Программа выявляет сильные и слабые стороны работника: сначала он сам себя оценивает, а затем его оценивает его рабочая команда.

Вот что говорит профессор У. Оучи, автор известной книги «Теория Зет», о расстановке кадров в Японии: «Может быть, наиболее важным является тот факт, что каждый работник знает, что в течение всей своей карьеры он будет переходить из одних подразделений фирмы в другие, даже расположенные в разных географических местах. Кроме того, во многих японских фирмах ротация в течение всей трудовой жизни распространяется на всех служащих. Инженер-электрик с проектирования схем может быть направлен на производство или

сборку, техника каждый год могут переводить на новые станки или в другие подразделения, руководителей – перемещать по всем отраслям бизнеса. Когда люди работают все время по одной специальности, у них возникает тенденция к формированию локальных целей, связанных только с этой специальностью, а не с будущим всей фирмы» [10].

В основе системы управления карьерой персонала японских компаний лежит принцип «человеческого потенциала». Данный принцип предполагает выдвижение на первый план реальной возможности сотрудника проявить и развить свои способности, а также непременно должен включать в себя следующие компоненты: понимание работником всех трудностей своей работы; полное включение работника во все цели компании; предоставление работнику возможности уделять больше внимания самоконтролю и самоуправлению; наличие у работника всей информации, необходимой для работы; приобретение работником определенной значимости для компании в собственных глазах и глазах коллектива, при этом осознание своей причастности к общему делу и меры своей ответственности [19].

Основной задачей японской системы профессиональной карьеры персонала является превращение «знания отдельного работника в знание всей организации». Именно поэтому иногда отмечают, что один японский труженик в два раза слабее американского, но команда из десяти японцев в два раза сильнее десяти американцев. Хорошим примером практического осуществления этой задачи служат так называемые японские «кружки качества».

Система построения карьеры американцев включает в себя краткосрочные курсы при школах бизнеса и университетах (2–4 недели); вечерние курсы, рассчитанные на обучение высшего и среднего управленческого персонала; американскую ассоциацию менеджмента, рассчитанную на низкий и средний управленческий персонал; внутрифирменные курсы повышения квалификации; центры повышения квалификации при колледжах, университетах, учебных центрах, где проводится специализированная подготовка по программам, разработанным фирмами [10].

Важно отметить, что Эфендиев А.Г. считает, что российская модель построения карьеры является неким синтезом японской и американской моделей. Это объясняется тем, что работник может строить свою карьеру как в рамках одной организации, при одном важном условии, что ему необходимо знать стратегию развития организации хотя бы в среднесрочной перспективе, так и на разных предприятиях. В последнем случае статистика показывает, что карьерное продвижение в рамках одной компании возможно лишь на 2–3 ступени вверх. Поэтому, для того чтобы занять более высокий пост, сотруднику чаще всего приходится искать новое место работы [25].

В целом, можно сказать, что в зарубежных странах подход к построению карьеры основательный. Для достижения результатов в вопросах карьерного роста после окончания университета человек очень старательно рассматривает вакансии, просчитывает возможности карьерного роста, надежность работодателя. В процессе работы проходит дополнительное специальное обучение, регулярно общается с карьерными консультантами, планирует все свои действия и не отступает от плана. И лет через 20–25 он оказывается на вершине карьерной лестницы.

В России же планомерное построение профессиональной карьеры происходит редко и, как утверждает Сычева А., в наше время получить работу с приличным доходом, а также сделать карьеру в России можно, основном, благодаря знакомствам. Таков менталитет российского общества [21].

Молодые же специалисты пытаются делать карьеру практически сразу после окончания вузов. Ещё во время учебы они стараются попасть на практику в крупные, процветающие и известные в течение значительного срока компании. Зарекомендовав себя грамотным, энергичным, молодые специалисты получают места в компании. Через год-два продолжая работать, они обучаются в МВА, ведь во многих крупных компаниях диплом МВА является обязательным документом для замещения высших управленческих должностей [11].

По мнению Сычевой А., многие карьеристы в России обращают внимание на высокую должность, хороший доход и престижную компанию. Лишь около 10 %

соискателей пытаются тщательно выяснить все подробности о компании, а также просчитать возможность карьерного роста [21].

По мнению Шмелевой Е., в российских компаниях доминирующими требованиями для продвижения является – умение стратегически мыслить, аргументированно защищать свою позицию, нести ответственность, организовывать работу. В иностранных компаниях ценят личную результативность сотрудника, уровень образования как высшего, так и дополнительного, а также обращают особое внимание на мобильность и готовность работать в других регионах [24].

Сравнительный анализ моделей карьеры, позволил выделить существенные отличия. В США и Японии процесс построения карьеры происходит планомерно и целенаправленно, а в России, это происходит редко и благодаря знакомствам.

В зарубежных странах преобладают карьерные специалисты – консультанты, в то время как в России центры построения карьеры начали появляться относительно недавно. Важно отметить, что в России и за рубежом ценятся разные личностные качества сотрудника, и профессиональная карьера российского работника зависит, в основном, от развития отрасли и компании, в которой он работает.

Управление карьерой работников осуществляется на трех основных уровнях: организации в целом, конкретного подразделения, конкретной должностной позиции. Эти уровни управления карьерой переплетены и не могут существовать в отрыве друг от друга, но они имеют относительную самостоятельность. На уровне организации управление карьерой сотрудников осуществляет высшее руководство (или топ-менеджмент, т. е. исполнительный директор, совет директоров организации, первые вице-президенты и т. п.), которое разрабатывает подсистему регулирующих отношений – карьерные стратегии, карьерную политику, а, следовательно, цели, стратегии, задачи и долгосрочные планы организации. На уровне подразделений управление карьерой сотрудников осуществляют руководители структурных подразделений (функциональный и линейный менеджмент), которые отвечают за реализацию карьерных стратегий,

разрабатывая планы карьеры работников. На уровне должностной позиции управление карьерой осуществляет конкретный сотрудник, который берет на себя ответственность за свое профессиональное и личное развитие и сам выбирает средства достижения личной цели в профессиональной деятельности [20].

Рассмотрим опыт управления карьерой некоторых зарубежных компаний.

В компании Apple вся ответственность за карьерные подвиги возложена на самих работников. Концепция «хозяин своей карьеры» (own their career) была принята в Apple много лет назад, когда вице-президентом HR был Kevin Sullivan. В Apple не поддерживают карьерное продвижение работников, дабы не рождать карьерных ожиданий, но думают, что работники имеют право на непрерывное продвижение. В Apple уверены, что помощь в карьерном продвижении ослабляет уверенность работника в своих силах и косвенно снижает межведомственное сотрудничество и обучение. Лишенные помощи, работники активно ищут информацию в других функциональных и бизнес подразделениях. В компании, где креативность и инновации царь и бог всего, вы не пожелаете, чтобы что-нибудь снижало любопытство и сотрудничество между различными функциональными и бизнес подразделениями. Кроме того, по мнению руководства компании, автоматическое передвижение работника в рамках одного функционального направления может снизить уровень разнообразия мышления в группе.

Procter&Gamble придерживается политики «built from within», то есть построение организации изнутри, и, как правило, берет сотрудников только на стартовые позиции менеджеров или специалистов, обычно это «вчерашние» выпускники или молодые специалисты с опытом работы до 3 лет. Тем не менее, бизнес растет очень стремительно, и периодически возникают исключения, и компания ищет людей с опытом. Например, в Procter&Gamble направление, отвечающее за продажи, называется Customer Business Development, или отдел развития бизнеса заказчика карьеры делаются даже быстрее, чем во многих других подразделениях компании. Это неслучайно, ведь основная цель лидирующей FMCG-компании – построение долгосрочных взаимоотношений с

заказчиками. Задачей менеджеров, которые работают в этом отделе, является оказание клиентам помощи в развитии бизнеса и, соответственно, рост продаж Procter&Gamble. Построение карьеры в отделе зависит прежде всего от личностных качеств человека, его умения быстро усваивать знания и качественно их применять, от желания делать больше, чем от него ожидается.

Компания BOSCH предлагает сотрудникам три вида карьерного роста: вертикальный (карьера руководителя), в смежных областях (карьера проектного менеджера) и узкопрофессиональный (карьера суперспециалиста). Каждый сотрудник ежегодно проходит оценочное интервью, на основании которого осуществляется индивидуальное планирование его карьеры. Помимо карьерного плана в компании для многих позиций существуют планы по замещению на несколько лет вперед: для руководителя – на 8 лет, для специалиста – на 3 года. Один из примеров ярко иллюстрирует, как работает такая система. Восемь лет назад стажер компании BOSCH, только что окончивший вуз, прошел конкурс на участие в программе стажировки в Германии. По возвращении в Москву он в течение трех лет работал коммерческим представителем BOSCH, далее перешел на позицию руководителя группы продаж уже в другом отделе компании, а три года назад занял должность директора по продажам и отвечает за две страны – Россию и Белоруссию.

В компании КПМГ несколько лет назад стала партнером 28-летняя девушка, есть 30-летние партнеры первого года, очень молодые старшие менеджеры. Для сотрудников карьерные возможности возрастают, если они демонстрируют отличные результаты работы за год. Согласно системе аттестации и оценки в компании, специалист должен демонстрировать soft skills, а также максимально удовлетворять техническим требованиям по отношению к той или иной позиции. Если оба этих компонента совпадают, то сотрудник действительно может стремительно двигаться по карьерной лестнице. Часто в компании практикуется перемещения сотрудников «по вертикали», но не менее часто и «по горизонтали». Сотрудник волен перемещаться в рамках одного и того же отдела, если хочет изменить специфику и «вектор» своей работы. Специалист может также

«мигрировать» из аудита в консультирование и наоборот. Сотрудник, работающий в инфраструктуре, например в бухгалтерии, администрации или на позиции секретаря, может также перейти в профессиональные подразделения.

Таким образом, мы рассмотрели и проанализировали 2 основные модели построения карьеры – американскую и японскую; был сделан вывод о том, что в России часто используется синтез двух этих моделей. В целом, можно сказать, что в зарубежных странах подход к построению карьеры основательный: после окончания университета человек старательно рассматривает вакансии, просчитывает возможности карьерного роста, надежность работодателя, в процессе работы проходит дополнительное специальное обучение, регулярно общается с карьерными консультантами, планирует все свои действия. В России же планомерное построение профессиональной карьеры происходит редко. Также мы рассмотрели опыт управления карьерой четырёх крупных зарубежных компаний.

Выводы по главе 1

Написание данной главы мы начали с исследования сущности карьеры. Были изучены сущность управления карьерой, различные подходы авторов к понятию «карьерера», мы рассмотрели понятие «управление карьерой», цели и задачи управления карьерой, также мы описали виды карьеры и их взаимосвязь с управлением карьерой сотрудников организации, типы и модели карьеры, механизмы и этапы управления карьерой. В следующем параграфе была представлена сущность удержания персонала. Мы описали важность и актуальность удержания персонала. Были представлены и проанализированы определения удержания персонала, а также мотивации персонала, данные разными авторами. Был проведён анализ различных подходов к лояльности персонала, были исследованы процесс и способы удержания персонала. Для понимания полной картины управления карьерой, в последнем параграфе главы мы проанализировали отечественный и зарубежный опыт управления карьерой. В рамках этого параграфа нами были изучены 2 основные модели построения карьеры – американская и японская, мы сравнили эти модели с российской. Было

выявлено, что в России часто используется синтез двух этих моделей. Мы сделали вывод о том, что в сравнении с Россией, в зарубежных странах подход к построению карьеры более основательный, в нашей же стране планомерное построение профессиональной карьеры происходит редко. Также мы рассмотрели опыт управления карьерой четырёх крупных зарубежных компаний.

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ»

2.1 Общая характеристика ООО «Лучшие практики»

«Первый БИТ» (юридическое название ООО «Лучшие практики») – занимается разработкой IT-решений для учета и управления.

Компания была основана в 1997 году под названием «1С:Бухучет и Торговля» (БИТ) в Москве. С момента основания компания становится франчайзи фирмы «1С», получив права на распространение продуктов 1С. Позже к продаже и сопровождению программных продуктов добавилось обучение клиентов работе с программами «1С». БИТ является Центром Сертифицированного Обучения Фирмы 1С. 1 октября 2012 года компания была переименована в «Первый БИТ».

«Первый БИТ» в настоящий момент – это:

- крупнейшая региональная сеть среди фирм-франчайзи 1С;
- более 50 программ собственной разработки;
- 80 офисов в 49 городах;
- 5 стран: Россия, Казахстан, Украина, Объединённые Арабские Эмираты, Канада;
- более 5 000 сотрудников.

Девиз компании: «Если быть, то быть первым!».

Миссия компании: «Дать нашим клиентам возможность по-другому посмотреть на бизнес, помочь им использовать все возможные инструменты из области ИТ для достижения целей и одновременно создать нашим сотрудникам, клиентам и партнерам возможности для успешного развития». Первая часть миссии направлена на клиентов, а вторая часть и на клиентов, и на персонал, и на партнёров. То есть миссия комплексная, правильно построенная.

Основные направления деятельности компании:

- Автоматизация малого и среднего бизнеса: продажа, внедрение и сопровождение программных продуктов 1С.

– Проектное направление: автоматизация средних и крупных клиентов с использованием проектных технологий.

– Отраслевая автоматизация: автоматизация предприятий с учетом отраслевой специфики (строительство, промышленное производство, сфера услуг, логистика, образование, фармацевтика и многие другие отрасли).

– Автоматизация розничной торговли с применением торгового оборудования: автоматизация с применением торгового оборудования предприятий торговли, общественного питания, складов, логистических комплексов, промышленных предприятий и многих других сфер, продажа торгового оборудования и его интеграция с программным обеспечением.

– Обучение клиентов (УЦ – учебный центр): повышение уровня знаний пользователей в работе с программными продуктами «1С». Проводится обучение администрированию и конфигурированию на платформе 1С: Предприятие. Также в учебном центре можно пройти курсы по бухгалтерскому учету.

– Электронная отчетность: передача отчетности через Интернет в налоговую инспекцию, в пенсионный фонд, в статистику и фонд социального страхования.

Дополнительные направления:

– Бухгалтерский консалтинг: предоставление бухгалтерских, аудиторских, консалтинговых услуг.

– Разработка решений в области информационной безопасности: защита от краж и утечки данных управленческого и бухгалтерского учета на предприятии клиента.

– Продажа компьютеров, комплектующих, сети, прочий софт (не 1С): Microsoft, Alladin, Dr.Web, Acronis, Лаборатория Касперского.

– Проектный консалтинг: разработка комплексного IT-проекта (сервера, сеть, необходимое оборудование, софт и развертывание на площадях клиента) для создания корпоративной информационной системы предприятия клиента (СофтМарт).

– Интернет-направление («веб-студия»): разработка и создание сайтов для клиента, регистрация доменного имени, размещение сайта на сервере (хостинг). Рекламная и техническая поддержка сайта и его продвижение в поисковых системах.

– «Облачные» технологии: работая «в облаке», пользователь имеет полный доступ к программе и собственным данным. При этом он экономит деньги на обслуживание инфраструктуры, операционной системы и собственно программного обеспечения, с которым работает.

– BI–QlikView: аналитическое решение нового поколения. Предназначено для консолидации, анализа и получения в наглядном графическом виде полной информации из любых источников и учетных систем (1С, Sap и др.). Решение предназначено для сотрудников уровня руководитель отдела, департамента; коммерческий, финансовый и генеральный директора. Также может использоваться финансовыми аналитиками/менеджерами.

Таким образом, работая по большому количеству направлений, компания Первый БИТ обеспечивает удовлетворение всех потребностей клиента по автоматизации бизнес процессов.

В компании разработана, внедрена и поддерживается Система менеджмента качества (СМК). СМК Компании соответствует требованиям международного стандарта ISO 9001:2008, что подтверждено наличием сертификата, выданного независимым органом по сертификации BureauVeritas.

Стратегическая цель компании: до конца 2020 года войти в 100 крупнейших ИТ-компаний мира, работающих в сфере разработки делового ПО и оказания ИТ-услуг. По данным за 2017 год компания «Первый БИТ» является крупнейшей ИТ-компанией в Челябинске, однако она не входит и в топ 100 компаний России. Но «Первый БИТ» предлагает свои услуги уже в пяти странах мира (в том числе Канада и ОАЭ). Поэтому можно сделать вывод, что цель компании реальная, но сложно достижимая.

Для достижения стратегической цели компания ставит перед собой выполнение следующих основных задач:

– Офисы компании должны присутствовать во всех экономически значимых городах России, Украины и Казахстана. В этих городах Первый БИТ должен быть первым по всем основным направлениям деятельности компании.

– Быть лидером в автоматизации приоритетных для компании отраслей и видов учета, таких как бухгалтерский учет, торговля (опт, розница), HR, финансы, строительство, HoReCa, CRM, логистика, медицина, BI, производство.

– Более 50% лидеров рынка по каждому приоритетному для компании отраслевому направлению во всех странах присутствия должны быть её клиентами.

Компания «Первый БИТ» определяет для себя следующие цели: рост реализации по сравнению с прошлым годом; рентабельность компании; прирост новых клиентов; сохранность клиентов; качество работы; рост процента продаж бит.торгов в общем объеме продаж ПП; увеличение выработки на 1 сотрудника.

Данные цели построены не по технике SMART, что является большим упущением. Также цели организация ставит только на ближайший год, и большинство из них сводится только лишь к повышению эффективности предприятия. Что касается стратегии, то компания собирается расширять рынки, товары и услуги, а также организация "Первый БИТ" стремится стать первой в своей отрасли.

Компания определила для себя следующие ценности: честность и уважение, ориентация на клиента, ответственность и надежность, результативность и эффективность, развитие и смелость.

Ценности соответствуют миссии и помогают достижению стратегической цели компании. От этих принципов во многом зависят как отношения между сотрудниками, так и характер их общения с клиентами и партнерами предприятия, поэтому организация старается нанимать только тот персонал, который соответствует и разделяет приведенные выше ценности.

В ООО «Лучшие практики» применяется линейно-функциональная организационная структура управления (приложение А).

Линейно-функциональная структура реализует принцип единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними и рационального сочетания централизации и децентрализации.

К плюсам данной организационной структуры относятся:

- стимулирование деловой и профессиональной специализаций;
- уменьшение дублирования усилий и потребления материальных ресурсов в функциональных областях;
- улучшение координации в функциональных областях.

Минусами являются:

- Отделы более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации. Это увеличивает возможность конфликтов между функциональными областями.
- Существуют проблемы с распределением ответственности за устранение проблем.
- В большой организации цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной, однако в данном филиале компании такой проблемы нет.

Таким образом, для данной организации линейно-функциональная структура управления является наиболее эффективной.

Проанализируем ООО «Лучшие практики» с точки зрения её жизненного цикла, используя модель И. Адизеза.

У ООО «Лучшие практики» установлены четкие цели, показатели эффективности и ценности, которые направлены на рост компании. Каждый отдел имеет четкие приоритеты и все сотрудники последовательно, упорно и четко выполняют свои задачи. В компании приведены в соответствие миссия, стратегия, структура, процессы управления информацией, распределение ресурсов и система вознаграждений.

Компания занимается планированием своей деятельности и впоследствии следует своим планам, ориентирована на результат и удовлетворение потребностей своих клиентов, эффективно работает. Также в компании постоянно открываются филиалы.

На основании данной характеристики организации можно сделать вывод о том, что ООО «Лучшие практики» находится на стадии расцвета.

Адизез говорит о том, что теоретически "расцвет" может длиться бесконечно при условии количественного и качественного роста организации. На данной стадии могут возникнуть 2 основные проблемы: возникновение желания оставить всё как есть и нехватка персонала с необходимым уровнем компетенций и навыков.

