

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Менеджмент»

РАЗВИТИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
КАРЬЕРОЙ В ООО ТД «ОГМА-ПРОДУКТ»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.03.2021.395.ВКР

Руководитель, к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_/ Ю.В. Асташова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Автор  
студент группы Вшэу – 416  
\_\_\_\_\_/ Р.Э. Бахшалиев  
/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Нормоконтролер, должность  
\_\_\_\_\_/ Т.Е.  
Коновалова/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Челябинск 2021

## АННОТАЦИЯ

Бахшалиев Р.Э. Развитие и совершенствование системы управления карьерой в ООО ТД «Огма-ПРОДУКТ» – Челябинск: ЮУрГУ, Вшэу – 416, 60 с., 5 ил., 8 табл., библиогр. список – 18 наим.

Объект исследования – ООО ТД «Огма-Продукт».

Цель работы – это разработать и усовершенствовать систему управления карьерой в ООО ТД «Огма-Продукт».

В квалификационной работе обзревается понятие карьеры, карьерного роста, учитываются карьерные цели и виды карьеры. Проанализирован отечественный и зарубежный опыт управления карьерой. Изучена общая характеристика и произведен анализ производственно-хозяйственной деятельности ООО ТД «Огма-Продукт», его кадровый аудит. Выявлено, что у специалистов недостаточно знаний о карьерном росте и отсутствует система мотивации. В результате была разработана система управления карьерой и мотивация персонала.

Результаты выпускной квалификационной работы содержат в себе практическую значимость и могут быть использованы на предприятиях в сфере торговли.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ.....	7
1.1 Сущность управления карьерой сотрудников организации.....	7
1.2 Особенности управления карьерой на предприятии торговли.....	12
1.3 Зарубежный и отечественный опыт управления карьерой.....	18
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ООО ТД «Огма-Продукт».....	26
2.1 Общая характеристика и анализ производственно-хозяйственной ООО ТД «Огма-Продукт».....	26
2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия.....	29
2.3 Организационно-кадровый аудит на ООО ТД «Огма-Продукт».....	34
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ В ООО ТД «ОГМА-ПРОДУКТ».....	40
3.1 Анализ системы управления карьерой в ООО ТД «Огма- Продукт».....	40
3.2 Предложения по совершенствованию системы управления карьерой.....	42
3.3 Эффективность предложенных мероприятий.....	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	53
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	56
Приложение А.....	59

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Выбирая свое профессиональное будущее, многие люди выстраивают план карьерного роста. Не смотря на сложность и направление профессий, карьерный рост возможен везде, но ни каждое производство или компания может способствовать карьерному росту сотрудников.

Бывает такое, что компания вкладывает большие суммы денег в обучение своих сотрудников и сталкивается с определенной проблемой. Дело в том, что некоторые сотрудники чувствуют повышение своих профессиональных компетенций, рост эффективности своей работы и ее качества, но при этом данная компания не предусмотрела развитие карьерного роста. В некоторых случаях, сотрудники, прошедшие обучения, уходят в другие компании, где предусмотрен карьерный рост. Таким образом, компания, вкладывая свой финансовый капитал в образование сотрудников, теряет лучших из них. Следовательно, система управления карьерой является неотъемлемой частью для эффективного функционирования компании. Система карьерного роста делает компанию конкурентоспособной, обеспечивает ее стабильность на рынке и гарантирует наличие высококвалифицированных сотрудников.

От того, как специалисты получают все необходимые знания об организации, о своих рабочих функциях, необходимых на конкретной должности, о навыках и способностях, которые необходимо развивать, тем быстрее будут окуплены затраты, понесенные организацией в процессе отбора и найма, обучения этого сотрудника, что делает сотрудничество между организацией и специалистом более прибыльным, особенно в рыночных и кризисных условиях работы.

Хорошо построенная система управления карьерой для отдела управления персоналом обеспечивает более низкую текучесть кадров, повышение производительности и эффективности сотрудников, снижение затрат на набор и найм новых сотрудников, а также увеличение прибыли и доходов организации.

Рассматривая в данной выпускной квалификационной работе развитие и совершенствование системы управления карьерой на примере торговой компании «Огма-Продукт», существующего в рыночных условиях, нельзя не отметить важность данной темы в управлении человеческими ресурсами.

Действительно, прибыль и выживание компании в сложных рыночных условиях напрямую зависят от эффективности использования человеческих ресурсов. Эффективность работы человеческих ресурсов, в зависимости от специфики организации, зависит от компании, которая предлагает своим сотрудникам условия, а также возможности для профессионального развития и продвижения по службе [24].

Исходя из всего вышесказанного, можно констатировать, что целью работы является развитие и совершенствование системы управления карьерой в ООО ТД «Огма-Продукт».

Для достижения этой цели нам необходимо решить ряд задач:

1. Проанализировать сущность управления карьерой сотрудников организации.
  2. Проанализировать особенности управления карьерой специалистов и международный опыт.
  3. Выделить основные аспекты аудита системы управления карьерой специалистов.
  4. Провести организационно-персональный аудит ООО ТД «Огма-Продукт».
  5. Провести аудит системы управления карьерой специалистов ООО ТД «Огма-Продукт».
  6. Разработать предложения по совершенствованию системы управления карьерой.
  7. Оценить план мероприятий по реализации проекта.
- Объектом исследования является ООО ТД «Огма-Продукт».
- Предмет исследования – система управления карьерой.

Данная работа выполнялась в несколько этапов.

На первом этапе проанализирована научная теоретическая база по теме развития и совершенствования системы управления карьерой. Проанализированы сущность управления карьерой сотрудников компании, особенности управления карьерой на предприятии торговли, зарубежный и отечественный опыт управления карьерой.

На втором этапе проведен анализ ООО ТД «Огма-Продукт». Проанализирована общая характеристика и анализ производственно-хозяйственной ООО ТД «Огма-Продукт», выявлено, что торговая компания занимается оптово-розничной торговлей, ее основной ассортимент – это макаронные изделия, крупы. Проведен анализ внешней и внутренней среды предприятия, выявлена высокая текучесть кадров. Проведен организационно-кадровый аудит на ТД «Огма-Продукт», выявлено соотношение пола, возраста и образования сотрудников торговой компании.

На третьем этапе проведен анализ системы управления карьерой в «Огма-Продукт», выявлено, что в торговой компании практически отсутствует система обучения сотрудников. Предложены мероприятия по совершенствованию системы управления карьерой, а также проанализирована эффективность предложенных мероприятий.

Структура работы: работа состоит из аннотации, введения, 3 разделов, заключения и приложения.

# 1 ТЕОРИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ

## 1.1 Сущность управления карьерой сотрудников организации

В современном мире на рынке труда происходят постоянные изменения: с ростом качества продукции, ее совершенствования и оборотов возникают новые требования к профессиональным компетенциям и знаниям сотрудников. Вследствие возникновения новых требований происходит проблема карьерного роста в компании.

Карьера – это возможность движения вверх по профессиональной лестнице. Управление карьерой подразумевает человека или команду людей, которые улучшают эффективность производства путем карьерного роста персонала и снижают кадровый поток [3].

Для любой компании наиболее выгодным положением будет то положение, в котором она обладает обученными и компетентными специалистами. Постоянное обучение и повышение компетенций сотрудников является выгоднее, чем поиск новых специалистов. Таким образом, карьерный рост сотрудников зависит от нескольких факторов: от желания обучаться, мотивирования, и возможности в продвижении сотрудников в рабочей организации.

Факторами, которые определяют сотрудника в успешной карьере являются: понимание их слабых и сильных сторон, точное планирование, возможности, создаваемые социально-экономическим статусом семьи, т.е. образование или так называемые «отношения».

Персоналу необходимо четко представлять, как карьера может быть продвинута в течение всех периодов рабочего времени, и о требованиях, которые будут предъявлены. Когда сотрудник уверенно знает эти моменты, у него есть объективное представление о карьерном росте и, следовательно, он заинтересован в ранней адаптации и своем профессиональном развитии [3].

Мотивирование сотрудников может выражаться в направленности или движении к какой-либо профессиональной, карьерной цели [21]. Карьерная цель, в свою очередь, может быть обширнее, чем профессиональное направление сотрудника в данный момент.

Карьерные цели проявляются в том, почему человек хотел бы иметь конкретную работу, занять определенную ступеньку по иерархической лестнице должностей. Карьерными целями могут служить самые разные устремления сотрудников.

В качестве карьерных целей могут выступать:

- высокая заработная плата;
- профессиональный престиж;
- финансовая независимость;
- власть над людьми в организации и т.д. [12].

Общие требования для формирования карьерных целей:

1. Конкретность – фундаментальная характеристика цели, позволяющая ясно увидеть ее. Расплывчатые цели могут возникать по разным причинам: отказ сосредоточиться на анализе событий в трудовой жизни, незнание собственных потребностей или отсутствие ясности в отношении собственных желаний. Отсутствие конкретики в постановке карьерной цели – решающий негативный фактор, препятствующий любому карьерному росту.

2. Измеримость. Измеримость выступает в качестве показателя профессиональной успешности. Более того, профессиональный успех можно измерить с помощью точных количественных показателей – уровня дохода, соотношения затраченного времени, усилий, других ресурсов и отдачи в виде материального благополучия. А также в виде дополнительных условий – например, возможность зарабатывать деньги, занимаясь любимым делом, постоянно повышать свой профессиональный уровень и расширять свои навыки и т.д.

3. Достижимость. Достижения дают возможность четкого представления желаемых профессиональных результатов. Достижимость можно представить в качестве перспективного планирования и прогнозирования своей деятельности [9].

4. Распределение времени. Цель не может быть безграничной, иначе она никогда не будет достигнута. Цели могут быть долгосрочными, среднесрочными и краткосрочными. Если цель установлена на достаточно длительный период, она должна быть разбита на подцели, которые определяют меру успеха на каждом промежуточном периоде профессиональной деятельности.

5. Мотивация. Мотив – это то, что побуждает человека на ту или иную деятельность. В вопросах карьерного роста мотивация занимает значимую позицию – от того, на сколько сотрудник будет замотивирован на профессиональную цель, будет зависеть его карьерный рост [21].

6. Ответственность. Ответственность предполагает определение карьерных целей, стратегии их достижения [4].

Таким образом, соблюдая требования к карьерным целям есть большая вероятность карьерного роста. Далее рассмотрим несколько основных типов карьер.

В некоторых компаниях руководители не заботятся об управлении карьерой. Им не хватает горизонтального и вертикального продвижения. Со временем сотрудники теряют надежду на успех, теряют оптимизм. Это неизбежно приводит к снижению эффективности работы. Если ситуация не меняется, и руководитель игнорирует потребности персонала, перспективные сотрудники решают уйти. Управление карьерой корпоративного персонала помогает удерживать таланты. Постоянное развитие, расширение возможностей, продвижение по службе делают работу менее скучной, так что человек чувствует собственную значимость. Но только в том случае, если руководитель обратит внимание на всех сотрудников, готовых к продвижению.

Рассмотрим специализированную карьеру. Данный тип карьеры предполагает рост специалиста только в том направлении, в котором он работает, то есть специализированная карьера идет на повышения знаний в одной конкретной области, не переключаясь на другие направления [12].

Противоположным видом является неквалифицированная или не специализированная карьера. Данный тип карьеры широко распространен в Японии. Смысл не специализированной карьеры проявляется в том, что напротив, сотрудники, приобретая опыт работы в той или иной компании, должны смотреть на бизнес со всевозможных его сторон. Поэтому здесь вопрос стоит о разностороннем обучении. Не смотря на конкретную профессиональную деятельность сотрудника, его обучение должно выходить за рамки его профессиональных компетенций.

Существует вертикальная и горизонтальная карьера.

Вертикальная предполагает движение по карьерной лестнице вверх. При вертикальной карьере карьерный рост наиболее заметен, так как происходит движение по структуре иерархии в компании, то есть переход от более легкого профессионального уровня на уровень сложнее (который предполагает больше ответственности, больше обязанностей и увеличение оплаты труда).

Горизонтальная карьера отличается от вертикальной: здесь не предусмотрено движение вверх по структуре иерархии. Горизонтальность предполагает переход в другую область работы, смена функциональных обязанностей, которые могут не характеризоваться их усложнением [18].

Таким образом, рассмотрены основные типы карьеры, выявлены их различия. Перейдем к определению управления карьерой. Управление карьерой рассматривается через призму мероприятий, которые, в свою очередь направлены на сотрудников компании. Данные мероприятия предполагают обучение, мотивирование сотрудников, повышения знаний о функционале в том или ином профессиональном направлении и возможностях карьерного роста. Такое

управление карьерным ростом позволяет снизить текучесть кадров и повысить квалификацию уже имеющихся сотрудников [3].

Человеку свойственно распланировать свои действия на всю жизнь или ближайшие года. Поэтому, некоторые специалисты, исходя из социального и экономического положения страны выбирают подходящую профессию, рабочую компанию и возможности карьерного роста, чтобы обеспечить себе достойную жизнь. Поэтому, важно, чтобы в компании была разработана система карьерного роста, чтобы персоналу предоставлялась карьерограмма, исходя из которой они понимали, что нужно сделать, чтобы перейти на новую ступень своего карьерного развития. В случае отсутствия такой системы, у некоторого персонала будет сниженная мотивация на работу в целом [5].

Таким образом, при приеме на ту или иную вакансию человек ставит перед собой профессиональные цели, которые хотел бы осуществить в данной компании. В свою очередь, руководство также ставит определенные цели на каждого сотрудника, при помощи которых будет достигаться общая цель компании.

Чтобы поставленные цели и задачи компании выполнялись эффективно, необходимо тщательно подбирать сотрудников [2]. Поэтому, одним из основных факторов развития компании является система карьерного развития сотрудников. Карьерное развитие может выражаться в обучении персонала, его мотивировании, повышении компетенций, расширение профессиональных знаний, что будет способствовать снижению текучести кадров. Соответственно, снижение текучести кадров будет способствовать развитию профессионализма сотрудников, что будет влиять на эффективность компании.

Стоит отметить, что ни каждый человек может добиться большого карьерного роста. На карьерный рост влияет ответственность сотрудника, его интеллект, способность к обучению, мотивация. Поэтому, в некоторых компаниях работают психологи, и диагностируют потенциальных сотрудников при помощи

психологических тестов. Как показывает опыт, данная стратегия отбора персонала является эффективной.

Вывод. Исходя из вышесказанного отметим, что изучен вопрос сущности управления карьерой. Выявлено, что карьера – это продвижение по служебной лестнице, которое характеризуется сменой обязанностей, либо их расширения. Выделяют несколько основных типов карьеры, которые различны между собой (например, горизонтальная и вертикальная, специализированная и не специализированная).

Управление карьерой предполагает определенный комплекс мероприятий, которые направлены на карьерный рост сотрудников. К данным мероприятиям можно отнести программу карьерного роста, мероприятия по мотивации сотрудников, обучение.

## 1.2 Особенности управления карьерой на предприятии торговли

В экономике торговля является прочным связующим звеном между производителями и потребителями, что составляет ее основную цель. Это позволяет обеспечить рост экономики и движение денег, поэтому экономисты уделяют ей столько внимания [15]. Кроме того, торговля допускает правильное распределение и концентрацию ресурсов в различных социальных группах: интегративная – объединение людей в группы интересов; коммуникативная – это средство коммуникации между производителем и покупателем.

Так как мы рассматриваем предприятие торговли, важно рассмотреть качества менеджера по продажам. В книге «Искусство торговли» автор выделил основные особенности менеджера по продажам, это:

- увлеченность своим делом;
- умение слушать и слышать покупателя;
- умение оценивать ситуацию;
- быть хорошим психологом (чувствовать покупателя, уметь убеждать,

быть уверенным в себе и в товаре, который продает) [20].

Чтобы стать успешным в своем деле и продвигаться по карьерной лестнице, важно следовать нескольким этапам.

Первый этап. Это момент, когда сотрудника приняли на работу, и он ставит перед собой карьерные цели.

Второй этап. После постановки карьерных целей следует перейти к разработке плана карьерного роста. Для того, чтобы сотрудник представлял, что ему нужно сделать для карьерного роста, ему предоставляется карьерограмма, то есть определенный комплекс функций и обязанностей, которые он должен выполнять, также ежемесячный или полугодовой план продаж, по выполнению или перевыполнению которого он сможет перейти на новую ступень в своей профессиональной карьере.

Также данный этап может включать в себя обучение сотрудников, при посещении которого у них будут расширяться профессиональные компетенции и возможности.

Организация труда в организации торговли должна включать организационный комплекс технических, хозяйственных и санитарных мер. Различают индивидуальную и коллективную форму организации труда. В случае индивидуальной организации труда трейдер выполняет свои официальные функции в определенном секторе торгового процесса [23]. Он отвечает за сохранность товара, качественный сервис покупателей и т.д. В этом случае задание устанавливается индивидуально для каждого работника и назначается индивидуальная зарплата. В коллективной форме организации труда задача ставится перед всем коллективом в целом. Учет выполненной работы ведется по конечному результату деятельности команды, а расчет заработка происходит для всей команды.

Для того чтобы выявить особенности карьерного менеджмента в оптовой торговле, необходимо рассмотреть концепцию оптовой торговли. Оптовая торговля – стратегическая сфера деятельности любой страны, играющая важную

роль в отечественном производстве, внутренней и внешней торговле, способствующая большему удовлетворению потребностей потребителей и оказывающая положительное влияние на социально-экономическое развитие в целом; вид хозяйственной деятельности в сфере товарного обращения, включающий куплю-продажу товаров партиями для последующей продажи конечному потребителю через розничную сеть или для прямого продуктивного потребления другими покупателями и оказания услуг. Цель оптовой торговли – обмен товарами и деньгами между сферами производства и потребления, между различными секторами экономики, между регионами страны, обеспечивающий баланс спроса и предложения на рынке [19]. Рассматривая особенности карьерного менеджмента в оптовой торговле, необходимо рассмотреть такие важные элементы карьерного менеджмента, как предпочтительные виды, типы, модели карьеры для данной области, а также особенности использования механизма карьерного менеджмента в этой области и этапы карьерного менеджмента. В рамках оптовой торговли, построение эффективной системы управления играет ключевую роль, так как эта сфера деятельности связана с большими рисками, только из-за большого количества реализованной продукции и наличия большого количества клиентов, что, в свою очередь, накладывает большую ответственность на торговый персонал, поскольку они приносят пользу организации, а также ищут потенциальных клиентов, анализируют потребности клиентов и их удовлетворенность, сотрудничают с ними и заключают сделки. Работа в этой организации предполагает долгосрочную профессиональную адаптацию новых сотрудников к должности, даже молодых специалистов, что требует грамотного подхода в управлении карьерой сотрудников организации, профессиональном обучении [16].

Одним из наиболее важных аспектов в управлении этой категории персонала является управление своей карьерой, что, несомненно, мотивирует эту категорию персонала должностным ростом, как горизонтальным, так и вертикальным, что приводит к использованию для этой категории ступенчатого

продвижения торгового персонала в рамках своей деятельности, чтобы приобрести большое количество неофициальных контактов и связей, которые способствуют увеличению их уровня активности и увеличению объема продаж, что делает наличие скрытого вида карьеры этой категории персонала.

По отношению к сотрудникам отдела продаж также могут использоваться внутриорганизационные и межорганизационные типы карьеры, но если для конкретного сотрудника отдела продаж используется межорганизационный тип карьеры, предпочтительно, чтобы он специализировался в конкретной отрасли. так как на основе отрасли, в которой этот сотрудник специализируется, у него есть своя накопленная клиентская база, что, несомненно, придает ценность этому сотруднику, так как каждый клиент имеет высокую ценность для компании и довольно сложно развить новую клиентскую базу в новой отрасли и требует дополнительных знаний, которые в рамках управления карьерой сотрудник получает в ходе обучения [1].

Первоначально мы должны заинтересовать нового сотрудника в развитии карьеры в компании, для этого нам нужно обучить работника основам планирования карьеры, затем составить план развития, где работник определяет свои собственные профессиональные интересы и определяет методы их достижения, затем план развития сотрудника с требованиями интереса к имеющимся карьерным возможностям, определить план реализации развития, а затем реализовать этот план.

Мотивация работников и давно работающих специалистов, играет важную роль в оптовой торговле предприятия. Выделяют два приоритетных метода мотивации, играющих важную роль в жизни работников: экономический и социально-психологический [21]. Методы экономического управления предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или задач, а также реализацию после их выполнения экономического вознаграждения за результаты труда. Одним из способов финансовой мотивации является повышение заработной платы сотрудников.

Заработная плата может быть увеличена: за увеличения объема производства; за повышение квалификации; за объединение должностей, выполнение объема работы с меньшим числом работников; за увеличения объема продаж.

Кроме того, к экономическим способам воздействия на профессиональную деятельность сотрудников может относиться система премий. Например, в некоторых наиболее развитых предприятиях существует 3 вида премий (ежемесячные, ежеквартальные, годовые). Премия может выдаваться за внедрение новых разработок и технологий, за повышение качества продукции и услуг, различные разовые премии за выполнение важных задач. К формам экономического стимулирования относятся разнообразные льготы для сотрудников организации, скидки, предоставление кредитов на льготных условиях, содействие выпуску продукции и т.д. Среди социальных и натуральных стимулов можно выделить следующие: выделение работникам на заработную плату товаров, выпускаемых предприятием; закупка для работников товаров широкого спроса других предприятий (машин, телевизоров и другой бытовой техники); строительство и выделение в пользование работникам на безвозмездной или с частичной оплатой дач, гаражей и т.д.

Многие организации применяют социальные стимулы: бесплатное пользование дошкольными учреждениями; бесплатное питание на рабочем месте; бесплатное медицинское обслуживание или добровольное медицинское страхование на льготных условиях; ссуда на образование; оплата транспортных расходов; бесплатное пользование спортивными сооружениями; досрочный выход на пенсию за счет предприятия; повышение квалификации за счет предприятия; материальные гарантии безработицы; покупка для работников жилья. Создавая различные комбинации форм вознаграждения, различные виды премий, различные стимулы и принимая во внимание конкретные потребности персонала, можно сформировать различные системы экономической мотивации и стимулирования для каждого конкретного отдела предприятия.

Рассмотрим социально-психологические методы мотивации. Наиболее эффективными из них являются улучшение условий работы и создание благоприятной атмосферы в коллективе. Кроме того, отношение руководства к личностному развитию сотрудников оказывает огромное влияние на качество работы. Социально-психологические методы используются для повышения социальной активности работника. С помощью этих методов они в первую очередь воздействуют на сознание трудящихся, социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей.

В торговом работнике важны не только профессиональные качества, но и хорошая психологическая подготовка, а также то, что работа торгового работника зависит от большого количества факторов и главным из них является интенсивность потоков потребителей и хорошая организация труда необходимая для снижения перегрузок, усталости и производительности труда [22].