Компания уже решила первую проблему, она постоянно стремится к развитию, улучшению, делает инвестиции в рост. Однако в ООО «Лучшие практики» существует такая проблема, как нехватка высококвалифицированных специалистов. Этот вопрос стоит особенно остро, так как Первый БИТ стремится открывать новые филиалы. На данный момент в компании открыто 610 вакансий. Это достаточно много и найти такое количество высококвалифицированных специалистов крайне сложно, поэтому более рационально будет построить эффективную систему управления карьерой в компании.

2.2 Организационный аудит ООО «Лучшие практики»

Проведём диагностику внешней среды предприятия ООО «Лучшие практики» с помощью таких анализов, как STEEP (таблица 2.1) и 5 сил Портера (рисунок 2.2).

Таблица 2.1 – STEEP-анализ ООО «Лучшие практики».

Факторы влияния	Знак влияния (+/-)	Степень влияния (0-1)	Вероятность наступления (0-1)	Итого
1	2	3	4	5
S (Social)				
1) увеличение заинтересованности населения работать в сфере IT	+	0,6	0,25	+0,15
2) интернетизация	+	0,5	0,25	+0,125

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5
3) выход на рынок труда поколения Y (они трудоспособны, хотят отдачи от своей работы и большего участия в принятии решений, предпочитают использовать гибкое рабочее время)	+	0,4	0,25	+0,1
4) повышение требований к уровню обслуживания	+	0,4	0,25	+0,1
Итого				+0,475
Т (Technological)				
1) увеличение популярности программ автоматизации учета	+	1	0,25	+0,25
2) появление на рынке программ-аналогов (заменителей) программ 1С	-	0,5	0,25	+0,125
3) развитие возможностей интернета и мобильных устройств и их прочное внедрение в жизнь;	+	0,5	0,25	+0,125
4) развитие инноваций и технологий в сфере IT, которые помогают сократить расходы компании	+	0,4	0,25	+0,1
Итого				+0,35
Е (Economical)				
1) небольшой темп роста в экономике (1,4% за 2017 год по данным Росстат)	-	0,3	0,2	-0,06
2) снижение уровня инфляции (в 2016 году 5,4%, в 2017 году 2,5% по данным Росстат)	+	0,4	0,2	+0,08
3) увеличение объёмов инвестиций в IT сфере (по данным PwC)	+	0,6	0,2	+0,12
4) повышение уровня развития малого и среднего бизнеса (распоряжение Правительства РФ №1083-р «Об утверждении Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года»)	+	0,8	0,2	+0,16
5) тенденция к глобализации экономики	+	0,6	0,2	+0,12
Итого				+0,42

1	2	3	4	5
P (Political)				
1) 290 Федеральный закон об онлайн-кассах (большинство бизнесменов должны перейти на онлайн-кассы, а «Первый БИТ» это может осуществить, т.е. увеличивается прибыль)	+	0,4	0,25	+0,1
2) ориентация на рыночное регулирование экономики	+	0,6	0,25	+0,15
3) либерализация внешнеэкономического сотрудничества	+	0,6	0,25	+0,15
4) налоговая политика (страховые взносы в 2017-2023 гг в ИТ-компаниях 14%, вместо 30%; в Челябинской области ставка налога на прибыль для ИТ-компаний составляет 16,5% вместо 20%)	+	0,6	0,25	+0,15
Итого				+0,55
Итого по всем сферам				+1,795

Визуально представим результаты STEP-анализа с помощью профиля внешней среды ООО «Лучшие практики» (рисунок 2.1).

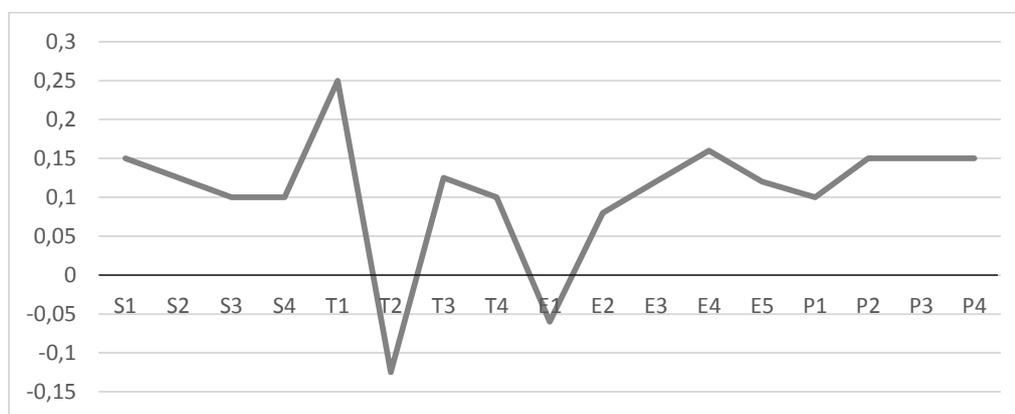


Рисунок 2.1 – Профиль внешней среды ООО «Лучшие практики»

Социальная сфера

В настоящее время происходит стремительное развитие информационных технологий, неспроста 21 век называют «информационным». Это привело к распространению и внедрению интернета во все сферы жизни людей. ИТ компании в современном мире являются самыми успешными, что приводит к

увеличению заинтересованности населения работать в данной сфере. Но развитие происходит не только в сфере ИТ, конкуренция увеличивается во всех сферах, поэтому повышаются требования и к уровню обслуживания в целом. Также, при анализе социальных факторов, необходимо учитывать, что на рынок труда выходит поколение Y, что понесёт за собой определённые изменения.

Технологическая сфера

Что касается технологической сферы, то благодаря развитию технологий, мобильные устройства, в особенности смартфоны, стали доступны каждому. Это повлияло и на стиль жизни людей, теперь всю работу можно выполнять только лишь с помощью мобильных устройств. Также развитие технологий способствуют появлению инноваций, которые сокращают расходы компаний. Например, сейчас набирают популярность программы автоматизации учета, такие как 1С (основное направление деятельности ООО «Лучшие практики»), но такое развитие приводит и к появлению новых программ-аналогов 1С.

Экономическая сфера

По данным Росстат в 2017 году темп развития экономики был равен 1,4%, при этом происходит снижение уровня инфляции: по данным той же службы инфляция в 2016 году была на уровне 5,4%, а в 2017 уже 2,5%. С целью повышения уровня экономики страны, государство разработало стратегию развития малого и среднего предпринимательства в России на период до 2030 года (распоряжение Правительства РФ №1083-р). Для компании ООО «Лучшие практики» это означает, что повысится спрос на программы автоматизации учёта. Также, по данным консалтинговой фирмы PriceWaterhouseCoopers, происходит увеличение объёмов инвестиций в сфере ИТ, что в свою очередь положительно влияет на рост компании Первый БИТ.

Политическая сфера

С 1 июля 2017 года большинство предприятий и ИП, применяющих контрольно-кассовую технику, будут обязаны передавать фискальные данные в налоговые органы через онлайн-кассы (ч. 3 ст. 7 Федерального закона от 3 июля 2016 г. № 290-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "О применении

контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт" и отдельные законодательные акты Российской Федерации". Согласно данному закону, когда покупатель совершит покупку, информация о ней будет сразу отправляться из кассы или фискального регистратора в ОФД (Оператор фискальных данных). Для этого в кассовой технике должен быть порт Ethernet, модуль Wi-Fi или разъем для 2G/3G модема. ОФД хранит все данные и отправляет их по запросу в налоговую. Компания Первый БИТ в том числе занимается продажей и настройкой таких онлайн-касс. Что касается налоговой политики, то применительно к ИТ-компаниям страховые взносы снижены с 30% до 14% на период 2017-2023 гг. Также в Челябинской области ставка налога на прибыль для ИТ-компаний составляет 16,5% вместо 20%.

Рассматривая политическую сферу более широко следует учитывать, что в настоящее время происходит ориентация на рыночное регулирование экономики. Также происходит глобализация экономической деятельности, что требует ее либерализации. Либерализация международных экономических отношений выражается в постепенном, не всегда последовательном и прямолинейном, ослаблении или устранении препятствий на пути международного движения товаров, услуг, объектов интеллектуальной собственности, труда, капитала, финансовых ресурсов. Именно это и происходит на протяжении последних десятилетий, что также является положительным аспектом для развития компании Первый БИТ.

Проведя анализ, мы выяснили, что все факторы влияния внешней среды оказывают положительное воздействие на компанию. Наибольшее влияние оказывают политические факторы, а наименьшее технологические. Факторов, которые оказывают отрицательное влияние всего 2: появление продуктов-аналогов (заменителей) программ 1С и небольшой темп роста в экономике. А среди положительных, факторы оказывающие наибольшее влияние – это: повышение уровня развития малого и среднего бизнеса (наибольшее влияние вреди всех факторов), увеличение заинтересованности населения работать в

области информационных технологий, ориентация на рыночное регулирование экономики, либерализация внешнеэкономического сотрудничества, а также налоговая политика. Профиль внешней среды позволяет сделать вывод о том, что предприятие находится в стабильной внешней среде, поскольку влияние положительных факторов на деятельность компании превышает влияние отрицательных.

Продолжим исследование внешней среды предприятия с помощью анализа 5 сил Портера (рисунок 2.2). Проведение данного анализа поможет писать способы формирования конкурентного преимущества, а также способы, с помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность. Здесь необходимо оценить влияние каждого фактора: поставщиков, потребителей, конкурентов и товаров-заменителей.

Для оценки влияния данных факторов были введены показатели:

- высокое (5 баллов);
- значительное (4 балла);
- среднее (3 балла);
- незначительное (2 балла);
- низкое (1 балл).

Разберём более подробно каждый из факторов:

1. Угроза появления конкурентов: отсутствует экономия на масштабе при оказании услуг, невысокий уровень разнообразия товара, уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль ниже среднего (1-6 месяцев), полностью открыт доступ к каналам распределения, а также нет ограничивающих актов со стороны государства. Вывод – новички вполне вероятны.

2. Рыночная власть поставщиков: у компании отсутствуют поставщики, так как деятельность организации связана только с программными продуктами.

3. Рыночная власть потребителей: объём продаж в основном равномерно распределён между всеми клиентами, товары и услуги не обладают уникальностью, однако покупатель может уйти в другую компанию, но только при значимой разнице в цене.

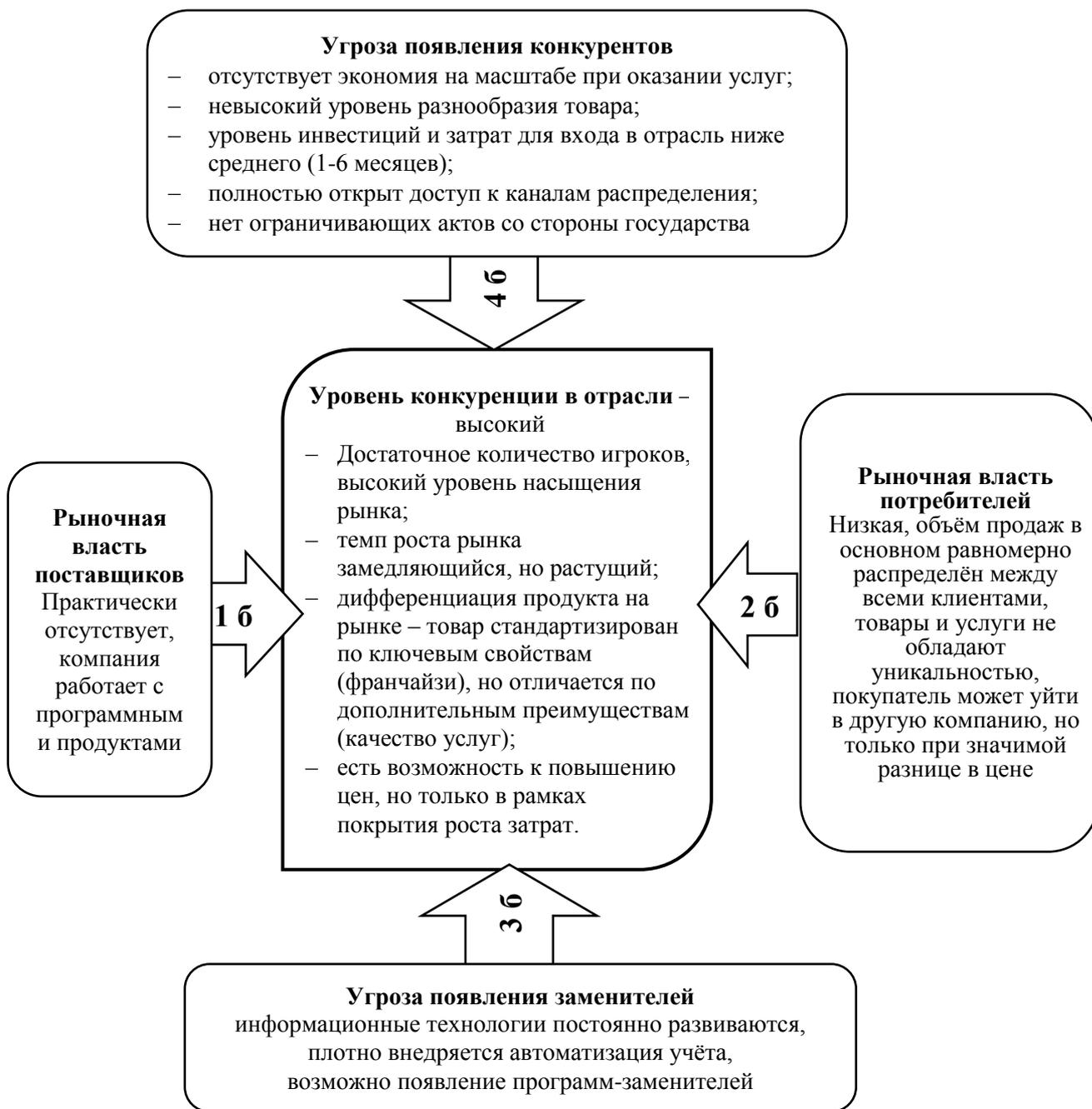


Рисунок 2.2 – Модель пяти сил Портера ООО «Лучшие практики»

4. Угроза появления заменителей: информационные технологии постоянно развиваются, плотно внедряется автоматизация учёта, поэтому возможно появление программ-заменителей.

5. Уровень конкуренции в отрасли:

- достаточное количество игроков, высокий уровень насыщения рынка;
- темп роста рынка – замедляющийся, но растущий;
- по дифференциации продукта на рынке – товар стандартизирован по

ключевым свойствам (франчайзи), но отличается по дополнительным преимуществам (качество услуг);

– ограничение в повышении цен: есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат.

То есть уровень конкуренции в отрасли достаточно высокий, но Первый БИТ занимает лидирующие позиции среди фирм франчайзи 1С, также благодаря и тому, что компания занимается и разработкой собственных продуктов.

Поскольку у компании отсутствуют поставщики, то и рыночная власть поставщиков, следовательно, тоже отсутствует. Что касается рыночной власти потребителей, то она не велика, так как программы 1С стоят дорого, так же как и их внедрение и сопровождение, поэтому потребители стремятся обращаться к лучшим в этой отрасли, а именно к рассматриваемой компании. Главной причиной ухода покупателя к конкурентам может послужить значительная разница в стоимости услуг. В этом плане преимуществом Первый БИТ являются программы собственной разработки, многие из них являются более простым и дешёвым аналогом программ 1С.

Таким образом существует угроза появления новых конкурентов и товаров заменителей, однако компания удерживает большую часть рынка, и программы 1С полностью удерживают рынок СНГ на данный момент, следовательно, влияние рассмотренных сил на Первый БИТ невелико.

Далее проведём диагностику внутренней среды предприятия ООО «Лучшие практики» с помощью таких анализов, как матрица БКГ, модель 7S McKinsey и SNW-анализ. Но сперва представим и проанализируем основные экономические показатели ООО «Лучшие практики» (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Основные экономические показатели ООО «Лучшие практики»

Год	2015	2016	2017	Прирост 16/15	Прирост 17/16
1	2	3	4	5	6
Финансовые показатели					
Выручка	201 416 490	217 584 293	231 282 271	8,03	6,30
Валовая прибыль	125 522 757	134 598 531	143 135 111	7,23	6,34
Себестоимость	39 638 765	41 820 589	42 716 351	5,50	2,14

Окончание таблицы 2.2

1	2	3	4	5	6
ФЗП	74 052 122	90 531 535	102 675 508	22,25	13,41
Прибыль до налогообложения	124 696 958	133 406 436	142 187 086	6,98	6,58
Чистая прибыль	99 757 566	106 725 148	113 749 669	6,98	6,58
Рентабельность, %	49,5	49,3	49,6	-0,40	0,61
Производительность труда	1 101 077	1 181 461	1 264 343	7,30	7,02
Средняя ЗП на 1 человека	583 681	622 544	684 503	6,66	9,95
Персонал					
Корпоративные мероприятия	225 115	239 813	271 148	6,53	13,07
Подарок сотруднику	118 767	132 591	423 935	11,64	219,73
Подбор персонала	69 278	80 542	102 670	16,26	27,47
Спортзал	134 213	145 226	170 665	8,21	17,52
ССЧ	148	149	150	0,68	0,67

Все показатели с каждым годом равномерно растут, в том числе наиболее важные показатели, такие как выручка, прибыль, производительность труда и ФОТ. Численность персонала, в свою очередь, находится практически на одном уровне. Из анализа экономических показателей видно, что компания находится на фазе активного развития.

Проведём анализ по матрице БКГ. Он позволит определить приоритеты в развитии товаров организации и выявить ведущие направления для будущих инвестиций. Модель позволяет создать стратегию для каждого товара и даёт понимание, какие товары способны принести прибыль, а какие стоит ликвидировать. Представим и проанализируем матрицу БКГ на рисунке 2.3.

Матрица БКГ позволяет не только увидеть структуру портфеля продуктов, но и разработать стратегии его оптимизации. С точки зрения БКГ оптимальным является такой портфель предприятия, который получает прибыль в настоящее время и способен обеспечить ее получение в будущем. В этой связи оптимальный портфель должен состоять из товаров «денежных мешков», приносящих прибыль «сегодня», и товаров «звёзд», обеспечивающих прибыль «завтра».

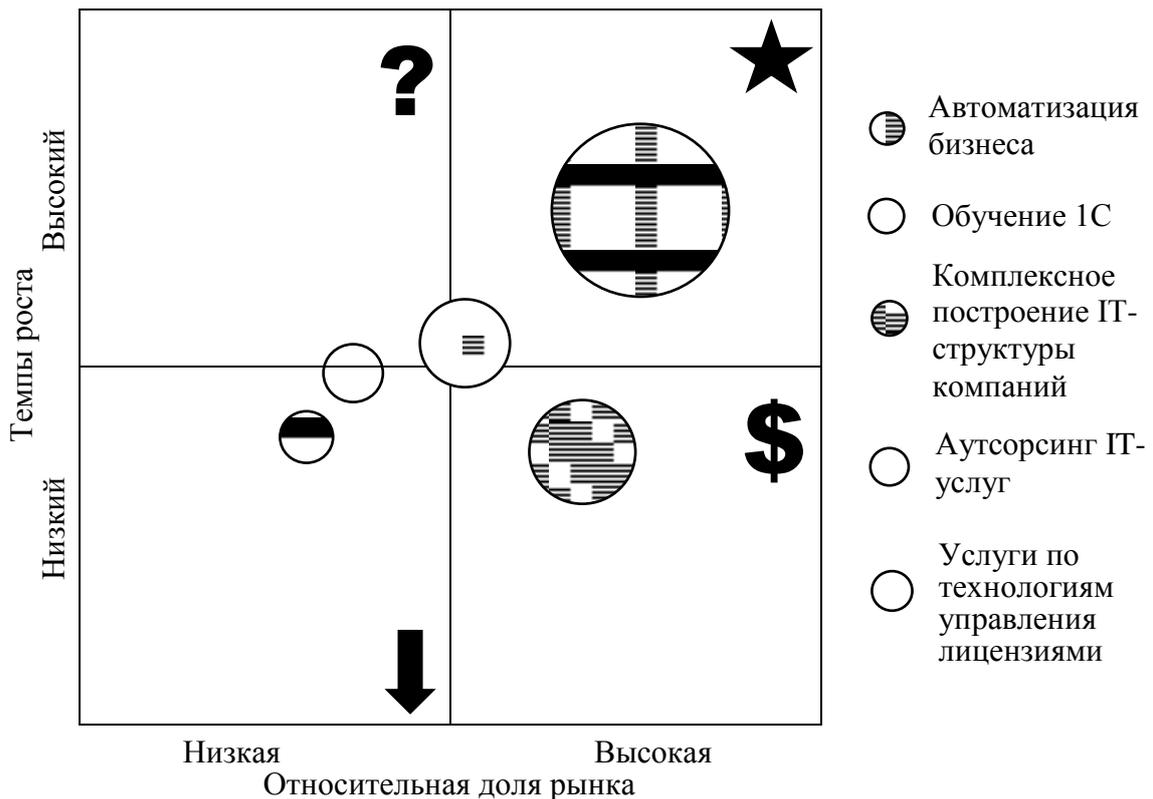


Рисунок 2.3 – Матрица БКГ ООО «Лучшие практики»

Согласно данной матрице, в категории «звёзды» находится «Автоматизация бизнеса» – 65%. По автоматизации бизнеса Первый БИТ является лидером

растущего рынка. Также в данное поле входит «Обучение 1С», но с меньшими показателями – 10%, так как существует большое количество конкурентов, предоставляющих данную услугу, часто даже дешевле.

В поле «денежные мешки» находится «Комплексное построение ИТ-структуры компании» – 15%, то есть в настоящее время данная услуга является самой дорогой в компании и, соответственно, самой прибыльной, однако темпы роста данного рынка замедляются.

Услугой с минимальной прибылью и с наименьшей долей рынка является «Аутсорсинг ИТ-услуг» – 4%. Компании стоит задуматься над тем, что бы исключить данный вид деятельности из предоставляемых услуг.

Далее построим и проанализируем 7S модель МакКинси (рисунок 2.4). Модель 7S McKinsey представляет собой удобный инструмент анализа внутренней

организационной структуры и принципов работы компании. Она анализирует семь ключевых элементов микросреды: стратегия, структура, системы, система ценностей, сумма навыков, сотрудники и стиль взаимоотношений.

Данная модель позволяет сделать ряд выводов. Во-первых, насколько правильно выстроены и налажены бизнес-процессы внутри компании; во-вторых, насколько эффективно используются имеющиеся ресурсы.



Рисунок 2.4 – Модель 7S McKinsey ООО «Лучшие практики»

1. Стратегия. Стратегия направлена на расширение бизнеса и завоевание конкурентного преимущества, а также на сохранение существующей доли рынка. Главная стратегическая цель компании заключается в том, что бы до конца 2020

года войти в 100 крупнейших ИТ-компаний мира, работающих в сфере разработки делового программного обеспечения и оказания ИТ-услуг.

Рассмотрим долгосрочные цели компании:

– Офисы компании должны присутствовать во всех экономически значимых городах России, Украины и Казахстана.

– Быть лидером в автоматизации приоритетных для компании отраслей и видов учета, таких как бухгалтерский учет, торговля (опт, розница), HR, финансы, строительство, HoReCa, CRM, логистика, медицина, BI, производство.

– Более 50% лидеров рынка по каждому приоритетному для компании отраслевому направлению во всех странах присутствия должны быть её клиентами.

2. Структура. Структура компании линейно-функциональная, что наиболее приемлемо для неё, поскольку она включает в себя преимущества и линейной, и функциональной структур, дистанция власти при этом минимальна, что, в свою очередь, свидетельствует о чётком взаимодействии между руководителями и подчинёнными. Структура организации разработана таким образом, чтобы способствовать координации и интеграции между всеми уровнями руководства и сотрудниками компании.

3. Системы. В организации существует система управления персоналом, включающая в себя отбор, подбор, найм, адаптацию, обучение, кадровое делопроизводство, аттестацию, мотивацию, контроль труда и заработную плату. Контроль и оценка результатов выстроена в системе ключевых показателей эффективности деятельности. Для каждого подразделения разрабатываются цели и стимулирующие показатели эффективности, которыми оцениваются качество работы, как целого подразделения, так и единичного сотрудника. Система менеджмента находится на среднем уровне. Многие руководители заняли свой пост придя в компанию на более низкую должность, то есть большинство из

руководителей не имеет специального соответствующего образования, однако компания стремится обучать руководителей в головном офисе.

4. Сумма навыков. Первый БИТ предъявляет к своим сотрудникам определённые требования: профессиональные знания (для конкретной должности) и квалификация, способность обучаться, предлагать новые идеи и оригинальные решения, необходима культурная совместимость – наличие у кандидата ценностных установок, близких к культуре предприятия.

Качества сотрудников, необходимые для оптимального выполнения ими своих функциональных обязанностей: самостоятельность, трудолюбие, коммуникабельность, исполнительность, умение доводить порученное дело до конца, важными качествами являются целеустремлённость и предприимчивость, также ещё необходимо умение слушать людей.

5. Сотрудники. Общая численность сотрудников в ООО «Лучшие практики» в настоящее время составляет 150 человек. В данном филиале открыто несколько вакансий, в том числе ищут программистов.

Компания набирает в свой штат высокопрофессиональных специалистов, которые в дальнейшем обеспечивают конкурентное преимущество в высоком качестве обслуживания клиентов. Никаких ограничений по половым, расовым и прочим дискриминационным признакам в компании нет.

6. Стиль взаимоотношений. Система управления компании основывается на принципах децентрализации в организационной структуре. Управление демократизировано, имеет элементы партисипативности – руководство старается учитывать мнения сотрудников, привлекать их к участию в процессе управления. Руководство приветствует творческую активность сотрудников, поощряет инициативу. То есть во взаимодействии между уровнями структуры преобладает партнёрский тип взаимоотношений, сильными являются неформальные связи, как между сотрудниками, так и между рабочими и топ-менеджерами. Собственно, поэтому стиль управления является частично хаотичным.

7. Система ценностей. Является ядром данной модели. Основными ценностями, которых должен придерживаться каждый сотрудник, в компании Первый БИТ являются:

– Честность и уважение: компания гарантирует честность со своей стороны и ожидает взаимности от своих сотрудников.

– Ориентация на клиента: это прежде всего предоставление индивидуального и комплексного подхода к каждому клиенту. Проведение детального изучения специфики бизнеса клиентов. Это помогает выявить истинные потребности клиента.

– Ответственность и надежность: компания берет на себя ответственность и выполняет взятые на себя обязательства перед клиентами и партнерами. Именно надежность организации позволяет занимать ведущие позиции на рынке IT и постоянно развиваться.

– Результативность и эффективность: компания и сотрудники в ней всегда достигают поставленных целей, а часто и превосходят их.

– Развитие и смелость: всегда идем только вперед и не боимся сложностей. Ставим только смелые и амбициозные цели, а результаты компании говорят об их достижении.

В целом, по результатам анализа 7S МакКинси можно сделать вывод, что компания Первый БИТ придерживается достаточно современных и успешных моделей в менеджменте и организации деятельности. Руководство компании осознаёт важность и эффективность современных моделей ведения бизнеса, что нашло отражение во всех сферах деятельности предприятия. Однако для достижения стратегии компании, следует обратить внимание на стиль взаимоотношений, так как он является частично хаотичным, а также необходимо укомплектовать штат работников. Противоречий в данном анализе выявлено не было.

Далее проведём SNW-анализ внутренней среды организации, способный определить конкурентоспособность. С помощью данного анализа проведём

оценку сильных (S) и слабых (W) сторон организации, а также нейтральные стороны (N). Проведём сравнение с ближайшим конкурентом организации, с компанией 1С-Рарус (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – SNW-анализ компании ООО «Лучшие практики» в сравнении с компанией 1С-Рарус

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции												
		S сильная					N нейтральная	W слабая						
		5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5		
1	Корпоративная стратегия		x	y										
2	Бизнес стратегия	x		y										
3	Организационная структура													
4	Финансы как общее финансовое положение	x		y										
5	Продукт как конкурентоспособность	x		y										
5.1	Продукт 1С как франчайзи	x	y											
5.2	Продукты собственной разработки	x		y										
6	Информационные технологии													
7	Способность к лидерству в целом	x	y											
8	Доля рынка	x		y										
9	Ассортимент продукции и услуг	x												
10	Качество продукции	x	y											
11	Реклама товара													
12	Персонал		y	x										
12.1	Найм, отбор, подбор	x	y											
12.2	Адаптация		x	y										
12.3	Обучение	x		y										
12.4	Мотивация		x	y										
12.5	Оценка / аттестация													
12.6	Управление карьерой		y											
12.7	Организационная культура													
12.8	Состояние охраны труда													
12.9	Заработная плата		x	y										
13	Репутация на рынке													
14	Отношения с органами государственной власти													

15	Послепродажное обслуживание			x		y																
16	Стратегические альянсы																				x	y

x – положение ООО «Лучшие практики»;

y – положение ближайшего конкурента 1С-Рарус.

Проведя SNW-анализ, мы выявили, что по большинству параметров Первый БИТ превосходит 1С-Рарус. Особые преимущества в сравнении с конкурентом – это продукты собственной разработки, ассортимент продукции и услуг и реклама.

По многим кадровым подсистемам, связанными с наймом, адаптацией, обучением, мотивацией, организационной культурой и общей политикой управления персоналом и по большинству других показателей из сферы работы с персоналом компания имеет достаточно сильные позиции. Слабой стороной в сфере УП для ООО «Лучшие практики» является управление карьерой. В компании 1С-Рарус управление карьерой является сильной стороной, что грозит уходом наших сотрудников к конкуренту. Соответственно Первому БИТу необходимо усовершенствовать данную подсистему.

На основе всех вышеприведённых анализов проведём SWOT-анализ компании Первый БИТ (таблица 2.4). Модифицированный SWOT-анализ позволяет рассмотреть в совокупности, выявленные по результатам предыдущих анализов факторы внешней и внутренней среды организации, и сформулировать на основании соотнесения наиболее перспективные для компании стратегии.

SWOT-анализ позволяет определить перечень актуальных на данный момент для организации стратегий развития бизнеса. Больше всего стратегий получилось в квадранте на пересечении сильных сторон и возможностей и это самые перспективные стратегии. Однако стоит уделить особое внимание стратегиям при сопоставлении слабых сторон и возможностей, так как эффективность компании и достижимость стратегий первого квадранта напрямую зависит от персонала, поэтому развитие компании следует начать с усовершенствования системы управления персоналом, а именно с усовершенствования системы управления

карьерой. Управление карьерой позволяет поддерживать интерес работников в улучшении самоорганизации, саморазвитии и самоактуализации индивидуальных возможностей с целью продвижения согласно бизнес-целям организации.

Таблица 2.4 – SWOT-анализ ООО «Лучшие практики»

<p>Внешние факторы</p> <p>Внутренние факторы</p>	<p>Возможности:</p> <p>1) государственное стимулирование развития малого и среднего бизнеса;</p> <p>2) увеличение популярности программ автоматизации учета;</p> <p>3) развитие возможностей интернета и мобильных устройств;</p> <p>4) тенденция к глобализации экономики</p>	<p>Угрозы:</p> <p>1) появление на рынке программ по автоматизации учета;</p> <p>2) низкие барьеры для входа на рынок;</p> <p>3) небольшой темп роста в экономике</p>
<p>Сильные стороны:</p> <p>1) доля рынка 35%;</p> <p>2) опыт работы с 1С – 21 год;</p> <p>3) широкий ассортимент продуктов и услуг (установка, обслуживание и обучение 1С, Битрикс24, СБИС, БИТ.Финанс и др.);</p> <p>4) устойчивая положительная репутация на рынке;</p> <p>5) регулярное повышение квалификации персонала</p>	<p>1) распространение продукции и услуг в Северной Америке, Европе и Китае;</p> <p>2) привлечение новых клиентов на существующих рынках с помощью рекламы;</p> <p>3) разработка ПО для мобильных устройств;</p>	<p>1) усиленное продвижение продуктов 1С</p> <p>2) усиленное продвижение программ собственной разработки (более 50 программ)</p>
<p>Слабые стороны:</p> <p>1) отсутствие системы управления карьерой;</p> <p>2) нехватка опытных HR-специалистов</p> <p>3) отсутствие стратегических альянсов</p>	<p>1) совершенствование системы управления карьерой;</p> <p>2) введение дополнительной штатной единицы «менеджер по персоналу»</p>	<p>1) создание стратегического альянса</p>

В данном параграфе были проведены анализы внешней и внутренней среды компании ООО «Лучшие практики». По результатам STEP анализа мы выяснили,

что все факторы влияния внешней среды оказывают положительное воздействие на компанию, поэтому макросреда благоприятствует положительным изменениям в компании. Проведя анализ 5 сил Портера, мы сделали вывод о том, что влияние данных сил на компанию невелико даже несмотря на большую конкуренцию, поскольку компания удерживает большую часть рынка, а продаваемые ей программы, являются доминирующими в области автоматизации учета.

Рассмотрение внутренней среды компании мы начали с анализа экономических показателей организации, по результатам которого был сделан вывод о том, что компания находится на фазе активного роста и не имеет экономических проблем. Далее мы проанализировали актуальность услуг компании с помощью матрицы БКГ: организация придерживается оптимальной стратегии продажи услуг. Для анализа внутренних факторов развития компании (мягких и жёстких элементов) мы использовали модель 7S McKinsey, проведя который мы сделали следующий вывод: Первый БИТ придерживается достаточно современных и успешных моделей в менеджменте и организации деятельности, однако для достижения стратегии компании, следует усовершенствовать стиль взаимоотношений, а также необходимо укомплектовать штат работников. В заключении исследования внутренней среды предприятия нами был использован SNW-анализ. Сравнение факторов производилось с ближайшим конкурентом компании. Благодаря ему мы выявили наиболее слабую сторону организации – управление карьерой.

На основе всех пяти анализов мы определили наиболее перспективные стратегии развития компания с помощью модифицированного SWOT-анализа. Был сделан вывод о том, что ООО «Лучшие практики» прежде всего следует усовершенствовать систему управления карьерой.

2.3 Кадровый аудит ООО «Лучшие практики»

Кадровый аудит компании позволит оценить реальную текущую ситуацию в организации относительно персонала: его качественного и количественного состава.

Проведение кадрового аудита начнём с рассмотрения среднесписочной численности персонала ООО «Лучшие практики» (рисунок 2.5).

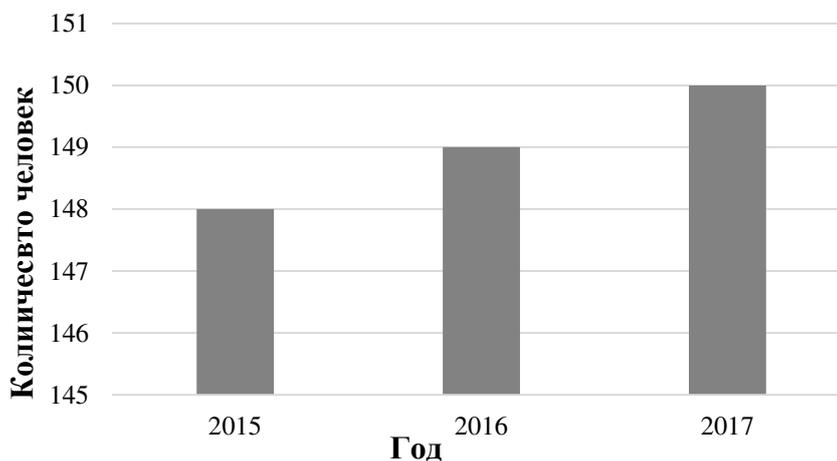


Рисунок 2.5 – Среднесписочная численность ООО «Лучшие практики»

Численность персонала на протяжении трёх последних лет увеличивается, но не значительно, даже несмотря на высокие темпы роста компании. Это связано с тем, что сотрудников переводят в другие филиалы, в том числе новые, только открывающиеся.

Численность персонала по отделам на 2017 год:

- Администрация – 16 человек;
- Департамент внедрения – 28 человек;
- Департамент проектов – 64 человека;
- Департамент сопровождения – 20 человек;
- Отдел автоматизации розничной торговли – 5 человек;
- Отдел продаж – 8 человек;
- Отдел СБИС – 8 человек;
- Отдел телемаркетинга – 1 человек.

В компании работают:

- до 20 лет – 2 человека;

- от 21 до 30 лет – 102 человека;
- от 31 до 40 лет – 32 человека;
- от 41 до 50 лет – 9 человек;
- от 51 до 60 лет – 5 человек.

Представим данную структуру на рисунке 2.6.

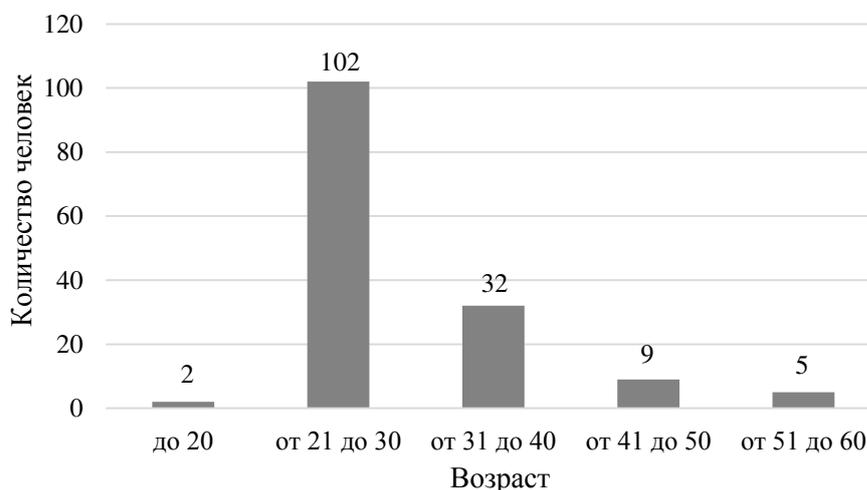


Рисунок 2.6 – Возрастная структура персонала ООО «Лучшие практики»

Большую часть работников составляют сотрудники от 21 года до 30 лет, то есть студенты старших курсов ВУЗов и молодые специалисты, что объясняется политикой компании (лучше взять выпускника ВУЗа без опыта работы и обучить его под свои нужды) и динамичными темпами развития. Также это происходит потому, что ИТ сфера только начинает развиваться, и поэтому в ИТ компаниях заняты в основном молодые специалисты.

Проведём анализ структуры персонала по половому признаку.

Таблица 2.5 – Численный состав персонала ООО «Лучшие практики» по половому

признаку за 2015-2017 года

Пол	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Мужчины	79	74	70
Женщины	69	75	80

Как видно из таблицы, в 2015 году в компании большинство сотрудников были мужчины, а уже в 2017 произошёл перевес в сторону женщин. Это связано с тем, что сфера ИТ с каждым годом развивается всё больше, появляются новые

специальности, в университетах открываются новые программы подготовки в данной сфере, и девушки начинают также интересоваться сферой ИТ, как и мужчины, в том числе и программированием.

По данным на 2017 год в компании трудилось 70 мужчин, что составляет 47%, и 80 женщин – 53%. Также в организации не имеется специфики работы, влияющей на отсеивание кандидатов по половому признаку, поэтому соотношение мужчин и женщин в компании примерно одинаковое.

Представим и проанализируем структуру персонала по стажу работы (рисунок 2.7).