Проанализировав опыт развития персонала разных предприятий, мы обнаружили, что многие руководители имеют разное отношение к развитию своих сотрудников. В некоторых организациях существуют целые программы развития, есть специальный специалист, отвечающий только за подготовку и развитие персонала, на предприятии организуются библиотеки для непрерывного развития работников, а в достаточно крупных организациях есть специальные центры подготовки и развития работников [25]. Но не все руководители одинаково ответственны за обучение персонала, некоторые предприятия не уделяют особого внимания развитию своих сотрудников.

Рассмотрев понятие «карьерное развитие», можно сделать вывод, что многие ученые трактуют его по-своему, но они сходятся во мнении, что развитие персонала является неотъемлемой частью любого предприятия оптовой торговли, поскольку от него зависит производительность, прибыль и процветание предприятия [6]. Существует множество методов развития персонала, которые опираются на традиционные или новые методы, которые пришли с запада. Каждый руководитель организации сам выбирает метод развития своих

сотрудников, но очень важно выбрать правильный метод, так как от него будут зависеть основные показатели предприятия, выраженные в прибыли, рентабельности, производительности и себестоимости.

Вывод. Исходя из вышесказанного, отметим, что в данном параграфе в основном ключе рассматривается мотивирующая сторона сотрудников. Как бы то ни было, в любой компании важно мотивировать сотрудников для повышения производительности и эффективности компании. В частности, руководители используют материальную мотивацию (премия, надбавки), и нематериальную (похвала, публичная награда и т.д.), также, в своей работе некоторые руководители используют социальные стимулы, к ним можно отнести бесплатные новогодние подарки детям сотрудников, бесплатное питание на рабочем месте, бесплатное ежегодное медицинское обследование и т.д.

### 1.3 Зарубежный и отечественный опыт управления карьерой

В середине 1990-х годов в России начала формироваться профессиональная управленческая деятельность. Нельзя сказать, что в Советской России нет опыта построения карьеры сотрудников в организациях. Напротив, в крупных предприятиях Советского Союза налажена четкая система подготовки кадров, проведена работа с кадровым резервом, повсеместно проведена ротация и аттестация персонала.

Например, «рост» в опытной проектной организации занимал несколько лет и проходил в несколько этапов. Процесс обычно начинался с экскурсии студента по предприятию или, по-другому, с производственной практики [17]. А вот повышение квалификации специалиста происходило последовательно: технический чертежник-конструктор (от третьей категории до первой категории) – ведущий главный конструктор. Пропустить какой-либо шаг и резко стать специалистом первой категории было практически невозможно.

Переход России к рыночной экономике определил новые базовые условия для построения карьеры в стране. Люди забыли старые методики обучения персонала и еще не создали новую систему развития управления карьерой. Произошел такой провал, в результате которого в настоящее время в России планирование карьеры и создание системы представляют собой серию децентрализованных процедур.

В настоящее время мир вступает в новую стадию развития. Четвертая промышленная революция (Industry 4.0) основана на технологической парадигме, и ее примечательной особенностью является синергия и интеграция нескольких крупномасштабных технологий: биологии, нанотехнологий, искусственного интеллекта, ИТ, цифровизации, робототехники и внедрение киберфизических систем в производство, создание новых материалов и 3D-печати.

В наше время особым явлением информационного пространства становится «информатизм», который предполагает, что новое пространство основано на большом объеме информационного потока. Информационализм интерпретируется как «влияние знаний на знания, а знания являются основным источником эффективности и продуктивности».

Современные компании начали активно внедрять систему ERP. В целом, для компаний, стремящихся оптимизировать бизнес-процессы и повысить эффективность управления, внедрение ERP-систем абсолютно необходимо. Способность работать с большими данными стала одним из важных факторов повышения эффективности работы менеджеров по персоналу при выполнении своих функций [10].

Таким образом, с годами непрерывная интеграция искусственного интеллекта и роботизированных машин в компаниях привела к фундаментальным изменениям в знаниях, навыках и способностях, необходимых для успешного выполнения обязанностей практически в любом месте.

Оцифровка бизнес-процессов дает сотрудникам больше времени для решения более сложных и творческих задач, значительно повышая их

квалификационные требования. В то же время искусственный интеллект и робототехника усилили акцент на «человеческих аспектах» труда. Такие навыки, как сочувствие, личное отношение, убедительность и принятие стратегических решений, стали более ценными, чем когда-либо. В модели целевых способностей будущего выделяются когнитивные, цифровые и социальные навыки поведения.

Опыт управления карьерой в Японии характеризуется «пожизненной занятостью». Сотрудники знают какими способностями они должны обладать, какие результаты должны быть достигнуты, как себя вести и что они в конечном итоге получат [8]. При этом они до конца своей жизни, в том числе и карьерной продолжают учиться и идут в этом вопросе на глубину. В современном мире скоростей этот стиль имеет и плюсы, и минусы.

В Японии широко развиты непрофессиональные занятия. Японцы твердо убеждены, что лидеры должны быть экспертами, которые могут работать в любом отделе компании, а не на какой-либо конкретной должности. В результате такой политики опыт японского лидера сильно сократился (в любом случае он потеряет свою ценность через 5 лет), и в то же время, опираясь на тот же личный опыт, организация имеет целостный взгляд. Система оплаты труда зависит от стажа работы (возраста и должности).

А вот в американском методе управления карьерой одна должность не превышает трех лет. Через 5–10 лет ценность профессиональных путешествий превзойдет «сидение на рабочем месте». Американский подход к развитию карьеры предполагает, что сотрудники достигли точки, в которой они не могут ничего делать [11]. В американских компаниях упор делается на узкую специализацию сотрудников, поэтому их продвижение на управленческом уровне происходит только в вертикальном направлении. При карьерном росте первостепенное значение имеют квалификация и достижения в работе; возраст и опыт не имеют большого влияния на продвижение по службе.

В зарубежных компаниях широко используются следующие стандарты оценки уровня развития организаций корпоративной социальной

ответственности: уровень интеграции сотрудников; степень интеграции в коллектив сотрудников с ограниченными возможностями; обеспечение систем поддержки сотрудников на «ключевых должностях» и их переподготовка; качество диалога с профсоюзами; соблюдение правильных условий труда [13].

В цифровой сфере технологий приема на работу процесс отбора и найма автоматизирован. Основные инструменты цифрового рекрутинга:

- роботы-рекрутеры могут общаться с соискателями через аудио- или видеосвязь, вести диалоги на основе ранее разработанных алгоритмов и записывать ответы кандидатов. В России очень известен робот Вера;

- чат-бот, который может выполнять задания для поиска информации о соискателях и административных задачах (организовывать встречи, формировать данные о кандидатах, вести списки соискателей). В зарубежных странах наиболее известны чат-боты технических разработчиков, таких как Mya, XOR, Wade & Wendy и TalkPush. В России этот сегмент рынка в основном представлен услугами XOR;

- автоматизация бизнес-процессов: видео и аудио интервью, процедуры тестирования (Skill Tech и Retra Tech) и системы оценки персонала (SHL, Talent Q, Cut-e, Kenexa);

- прогнозный анализ и обработка больших данных;

- агрегация и уберизация (взаимодействие между работодателями и сторонними рекрутерами, чьи парфоллио собираются на цифровых платформах). Самый популярный агрегатор - резюме позволяет объединиться в базу данных соискателей, которая уже разместила соискателей на сайте поиска работы, а соискатели, у которых есть профили в социальных сетях или профессиональных сообществах, находятся в Indeed.com (на западе) и Яндекс.Работа (в России). HRspace - биржи также становится все более популярным, например, HeadHunter, Jungle Jobs, HRTime, Stafory;

- когнитивный выбор (дизайн-мышление), проявляющийся в повышении внимания к социальным сетям, системам рекомендаций и внутренним рынкам

труда. Тенденцией является появление узкоспециализированных рекрутеров (сорсеров) с более глубоким опытом в различных сферах и подразделениях рынка труда.

В области целостной, гибкой и персонализированной системы компенсации относительно новым явлением является то, что метод выбора плана компенсации для новых сотрудников был введен на этапе найма, например, более высокая заработная плата или предоставление дополнительных отпусков; базовая ставка заработной платы или немного увеличенные бонусы, которые выплачиваются в зависимости от результатов работы сотрудника. Кроме того, ведущие иностранные компании начали применять практику исследования рейтингов и проверки работы сотрудников несколько раз в год, что привело к таким же частым изменениям в системе оплаты труда [14].

К основным характеристикам цифровой трансформации обучения сотрудников можно отнести: непрерывный обмен опытом и знаниями, обучение работе в реальном рабочем процессе; формирование персонализированного цифрового обучающего контента; использование любого типа оборудования для обеспечения доступа к планам обучения в любое время и в любом месте; формирование электронной системы дистанционного обучения; создание виртуальной площадки для обучения; обеспечение возможности немедленной обратной связи [2].

Одной из ключевых характеристик современных рабочих можно считать «профессиональный запинг». Западные менеджеры по персоналу недавно начали использовать этот термин, но он еще не получил четкого определения в российской управленческой литературе.

«Профессиональный запинг» можно охарактеризовать как «постоянный поиск себя», постоянный и быстрый переход к новым знаниям, овладение новыми способностями, непрерывный личностный рост и профессиональное развитие. Этот «запинг-подход» изменил представление рабочих об идеальных моделях и траекториях на рынке труда и карьерных стратегиях.

Таблица 1.1 – Модели построения карьеры

Критерий сравнения	Традиционная модель	Новая модель
Цель	Максимальное, детальное изучение и толкование цели.	Общее видение цели, постепенное ее уточнение.
План развития	Заранее продуманный, сконструированный план.	Четкий план отсутствует.
Ориентиры построения карьеры	Карьера – это только движение вверх.	Карьера – это разнообразный опыт, смена профессиональных ролей и должностных функций.
Планирование карьеры	Продуманная «цепочка» шагов.	Несколько вариантов для будущих шагов.
Время в одной должности	Нет определенных рамок нахождения в одной должности	Максимальное нахождение в должности до 4-5 лет

Таким образом, стратегические и тактические цели многих зарубежных и российских компаний заключаются в изменении моделей карьерного роста своих сотрудников в направлении цифровой эпохи.

По данным Министерства труда США, к 2025 году 65 % сегодняшних школьников будут заняты на рабочих местах, которые сегодня даже еще не придуманы. Первое место занимают профессии интеллектуального характера, а смена некоторых профессий в жизни становится нормой.

В свою очередь, работодатели предпочитают универсальных, многофункциональных сотрудников, которые могут выполнять несколько задач. Большинство экспертов считают, что в современном мире накопленные теоретические знания быстро устаревают, ценность официального образования снижается и на смену ему приходит формальное образование, так называемое «мягкие навыки» (soft skills). Способность быстро учиться и самостоятельно осваивать новые предметные области.

Например, навыки программирования можно рассматривать вместе с навыками арифметики или чтения. Поэтому специалистам по управлению персоналом необходимы современные инструменты управления, чтобы

максимально соответствовать ожиданиям и предпочтениям сотрудников, с одной стороны, и соответствовать целям, взглядам и возможностям компании, с другой, а с третьей – легко адаптироваться к новой бизнес-среде и технологическому укладу [13]. При этом выдвигаются новые требования к профессиональной и карьерной адаптивности менеджеров по персоналу, которые отвечают за согласование интересов всех тем социальных и трудовых отношений внутри и вне организации.

Таким образом, расширение круга специалистов по человеческим ресурсам и растущее внимание к разработке «умных» систем управления потребовали расширения возможностей менеджеров по персоналу. Согласно отчету Всемирного экономического форума «Будущее рабочих мест», к 2025 году будут важны более одной трети навыков, которые, по мнению работодателей, не были так важны еще 2015 году.

Количество информации в мире растет, поэтому узкоспециализированные специалисты должны много знать, уметь быстро анализировать большие объемы данных, понимать суть и отделять первичное от вторичного. Важные навыки включают медиаграмотность, умение проектировать процессы, контролировать их нагрузку, виртуальное общение, мышление в виде непрерывных прототипов, множественное мышление для быстрого анализа посредством быстрого принятия решений и прогнозирования.

Исходя из всего вышесказанного и проведенного сравнительного анализа отечественного и зарубежного опыта управления развитием карьеры персонала организации, можно сделать выводы об эффективной системе управления и предложить следующий стиль поведения «специалиста нового поколения»:

- 1) делегировать функции подчиненным, которые могут выполнять эти функции самостоятельно;
- 2) прозрачность общения с командой и обмен любой важной информацией;
- 3) доверие каждому сотруднику в команде;
- 4) разработать четкие и понятные постановки задач;

5) переформулировка коммуникации с сотрудниками и регулярность обратной связи;

6) проводить регулярные встречи команды, чтобы поддерживать их сплоченность;

7) по возможности проводить индивидуальные личные встречи с сотрудниками коллектива;

8) регулярно проводить анализ своего собственного типа управления, его результатов, эффективности и полезности [7].

Эти рекомендации несомненно окажут благотворное влияние на управление в вопросе развития карьеры персонала организации и приведут к увеличению эффективности работы в предложенных сегодня современным миром условиях, как в России, так и в зарубежных странах.

Вывод по 1 разделу

Таким образом, при написании 1 раздела, мы пришли к следующим выводам:

1. Карьера – это движение вверх по профессиональной лестнице; продвижение как профессионального работника; повышение престижа своей рабочей деятельности. Как правильно, вместе с карьерой расширяются профессиональные обязанности и увеличивается доход.

2. Управление карьерой на предприятии торговли является немаловажным элементов в ее качественном развитии. В данном направлении большое внимание уделяется именно молодому персоналу. Карьерной рост будет зависеть от того, на сколько персонал проникнут сутью и работой производства, на сколько он замотивирован (мотивация может быть, как внутренней, так и внешней).

3. Таким образом, мы переходим ко второй главе работы, где будет рассмотрен анализ организационно-хозяйственной деятельности компании ООО ТД «Огма-Продукт», в который входит общая характеристика и анализ производственно-хозяйственной ООО ТД «Огма-Продукт», анализ внешней и

внутренней среды предприятия, организационно-кадровый аудит на ООО ТД «Огма-Продукт».

## 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ООО «ТД ОГМА-ПРОДУКТ»

### 2.1 Общая характеристика и анализ производственно-хозяйственной деятельности ООО «ТД Огма-Продукт»

ООО ТД «Огма-Продукт» функционирует на рынке уже 28 лет. На данный момент директором компании является Васильева Наталья Александровна. В Челябинской области торговая компания действует по адресу г. Челябинск, 2-я Потребительская ул., 42.

Стоит сказать, что торговая компания «Огма – продукт» является торгово-производственной, продающая преимущественно крупы, макаронные изделия, бакалейные товары по доступным ценам. Уточним, что компания продает оптово, то есть нельзя будет купить одну пачку макарон, нужно будет покупать оптом, то есть по 6, 8, 10 штук. Из-за оптовой торговли компания сделала услуги доставки со склада в Челябинске.

«Огма-Продукт» – организация, оказывающая услуги компаниям и организациям, занимающимся оптовой и розничной торговлей на территории Российской Федерации. Организация считает своей стратегической целью своевременное обеспечение жителей Урала и ближайшие регионы качественной едой по самой выгодной цене.

Торговая компания постепенно развивается. Например, в 2008 году «Огма-Продукт» выпустила фасованные макаронные изделия и крупы своей торговой марки «Огма». На данный момент компания занимается продажей и поставкой своей продукцией не только по Уральскому округу, но и в других регионах.

Подчеркнем, что продукцию «Огма» можно встретить в таких крупных торговых сетях, как «Молния», «Пятерочка», «Магнит», «Дикси», «Spar».

Цели компании следующие:

1. Обеспечить рост торговой компании на оптовом рынке Уральского

федерального округа и России, тем самым повысить эффективность организации.

2. Создать команду профессионалов высокого уровня в сфере продаж.

3. Обеспечить предоставление клиентам компании высококачественной продукции по низким ценам.

Проанализировав цели компании можно сделать вывод, что ключевую роль для «Огма-Продукт» играет персонала компании в сфере продаж, потому что эта категория является существенной для компании в этой сфере деятельности.

Видение ООО ТД «Огма-Продукт» – быть лидером в оптовых продажах зерна, продуктов питания, сахара, консервов, макаронных изделий и муки благодаря четким планам и рациональному использованию ресурсов компании.

Хотелось бы отметить, что торговая компания имеет свой рабочей сайт с удобным интерфейсом. На сайте много доступной информации: есть информация о компании, рабочей адрес, режим работы, каталог с ассортиментом, в котором клиент может узнать о наличие того или иного продукта (но цена не указана).

Видение компании очень реалистично, поскольку оно охватывает такую широкую группу продуктов, что компания постепенно увеличивает свою долю на оптовом рынке в этих товарных категориях.

Основная цель кадровой политики организации – создание качественной профессиональной команды в сфере торговли для обеспечения эффективной работы организации. В организации реализована открытая кадровая политика, поэтому компания может принять любого сотрудника во внешней среде в любое время в соответствии с потребностями организации.

Для достижения этой стратегической цели необходимо расширять клиентскую базу, не теряя постоянных клиентов, тем самым увеличивая оборот организации.

Обратимся к таблице 2.1 для изучения финансового состояния торговой компании.

Таблица 2.1 – Финансовые результаты ТД «Огма-Продукт» (млн. руб.)

Наименование показателя	2017	2018	2019
Выручка	17757	15466	16781
Себестоимость продаж	12945	11027	11785
Валовая прибыль (убыток)	4812	4439	4996
Коммерческие расходы	1474	1245	1365
Прибыль (убыток) от продаж	728	628	695
Прочие доходы	1953	1701	1883
Прочие расходы	2131	1912	2034
Прибыль (убыток) до налогообложения	2433	2356	2785

Проведя опрос клиентов, выяснилось, что клиенты не хотят работать с молодыми специалистами в отделе продаж, потому что молодые специалисты не всегда могут дать исчерпывающие ответы по интересующей информации торговой компании и ее продукции.

Было проведено исследование уволившихся сотрудников из отдела продаж. В результате данного исследования были выяснены основные причины ухода сотрудников из компании. К данным причинам можно отнести:

- отсутствие возможностей карьерного роста и дальнейшего развития;
- отсутствие информации о возможном развитии организации;
- незнание технологий продаж в данной компании;
- низкая заинтересованность руководителей отделов в продвижении сотрудников;
- отсутствие адекватной информации для организационного подразделения, с которым необходимо будет взаимодействовать во время работы; о целевой аудитории, базах данных и плане работы назначенного наставника.

Поэтому, по словам бывшего сотрудника, они изо всех сил пытаются

выполнить план продаж и не могут полностью реализовать свой потенциал, самостоятельно разбираясь во всех проблемах, «печатая» и полагаясь на информацию, полученную от коллег.

Таким образом, ознакомившись с торговой компанией «Огма-Продукт», проанализировав основные причины ухода рабочего персонала перейдем к анализу внешней и внутренней среды компании.

## 2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия

Проанализируем внешнюю и внутреннюю среду предприятия, используя 5 сил Портера, SNW-анализ и SWOT-анализ.

Проведем анализ внешней среды, используя инструмент 5 сил Портера, мы будем анализировать пять движущих сил: сил потребителей, сила конкурентов, сила поставщиков, сила будущих конкурентов.

### 1 Сила потребителей.

Чтобы понять, с какими группами потребителей работает компания, мы предоставляем диаграмму, которая показывает процент клиентов на основе общего дохода и чистой прибыли, полученной от каждой категории (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Потребители торговой компании «Огма-Продукт»

На основании этого графика можно сделать вывод, что основными клиентами организации являются индивидуальные предприниматели – 65 %, затем розничные сети – 20 % и корпоративные клиенты – 15 %. Отметим, что ИП и розничные сети в основном приобретают товар в большом количестве, что влияет на производительность компании.

### 1. Сила конкурентов

Так как компания работает в различных сегментах рынка, то существует большое количество компаний, к которым можно отнести конкурентов. Поэтому рассмотрим самые крупные из данных компаний: ООО «ТД Астра-Трейд», ООО «Порт-Янг», ООО «Европа Прод-ком».

Исходя из анализа 2 таблицы видно, что по многим позициям «Огма-Продукт» превосходит своих конкурентов. Торговая компания отстает по позициям удовлетворенности клиентов и профессионализма сотрудников.

Таблица 2.2 – Анализ ТД «Огма-Продукт» с конкурирующими компаниями

Критерий	ООО «ТД Астра-Трейд»	ООО «Порт-Янг»	ООО «ЕвропаПрод-ком»
Рекламная компания	хуже	хуже	хуже
Ценовая политика	на одном уровне	хуже	превосходит
Ассортимент продукции	хуже	хуже	хуже
Технологичность производства	хуже	хуже	хуже
Удовлетворенность клиентов	превосходит	Хуже	превосходит
Профессионализм сотрудников	превосходит	превосходит	на одном уровне

### 2. Сила поставщиков

Компания ведет сотрудничество с поставщиками по следующим направлениям: крупы, мука, сахар, консервация, специи.

Компания является поставщиком ведущих российских производителей, например, таких как:

- ОАО «Макфа»;
- Торговая Компания «Увелка»;
- ОАО «Омская макаронная фабрика» («Добродея» г. Омск);
- ЗАО «Самарская макаронная фабрика «Верола» (г. Самара) и др.

Если говорить о влиянии этих поставщиков на компанию, то можно сказать, что оно достаточно высокое. Это объясняется множеством причин: во-первых, она установила долгосрочные отношения сотрудничества, что дает компании определенные привилегии; во-вторых, компания сотрудничает с крупнейшим поставщиком и является их дистрибьютором, и ее трудно заменить на другую. аналогичных поставщиков; кроме того, в-третьих, потеря поставщиков вызовет перебои в поставках, особенно в нынешней нестабильной среде.

### 3. Сила будущих конкурентов

Из-за большого разнообразия продуктов вероятность выхода на рынок конкурентов высока, и в каждой категории появляются новые конкуренты. Это означает, что конкуренция высока. Особенно заметно появление новых дистрибьюторов из других ведущих организаций.

### 4. Опасность появления товаров-заменителей

Как таковых товаров-заменителей у компании не существует.

Для SWOT-анализа также необходимо проанализировать внутреннюю среду организации.

Основным инструментом анализа внутренней среды является Mckinsey 7S.

Модель McKinsey 7S необходима для изучения и понимания основных внутренних факторов ООО «ТД Огма-Продукт». Эти факторы будут влиять на текущую ситуацию и будущее развитие компании. В Приложении А перечислены результаты анализа McKinsey 7S.

#### 1. Стратегия.

Миссия компании – своевременно доставлять жителям России качественную продукцию по доступной цене.

Задача выполнимая, но размер организации не позволяет поставлять

продукцию по всей России. Пока она поставляла продукцию только в Уральский федеральный округ и соседние регионы. Однако по ценам компания предоставляет гибкую политику. Таким образом, ценовая политика, качество продукции и услуги действительно доступны.

Общая стратегия организации – увеличение доли оптового рынка в Уральском федеральном округе и соседних регионах, выход на новые перспективные рынки для организации оптовой торговли, а также расширение сотрудничества с новыми покупателями и потенциальными покупателями.