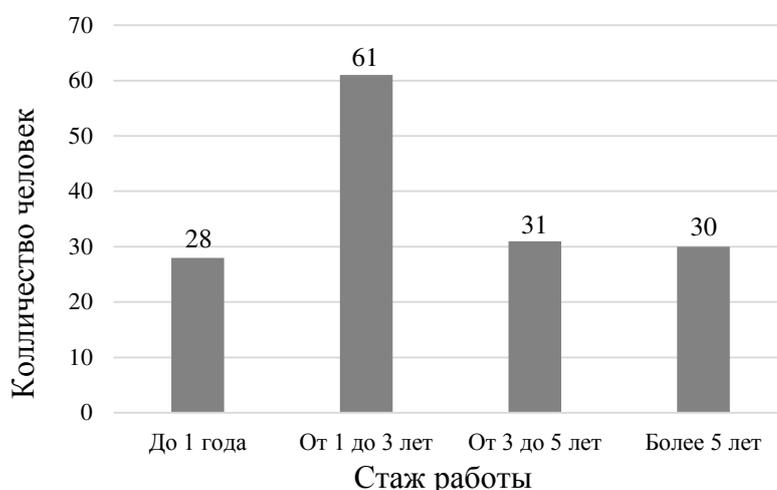


Рисунок 2.7 – Структура персонала ООО «Лучшие практики» по стажу работы

Большую часть сотрудников составляют люди со стажем работы от 1 года до 3 лет и довольно большая доля сотрудников имеет стаж работы менее года, это так же объясняется высокими темпами роста компании последние 3 года.

Далее представим в таблице 2.6 текучесть персонала по подразделениям.

Таблица 2.6 – Текучесть персонала ООО «Лучшие практики»

Подразделение	2015 год	2016 год	2017 год
Администрация	4,72	16,41	5,86
Департамент внедрения	3,55	4,41	5,59
Департамент проектов	9,24	6,18	6,73
Департамент сопровождения	9,07	5,14	6,05
Отдел автоматизации розничной торговли	3,78	19,06	5,75
Отдел продаж	25,82	5,84	6,66
Отдел СБИС	12,79	4,77	11,43
Отдел телемаркетинга	17,22	42,67	16,76
Итого	8,83	6,16	8,1

Самая высокая текучесть наблюдается в отделе телемаркетинга. Это объясняется тем, что в данном отделе работает один человек. Текучесть персонала за 2017 год по сравнению с предыдущим годом увеличилась на 2% и составляет 8,1%. Данный показатель выше оптимального – 3-5%.

Для более детального анализа в таблице 2.7 рассмотрим текучесть персонала за последние 3 года по категориям.

Таблица 2.7 – Текучесть персонала по категориям ООО «Лучшие практики»

Категория персонала	Текучесть, %		
	2015	2016	2017
Руководители	3,9	3,4	2,9
Программисты	8,3	8,9	10,3
Менеджеры различных направлений	17,9	11,6	16,3
Консультанты по различным направлениям	12,1	6,1	9,4
Специалисты	1,9	1,2	1,6
Итого	8,8	6,2	8,1

Как мы видим из таблицы, наибольшая текучесть кадров наблюдается в категории менеджеров, это объясняется тем, что в данную категорию входят менеджеры по продажам. Стоит обратить внимание на текучесть в категории программистов, она с каждым годом увеличивается. Поскольку в настоящее время большинство компаний нуждается в привлечении опытных IT-специалистов, спрос значительно превышает предложение — российский рынок испытывает острую нехватку таких кадров. По количеству вакансий отрасль IT находится в лидерах на всех рекрутинговых порталах. Ведётся серьёзная борьба за программистов на рынке труда. То есть высокий процент текучести кадров в категории программистов в ООО «Лучшие практики» связан именно с этим.

Представим на рисунке 2.8 сколько человек входит в каждую из категорий.



Рисунок 2.8 – Численность персонала ООО «Лучшие практики» по категориям. Как мы видим, программисты занимают большую долю персонала. Также велико число менеджеров, большую часть которых составляют менеджеры по продажам.

Рассмотрим возрастную структуру категории программистов (рисунок 2.9).

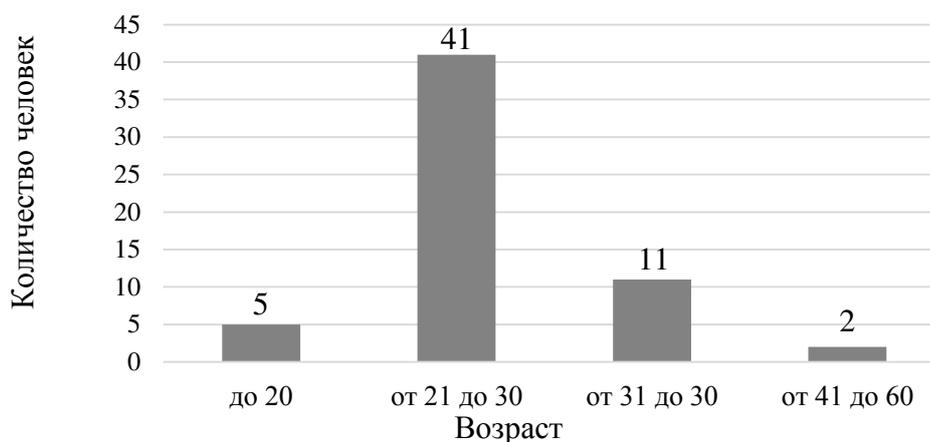


Рисунок 2.9 – Возрастная структура категории программистов ООО «Лучшие практики»

Так, большую долю программистов составляют сотрудники от 21 до 30 лет. Более подробно рассмотрим данную категорию с точки зрения стажа работы (рисунок 2.10).

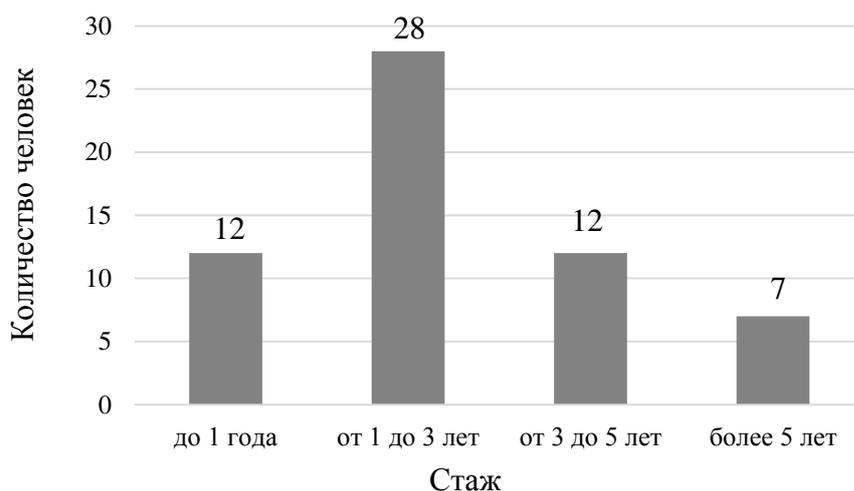


Рисунок 2.10 – Возрастная структура персонала в категории программистов
ООО «Лучшие практики»

Как видно из диаграммы, бóльшая часть программистов имеет стаж работы до трёх лет, на основании этого сделаем вывод, что сотрудники уходят из организации после двух-трёх лет работы. Как мы выявили с помощью SNW-анализа, слабой стороной компании ООО «Лучшие практики» является управление карьерой. Поэтому сделаем вывод, что сотрудников, занимающих должности программистов, не устраивает их карьерный рост.

Проанализируем причины ухода программистов (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Причины ухода программистов из ООО «Лучшие практики»

Причина ухода	Процент сотрудников, %
Неудовлетворённость заработной платой	11
Отсутствие роста и перспектив	38
Желание сменить область деятельности	7
Проблемы в коллективе	6
Неудовлетворённость условиями работы	9
Неинтересные задачи	12
Другое	17

Для большей наглядности представим данные в виде круговой диаграммы (рисунок 2.11).

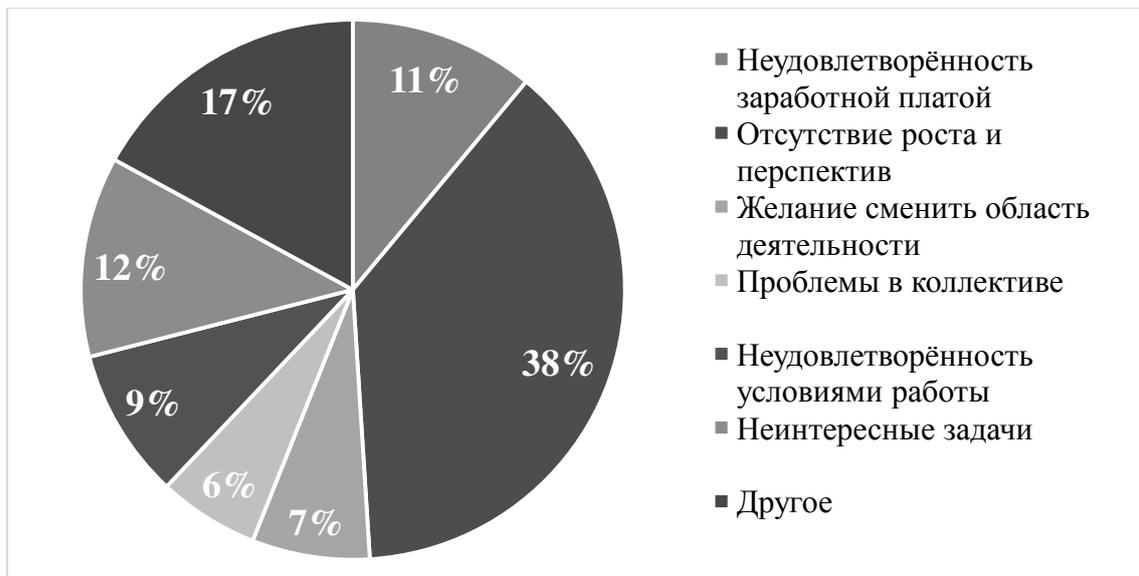


Рисунок 2.11 – Причины ухода программистов из ООО «Лучшие практики»

Как мы видим из диаграммы, наше предположение оказалось верным – большинство сотрудников (38%) уходят из компании из-за отсутствия карьерного роста.

Таким образом, проведя кадровый аудит мы выявили, что:

- среднесписочная численность персонала за последние три года остаётся примерно на одном уровне;
- средний возраст сотрудников 21-30 лет;
- две трети сотрудников имеют стаж работы в компании до трёх лет;
- в компании существует проблема текучести персонала.

Был сделан вывод о том, что наиболее негативные последствия несёт текучесть наибольшей категории персонала – программистов. Подавляющее большинство этой категории составляют молодые специалисты от 21 года до 30 лет. Они уходят из компании после двух-трёх лет работы по причине отсутствия карьерного роста. Это подтверждает необходимость совершенствования системы управления карьерой.

Выводы по главе 2

В данной главе мы рассмотрели общую характеристику ООО "Лучшие практики"; провели анализ внешней и внутренней среды компании с помощью таких анализов как: STEEP, 5 сил Портера, матрица БКГ, 7S McKinsey, SNW. На

основе всех пяти анализов мы определили наиболее перспективные стратегии развития компания с помощью модифицированного SWOT-анализа. Был сделан вывод о том, что ООО «Лучшие практики» прежде всего следует усовершенствовать систему управления карьерой.

Был проведён кадровый аудит компании. Мы определили, что большую часть персонала составляют молодые специалисты, которые имеют стаж работы до трёх лет, также была выявлена проблема текучести основного персонала по причине отсутствия карьерного роста, что подтверждает необходимость совершенствования системы управления карьерой. К рассмотрению непосредственно выделенной системы приступим в следующем параграфе.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ КАК СРЕДСТВО УДЕРЖАНИЯ ПЕРСОНАЛА

3.1 Анализ управления карьерой персонала ООО «Лучшие практики»

Для начала рассмотрим управление карьерой данного предприятия как систему. На рисунке ниже представлена существующая система управления карьерой в ООО «Лучшие практики» (рисунок 3.1). Она имеет цель, задачи, субъекты, объекты, технологии и критерии.



Рисунок 3.1 – Существующая система управления карьерой основного персонала ООО «Лучшие практики»

Проанализируем управление карьерой ООО «Лучшие практики» как систему.

Цель системы направлена только на то, чтобы сотрудник понимал, что у него есть возможность повышения в должности. Цель не является конкретной, измеримой, не установлены сроки, то есть данная цель построена не по технологии SMART.

Задачи системы не конкретны и такого их количества недостаточно для эффективной реализации системы. Субъектом является только линейный руководитель, именно он решает, кого следует повысить в должности.

Подробнее рассмотрим технологии управления карьерой в ООО «Лучшие практики»:

1. Собеседование о карьерных возможностях при найме. Цель данного собеседования заключается в предоставлении новому сотруднику информации об иерархической структуре компании и возможных перспективах продвижения по карьерной лестнице. Однако этого недостаточно. На таком собеседовании следует использовать специальные инструменты, которые направлены на планирование карьеры, и которые дадут работнику дополнительной мотивации, например, такие как карьерограмма, индивидуальный план карьеры.

2. «Час развития». «Час развития» – это проведение лекции, практики, семинара или тренинга на какую-либо тему, относящуюся к непосредственной деятельности компании (бухгалтерия, 1С, продажи и т.д.). Также периодически проводятся часы развития, посвящённые саморазвитию сотрудников (финансовая грамотность, психология, правильное питание и т.д.). Организуются часы развития каждую неделю в конце рабочего дня (в рабочее время).

3. Повышение квалификации. Компания постоянно стимулирует сотрудников к профессиональному росту. Каждому специалисту предоставляется возможность бесплатно пройти повышение квалификации в рамках организации. После каждого повышения квалификации сотруднику предоставляют больше ответственности и полномочий. Однако данная процедура является не системной, решение о необходимости повышения квалификации возлагается на самого работника.

4. Корпоративный портал. В компании существует собственный корпоративный портал, на котором сотрудник может найти некоторую необходимую информацию и литературу для работы. Но данная информация крайне разрозненно представлена на сайте и её недостаточно для эффективного обучения.

Рассматривая систему управления карьерой более подробно, можно выделить следующие недостатки:

1. В системе управления карьерой должен быть инструмент, который бы описывал перечень профессиональных и должностных позиций в организации, определяющий оптимальное развитие сотрудника для занятия им определённой позиции в организации.

Мы провели опрос среди сотрудников, с помощью которого был проанализирован их уровень осведомлённости в этом вопросе (рисунок 3.2).

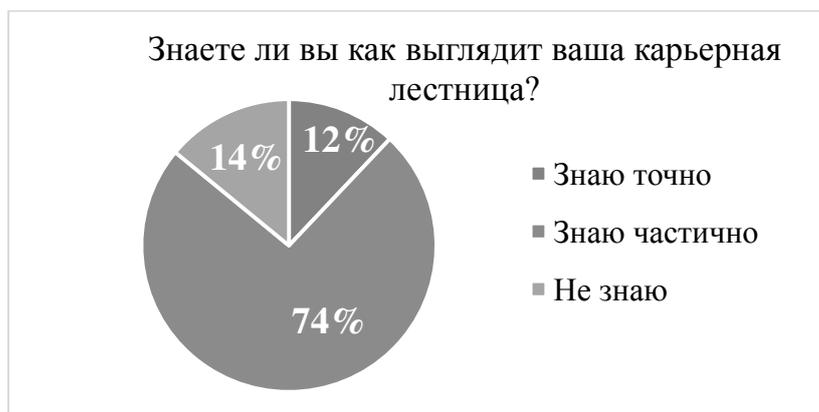


Рисунок 3.2 – Знание сотрудника своей карьерной лестницы в ООО «Лучшие практики»

Как мы видим из диаграммы, только 12% сотрудников чётко знают, как может выглядеть их карьерный путь. Подавляющее большинство (74% сотрудников) не обладают такой информацией в полном объёме. Одним из инструментов, позволяющих решить данную проблему является карьерограмма – формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте. Карьерограмма даёт графическое описание того, какие этапы должен пройти сотрудник.

2. Исходя из первой проблемы появляется ещё одна – сотрудник не знает, что ему необходимо делать, какими компетенциями нужно обладать, чтобы перейти на следующий этап карьеры. Эту задачу решает индивидуальный план развития сотрудника.

3. Собственно, что касается качества самого обучения, был проведён тест, позволяющий оценить знания сотрудников в рамках их должностных обязанностей. Тест состоял из 30 вопросов и был проведён среди работников, получивших повышение в компании. Результаты теста представлены в виде диаграммы (рисунок 3.3).

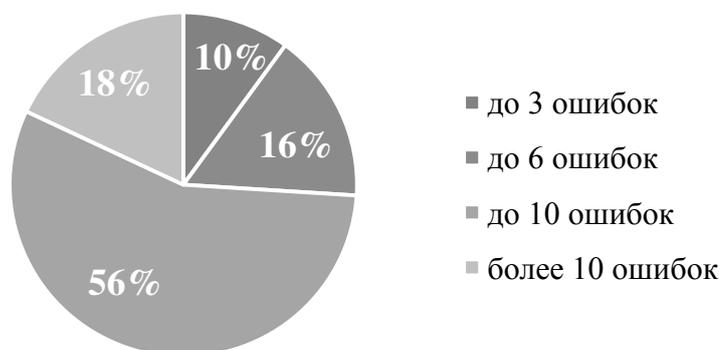


Рисунок 3.3 – Результаты теста компетенций основного персонала
ООО «Лучшие практики»

Результаты теста показывают, что у более половины сотрудников было от 6 до 10 ошибок в тесте. Это свидетельствует о неэффективной системе обучения сотрудников в процессе их профессионального роста.

Также мы провели опрос, который позволяет определить степень удовлетворённости сотрудников реализацией своей карьеры (рисунок 3.4). Было выявлено, что более половины сотрудников не удовлетворены своей карьерой, 26% работников удовлетворены частично и только 18% полностью удовлетворены.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что количество используемых для управления карьерой технологий весьма ограничено, однако для повышения эффективности следует усовершенствовать и их; что касается критериев данной системы, то они не являются конкретными, а следовательно, они не позволяют должным образом провести оценку эффективности системы.

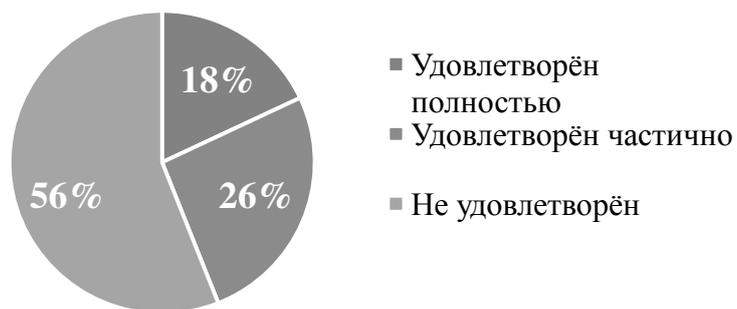


Рисунок 3.4 – Степень удовлетворённости основного персонала реализацией своей карьеры в ООО «Лучшие практики»

Для того, чтобы изучить систему управления карьерой более детально, представим бизнес-процесс управления карьерой в виде рисунка (рисунок 3.5).