Для достижения этой стратегической цели необходимо расширять клиентскую базу, не теряя постоянных клиентов, тем самым увеличивая оборот организации.

## 2. Навыки.

Компания имеет большой опыт в оптовой и розничной торговле, а также имеет постоянных клиентов, которые покупают различные товары.

## 3. Ценности компании.

Здесь важно отношение к клиентам. Одна из основных ценностей компании – индивидуальный подход к каждому клиенту. Так же важно предлагать выгодные цены, вовремя доставлять товар заказчикам.

## 4. Структура.

Организацией руководит директор. Структурным отделом руководит его агент (заместитель). Роли четко распределены. Количество сотрудников в некоторых структурных подразделениях увеличивается, но эффективность деятельности снизилась из-за увеличения текучести специалистов.

## 5. Система.

Одновременно доступны все источники информации (телефонная связь, Интернет, сеть компании, база данных, собранная в ходе осуществления основной деятельности организации и т.д.), необходимых для общей деятельности сотрудников компании. В то же время необходимо выбрать и организовать набор систем, чтобы поддерживать скорость и снижать вероятность ошибок в

организации.

#### 6. Сотрудники.

Основная цель кадровой политики организации – создание качественной профессиональной команды в сфере торговли для обеспечения эффективной работы организации. В организации реализована открытая кадровая политика, поэтому компания может принять любого сотрудника во внешней среде в любое время в соответствии с потребностями организации.

На базе компании отмечают дни рождения и большие праздники. Лояльное отношение руководства и гибкий график работы при необходимости. На основе установленных профессиональных стандартов и показателей эффективности отдельных сотрудников и всего коллектива проводится объективная оценка трудовых ресурсов. В результате сформировалась высокопрофессиональная команда единомышленников, члены команды имеет высокооплачиваемую работу. Детально рассмотрим персонал в процессе проверки персонала.

#### 7. Стиль управления.

Используется демократичный стиль управления. При решении многих задач учитывается мнение команды. Лидеры обычно делегируют полномочия сотрудникам.

В целом существует удовлетворительное соответствие между различными показателями. Однако есть некоторые недостатки, такие как отсутствие четкой стратегии и очевидной ценности для компании. Устранение этих проблем заслуживает внимания. У организации есть потенциал и все необходимые ресурсы и возможности. Анализ McKinsey 7S показывает, что все элементы в среднем хороши и обеспечивают хорошую основу для развития организации. Данные McKinsey 7S графически отображаются в приложении А.

В результате проведения SWOT-анализа выявленная следующая проблема в области управления персоналом неэффективно функционирующая система управления карьерой, так как после продвижения персонал не обучается, квалификация персонала у некоторых конкурентов выше, следствием чего

является высокая текучесть среди сотрудников, снижение производительности, так как при переводе специалистов на новую должность у данных сотрудников фактически отсутствуют необходимые навыки и умения, при этом не проводится должное обучение, следствием чего является низкая производительность. Исходя из этого, проблемным процессом управления персоналом является система управления карьерой.

В этом параграфе проанализировали внешнюю и внутреннюю среду компании, и выяснили, что квалификация некоторых конкурентов выше, чем в ТД «Огма-Продукт», а продажи определенных категорий продуктов на рынке потеряли наибольшую актуальность. Высокая текучесть кадров способствует снижению производительности, поскольку при переводе специалистов на новые должности эти сотрудники фактически не обладают необходимыми навыками и способностями, а также не имеют необходимой подготовки персонала, что приводит к низкой производительности.

### 2.3 Организационно-кадровый аудит на ООО «ТД Огма-Продукт»

Трудовые ресурсы компании имеют систему показателей, в которой важное место занимают кадровый состав и структурные показатели. Общее количество сотрудников складывается из количества сотрудников всех категорий. В таблице 3 приведены количественные характеристики и структура персонала.

Таблица 2.3 – Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами

	Численность за 2018 год		Процент обеспеченности	Численность за 2019 год		Процент обеспеченности	Численность за 2020 год		
	план	факт		план	факт		план	Факт	Процент обеспеченности
Категория персонала									
Всего работающих	100	98	98	105	95	90	110	98	89

### Окончание таблицы 2.3

Руководители	12	12	100	12	12	100	15	12	100
Специалисты	16	16	100	21	16	76	25	19	76
Служащие	30	27	90	30	30	100	30	30	100
Рабочие	40	40	100	40	34	85	40	37	92

Из таблицы 2.3 наблюдается тенденция к недостаточности сотрудников исходя из плана. Таким образом, с каждым годом коэффициент сотрудников по факту уменьшается: в 2018 году по плану 100 сотрудников, по факту 98, в 2019 по плану 105, а по факту 95 (что на 10 человек меньше), в 2020 году по плану 110, а по факту 98 (что на 12 сотрудников меньше).

Далее рассмотрим структуру торговой компании с точки зрения характеристики рабочего персонала: пол, возраст, образование. Анализировать будем за 2019 и 2020 года. Обратимся к рисунку 2.2.

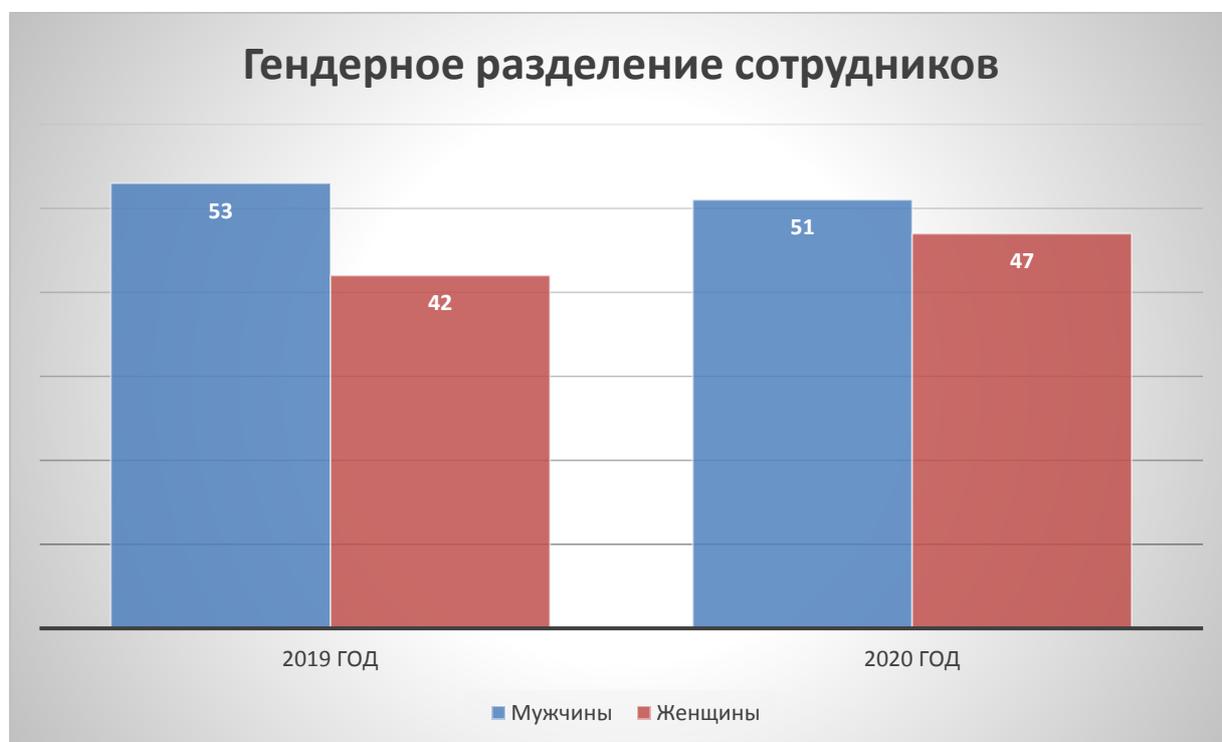


Рисунок 2.2 – Гендерное разделение сотрудников ТД «Огма-Продукт»

Из рисунка 3 видно, что в торговой компании среди рабочего персонала преобладает мужской пол. В 2019 году соотношение мужчин и женщин было 53 на 42 человека; в 2020 году в компании работали 51 мужчина и 47 женщин.

Далее рассмотрим образование сотрудников торговой компании ООО ТД «Огма-Продукт» (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 – Образование сотрудников «Огма-Продукт»

Таблица свидетельствует о том, что на «Огма-Продукт» уменьшается количество сотрудников с высшим образованием (в 2019 году 25 человек, а в 2020 на 3 сотрудника меньше – 22), и растет количество сотрудников со средне-специальным образованием (в 2019 году было 40 сотрудников, а в 2020 на 7 сотрудников больше – 47). Таким образом, можно говорить о понижении уровня образования в торговой компании.

Далее рассмотрим возрастные показатели сотрудников торговой компании за последние 2 года (рис.5).

Таким образом, видно, что в обоих годах доминируют показатели молодого возраста. С переходом с 2019 на 2020 год количество молодых сотрудников, если в 2019 году до 20 лет в компании было 4 сотрудника, то в 2020 на 3 больше (7 человек), возрастной показатель с 21 года до 30 лет также изменился: в 2019 году было 36 сотрудников, а в 2020 – 38. Количество человек с 31 до 40 лет

уменьшилось на 1 (с 30 человек до 29), также произошло сокращение и с персоналом в возрасте после 40 лет: в 2019 было 25 сотрудников, а в 2020 на одного меньше – 24. Можно сделать вывод, что в торговой компании преобладает молодой персонал.

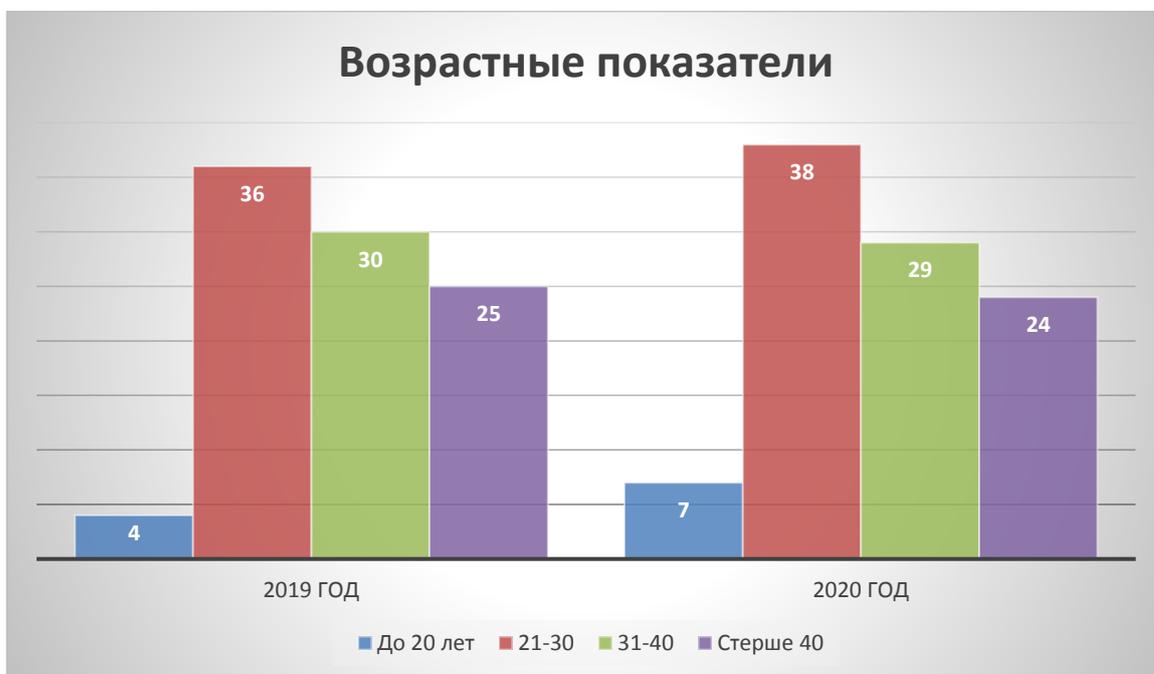


Рисунок 2.4 – Возрастные показатели сотрудников «Огма-Продукт»

Таким образом, на основании проведенного исследования можно сказать, что основную долю сотрудников составляли молодые сотрудники. При этом наибольшая текучесть наблюдается именно в этой возрастной категории. Это связано с тем, что, занимая эти должности, сотрудники не видят собственных перспектив на будущее, не набираются опыта и не уходят из других или аналогичных компаний, а также не меняют полностью сферу работы. Более того, теоретически известно, что для сотрудников возможности карьерного роста являются наиболее важным фактором. Поэтому на следующем этапе мы подробно изучим систему управления карьерой сотрудников компании, чтобы разобраться в существующих проблемах и найти пути улучшения системы управления карьерой.