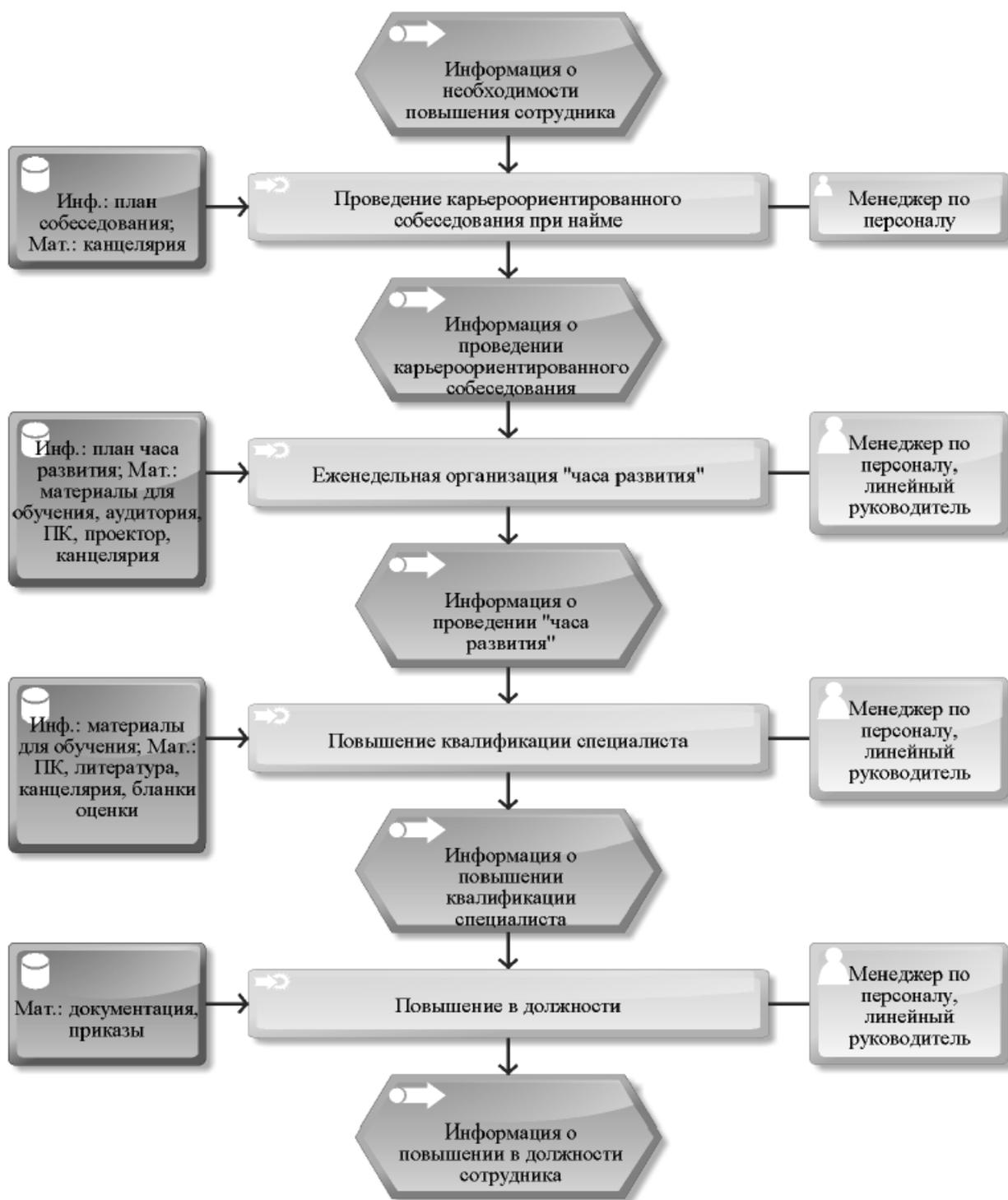


Рисунок 3.5 – Бизнес-процесс управления карьерой основного персонала ООО «Лучшие практики»

Управление карьерой начинается с проведения карьероориентированного собеседования, которое проводит менеджер по персоналу. Далее в процессе работы сотрудник еженедельно посещает часы развития, организуемые либо одним из линейных руководителей, либо менеджером по персоналу. Часы развития проходят в специально оборудованном учебном помещении.

Когда сотрудник получает достаточное количество знаний и стремится к дальнейшему развитию, он может пройти повышение квалификации. При достижении необходимой квалификации, линейный руководитель берёт во внимание этого сотрудника, и при появлении возможности руководитель предлагает ему повышение в должности.

Рассмотрев управление карьерой основного персонала в компании ООО «Лучшие практики» как систему и как процесс, можно сделать вывод, что в настоящий момент в организации осознают важность управления карьерой сотрудников, однако работа в этом направлении ведётся на начальной стадии. Нет чёткой цели, увязанной с целями компании, не установлено определённых сроков. Технологии слабо представляют систему, так как не во всём подкрепляют друг друга. Такой подход к управлению карьерой не позволит добиться желаемых показателей. Поэтому в следующем параграфе будут рассмотрены предложения по совершенствованию существующих системы и процесса управления карьерой.

3.2 Разработка проекта управления карьерой персонала

ООО «Лучшие практики»

Представим новую систему управления карьерой основного персонала с учетом всех выявленных недостатков (рисунок 3.6). Новая система учитывает все недочеты, выявленные в существующей системе и должна быть эффективной и результативной для предприятия.

Более детально рассмотрим каждую из предложенных нами технологий.

1. Построение карьерограммы. Карьерограмма – это документ, в котором в наглядной (графической) форме представлен оптимальный карьерный путь к должностям высшего звена управления, а также другим ключевым должностям организации или предприятия. Карьерограмма обычно охватывает временной период в 10 лет и более.

Цель	Сокращение затрат на наем основного персонала на 40% к 01.09.2019 г. за счёт совершенствования системы управления карьерой
------	---

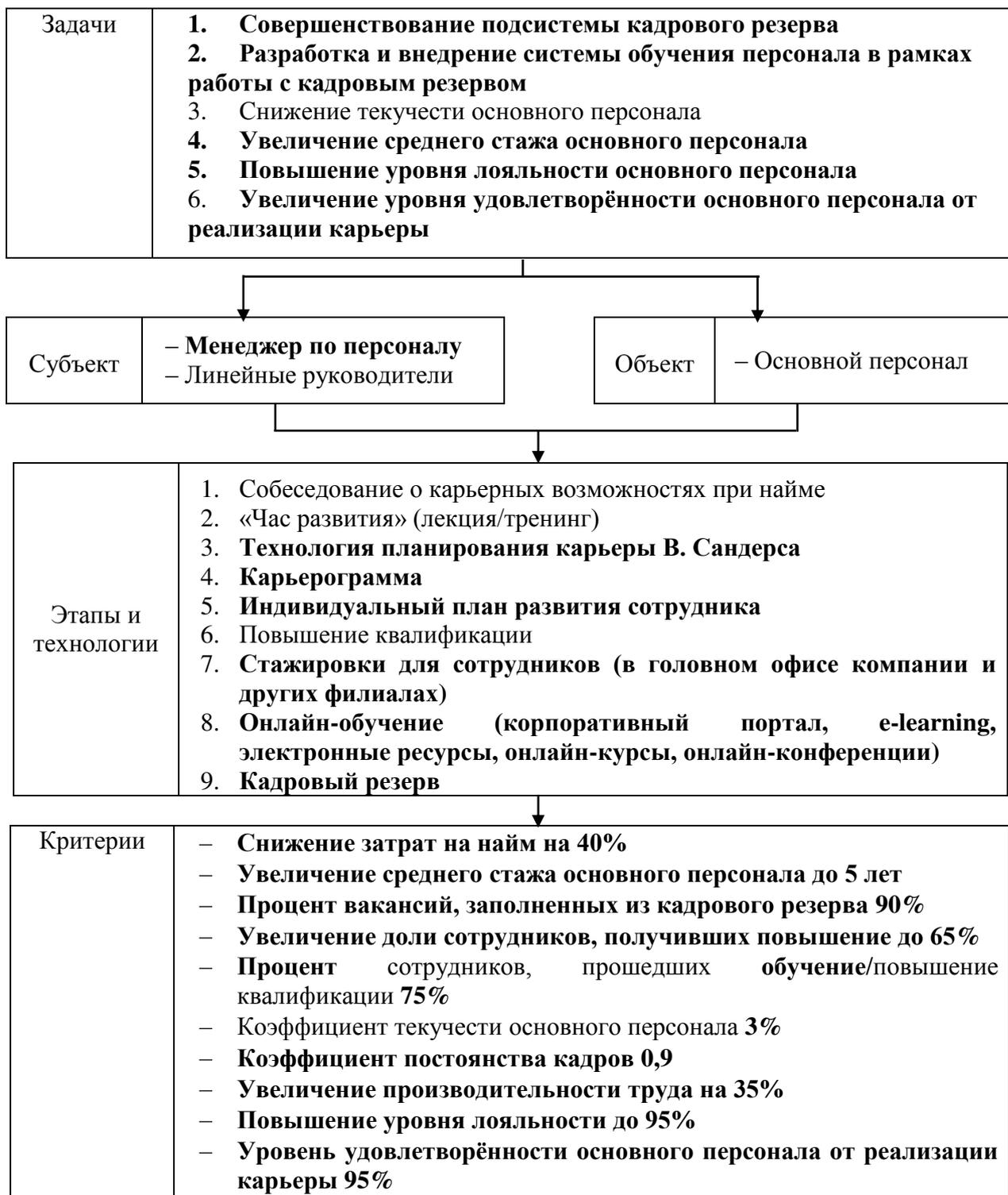


Рисунок 3.6 – Усовершенствованная система управления карьерой

ООО «Лучшие практики»

При разработке карьерограммы следует ответить на вопросы:

- Какие знания и навыки необходимы кандидату для успешного исполнения данной должности?
- Где он может приобрести эти навыки: в каких учебных заведениях и при

выполнении какой работы?

– Какой опыт работы важен для эффективной деятельности в данной должности? В каких подразделениях, на каких должностях?

– Какие деловые качества необходимо развивать? Какие виды трудовой деятельности и какие формы обучения этому способствуют?

2. Индивидуальный план развития сотрудника. Индивидуальный план развития – это определенный документ, заточенный под конкретного работника, представляющей список определенных мероприятий и расстановку акцентов на те области, которые работник должен изучить, где он получит определенные навыки.

С позиции сотрудника индивидуальный план развития – это один из способов мотивации, работник будет ясно понимать свое положение в компании, знать уровень возможностей, которые зависят лично от него. Это дает высокие шансы для личностного роста, а как следствие и для материального поощрения. Таким образом, компания повышает лояльность и уровень производительности, качества продукции и услуг.

План содержит не только повышение уровня знаний, но и ставит задачу по выполнению каких-либо специальных проектов.

Индивидуальный план развития включает в себя перечень развивающих мероприятий:

- обучение (как в компании, так и внешнее), самостоятельное;
- участие в проектах, где сотрудник может получить ценный опыт;
- наставничество, менторинг и коучинг;
- стажировки;
- выполнение дополнительных задач, ролей, поручений;
- прохождение обязательной и необязательной сертификации.

Индивидуальный план развития содержит указания о конкретном работнике (ФИО и должность, подразделение) и собственно основные пункты:

- Приоритеты развития (или цели)

- Сроки достижения
- Результаты выполнения – тут оценивается степень достижения поставленных перед сотрудником задач. Оценка может быть руководителем, так и самостоятельной.
- Конкретные рекомендации по достижению целей.

3. Технология планирования карьеры В. Сандерса. Технология предназначена для оптимизации постановки карьерных целей. Она организует процесс прояснения собственных интересов и потребностей, а также возможностей и ресурсов для их реализации. Технология предполагает выполнение двух заданий.

Задание 1 – «Баланс достоинств и недостатков». Сотрудникам предлагается проанализировать свои сильные и слабые стороны (каковы возможности для карьерного продвижения и чего в настоящее время недостает). Для этого необходимо заполнить специальную форму (поделить лист на 2 части – с одной стороны «достоинства», с другой – «недостатки»), записав все особенности, которые сотрудник может припомнить. Выполнение этого задания помогает лучше понять себя. Достоинства (сильные стороны) позволяют ощутить внутренние ресурсы для дальнейшего продвижения. Недостатки (слабые стороны) помогают прояснить цели развития.

Задание 2 – «Обзор симпатий и антипатий». Его цель – осознание собственных потребностей. Для этого предлагается заполнить форму: также поделить лист на 2 части, с одной стороны графа «мне нравится», с другой – «мне не нравится». В столбце «мне нравится» перечисляется все, чего человек хочет добиться в жизни. В столбце «мне не нравится» указывается то, чего хотелось бы избежать. Задание помогает четко и конкретно представить желаемый образ жизни. Выполнение этих заданий облегчает последующий выбор карьеры и составление индивидуального плана развития карьеры. Очевидно, что в основе данной технологии лежит SWOT – анализ, который предполагает выявление сильных, слабых сторон, возможностей и опасностей.

4. Стажировки для сотрудников. Организация для сотрудников данного филиала стажировок в головной офис компании Первый БИТ (город Москва), а также в лучшие филиалы и подразделения компании. Предлагается осуществлять два вида стажировок: краткосрочные и долгосрочные. Краткосрочная стажировка (ознакомительная практика) руководящего состава и специалистов в лучших подразделениях и филиалах компании Первый БИТ. Проводится с целью освоения передового опыта работы. Продолжительность от 2 до 10 рабочих дней. Долгосрочная стажировка направлена на совершенствование профессиональных и управленческих навыков для эффективного выполнения должностных обязанностей при изменении характера труда, расширении сферы деятельности, а также после назначения на новую должность более высокой группы должностей или иной специализации. Продолжительность – более десяти рабочих дней.

5. Онлайн-обучение. В компании уже есть свой корпоративный портал, предлагается загружать карьерограмму и разработанный индивидуальный план развития сотрудника на портал. На сайте будет внедрён модуль e-learning, включающий электронные курсы и библиотеку необходимых для работы материалов, а также книги для саморазвития. Для более комплексного обучения компания предоставит доступ к необходимым онлайн-курсам на сторонних сайтах, вдобавок Первый БИТ будет участвовать в организации онлайн-конференций. Акцент делается именно на онлайн обучение потому как это более удобный и дешёвый аналог офлайн инструментов.

6. Кадровый резерв. Кадровый резерв – это группа специалистов и руководителей, которые могут осуществлять управленческую деятельность и отвечают требованиям, предъявляемым должностью определенного ранга, а также подвергшиеся отбору и прошедшие целевую систематическую квалификационную подготовку.

Создание кадрового резерва необходимо для более качественного обеспечения компании подготовленными сотрудниками, готовыми в случае необходимости вести не только свой участок работы, но и другие — по смежным направлениям. Наличие в кадровом резерве подготовленных специалистов позволяет компании

значительно снизить затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников, а также построить систему инвестиций в развитие персонала, что в свою очередь значительно повышает нематериальную мотивацию работников и способствует их закреплению в компании. Кроме того, наличие подготовленного кадрового резерва позволяет значительно снизить риски компании при заболевании ключевых сотрудников или возникновении других непредвиденных обстоятельств.

Представим модель нового бизнес-процесса, спроектированного в среде ARIS (рисунок 3.7).

Усовершенствованный бизнес-процесс управления карьерой можно описать в виде последовательности операций.

На входе в бизнес-процесс компания сталкивается с необходимостью управления карьерой основного персонала. Непосредственно сам процесс управления карьерой начинается с проведения карьероориентированного собеседования. После того, как сотрудник был уведомлён о карьерных возможностях в компании начинается процесс обучения, а именно, сотрудник посещает часы развития.

Когда работник вошёл в рабочий процесс и сообщил о желании развиваться дальше, менеджер по персоналу проводит с ним встречу, на которой он заполняет бланки по планированию карьеры В. Сандерса. Данная технология позволяет прояснить сотруднику собственные интересы и потребности, а также возможности и ресурсы для их реализации. Далее на основе этих данных руководством принимается решение о зачислении сотрудника в кадровый резерв, и составляется карьерограмма – документ, в котором в наглядной (графической) форме представлен оптимальный карьерный путь к должностям высшего звена управления, а также другим ключевым должностям организации или предприятия.

После определения карьерного пути разрабатывается индивидуальный план развития сотрудника – документ, заточенный под конкретного работника, представляющий список определенных мероприятий и расстановку акцентов на те

области, которые работник должен изучить, где он получит определенные навыки.

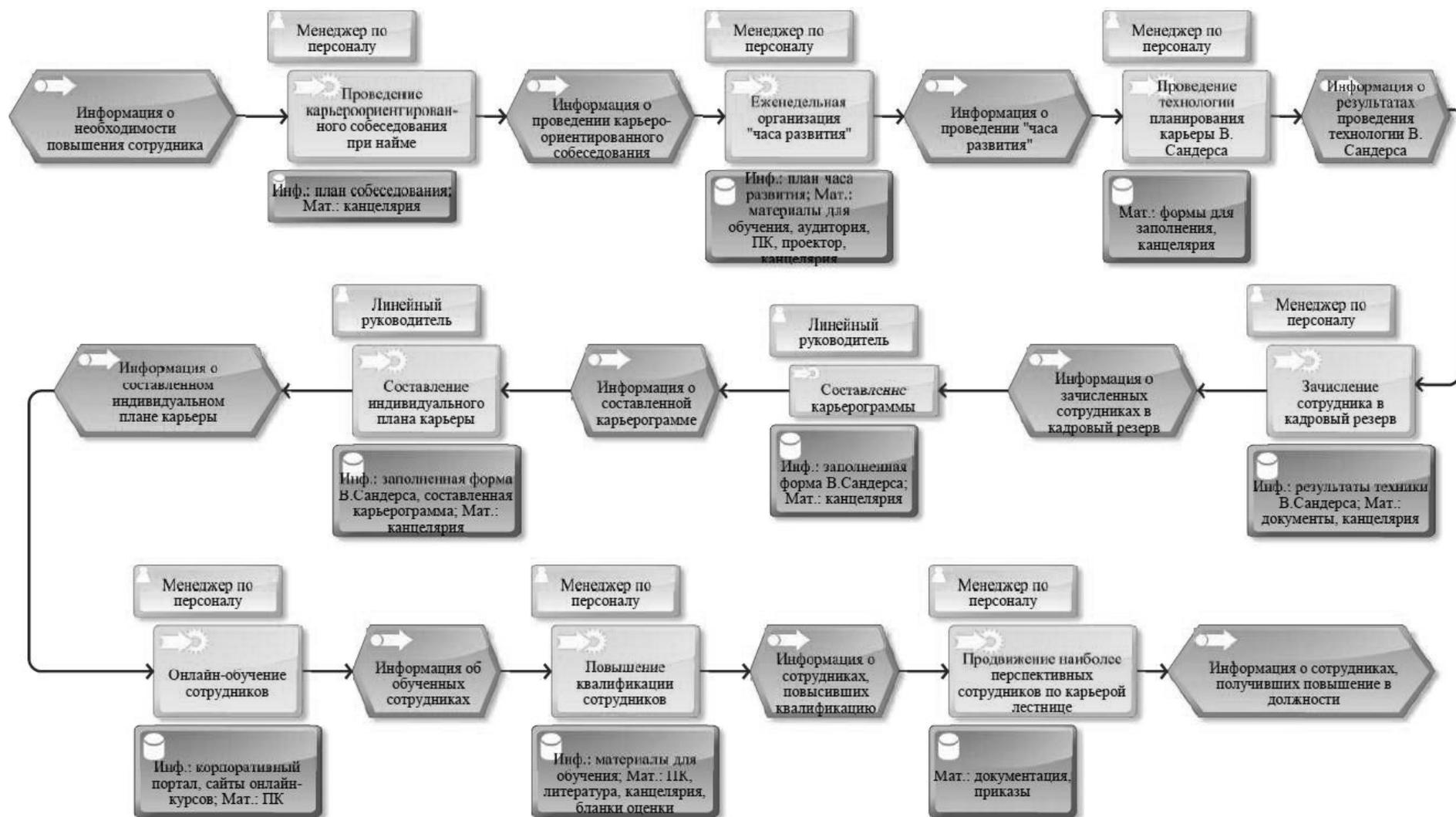


Рисунок 3.7 – Модель усовершенствованного бизнес-процесса управления карьерой ООО «Лучшие практики»

На следующем этапе работник непосредственно проходит обучение на корпоративном портале по составленному плану. Также, для повышения в должности, сотруднику необходимо проходить повышение квалификации. И когда кандидат будет соответствовать всем требованиям, его повышают в должности.

Далее приступим к детальной разработке нашего проекта. Существует достаточное количество вариантов планирования проекта. Стоит отметить, что проект предусматривает достижение как тактических, оперативных, так и стратегических целей компании.

Чтобы отразить эту связь в работе, используется такой метод как сбалансированная система показателей, позволяющая перенести стратегические цели компании на операционный уровень.

Сбалансированная система показателей – это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки её эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации: финансовые, производственные, маркетинговые, инновационные, инвестиционные, управленческие и т.д.

Стратегическая карта – это элемент сбалансированных показателей. Представляет собой диаграмму, на которой обозначены основные цели существования организации. Цели на карте связаны между собой направленными причинно-следственными связями. Связи позволяют проследить воздействие одной цели на другую. Стратегические карты позволяют формализовать путь развития организации. На рисунке 3.8 представлена стратегическая карта компании, которая позволяет наглядно продемонстрировать взаимосвязи процессов компании в целом. В данной стратегической карте отображены взаимосвязи четырёх групп целей: персонал, процессы, клиенты, финансы.

Также на основе этого разрабатывается стратегическая карта компании и контрольные показатели целевых значений, иными словами счётная карта. Цель определения показателей заключается в том, чтобы сделать результаты измеримыми и контролируемыми. При разработке показателей, важно установить

те показатели, которые будут востребованы. Устанавливать показатели нужно

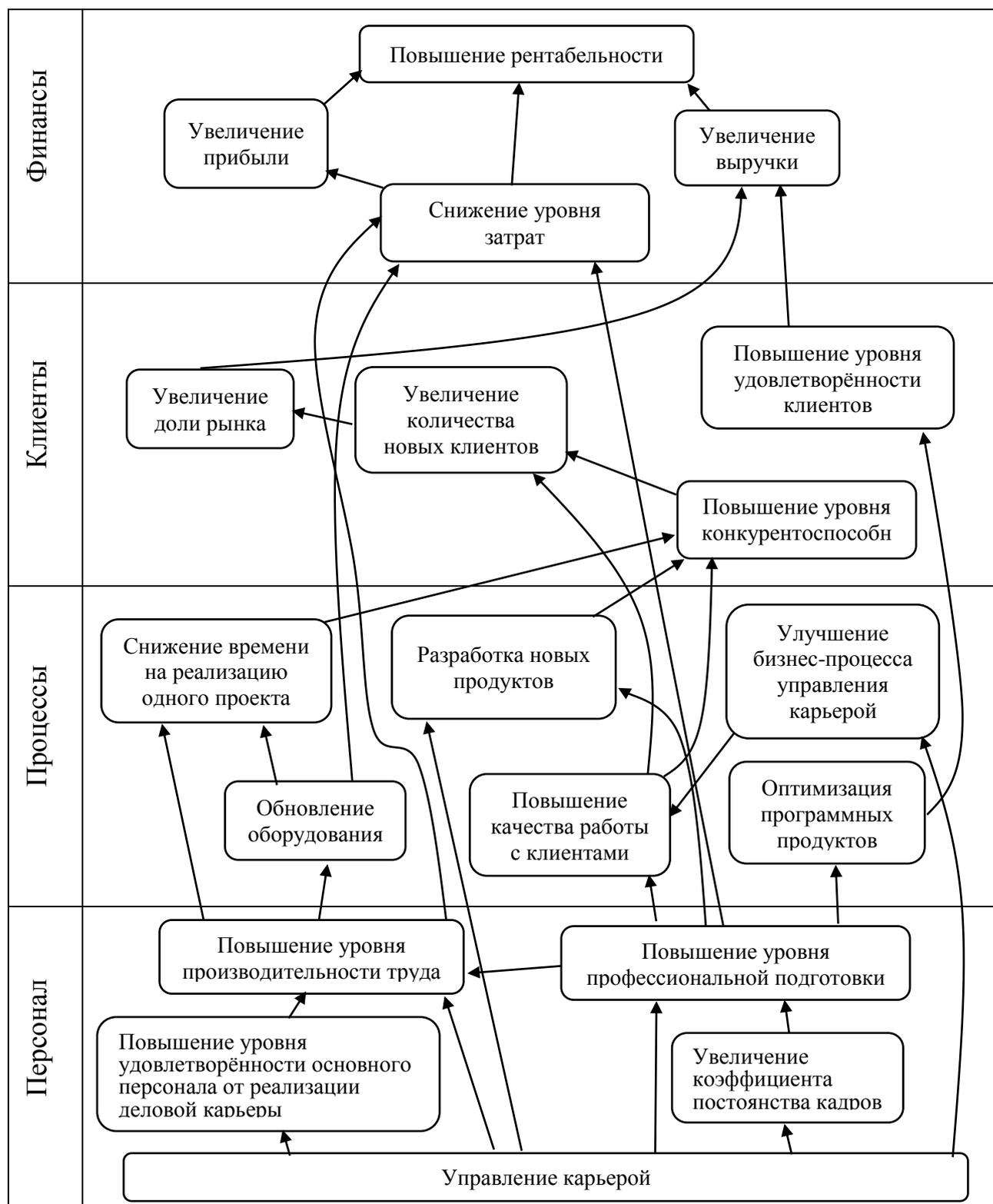


Рисунок 3.8 – Стратегическая карта ООО «Лучшие практики»

только в связке с целью, для оценки достижения которой этот показатель будет использоваться. Для мониторинга и контроля реализации проекта необходимо

определить основные показатели успешности, позволяющие достигнуть целевых показателей, которые представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Счётная карта ООО «Лучшие практики»

	Цель	KPI	Текущее значение	Целевое значение
1	2	3	4	5
Финансы	1. Повышение рентабельности	Рентабельность деятельности, %	61	63
	2. Увеличение прибыли	Чистая прибыль, %	49	52
	3. Увеличение выручки	Прирост выручки, %	9	12
	4. Снижение уровня затрат	Затраты, %	25	22
Клиенты	1. Увеличение доли рынка	Доля рынка, %	40	50
	2. Увеличение количества новых клиентов	Прирост количества клиентов, %	8	15
	3. Повышение уровня конкурентоспособности	Прирост количества новых заказов, %	10	17
		Уровень доверия к компании по результатам специального опроса, %	95	98
	4. Повышение уровня удовлетворённости клиентов	Количество положительных отзывов по отношению к отрицательным, %	87	95
		Количество рекламаций, шт/год	9	2
Процессы	1. Снижение времени на реализацию одного проекта	Снижение времени, затрачиваемого на реализацию 1 проекта, %	12	23
	2. Разработка новых продуктов	Количество новых продуктов, шт/год	2	4
	3. Улучшение бизнес-процесса управления карьерой	Сокращение срока замещения должности, %	5	45
	4. Обновление оборудования	Количество обновлённых единиц, шт/год	5	15
		5. Повышение качества работы с клиентами	Снижение времени обслуживания, %	14
	Результаты опроса удовлетворённости клиентов, %		80	96
	6. Оптимизация программных продуктов	Повышение уровня удобства программ, %	8	25
		Повышение скорости работы программ, %	10	20

		Увеличение функционала программ, %	5	12
--	--	------------------------------------	---	----

Окончание таблицы 3.1

1	2	3	4	5
Персонал	1. Повышение уровня производительности труда	Прирост производительности труда, %	5	15
	2. Повышение уровня профессиональной подготовки	Прирост ЗУН по результатам деловой оценки, %	10	20
	3. Уровень удовлетворённости основного персонала от реализации деловой карьеры	Результаты специального опроса, %	80	95
	4. Увеличение показателя постоянства кадров	Увеличение коэффициента постоянства кадров, %	70	85
	5. Управление карьерой	Уровень снижения затрат на найм основного персонала, %	5	40
		Средний стаж работы, лет	2,5	5
		Вакансии, заполненные из кадрового резерва, %	45	90
		Уровень лояльности основного персонала, %	70	95

Для достижения поставленной цели необходимо разработать ряд мероприятий, направленных на совершенствование управления карьерой. Они повысят процент вакансий, заполненных из кадрового резерва, увеличат процент сотрудников, получивших повышение, прошедших обучение, повысивших квалификацию, что приведёт к снижению издержек на найм, повысит производительность и лояльность персонала, а также позволит повысить удовлетворённость клиентов и партнёров предоставляемыми услугами, и как итог последует увеличение прибыли компании в целом. Таким образом, поставленные цели не противоречат стратегии ООО «Лучшие практики».

Несмотря на то, что система сбалансированных показателей позволяет судить об очевидной пользе реализуемого проекта, есть силы, которые могут сдерживать его реализацию. Анализ поля сил К. Левина, представленный на рисунке 3.9, подразумевает рассмотрение проекта, находящего между движущими и сдерживающими силами. Для того чтобы проект реализовывался наиболее

успешно, необходимо минимизировать действия сдерживающих сил или нейтрализовать их, переведя в сторону движущих.

Каждая из сил оценивается по пятибалльной шкале, где 5 баллов – сильное влияние, 1 балл – несущественное влияние.



Рисунок 3.9 – Анализ поля сил К. Левина

Движущими силами проекта являются:

1. Поддержка со стороны руководства. Руководство компании принимает необходимость осуществления проекта по совершенствованию управления карьерой, а также осознаёт значимость результатов от его реализации. Тем самым, руководство готово оказывать всестороннюю поддержку специалистам службы управления персоналом в реализации их идей, что является очень важной движущей силой, так как преобразования должны инициироваться «сверху-вниз».

2. Наличие финансовых средств. В настоящий момент компания активно растёт и развивается, также ежегодно и растёт прибыль организации, то есть компания располагает необходимыми финансовыми средствами для реализации данного проекта.

3. Высокие темпы роста компании. Как было упомянуто выше, компания активно развивается и открывает новые филиалы, в данный момент в Первом БИТе открыто более 600 вакансий, и для значительного сокращения издержек на найм персонала извне, следует сосредоточиться на формировании эффективного управления карьерой для внутреннего найма, что также положительно скажется и на производительности труда. Таким образом, данная движущая сила является важнейшей в осуществлении проекта.

4. Высокая конкуренция. Компания Первый БИТ стремится быть лидером в сфере предоставления услуг по автоматизации учёта, однако входные барьеры в данный бизнес не являются очень высокими, то постоянно появляются новые игроки на рынке, также существует немалое количество крупных конкурентов. Стоит учитывать и тот факт, что в настоящее время стремительно развивается сфера ИТ в целом. Так сотрудники могут уходить, как и к непосредственным конкурентам компании, так и в другие успешные ИТ организации.

Рассмотрим сдерживающие силы проекта:

1. Введение дополнительной штатной единицы «Менеджер по персоналу». Для того чтобы эффективно заниматься управлением карьерой персонала, необходимы определённые квалификация и временные ресурсы, и поскольку рабочее время текущего менеджера по персоналу полностью загружено и даже перегружено, то необходимо нанять ещё одного человека на данную позицию. В организации уже обратили внимание на перегруженность менеджера по персоналу, и руководство понимает необходимость в найме ещё одного, поэтому данная сдерживающая сила не является существенной.

2. Сопротивление изменениям со стороны существующих работников. Страх изменений – это естественная реакция сотрудников, зачастую она связана с возможностью ухудшения положения и необходимостью брать на себя дополнительную ответственность, но при правильно организованной работе с персоналом, его можно преодолеть.

3. Высокие затраты на реализацию проекта. Проект является достаточно длительным и трудоёмким, что ведёт за собой осуществление большого количества мероприятий, требующих определённых затрат.

4. Требуются дополнительные временные ресурсы. Как было отмечено, проект является весьма трудоёмким, поэтому для осуществления проекта требуются значительные временные ресурсы.

Таким образом, совокупность движущих сил составила 14 баллов, сдерживающих – 12 баллов. По итогам проведённого анализа поля сил можно судить о том, что движущие силы проекта превосходят сдерживающие как количественно, так и качественно.

Тем не менее, стоит провести ряд мероприятий по минимизации сдерживающих сил проекта.

Для того, чтобы избежать высокой стоимости проекта, необходимо чётко и детально прописать и рассчитать бюджет и смету проекта. Также необходимо иметь несколько альтернатив и вариаций выполнения мероприятий, чтобы рационально выбрать такой вариант, который бы сочетал соотношение «цена-качество».

Высокая трудоёмкость проекта означает, целенаправленная и системная работа по развитию управления карьерой является новой, поэтому и времени на его реализацию будет затрачено, вероятнее всего, выше нормы, что влечёт за собой увеличение стоимости самого проекта. Для устранения данной сдерживающей стороны необходимо детально прописать временные рамки проекта и количество времени, затрачиваемое на каждое мероприятие. Это поможет корректировать непредвиденные обстоятельства.

Что касается сопротивления изменениям со стороны существующих сотрудников, то необходимо провести некоторую работу по мотивации сотрудников, убеждая, что изменение выгодно как организации, так и им лично. Открытое общение устранит причины сопротивления, основанные на

непонимании и различной оценки ситуации. Это актуально в рассматриваемой ситуации, так как ощущается недостаток информации о перспективах дальнейших преобразований.

Таким образом, проведя анализ поля сил, можно сделать вывод о том, что у данного проекта будет достаточный уровень поддержки, к тому же возможно проведение мероприятий по минимизации сдерживающих сил. Всё это говорит о рациональности и перспективности проекта.

При реализации проекта необходимо учитывать возможные опасности и риски. Риски можно разделить по степени значимости. Часть из них классифицируется как незначительные и не оказывают сильного негативного влияния на большую организацию, её персонал и клиентов, но возможны и серьёзные риски, оказывающие более сильное влияние на проект. Для минимизации подобных угроз, необходимо отслеживать вероятность из возникновения и значимость последствий.

Проранжируем оценки используемых критериев и отобразим в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Критерии оценки рисков проекта

Критерии	Оценки
Вероятность наступления риска (ВН)	Очень высокая – 0,9; Высокая – 0,7; Средняя – 0,5; Низкая – 0,3; Очень низкая – 0,1
Степень влияния на проект (СВ)	Очень высокая – 0,9; Высокая – 0,7; Средняя – 0,5; Низкая – 0,3; Очень низкая – 0,1.

Руководствуясь данными критериями оценки, рассмотрим возможные риски при реализации нашего проекта, представив данные в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Оценка рисков реализации проекта

№	Наименование риска	Характеристика риска	ВН	СВ	Коэффициент влияния

1	2	3	4	5	6
R1	Усиление сопротивления персонала изменениям	Изменения, происходящие в компании могут восприниматься сотрудниками не положительно, что связано с неосведомлённостью о новом проекте	0,3	0,5	0,15

1	2	3	4	5	6
R2	Появление непредусмотренных дополнительных затрат	Проект, направленный на долгосрочную перспективу, требует больших финансовых затрат, так как охватывает работу с бизнес-процессами, подсистемами управления персоналом, руководство компании может выделить недостаточную сумму для реализации проекта по внешним и внутренним причинам или в процессе реализации проекта могут возникнуть непредусмотренные затраты	0,6	0,4	0,28
R3	Несоблюдение сроков проекта	Время, отведённое на выполнение этапов проекта может быть не соблюдено, впоследствии чего увеличатся затраты на проект	0,6	0,5	0,3
R4	Ухудшение социально-психологического климата	Так как проект связан с зачислением сотрудников в кадровый резерв и с дальнейшим их повышением в должности, могут возникнуть недопонимание и несогласие с принятыми решениями о том, кого взять в кадровый резерв или кого повысить	0,5	0,5	0,25
R5	Негативное влияние обучения на производительность труда	Так как сотрудники будут затрачивать некоторое время на прохождение обучения, то снизится время на оперативную работу и возможно снижение вовлеченности в текущую работу, что приведёт к снижению производительности труда	0,4	0,6	0,24
R6	Низкая эффективность обучения	Может быть составлен не эффективный план обучения, либо возможно низкое качество предоставляемых материалов для обучения	0,5	0,7	0,35

Рассмотрев риски и их последствия, необходимо проанализировать, какие из них наиболее вероятны, имеют серьёзные последствия. Для этого построим карту рисков, представленную на рисунке 3.10. На карте обозначим кривую безразличия, которая разделяет риски с высокой вероятностью и степенью влияния на проект от менее опасных рисков проекта.

Вероятность появления	Степень влияния				
	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
0,9	0,09	0,27	0,45	0,63	0,81
0,7	0,07	0,21	0,35	0,49	0,63
0,5	0,05	0,15	0,25	0,35	0,45
0,3	0,03	0,09	0,15	0,21	0,27
0,1	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09

Рисунок 3.10 – Карта рисков проекта

Как видно из рисунка 3.10, наиболее значительным является риск R6, так как он выходит за пределы кривой безразличия. Также значительными являются риски R2, R3 и R5, они находятся на линии безразличия. Так как риски ведут за собой последствия для компании, необходимо учесть влияние каждого из них. Для этого предложим мероприятия по управлению ими.

R1 – усиление сопротивления персонала изменениям:

Для минимизации рисков, связанных с сопротивлением персонала необходимо выстроить систему PR внутри компании. Необходимо разъяснить и показать сотрудникам, что новая система управления деловой карьерой напрямую зависит от их эффективности, это способ получать именно те преимущества и льготы, которые будут интересны именно им. Так же в процессе изменений с персонала будет собираться обратная связь, и проводиться корректировка.

R2 – Появление дополнительных непредусмотренных затрат:

Для минимизации данного риска предлагается детально рассчитать смету и бюджет затрат на реализацию проекта, согласовать с высшим руководством и проанализировать эффективность вложенных средств.

R3 – Несоблюдение сроков проекта:

Для того, чтобы снизить влияние данного риска необходимо уделить должное внимание разработке подробного плана мероприятий, в рамках которого будут обозначены отведённые сроки, ответственные лица. Постоянный контроль и оценка исполнения мероприятий позволит наилучшим образом управлять установленными сроками проекта.

R4 – Ухудшение социально-психологического климата:

Данный риск является незначительным, однако следует снизить его влияние путём организации системы PR внутри компании. Необходимо разъяснить и показать сотрудникам, что новая система управления деловой карьерой напрямую зависит от их эффективности, это способ получать именно те преимущества и льготы, которые будут интересны именно им. Так же в процессе изменений с персоналом будет собираться обратная связь, и проводиться корректировка.

R5 – Негативное влияние обучения на производительность труда:

Необходимо организовать обучение так, чтобы оно оказывало минимальное влияние на снижение производительности труда, разработав эффективный план обучения, который бы позволил сбалансировать силы и время, затрачиваемые работником на обучение и на текущую работу.

R6 – Низкая эффективность обучения:

Для минимизации данного риска также необходимо составление эффективного плана обучения. Следует определить какими компетенциями должен овладеть сотрудник в процессе обучения, какими знаниями он должен обладать, и на основе этих данных необходимо сформировать систему обучения, с помощью которой сотрудник смог бы добиться необходимого.