Для начала рассмотрим текучесть персонала более подробно, поскольку изменения в качественном составе происходят в результате движения рабочей

силы, этому вопросу при анализе уделяется большое внимание. Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику следующих показателей: коэффициент оборота по приему рабочих, коэффициент текучести кадров, коэффициент постоянства состава персонала предприятия. Отразим показания по 3 критериям на рисунке 2.5.

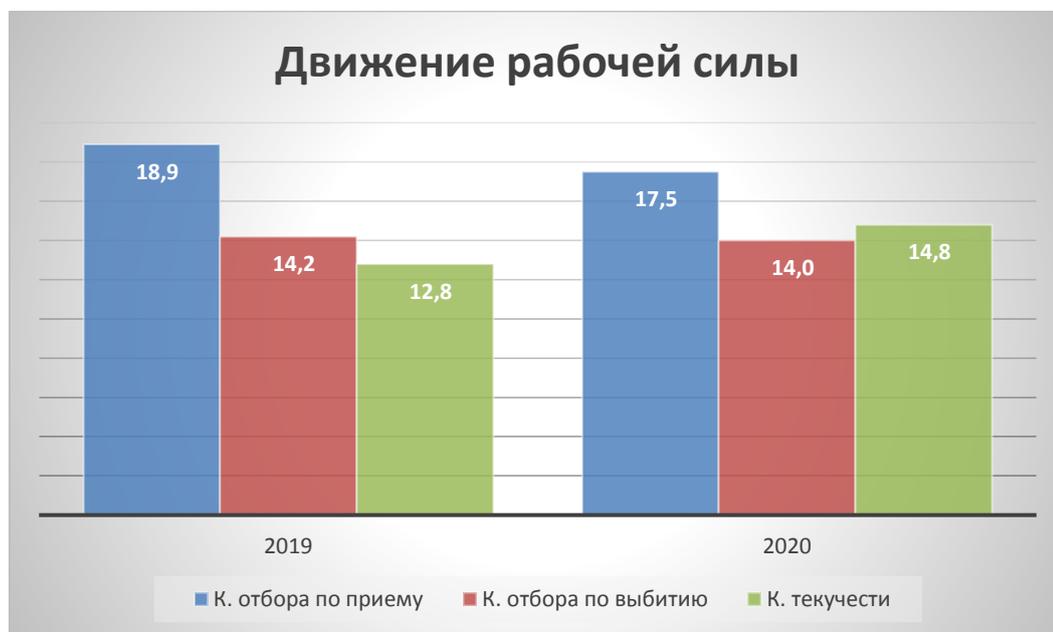


Рисунок 2.5 – Движение рабочей силы с 2019 по 2020 гг. в «Огма-Продукт»

Из рисунка видно, что на 2020 год коэффициент текучести увеличился. Возможно, данные показатели объясняют не добор персонала по плану компании.

На этой диаграмме видно, что 76 % сотрудников увольняются самостоятельно, только 11 % по соглашению сторон, 13 % после истечения срока трудового договора. Это означает, что уровень удовлетворенности сотрудников этой организации довольно низкий.

На рисунке 2.6 показаны основные причины увольнения (2020 год).

Чтобы провести более подробный анализ, необходимо рассмотреть систему управления карьерой и обучение сотрудников в отделе продаж, потому что именно в этом отделе эти проблемы являются наиболее серьезными и данный отдел приносит основную долю прибыли.

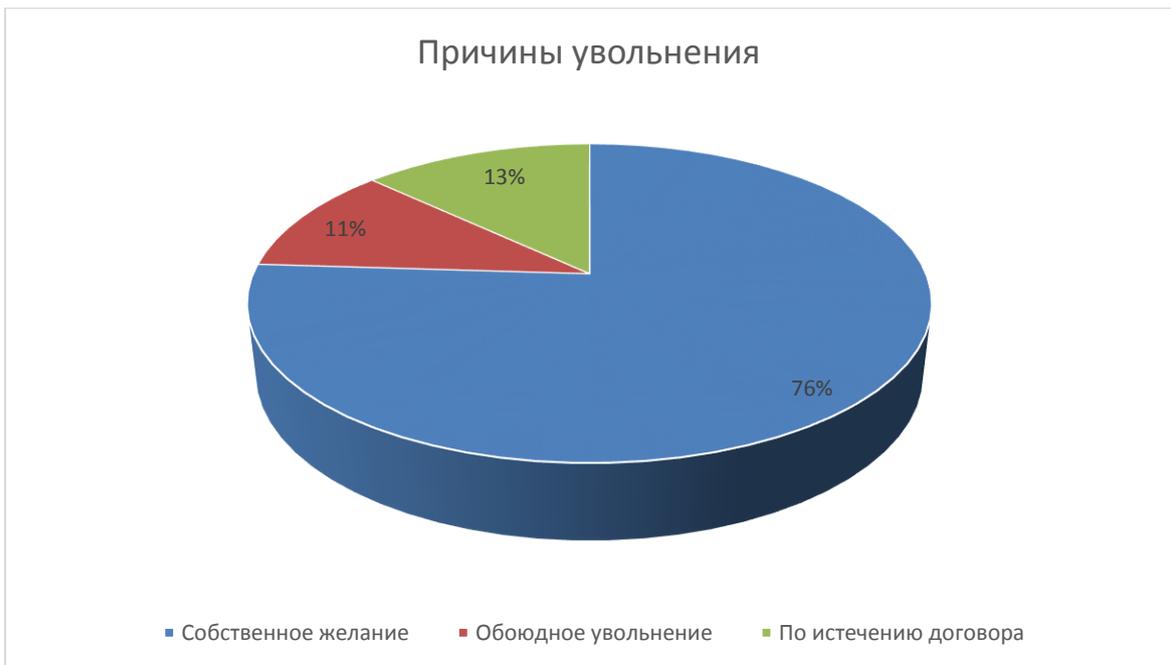


Рисунок 2.6 – Причины увольнения с ООО ТД «Огма-Продукт»

После проведения кадрового аудита компании выяснилось, что проблемы с производительностью сотрудников отдела продаж в основном связаны с недостаточной компетентностью и нежеланием учиться и повышать свой профессионализм.

#### Выводы по разделу

Проанализировав внутреннюю и внешнюю среду предприятия, обнаружена проблема, связанная с профессиональной системой управления и обучением специалистов по продажам, что проявляется в невыполнении плана продаж, высокой текучестью кадров.

### 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ В ООО ТД «ОГМА-ПРОДУКТ»

#### 3.1 Анализ системы управления карьерой в ООО «ТД Огма-Продукт»

Рассмотрим систему управления карьерой в торговой компании «Огма-Продукт».

Цель управления карьерой в данной компании – обеспечения понимания сотрудникам своей роли, функций и обязанностей в иерархической структуре и возможности продвижения по служебной иерархии

Задачи управления карьерой в «Огма-Продукт»:

1. Создание профессионального стандарта.
2. Мотивация сотрудников компании.

Каждый этап управления деловой карьерой менеджера включает в себя определенные действия:

1. Проходит собеседование, ориентированное на карьеру. На этом этапе будут проводиться собеседования с новыми сотрудниками отдела продаж, в течение которого новые сотрудники получают информацию об иерархии компании и перспективах карьерного роста.

2. Изучается мотивация специалиста отдела продаж при приеме на работу. В процессе найма проводятся тесты для определения мотивации Ричи С. и Мартина П.

3. Резервирование мест для сотрудников в отделе продаж. На этом этапе менеджер по персоналу резервирует должность специалиста в соответствии с потребностями компании, чтобы уточнить профессиональные стандарты и требования к должности.

4. Отбор специалистов в резерв на зарезервированные должности. На этом этапе, согласно анализу мотивационных характеристик торгового персонала, в процессе найма нового торгового персонала, отбираются кандидаты по

зарезервированным должностям, наиболее подходящие для должности и наиболее перспективные торговые сотрудники, согласно на предыдущую позицию в течение определенного периода времени.

5. Продвижение перспективных специалистов отдела продаж на зарезервированные должности. На этом этапе, исходя из наиболее ценных мотивирующих факторов, играющих роль в этой должности, среди специалистов, заинтересованных в отделе продаж, где вакансия остается вакантной, наиболее перспективные сотрудники назначаются на зарезервированные должности в отделе продаж.

Проанализировав управление бизнес-карьерой как процесс, можно сделать следующие выводы:

– после перевода на новую должность система обучения специалистов неэффективна и ограничивается лекциями при необходимости, что увеличивает период профессиональной адаптации;

– отсутствие оценки профессиональных качеств и знаний при продвижении специалистов на новые должности, что приводит к некомпетентности специалистов на новых должностях;

– не оцениваются мотивирующие факторы, которые удовлетворяются в процессе повышения по карьерной лестнице, а оценивайте только при приеме на работу отдела продаж;

– отсутствует обратная связь от специалистов, выраженная в предложениях и предложениях по управлению деловой карьерой специалистов в отделе продаж.

Итак, подведем итоги проведенного аудита системы управления карьерой.

Выявлены следующие недостатки, которые требуют устранения:

1. Слабая мотивационная сторона.
2. Отсутствует полноценный план обучения сотрудников (имеются только небольшие лекции, не направленные на углубление знаний).
3. Отсутствует индивидуальное планирование карьерного развития.

### 3.2 Предложения по совершенствованию системы управления карьерой

Исходя из проведенного нами анализа, мы пришли к выводу, что необходимо составить рекомендации по совершенствованию системы управления карьерой в ООО ТД «Огма-Продукт».

В связи с этим предлагаются следующие мероприятия:

1. Разработать эффективную систему, которую можно обозначить как «Управление карьерным ростом».
2. Разработать эффективную систему мотивации карьерного роста сотрудников.
3. Разработать план обучения сотрудников.

Установленный факт, что карьерный рост всегда должен сопровождаться целями, связанными с системой управления персоналом. Также карьерный рост должен иметь характеристики деятельности организации в области управления человеческими ресурсами, которые могут включать:

- формирование, развитие и рациональное использование профессионального потенциала каждого менеджера и всей организации;
- обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры организации;
- достижение консенсуса между организацией и менеджерами по вопросам их развития и продвижения;
- создание благоприятных психологического климата между рабочим персоналом и руководящими должностями.

Рабочему персоналу важно понимать, на какой карьерный рост они могут рассчитывать.

В ООО ТД «Огма-Продукт» карьерный рост может выглядеть так:

- стажер;
- помощник менеджера;
- менеджер по продажам;
- администратор.



Рисунок 3.1 – Карьерная лестница в ООО ТД «Огма-Продукт» для торгового персонала

Для выхода на новую ступень по карьерной лестнице необходимо:

- выполнить нормативы (выручка за день, стабильность результатов);
- мотивировать себя для достижения поставленных профессиональных целей.

В таблице 3.1 отразим сущность формирования и использования в работе кадрового резерва.

Таблица 3.1 – Основные цели формирования и использования кадрового резерва

Цели	Критерии оценки	Запланированные результаты
Оптимизировать издержки на подбор кадров	Процент снижения издержек на подбор персонала	По истечению полу года после использования предложенных мероприятий, снизить подбор персонала на 25 %
Постоянное пополнение кадров руководителей	Процент сотрудников, включенных в кадровый резерв	Количество сотрудников, включенных в резерв, должно соответствовать числу должностей, подлежащих обеспечению резервом

### Окончание таблицы 3.1

Мотивация карьерного роста сотрудников	Количество сотрудников с индивидуальными карьерограммами	Все участники кадрового резерва без исключения должны иметь индивидуальные карьерограммы
Снижение уровня текучести кадров среди наиболее перспективных сотрудников	Процент уволившихся из числа кадрового резерва	После полу года использования программы снизить текучесть кадров (процент уволившихся) на 12 %.
Своевременное замещение вакансий по должностям руководителей	Процент назначений сотрудников из числа кадрового резерва (стажер, помощник менеджера, менеджер по продажам)	Не ниже 70 %
Войти в смету	Лимит расходов на подготовку одного резервиста	Максимально допустимое превышение бюджета расходов – 15 %

Важно рассмотреть карьерограмму сотрудников кадрового резерва.

1. Стажер. Основная задача стажера – пройти испытательный срок (2 месяца), после чего он станет помощником менеджера.

Стажер должен пройти комплекс обучающих мероприятий (пройти инструктаж по технике безопасности, изучить должностную инструкцию), ознакомиться с рабочем местом, с предстоящими функциями, ознакомиться с каталогом товаров, их характеристиками и ценами.

2. После того, как сотрудник прошел стажировку, он становится помощником менеджера. Помощник менеджера по продажам должен:

- подготавливать преддоговорную документацию;
- проверять и контролировать оплату клиентами продукции по договорам;
- организовывать отгрузку товара покупателям и т.д.

3. При выполнении всех должностных обязанностей, по истечению 2 лет и при наличие высшего образования помощник может стать менеджером по продажам.

В обязанности менеджера по продажам входит:

- определение угроз для компании;
- введение коммерческих дел;
- ведет прогноз сбыта и т.д.

Таким образом, карьерограмму данных специальностей можно кратко отобразить так:

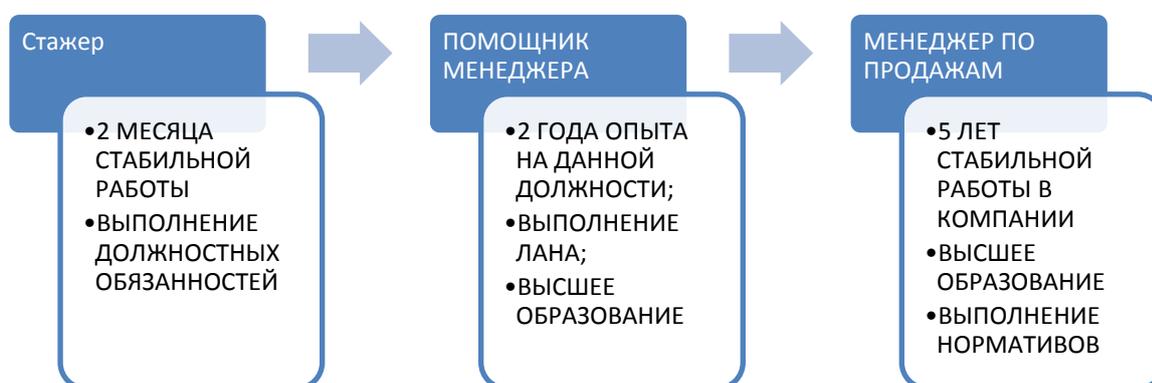


Рисунок 3.2 – Карьерограмма в области продаж торговой компании «Огма-Продукт»

После определения поддающихся количественной оценке целей следует определить показатели, влияющие на результативность деятельности профессионального менеджмента.

Для карьерного роста персоналу необходимо четко понимать профессиональные функции, которые ему предстоит выполнять. В таблице 3.2 отобразим функционал взаимосвязей в процессе управления деловой карьерой.

Таблица 3.2 – Функциональные взаимосвязи в процессе управления деловой карьерой

Функции управления	Генеральный директор	Главный бухгалтер	Начальник отдела продаж
Разработка плана управления карьерой	Р	О	У
Решение о мерах поощрения или наказания	Р	О	П
Организация замены персонала	Р	О	У
Учет по управлению карьерой и кадровым резервом	Р	О	П
Создание кадрового резерва	Р	О	У
Работа с кадровым резервом	Р	О	П

В таблице использованы условные обозначения, которые расшифровываются как:

Р – ответственный за решения и документацию;

О – ответственный за выполнение;

У – участвует в выполнении данной функции;

П – представляет исходные даны для выполнения функции.

Таким образом, планирование карьеры – это планомерный процесс, в ходе которого происходит учет профессиональных возможностей сотрудников и стратегией на его профессиональное будущее.

Следовательно, разработка системы «Управление карьерным ростом» подразумевает карьерный рост персонала. По приему на работу, в связи с рекомендациями по управлению карьерного роста каждый сотрудник должен

получать представления о карьерном росте, представления о функциональных взаимосвязях, нормативный план работы (выручка за день, стабильность результатов) и возможное предстоящее обучения в рамках карьерного роста.

Не стоит забывать о том, что для того, чтобы персонал хотел расти, проходить обучения, нужно его мотивировать. Поэтому вторым условием для успешного карьерного роста является именно мотивация сотрудников.

В организации ООО ТД «Огма-Продукт» нами не была замечена система мотивирования молодого персонала (и персонала со стажем), а это является одним из факторов текучести кадров – персонал просто не заинтересован в работе, не видит перспектив и решает поменять место работы.

Мотивирование может быть, как материальным, так и не материальным, нужно в деятельности использовать и то и другое.

В таблице 3.3 мы представим мероприятия по мотивации сотрудников для их профессионального карьерного роста.

Таблица 3.3 – Методы карьерного роста при помощи мотивации

Методы	Что применяется сейчас в «Огма-Продукт»	Рекомендуемые мероприятия
Моральные	Похвала от руководства	Доска почета - лучший работник месяца
	-	Благодарственное письмо – за профессиональные достижения и польза организации.
Материальные	13 зарплата	Премия
	Корпоративная поездка лучших работников года	Путевка на отдых

Не материальная мотивация.

В качестве моральных методов в компании «Огма-Продукт» используют лишь похвалу от руководителя. Хочется отметить, что, когда у персонала спрашивали, как проходит похвала, никто не мог ответить, так как никогда такого не видел.

Рекомендуем использовать:

1. Доска почета. Доска почета является неким стимулированием профессиональной деятельности сотрудников. На доску почета попадают самые успешные работники месяца (те, кто выполнили норму по плану или перевыполнили ее).

Для некоторых сотрудников доска почета может послужить целью – оказаться на ней, либо стать такими же успешными или даже лучше, чем нынешние работники месяца. Во многих случаях доска почета становится не материальным мотиватором, что способствует эффективному выполнению нормативного плана, а, соответственно, улучшает производительность организации.

2. Благодарственное письмо. Не у всех есть возможность попасть на доску почета, хотя их достижения тоже нельзя игнорировать. Часть сотрудников, которая видит свои достижения, но не наблюдают себя на доске почета, со временем могут потерять мотивацию к успеху. Таким образом, благодарственное письмо будет способствовать поддержанию уровня мотивации сотрудников.

В качестве материальных методов карьерного роста при помощи мотивации в компании используется 13 зарплата, которая выплачивается каждый год, 25 декабря. Получается, что персонал получает ни одну, а двойную зарплату раз в год.

Корпоративная поездка лучших работников года. К такому типу награды стремятся многие сотрудники, соответственно, мотивация на результат работы, на продвижение по карьерной лестнице будет иметь большой уровень. Но, как показывает опыт (опрашивали по данному мероприятию сотрудников, которые на

нем находились) – первый раз побывать интересно, а на второй раз ехать не хочется, так как появляется желание отдохнуть от своих коллег.

Рекомендуем использовать:

1. Премия. Одним из самых эффективных способов мотивирования является премия. Денежное вознаграждение мотивирует сотрудников любого уровня и профессиональных компетенции к старательному выполнению своей работы, к выполнению нормативного плана и его перевыполнению, следовательно, производительность организации повысится.

Премияльную часть стоит выплачивать персоналу, который превысил план на 10 %. Премия будет составлять +10 % от заработной платы.

2. Приглашение на вечер лучших сотрудников квартала. Данное мероприятие сплачивает коллектив, позволяет в неформальной обстановке пообщаться, обменяться опытом, снять накопившееся напряжение.

Переходим к обучению сотрудников.

Обучение персонала напрямую связано с конкурентоспособностью и положением компании на рынке. Недостаточно нанять квалифицированных специалистов: рынок постоянно развивается, внедряются новые технологии и появляются новые тенденции, требующие от сотрудников регулярного обновления своих знаний.

Более того, сложно найти людей, которые могут полностью удовлетворить требования компании на начальном этапе: обычно даже в организациях, которые относятся к одному отделу, существуют разные стандарты и правила работы. К тому же учебный план в университете меняется очень медленно и не может соответствовать потребностям современного бизнеса. Решением этих проблем является внедрение программ обучения на предприятии.

Данную программу обучения можно выразить в нескольких этапах.

Этап 1.

Первый этап является базовым этапом. Его можно рассматривать как подготовительный. В ходе подготовительного этапа важно определить целевую

направленность программы обучения, то есть то, на что направлено обучение, как оно будет проходить, в какой форме, и какой длительности.

В ходе определения целей программы обучения, устанавливаются правила обучения. Под правилами обучения в данном контексте стоит понимать ответственность сотрудников, которые идут на обучение – что они должны выполнять, как санкционируется не систематическое посещение обучения и т.д.

Исходя из стиля руководства компании и целей обучения определяется форма проведения обучения. Обучение может происходить в групповой форме, либо индивидуально.

#### Этап 2.

Данный этап посвящен плану обучения. Здесь важно расставить приоритеты обучения, составить основное направление обучения и график.

Отметим, что у сотрудников может быть разный план, в зависимости от их профессиональной направленности и базы профессиональных компетенций.

#### Этап 3.

Формат обучения. В зависимости от социальных условий региона и положения торговой компании определяется формат обучения.

Обучение может проходить дистанционно (изучение готового материала + контроль знаний), онлайн (онлайн лекции и семинары, в ходе которых происходит диалог учащихся и, в данном случае, педагога), внешнее обучение (в офисах торговой компании).

Иногда формат обучения выбирается один для всей группы, иногда, исходя из возможностей сотрудников, формат обучения выбирается индивидуально.

#### Этап 4.

Процесс обучения. Данный этап посвящен самому обучению. Важно отмечать посещаемость сотрудников.

#### Этап 5.

Контроль полученных знаний. Контроль полученных знания является основным способом проверки усвоения программы обучения сотрудниками.

Контроль знаний может происходить в виде теста, опроса или защиты индивидуального проекта.