После минимизации возможных рисков для реализации проекта необходимо разработать и описать детализированный план, который будет отражать все ключевые мероприятия проекта, направленные на достижение поставленной цели. План содержит наименование мероприятия, также указаны их сроки, длительность и ответственные лица (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – План мероприятий проекта

№ п/п	Мероприятие	Длительность, дн.	Дата начала	Дата окончания	Ответственный
1	2	3	4	5	6
Подготовительный этап					
1.	Получение одобрения от руководства компании	2 дней	Пн 02.07.18	Вт 03.07.18	Менеджер по персоналу
2.	Найм менеджера по персоналу	14 дней	Ср 04.07.18	Пн 23.07.18	Менеджер по персоналу
3.	Анализ стратегии развития компании, проведение организационного аудита	10 дней	Ср 04.07.18	Вт 17.07.18	Менеджер по персоналу
4.	Проведение кадрового аудита компании	3 дней	Ср 18.07.18	Пт 20.07.18	Менеджер по персоналу
5.	Диагностика системы управления карьерой	2 дней	Пн 23.07.18	Вт 24.07.18	Менеджер по персоналу
6.	Анализ причин ухода сотрудников из компании	1 день	Ср 25.07.18	Ср 25.07.18	Менеджер по персоналу
7.	Постановка целей проекта	1 день	Чт 26.07.18	Чт 26.07.18	Менеджер по персоналу
8.	Определение основных направлений совершенствования системы управления карьерой	2 дней	Пт 27.07.18	Пн 30.07.18	Менеджер по персоналу
9.	Определение ключевых этапов реализации проекта	2 дней	Вт 31.07.18	Ср 01.08.18	Менеджер по персоналу
10.	Установление сроков по выполнению проекта	2 дней	Чт 02.08.18	Пт 03.08.18	Менеджер по персоналу
11.	Утверждение плана работы	2 дней	Пн 06.08.18	Вт 07.08.18	Руководитель офиса
Этап реализации проекта					
12.	Информирование сотрудников	1 день	Ср 08.08.18	Ср 08.08.18	Линейный руководитель
13.	Анализ системы кадрового резерва	3 дней	Чт 09.08.18	Пн 13.08.18	Менеджер по персоналу
14.	Выявление недостатков системы кадрового резерва	1 день	Вт 14.08.18	Вт 14.08.18	Менеджер по персоналу
15.	Разработка мероприятий по совершенствованию системы кадрового резерва	4 дней	Ср 15.08.18	Пн 20.08.18	Менеджер по персоналу
16.	Осуществление мероприятий по совершенствованию системы кадрового резерва	20 дней	Вт 21.08.18	Пн 17.09.18	Менеджер по персоналу

Продолжение таблицы 3.4

1	2	3	4	5	6
17.	Разработка и внедрение модуля e-learning на корпоративном портале	20 дней	Чт 09.08.18	Ср 05.09.18	Руководитель отдела проектов
18.	Изучение возможностей самообучения	4 дней	Вт 18.09.18	Пт 21.09.18	Менеджер по персоналу
19.	Разработка плана обучения для основного персонала	5 дней	Пн 24.09.18	Пт 28.09.18	Линейный руководитель
20.	Разработка специализированных электронных курсов в модуле e-learning	25 дней	Пн 01.10.18	Пт 02.11.18	Менеджер по персоналу
21.	Внедрение специализированных электронных курсов в модуле e-learning	10 дней	Пн 05.11.18	Пт 16.11.18	Руководитель отдела проектов
22.	Поиск необходимых онлайн-курсов и их покупка	10 дней	Пн 01.10.18	Пт 12.10.18	Менеджер по персоналу
23.	Составление списка литературы для профессионального обучения и саморазвития	5 дней	Пн 05.11.18	Пт 09.11.18	Линейный руководитель
24.	Покупка актуальной литературы	5 дней	Пн 12.11.18	Пт 16.11.18	Менеджер по персоналу
25.	Создание и организация структурированной библиотеки в модуле e-learning	3 дней	Пн 19.11.18	Ср 21.11.18	Руководитель отдела проектов
26.	Разработка структуры собеседования о карьерных возможностях	1 день	Пн 19.11.18	Пн 19.11.18	Менеджер по персоналу
27.	Разработка и утверждение специальных форм карьерограммы для основного персонала	3 дней	Вт 20.11.18	Чт 22.11.18	Менеджер по персоналу
28.	Разработка и утверждение специальных форм для составления индивидуального плана развития сотрудников	3 дней	Пт 23.11.18	Вт 27.11.18	Менеджер по персоналу
29.	Разработка системы оценки деятельности и профессиональных качеств сотрудников	3 дней	Ср 28.11.18	Пт 30.11.18	Менеджер по персоналу
30.	Разработка порядка стажировки сотрудников	5 дней	Пн 03.12.18	Пт 07.12.18	Менеджер по персоналу
31.	Утверждение порядка стажировок сотрудников	2 дней	Пн 10.12.18	Вт 11.12.18	Менеджер по персоналу

Окончание таблицы 3.4

Этап эксплуатации					
1	2	3	4	5	6
32.	Проведение карьероориентированного собеседования	5 дней	Ср 12.12.18	Вт 18.12.18	Менеджер по персоналу
33.	Проведение планирования карьеры по технологии В.Сандерса	5 дней	Ср 19.12.18	Вт 25.12.18	Менеджер по персоналу
34.	Зачисление выбранных сотрудников в кадровый резерв	2 дней	Ср 26.12.18	Чт 27.12.18	Менеджер по персоналу
35.	Составление карьерограммы для сотрудников в кадровом резерве	5 дней	Вт 08.01.19	Пн 14.01.19	Линейный руководитель
36.	Составление индивидуального плана развития сотрудников в кадровом резерве	5 дней	Вт 15.01.19	Пн 21.01.19	Линейный руководитель
37.	Самообучение сотрудников на корпоративном портале	40 дней	Вт 22.01.19	Пн 18.03.19	Линейный руководитель
38.	Повышение квалификации сотрудников	50 дней	Вт 22.01.19	Пн 01.04.19	Линейный руководитель
39.	Организация и осуществление стажировок сотрудников	10 дней	Вт 19.03.19	Пн 01.04.19	Менеджер по персоналу
40.	Участие в организации онлайн-конференций	10 дней	Вт 22.01.19	Пн 04.02.19	Менеджер по персоналу
41.	Повышение в должности наиболее перспективных сотрудников	50 дней	Пн 01.04.19	Пт 07.06.19	Менеджер по персоналу
Оценка эффективности проекта					
42.	Мониторинг внедрения и получаемых результатов проекта	250 дней	Ср 04.07.18	Вт 18.06.19	Менеджер по персоналу
43.	Разработка критериев эффективности новой системы управления карьерой	3 дней	Пн 10.06.19	Ср 12.06.19	Менеджер по персоналу
44.	Анализ и оценка эффективности новой системы управления карьерой	4 дней	Чт 13.06.19	Вт 18.06.19	Менеджер по персоналу

План мероприятий рассчитан на 11,5 месяцев в период с июля 2018 года по июнь 2019 года. За этот период запланировано 44 основных мероприятия, по окончании которых должны быть достигнуты поставленные цели.

Для того чтобы наглядно и последовательно отобразить количество и объём работ, построим диаграмму Ганта (приложение Б). Она используется для иллюстрации плана или графика работ по определённому проекту, позволяет спланировать сроки проекта.

Таким образом, мы сформировали усовершенствованную систему и бизнес-процесс управления карьерой с учётом всех недостатков, выявленных в предыдущем параграфе. Был разработан детальный план по достижению поставленной ранее цели. Планирование было осуществлено с применением системы сбалансированных показателей, отражающей необходимые шаги для достижения цели, а также их взаимосвязь и воздействие на разные элементы. Был проведён анализ поля сил К. Левина для определения движущих и сдерживающих сил проекта, также были разработаны мероприятия по минимизации сдерживающих сил. Кроме того, мы выявили риски проекта и разработали мероприятия по управлению ими. Итогом параграфа стал план мероприятий проекта, в котором отражены шаги его реализации, необходимые временные затраты и ответственные лица. Наглядно ход реализации мероприятий был отражён с помощью диаграммы Ганта.

3.3 Расчёт стоимости предложений по проекту совершенствования управления карьерой ООО «Лучшие практики»

На основании описанных мероприятий необходимо рассчитать стоимость проекта. В расчёт стоимости проекта будут включены смета инвестиционных затрат, бюджет инвестиционных затрат, смета эксплуатационных затрат и бюджет эксплуатационных затрат. В результате чего необходимо произвести расчёты общего бюджета проекта.

Для определения стоимости мероприятий примем во внимание часовую ставку сотрудников, участвующих в реализации проекта:

- менеджер по персоналу – 238 руб/ч;
- делопроизводитель – 169 руб/ч;
- линейный руководитель – 475 руб/ч;
- программист – 271 руб/ч;
- руководитель отдела проектов – 542 руб/ч;
- руководитель офиса – 1 017 руб/ч.

В заработную плату сотрудников ООО «Лучшие практики» включены: НДФЛ (13%) и все страховые взносы (14,2%, так как для ИТ-организаций установлены сниженные ставки).

Сначала рассчитаем смету инвестиционных затрат (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Смета инвестиционных затрат проекта

№	Мероприятие	Состав затрат	Сумма, руб
1	2	3	4
1	Получение одобрения от руководства компании	Оплата работы руководителя офиса: 1 017 руб. * 1 ч. = 1 017 руб.	1 017
2	Найм менеджера по персоналу	Оплата работы менеджера по персоналу: 238 руб. * 10 ч. = 2 380 руб. Оплата работы руководителя офиса за проведение собеседования: 1 017 руб. * 40 мин. = 676 руб. Оплата работы делопроизводителя: 169 руб. * 1 час = 169 руб.	3 225
3	Анализ стратегии развития компании, проведение организационного аудита	Оплата работы менеджера по персоналу: 238 руб. * 20 ч. = 4 760 руб.	4 760
4	Проведение кадрового аудита компании	Оплата работы менеджера по персоналу: 238 руб. * 3 ч. = 714 руб.	714
5	Диагностика системы управления карьерой	Оплата работы менеджера по персоналу: 238 руб. * 3 ч. = 714 руб.	714
6	Анализ причин ухода сотрудников из компании	Оплата работы менеджера по персоналу: 238 руб. * 20 мин. = 79 руб.	79
7	Определение основных направлений совершенствования системы управления карьерой	Оплата работы менеджера по персоналу: 238 руб. * 40 мин. = 158 руб.	158

Продолжение таблицы 3.5

1	2	3	4
8	Постановка целей проекта	Оплата работы менеджера по персоналу: 238 руб. * 40 мин. = 158 руб.	158
9	Определение ключевых этапов реализации проекта	Оплата работы менеджера по персоналу: 238 руб. * 1 ч. = 238 руб.	238
10	Установление сроков по выполнению проекта	Оплата работы менеджера по персоналу: 238 руб. * 1,5 ч. = 357 руб.	357
11	Утверждение плана работы	Оплата работы руководителя офиса: 1 017 руб. * 3ч. = 3 051 руб.	3 051
12	Информирование сотрудников	Оплата работы менеджера по персоналу: 238 руб. * 20 мин. = 79 руб.	79
13	Анализ системы кадрового резерва	Оплата работы менеджера по персоналу: 238 руб. * 1 ч. = 238 руб.	238
14	Выявление недостатков системы кадрового резерва	Оплата работы менеджера по персоналу: 238 руб. * 30 мин. = 119 руб.	119
15	Разработка мероприятий по совершенствованию системы кадрового резерва	Оплата работы менеджера по персоналу: 238 руб. * 2 ч. = 476 руб.	476
16	Осуществление мероприятий по совершенствованию системы кадрового резерва	Оплата работы менеджера по персоналу: 238 руб. * 12 ч. = 2 856 руб.	2 856
17	Разработка и внедрение модуля e-learning на корпоративном портале	Оплата работы менеджера по персоналу: 238 руб. * 2 ч. = 476 руб. Оплата работы программиста: 271 руб. * 40 ч. = 10 840 руб.	11 316
18	Изучение возможностей самообучения	Оплата работы менеджера по персоналу: 238 руб. * 2,5 ч. = 595 руб.	595
19	Разработка плана обучения для основного персонала	Оплата работы менеджера по персоналу: 238 руб. * 3 ч. = 714 руб. Оплата работы линейного руководителя: 475 руб. * 5 ч. = 2 375 руб.	3 089
20	Разработка специализированных электронных курсов в модуле e-learning	Оплата работы компании по созданию электронных курсов: 120 000 руб.	120 000
21	Внедрение специализированных электронных курсов в модуле e-learning	Оплата работы программиста: 271 руб. * 15 ч. = 4 065 руб.	4 065
22	Поиск необходимых онлайн-курсов и их покупка	Оплата работы менеджера по персоналу: 238 руб. * 6 ч. = 1 428 руб. Оплата работы линейного руководителя: 475 руб. * 3 ч. = 1 425 руб. Оплата стоимости курсов: 45 000 руб./год	47 853
23	Составление списка литературы для профессионального обучения и саморазвития	Оплата работы линейного руководителя: 475 руб. * 3 ч. = 1 425 руб. Оплата работы менеджера по персоналу: 238 руб. * 40 мин. = 158	1 583

		руб.	
--	--	------	--

Окончание таблицы 3.5

1	2	3	4
24	Покупка актуальной литературы	Оплата работы менеджера по персоналу: 238 руб. * 1 ч. = 238 руб. Стоимость литературы: 4 000 руб.	4 238
25	Создание и организация структурированной библиотеки в модуле e-learning	Оплата работы программиста: 271 руб. * 2 ч. = 542 руб.	542
26	Разработка структуры собеседования о карьерных возможностях	Оплата работы менеджера по персоналу: 238 руб. * 1 ч. = 238 руб.	238
27	Разработка и утверждение специальных форм карьерограммы для основного персонала	Оплата работы менеджера по персоналу: 238 руб. * 3 ч. = 714 руб.	714
28	Разработка и утверждение специальных форм для составления индивидуального плана развития сотрудников	Оплата работы менеджера по персоналу: 238 руб. * 2 ч. = 476 руб. Оплата работы линейного руководителя: 475 руб. * 1 ч. = 475 руб.	951
29	Разработка системы оценки деятельности и профессиональных качеств сотрудников	Оплата работы менеджера по персоналу: 238 руб. * 2 ч. = 476 руб. Оплата работы линейного руководителя: 475 руб. * 1 ч. = 475 руб.	951
30	Разработка порядка стажировки сотрудников	Оплата работы менеджера по персоналу: 238 руб. * 8 ч. = 1 904 руб.	1 904
31	Утверждение порядка стажировок сотрудников	Оплата работы руководителя офиса: 1 017 руб. * 1 ч. = 1 017 руб.	1 017
32	Разработка критериев эффективности новой системы управления карьерой	Оплата работы менеджера по персоналу: 238 руб. * 2 ч. = 476 руб.	476
33	Анализ и оценка эффективности новой системы управления карьерой	Оплата работы менеджера по персоналу: 238 руб. * 10 ч. = 2 380 руб.	2 380
Итого			220 151

Таким образом, смета инвестиционных затрат составляет 220 151 руб. Наиболее затратными мероприятиями являются: разработка специализированных электронных курсов в модуле e-learning (120 000 руб.) и поиск необходимых онлайн-курсов и их покупка (47 853 руб.). То есть наиболее дорогие затраты – это затраты на организацию эффективного обучения.

Далее составим бюджет инвестиционных затрат, который будет представлен в таблице 3.6 по месяцам.

Таблица 3.6 – Бюджет инвестиционных затрат проекта

№	Мероприятие	07.18	08.18	09.18	10.18	11.18	12.18	06.19	Сумма, руб.
1	2	3	4	5	6	7	13	14	15
1	Получение одобрения от руководства компании	1 017							1 017
2	Найм менеджера по персоналу	3 225							3 225
3	Анализ стратегии развития компании, проведение организационного аудита	4 760							4 760
4	Проведение кадрового аудита компании	714							714
5	Диагностика системы управления карьерой	714							714
6	Анализ причин ухода сотрудников из компании	79							79
7	Определение основных направлений совершенствования системы управления карьерой	158							158
8	Постановка целей проекта	158							158
9	Определение ключевых этапов реализации проекта	119	119						238
10	Установление сроков по выполнению проекта		357						357
11	Утверждение плана работы		3 051						3 051
12	Информирование сотрудников		79						79
13	Анализ системы кадрового резерва		238						238
14	Выявление недостатков системы кадрового резерва		119						119
15	Разработка мероприятий по совершенствованию системы кадрового резерва		476						476
16	Осуществление мероприятий по совершенствованию системы кадрового резерва		1 285	1 571					2 856
17	Разработка и внедрение модуля e-learning на корпоративном портале			11 316					11 316

Окончание таблицы 3.6

1	2	3	4	5	6	7	13	14	15
18	Изучение возможностей самообучения			595					595
19	Разработка плана обучения для основного персонала			3 089					3 089
20	Разработка специализированных электронных курсов в модуле e-learning					120 000			120 000
21	Внедрение специализированных электронных курсов в модуле e-learning					4 065			4 065
22	Поиск необходимых онлайн-курсов и их покупка				47 853				47 853
23	Составление списка литературы для профессионального обучения и саморазвития					1 583			1 583
24	Покупка актуальной литературы					4 238			4 238
25	Создание и организация структурированной библиотеки в модуле e-learning					542			542
26	Разработка структуры собеседования о карьерных возможностях					238			238
27	Разработка и утверждение специальных форм карьерограммы для основного персонала					714			714
28	Разработка и утверждение форм для составления индивидуального плана развития сотрудников					951			951
29	Разработка системы оценки деятельности и профессиональных качеств сотрудников					951			951
30	Разработка порядка стажировки сотрудников						1 904		1 904
31	Утверждение порядка стажировок сотрудников						1 017		1 017
32	Разработка критериев эффективности новой системы управления карьерой							476	476
33	Анализ и оценка эффективности новой системы управления карьерой							2 380	2 380
Итого		10 944	5 724	16 571	47 853	133 282	2 921	2 856	220 151

Как видно из приведённого выше бюджета инвестиционных затрат основные финансовые вложения будут необходимы в ноябре 2018 года, они составят 133 282 руб. Это обусловлено тем, что в этот месяц необходимо будет оплатить услуги по созданию электронных курсов.

Далее рассмотрим смету эксплуатационных затрат проекта (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Смета эксплуатационных затрат проекта

№	Мероприятие	Состав затрат	Сумма, руб
1	2	3	4
1	Проведение карьероориентированного собеседования	Оплата работы менеджера по персоналу: 238 руб. * 30 мин. = 119 руб. Проводится около 7 раз в месяц: 119 руб. * 7 раз = 833 руб.	833
2	Проведение планирования карьеры по технологии В.Сандерса	Оплата работы менеджера по персоналу: 238 руб. * 30 мин. = 119 руб. Проводится около 5 раз в месяц: 119 руб. * 7 раз = 833 руб.	833
3	Зачисление выбранных сотрудников в кадровый резерв	Оплата работы делопроизводителя: 169 руб. * 30 мин. = 85 Проводится около 5 раз в месяц: 85 руб. * 5 раз = 425 руб.	425
4	Составление карьерограммы для сотрудников в кадровом резерве	Оплата работы менеджера по персоналу: 238 руб. * 30 мин. * 5 чел. = 595 руб. Оплата работы линейного руководителя: 475 руб. * 30 мин. * 5 чел. = 1 188 руб.	1 783
5	Составление индивидуального плана развития сотрудников в кадровом резерве	Оплата работы менеджера по персоналу: 238 руб. * 30 мин. * 5 чел. = 595 руб. Оплата работы линейного руководителя: 475 руб. * 1 ч. * 5 чел. = 2 375 руб.	2 970
6	Самообучение сотрудников на корпоративном портале	Оплата работы менеджера по персоналу: 238 руб. * 1 ч. * 5 чел. = 1 190 руб. Оплата работы линейного руководителя: 475 руб. * 1 ч. * 5 чел. = 2 375 руб.	3 565
7	Повышение квалификации сотрудников	Оплата работы менеджера по персоналу: 238 руб. * 1 ч. * 5 чел. = 1 190 руб. Оплата работы линейного руководителя: 475 руб. * 30 мин. * 5 чел. = 1 188 руб. Оплата обучения: 3 500 руб. * 5 чел. = 17 500	19 878

1	2	3	4
8	Организация и осуществление стажировок сотрудников	Оплата работы менеджера по персоналу: 238 руб. * 1 ч. = 238 руб. Оплата работы линейного руководителя: 475 руб. * 1 ч. = 475 руб. Оплата проезда, проживания и питания двум сотрудникам за 5 дней: 18 000 руб. * 2 чел. = = 36 000	36 713
9	Участие в организации онлайн-конференций	Оплата работы менеджера по персоналу: 238 руб. * 5 ч. = 1 190 руб. Оплата работы линейного руководителя: 475 руб. * 6 ч. = 2 850 руб. Проводится 1 раз в 2 месяца: (1 190 + 2 850) / 2 = 2 020	2 020
10	Повышение в должности наиболее перспективных сотрудников	Оплата работы менеджера по персоналу: 238 руб. * 1 ч. = 238 руб. Оплата работы линейного руководителя: 475 руб. * 1 ч. = 475 руб. Оплата работы делопроизводителя: 169 руб. * 1 час * 5 чел. = 845 руб.	1 558
11	Мониторинг внедрения и получаемых результатов проекта	Оплата работы менеджера по персоналу: надбавка за мониторинг проекта 12 мес. * 2 500 руб. = 30 000 руб.	30 000
Итого			100 578

Эксплуатационные издержки проекта составили 100 578 руб. Данный показатель значительно меньше инвестиционных затрат. Большую часть расходов составляет повышение квалификации сотрудников (19 878 рублей) и организация и осуществление стажировок (36 713 рублей). Такая большая стоимость стажировок объясняется тем, что первые поездки для двух сотрудников организуются на две недели в Москву в головной офис компании. То есть как и в инвестиционной фазе, затраты, связанные с обучением. Также значительные расходы необходимы для мониторинга внедрения и получаемых результатов проекта, однако эти затраты составляют только оплата работы менеджера по персоналу и они равномерно распределены на весь период реализации проекта.

Далее составим бюджет эксплуатационных затрат (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Бюджет эксплуатационных затрат проекта

№	Мероприятие	07.18	08.18	09.18	10.18	11.18	12.18	01.19	02.19	03.19	04.19	05.19	06.19	Сумма
1	Проведение карьероориентированного собеседования						833							833
2	Проведение планирования карьеры по технологии В.Сандерса						833							833
3	Зачисление выбранных сотрудников в кадровый резерв						425							425
4	Составление карьерограммы для сотрудников в кадровом резерве							1 783						1 783
5	Составление индивидуального плана развития сотрудников в кадровом резерве							2 970						2 970
6	Самообучение сотрудников на корпоративном портале							713	1 782	1 070				3 565
7	Повышение квалификации сотрудников							3 180	7 951	8 349	398			19 878
8	Организация и осуществление стажировок сотрудников									33 042	3 671			36 713
9	Участие в организации онлайн-конференций							1 616	404					2 020
10	Повышение в должности наиболее перспективных сотрудников										686	717	155	1 558
11	Мониторинг внедрения и получаемых результатов проекта	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	30 000
Итого		2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	4 591	12 762	12 637	44 961	7 255	3 217	2 655	100 578

Как видно из приведённого выше бюджета, основные финансовые вложения будут необходимы в марте 2019 года, они составят 44 961 руб. Это связано с тем, что в данном месяце планируется отправить двух сотрудников на стажировку в Москву.

Далее на основе инвестиционного и эксплуатационного бюджетов в таблице 3.9 представим общий бюджет проекта.

Таблица 3.9 – Общий бюджет проекта

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат, руб.	Сумма эксплуатационных затрат, руб.	Итоговая сумма, руб.
Июль 2018	10 944	2 500	13 444
Август 2018	5 724	2 500	8 224
Сентябрь 2018	16 571	2 500	19 071
Октябрь 2018	47 853	2 500	50 353
Ноябрь 2018	133 282	2 500	135 782
Декабрь 2018	2 921	4 591	7 512
Январь 2019	-	12 762	12 762
Февраль 2019	-	12 637	12 435
Март 2019	-	44 961	44 961
Апрель 2019	-	7 255	7 255
Май 2019	-	3 217	3 217
Июнь 2019	2 856	2 655	5 511
Итого	220 151	100 578	320 729

Представим соотношение инвестиционных и эксплуатационных затрат в виде круговой диаграммы (рисунок 3.11).

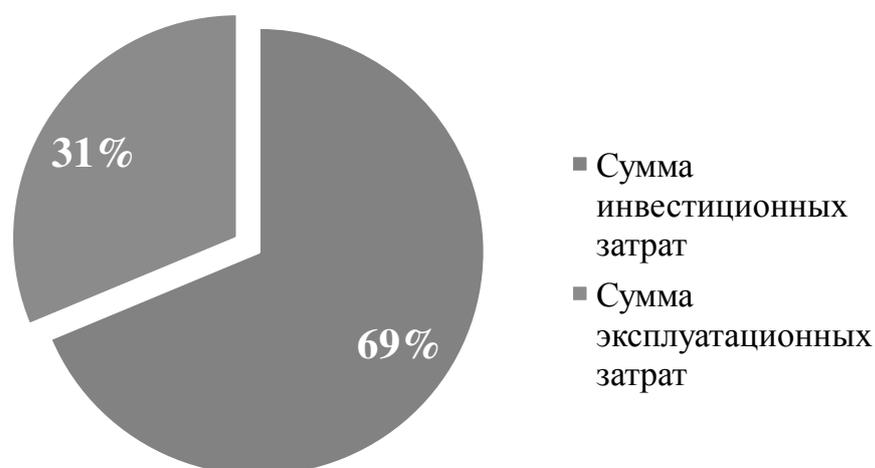


Рисунок 3.11 – Структура затрат на проект

Таким образом, общая сумма затрат на проект составляет 320 729 руб. Как мы видим из рисунка 3.11, преимущественную долю затрат составляет инвестиционная фаза – 69%. Во время этой фазы будет реализовываться основная часть работ по реализации проекта. Затраты на мероприятия данной фазы являются разовыми вложениями, которые будут использоваться в долгосрочной перспективе. Стоит отметить тот факт, что преобладающую часть затрат по мероприятиям проекта составляет оплата труда сотрудников, также довольно большую долю затрат составляет разработка электронных курсов.

Представим на рисунке 3.12 реализацию издержек в виде графика, что позволит выявить основные пики расходов на проект и эффективно распорядиться денежными средствами.

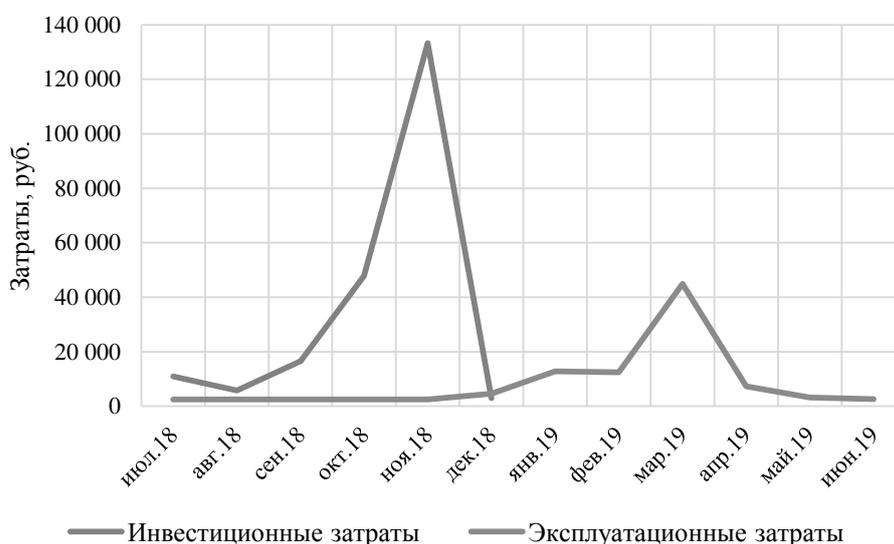


Рисунок 3.12 – График распределения затрат проекта

Наибольшие затраты проекта планируются в ноябре 2018 года, в этот месяц необходимо оплатить работы сторонней компании за разработку электронных курсов. Также немаленькие затраты будут в октябре того же года, это тоже связано с обучением персонала – требуется оплатить использование курсов на сторонних специализированных сайтах. Что касается эксплуатационных затрат, то наибольшая сумма потребуется в марте 2019 года – стажировка сотрудников. В остальном затраты распределены равномерно в течение всего периода реализации проекта.

Общая продолжительность проекта составляет почти 12 месяцев, с июля 2018 года по июнь 2019. Это достаточно продолжительный период, однако проект реализуется последовательно, поэтому определённый экономический эффект следует ожидать уже в феврале-марте 2019 года, когда будет происходить обучение сотрудников. В проект также включён параллельный мониторинг и анализ, которые проводятся одновременно каждым мероприятием проекта.

В целом, реализация проекта по совершенствованию по управлению карьерой позволит:

1) В рамках экономического эффекта:

- повысить прибыльность компании за счёт развития и обучения основного персонала;
- повысить долю рынка компании, за счёт повышения качества работы с клиентами и разработки новых программных продуктов.

2) В рамках социального эффекта:

- повышение уровня лояльности к компании;
- повышение уровня удовлетворённости трудом, а также повышение уровня мотивации, потому как управление карьерой является одним из эффективных способов мотивации персонала.

Таким образом, мы составили смету и бюджет инвестиционных и эксплуатационных затрат, а также общий бюджет проекта. Было дано соотношение инвестиционных и эксплуатационных затрат и представлен график распределения затрат, на основе которых были сделаны выводы о том, когда и на что потребуются наибольшие вложения. Также было определено какой экономический и социальный эффект даст проект.

Выводы по главе 3

В рамках главы были проанализированы система и бизнес-процесс управления карьерой. По результатам проведённого анализа мы выявили существующие недостатки и разработали рекомендации по совершенствованию управления карьерой в компании.

Во втором параграфе главы с помощью анализа движущих и сдерживающих сил К. Левина и карты рисков были выявлены факторы, которые могут повлиять на реализацию проекта, была проведена работа по разработке мероприятий для минимизации возможных негативных факторов и рисков.

Для планомерного достижения цели проекта мы разработали систему сбалансированных показателей, разработали мероприятия для реализации проекта, составили смету инвестиционных и эксплуатационных затрат, бюджет, а также была представлена структура распределения затрат проекта. Также были определены предполагаемые экономический и социальный эффекты.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной работы являлась разработка предложений по совершенствованию управления карьерой как средства удержания основного персонала ООО «Лучшие практики». Для реализации этой цели был выполнен ряд задач.

В первой главе рассматривались сущность управления карьерой, различные подходы авторов к понятию «карьера», мы рассмотрели, цели и задачи управления карьерой, также мы описали виды карьеры и их взаимосвязь с управлением карьерой сотрудников организации, типы и модели карьеры, механизмы и этапы управления карьерой. В следующем параграфе мы описали важность и актуальность удержания персонала, была рассмотрена сущность данного понятия. Для понимания полной картины управления карьерой, в последнем параграфе первой главы мы проанализировали отечественный и зарубежный опыт управления карьерой.

В следующей главе мы рассмотрели общую характеристику ООО «Лучшие практики»; провели анализ внешней и внутренней среды компании с помощью ряда анализов. На основе этих анализов мы определили наиболее перспективные стратегии развития компания с помощью модифицированного SWOT-анализа. Был сделан вывод о том, что ООО «Лучшие практики» прежде всего следует усовершенствовать систему управления карьерой. Также в рамках данной главы был проведён кадровый аудит компании. Мы определили, что большую часть персонала составляют молодые специалисты, которые имеют стаж работы до трёх лет, также была выявлена проблема текучести основного персонала по причине отсутствия карьерного роста.

В третьей главе были проанализированы система и бизнес-процесс управления карьерой. По результатам проведённого анализа мы выявили существующие недостатки и разработали рекомендации по совершенствованию управления карьерой в компании. Были проанализированы движущие и сдерживающие силы, риски проекта, разработаны мероприятия по минимизации возможных

негативных факторов и рисков. Для планомерного достижения цели проекта была разработана система сбалансированных показателей, мероприятия для реализации проекта, а также смета и бюджет инвестиционных и эксплуатационных затрат проекта.

Таким образом цель работы была достигнута. Результатом стал разработанный проект по совершенствованию управления карьерой как средство удержания персонала ООО «Лучшие практики». Реализация данного проекта даст определенные экономический и социальный эффекты: повышение прибыльности компании за счёт развития и обучения основного персонала; увеличение доли рынка компании, за счёт повышения качества работы с клиентами и разработки новых программных продуктов; повышение уровня лояльности персонала к компании, уровня удовлетворённости трудом, а также увеличение мотивации персонала.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Багирова, И. Х. Мотивация персонала в условиях кризиса / И.Х. Багирова // Вестник Томск. гос. ун-та. Экономика. – 2013. – № 4 (16). – С. 56–64.
- 2 Богатырева, О.О. Психологические предпосылки карьерного роста / О.О Богатырева // Вопр. психол. – 2009. – № 3. – С. 140.
- 3 Брюхова, О.Ю. Особенности профессионального развития молодых специалистов / О.Ю. Брюхова – 2014. – С. 140.
- 4 Бурносков, Н.М. Основные направления работы с молодежью в условиях структурной реформы отрасли / Н.М. Бурносков, Л.И. Васина, Н.И Шаталова // Экономика железных дорог. – 2004. – № 4. – С. 64.
- 5 Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник для вузов / В.Р. Веснин. – М.: Изд. Проспект, 2009. – 688с.
- 6 Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 352 с.
- 7 Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учеб. пособие / А.П. Егоршин. – Н. Новгород, 2005. – 714 с.
- 8 Ершов, Э. Э. Удержание сотрудников: понятийный аппарат / Э.Э. Ершов, А. И. Таюрский // Управление человеческими ресурсами–основа развития инновационной экономики. – 2017. – №. 7. – С. 342-347.
- 9 Зайцев, Г. Г. Управление деловой карьерой: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений/ Г.Г.Зайцев, Г.В.Черкасская. – М.: Издательский центр «Академия», 2007. – 256 с.
- 10 Западная модель построения карьеры на российском рынке [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.podborkadrov.ru/articles/detail.php?ID=17083>.
- 11 Зарубежный и отечественный опыт повышения квалификации персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.managersystem.ru/geds-149-2.html>.

12 Калиничева, С.Ю. Система карьерного роста в компании: сложности и пути их преодоления / С.Ю. Калиничева // Управление человеческим потенциалом. – 2007. – №4. – С. 14.

13 Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Изд. Проспект, 2014. – 64 с.

14 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. – М.: Изд. Инфра-М, 2006. – 445 с.

15 Кулькова, И. В. Политика управления человеческими ресурсами компании как способ привлечения и удержания талантливых специалистов / И.В. Кулькова // Транспорт Российской Федерации. Журнал о науке, практике, экономике. – 2015. – № 6. – С. 34–39.

16 Лачугина, Ю. Н. Карьера сотрудника в организации: методические указания к проведению занятий по дисциплине «Управление персоналом»/ Ю.Н. Лачугина – Ульяновск: УлГТУ, – 2010. – 74 с.

17 Сабитова, М.Р. Стремительная карьера молодых менеджеров: за или против / М.Р. Сабитова // Вестн. Том. гос. ун-та. Экономика. – 2011. – №1 (13). – <https://cyberleninka.ru/article/n/stremitelnaya-kariera-molodyh-menedzherov-za-ili-protiv>

18 Соловьева Л.Г. Управление персоналом организации / Л.Г. Соловьева. – М.: Изд. Инфра-М, 2001. – 637 с.

19 Солтанова, Ф.М. Обзор современных западных концепций деловой карьеры / Ф.М. Солтанова // Уровень жизни населения регионов России. – 2011. – № 6. – С. 101–109.

20 Сотникова, С.И. Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации / С.И. Сотникова // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2014. – № 3. – С. 61–63.

21 Сычева А. Особенности национальной карьеры [Текст] // 2011 г. [электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.samsonov.org/analytics/management/578-osobennosti-naczionalnojkarery>.

22 Федорова, Н. В. Управление персоналом: учебник для вузов / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова – М.: Изд. КНОРУС, 2013. – 430 с.

23 Феоктистов, Д. А. «Утечка мозгов» как специфика креативной экономики в системе мирохозяйственных связей / Д.А. Феоктистов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2014. – № 4 (32). – С. 38–43.

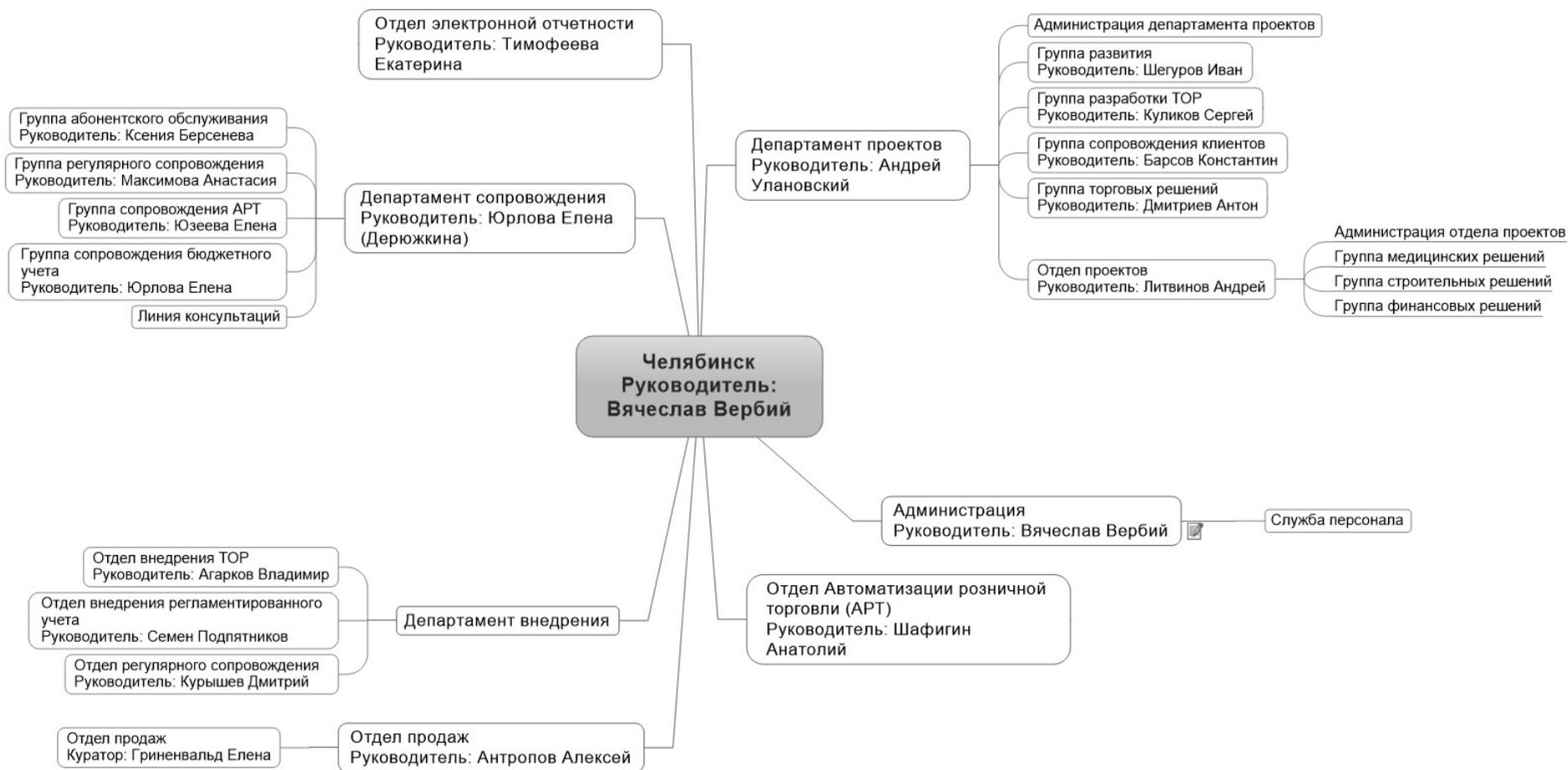
24 Эфендиев, А. Г. Почему они уходят? факторы, влияющие на намерения российских работников сменить место работы / А.Г. Эфендиев, Е. С. Балабанова, Е. О. Ярыгина // Экономическая социология. – 2012. – № 4 (13). – С. 226–230.

25 Эфендиев, А.Г. Карьера сотрудников российских бизнес-организаций как социальное явления: опыт эмпирического исследования / А.Г. Эфендиев, Е.С. Балабанова, П.С. Сорокин // Мир России. – 2011. – N 4. – С. 140–169.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура ООО «Лучшие практики»



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Диаграмма Ганта проекта