Контроль знаний позволяет оценить эффективность программы обучения, выявить ее недостатки и преимущества.

### 3.3 Эффективность предложенных мероприятий

На основе планов развития организации для каждого мероприятия по управлению карьерой ставятся конкретные цели. Их может быть несколько, но они должны быть четко сформулированы и расставлены по приоритетам.

Расчет и анализ эффекта и эффективности мероприятий по управлению карьерой позволяет руководству организации принять обоснованное решение о дальнейшем внедрении системы.

Кроме того, при правильном подходе система управления карьерой помогает выявлять сильные и слабые стороны в организации.

В связи с этим предлагаются следующие мероприятия:

1. Разработка системы «управления карьерным ростом».
2. Разработка эффективной системы мотивации карьерного роста сотрудников.
3. Обучение сотрудников.

Введем систему контроля, при которой психолог, который будет заниматься подбором персонала. Психолог будет уделять этому не менее 10 часов в неделю – 40 часов в месяц. Соответственно необходимо заложить затраты на выполнение этих функций. И сделать это исходя из его почасовой оплаты труда (200 руб. в час).

Тогда расчет будет выглядеть следующим образом (из расчета на год):

$$40 \cdot 12 \cdot 200 = 96 \text{ тыс. руб. в год}$$

Определим затраты на разработку, внедрение и поддержание эффективной системы мотивации карьерного роста сотрудников.

По моральному методу (фото на доске почета, благодарственное письмо) в среднем за 12 месяцев выйдет 12 тысяч рублей (1000 рублей за месяц).

Заложим объем на материальные затраты:

Премию рассчитываем + 10 % от зарплаты. В среднем премию получают 8 сотрудников с заработной платой 26 тыс. руб. в месяц.

$$26000 + 10\% \cdot 26000 = 2600 \text{ (премия в месяц на одного сотрудника)}$$

$$2600 \cdot 8 \cdot 12 = 249600 \text{ рублей за год}$$

Поездка лучшим работникам года. В год выбираются 2 самых лучших сотрудника, которые ежемесячно перевыполняли план. Путевка рассчитана на 18 тыс.руб. на человека.

$$18 \cdot 2 = 36 \text{ тыс.руб.}$$

Обучением сотрудников будет заниматься приглашенный специалист, который будет работать на пол ставки. Заработная плата в месяц предполагает 8 тыс.руб.

$$8 \cdot 12 = 96 \text{ тыс.руб.}$$

Подводим итог по расчетам:

$$96000 + 12000 + 249600 + 36000 + 96000 = 489600 \text{ руб.}$$

Итак, общая сумма затрат на все вышеперечисленные мероприятия по разработке системы «управления карьерным ростом», внедрение и поддержание эффективной системы мотивации карьерного роста сотрудников составит 489600 руб.

В результате предложенных мер, по оценкам экспертов, рост выручки от продаж может составить не менее 4 %. Экспертами выступили директор компании, главный бухгалтер и менеджер по продажам. Выручка от продажи до реализации составила 15 млн. рублей. Следовательно, результат от предлагаемых мероприятий – 15.6 млн. рубублей.

Определим эффект от реализации мероприятий по формуле:

$$\text{Эф} = \text{P} - \text{З} \quad (1)$$

где: Р - результат от реализации мероприятий, тысяча руб;

З - затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.

Эф = 15.6 млн.руб - 489600 руб = 15.110 млн.руб.

Таким образом, как показали расчеты, все предложенные меры эффективны.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В наше время карьерный рост для многих людей становится востребованным вопросом, но, к сожалению, не на всех предприятиях данный вопрос понятен и имеет свою систему управления карьерой.

Карьерный рост предполагает движение вверх по профессиональной лестнице. В зависимости от типа карьеры, она может проявляться в изменение профессионального функционала сотрудника, его обязанностей, либо проявляться в увеличении обязанностей в своих профессиональных компетенциях.

Управление карьерой в торговых компаниях предполагает некую помощь сотрудникам в их профессиональном продвижении. В процессе управления карьерой должен составляться индивидуальный план сотрудников, в котором будет отражаться их норматив (план продаж) на месяц либо полгода. Также составляется профессиограмма сотрудника.

Процесс управления карьерой нами изучался на примере ООО ТД «Огма-Продукт». Торговый дом «Огма-Продукт» специализируется на торговле макаронными изделиями, крупами. Отметим, что у исследуемого предприятия выявлены основные причины увольнения – к ним относятся непонимание карьерного роста, плохое усвоение тактики продаж, недостаточность знаний о продаваемых продуктах.

Проведя организационно-кадровый аудит за последние два года, мы пришли к выводу, что многие специалисты ни знают о своих должностных обязанностях, о возможностях профессионального роста, тем самым происходят увольнения. Данная тенденция выявила необходимо осуществить мероприятия по совершенствованию системы управления карьерой в ООО ТД «Огма-Продукт», так как основная часть увольнений приходится именно на отсутствие знаний в карьерном росте на данном производстве.

Проведённые нами исследования показали, что в организации практически игнорируется система управления карьерой. Для решения данных проблем нами был разработан проект мероприятий по управлению карьерой в торговой

компании, которые включают в себя:

- систему управления карьерным ростом (сюда входит отображение карьерной лестницы, функциональные обязанности, нормативный план на каждый месяц);

- эффективную систему мотивации карьерного роста сотрудников (она включает материальное и не материальное мотивирование);

- система обучения сотрудников.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абдуллина, А.Д., Рабцевич, А.А. Управление карьерой работника в современных организациях / А.Д. Абдуллина, А.А. Рабцевич // Гуманитарные научные исследования. 2019. № 3 С. 87-89
2. Андреева, И.Н. Управление кадрами: руководство для персонала и топ-менеджмента / Ирина Андреева. - Санкт-Петербург : БХВ-Петербург, 2012. – 415 с.
3. Бавыкина, Е.Н. Анализ уровня развития профессиональной карьеры молодых специалистов—экономистов менеджеров / Бавыкина, Н.Е. Миляева, Л.Г // Казанская наука – 2011 – №8 – 32 с.
4. Бурносов, Н.М. Основные направления работы с молодежью в условиях структурной реформы отрасли/ Бурносов, Н.М. Васина, Л.И. Шаталова, Н.И // Экономика железных дорог. – 2017. – № 4. – с. 64.
5. Гребенюк, Т.А., Бусоедов, И. А. Подбор персонала и рекрутинг / Т.А. Гребенюк, И.А. Бусоедов // Молодой ученый. – 2018. – №11. – С. 682–684.
6. Громова О.Н. Формирование стратегии управления персоналом организации (теоретические и методологические аспекты): диссертация докт.экон.наук: 08.00.05/Громова Ольга Николаевна: Госуд. Университет управления.– Москва: 2018.– 150с.
7. Какадий, И.И., Шамина, А.К.. Управление развитием и карьерой персонала в организации социальной сферы / И.И. Какадий, А.К. Шамина // Научный журнал Дискурс. 2017. № 2 (4). С. 133–140.
8. Калиничева С. Ю. Система карьерного роста в компании: сложности и пути их преодоления // Управление человеческим потенциалом – 2016 – №4 – 14 с.
9. Кибанов, А.Я. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Управление персоналом» и «Менеджмент организации» / Кибанов А. Я.,

Каштанова Е. В.; под ред. А. Я. Кибанова. – М., Проспект, 2018. – 56с.

10. Лачугина, Ю.Н. Карьера сотрудника в организации: методические указания к проведению занятий по дисциплине «Управление персоналом»/ Ю.Н. Лачугина –Ульяновск :УлГТУ, – 2018. – 74 с.

11. Лядченко, А.В. Профессиональное развитие персонала в организации и построение деловой карьеры / А.В. Лядченко // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. 2017. № 6.–С. 112-115.

12. Молл, Е.Г. Управление карьерой менеджера/ Е. Г. Молл. – СПб.: ГПП Печ. Двор. – 351 с.

13. Одегов, Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом / Ю. Одегов, Л. Котова // Кадровик. – 2019. — №2. – С.82-90.

14. Рафикова, Р.Р. Управление трудовой карьерой молодых специалистов / Р.Р. Рафикова // Молодой ученый. – 2019. – №2. – С. 178–180.

15. Резник, С.Д. Менеджмент: Книга шестая: Управление человеческим потенциалом в социально-экономических системах: монография / С.Д. Резник. – М.: Инфра-М, 2019. – 302 с.

16. Савёлов В.А. Формирование кадровой политики организации / В.А. Савелов // «Научно-практический журнал Аллея Науки». — 2018. — №6(22) . – С. 1–5.

17. Сотникова, С.И. Приоритеты и тенденции карьерного роста наемного персонала в организации / С. И. Сотникова // Вестник Омского университета. Сер. Экономика. – 2017. – № 2. – С. 29.

18. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. А. Барков и др; – М., Издательство Юрайт, 2016. – 245 с

19. Фокин, К.Б. Показатели для оценки состояния системы управления кадровым резервом руководителей / К. Б. Фокин // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2017. – № 4 (66). – с. 81

20. Хижняк, А.Н. Основы эффективного менеджмента: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (квалификация (степень) «бакалавр») / А. Н. Хижняк, И. Е. Светлов. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 318, с.
21. Шапиро, С.А. Основы трудовой мотивации / С.А. Шапиро. – М.: КноРус, 2019. – 256 с.
22. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2019. – 400 с.
23. Шеметов, П.В. Менеджмент: управление организационными системами: учебн. пос. / П.В. Шеметов, С.В. Петухова, Л.Е. Чередникова. – М.: Омега-Л, 2017. – 128 с.
24. Юрий, Одегов Управление персоналом в структурно-логических схемах /Ю Одегов. – М.: Альфа-пресс, 2019. – 227 с
25. Якимова, З. В. Управление трудовыми ресурсами. Учебное пособие/ З.В Якимова. – Владивосток: Издательство ВГУЭС, 2019. – 841с.

## РЕЗУЛЬТАТЫ АНАЛИЗА MCKINSEY 7S

Стратегия: Общая стратегия организации – увеличение доли оптового рынка в Уральском федеральном округе и прилегающих регионах, выход на новые перспективные рынки для организации оптовой торговли, а также расширение сотрудничества с новыми покупателями и потенциальными покупателями.

Навыки: Компания имеет большой опыт в оптовой и розничной торговле, а также имеет группу постоянных клиентов, которые покупают различные товары.

Структура: Организацией руководит директор. Структурным отделом руководит его агент. Роли четко распределены. Количество сотрудников в некоторых структурных подразделениях увеличивается, но из-за увеличения текучести молодых специалистов эффективность деятельности снизилась.

Признанные ценности: обеспечивает уникальный подход к каждому клиенту. Продает товары по доступной цене.

Стиль управления: компания использует демократичный стиль управления, учитывается мнение команды при решении многих вопросов, руководство обычно делегирует полномочия сотрудникам.

Система: имеет доступ ко всем источникам информации (телефонная связь, Интернет, сеть компании; база данных, собранная в ходе осуществления основной деятельности компании и т.д.), необходимой для общей деятельности сотрудников компании. В то же время, набор систем должен быть выбран и организован должным образом, чтобы поддерживать скорость и снижать вероятность ошибок в организации.

Персонал: целью кадровой политики организации является создание качественной команды профессионалов в сфере торговли, которая сможет обеспечивать эффективную работу торговой компании. В организации реализована открытая кадровая политика, поэтому компания может принять

любого сотрудника во внешней среде в любое время в соответствии с потребностями организации.

На базе компании отмечают дни рождения и большие праздники. Лояльное отношение руководства и гибкий график работы при необходимости.