

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики управления и природопользования
Управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
И. П. Воронцова
подпись
« 01 » 06 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 Управление персоналом

Разработка системы управления карьерой
ООО «Командор – Холдинг»

Руководитель

И. П. Григорьева
подпись, дата

доцент, канд. экон. наук

Е.Г. Григорьева

Выпускник

М. В. Варламова
подпись, дата

М.В. Варламова

Красноярск 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Развитие деловой карьерой в системе управления персоналом.....	5
1.1 Система управления карьерой организации.....	5
1.2 Развитие системы управления карьерой.....	13
1.3. Мотивация персонала как фактор системы управления карьерой	18
2 Анализ системы управления деловой карьеры в ООО «Командор-Холдинг»	21
2.1 Общая характеристика ООО «Командор-Холдинг»	21
2.2 Система управления персоналом ООО «Командор – Холдинг»	24
2.3 Система управления деловой карьерой ООО «Командор – Холдинг»	30
2.4 Оценка влияния мотивации персонала на развитие управления карьерой основного персонала	35
3 Создание системы управления карьерой основного персонала ООО «Командор – Холдинг».....	37
3.1 Создание системы управления карьерой основного персонала.....	37
Управление карьерой с учетом мотивационных характеристик персонала	37
3.2 Оценка эффективности системы управления деловой карьерой ООО «Командор-Холдинг».....	40
Заключение	43
Список использованных источников	45
Приложения	49

ВВЕДЕНИЕ

Практически каждый работающий человек задумывается о карьерном продвижении и практически в каждой организации есть возможность карьерного роста. Карьера – это индивидуально осознанная позиция и поведение, которые связаны с накоплением и использованием человеческого капитала, который возрастает на протяжении всей рабочей жизни человека. Говоря другими словами, предполагается изменение навыков и профессиональных способностей, которые связаны с деятельностью определенного человека. Управление же карьерой осуществляется, непосредственно, кадровой службой организации. Создаются необходимые мероприятия по мотивации и контролю служебного продвижения работников.

Трудовая карьера – продвижение индивида по ступеням профессиональной лестницы в течение всей трудовой жизни, его профессиональные перемещения, смена видов работ на пути к достижению успеха на служебном поприще, который выражается каждый раз в занятии более престижными видами труда, более высокой оплате, большей служебной ответственности и власти.[3] В научной литературе данное понятие приравнивается к понятию «профессиональная карьера».

Цель данной работы: разработка предложений по совершенствованию системы управления карьерой персонала в организации ООО «Командор-Холдинг».

Задачи:

1. Уточнить понятие «система управления карьерой», виды карьеры, определить факторы управления карьерой;
2. Провести анализ системы управления персоналом в ООО «Командор – Холдинг» с точки зрения создания системы управления карьерой основного персонала
3. Разработать и обосновать рекомендации по созданию системы карьеры персонала в ООО «Командор – Холдинг»

Объект исследования: ООО «Командор-Холдинг»

Предмет исследования: система управления карьерой персоналом ООО «Командор-Холдинг».

Проблема состоит в том, что повышение сотрудников по карьерной лестнице происходит недостаточно эффективно, что влечет за собой ряд некоторых причин, действующих на данную эффективность. Именно поэтому встает вопрос о планировании деловой карьеры кадровыми службами.

Актуальность исследования - создавая устойчивую систему управления карьерой, работодатель или в целом организация обеспечивает для себя устойчивость на рынке. Постоянность кадров, их заинтересованность в работе является важной составляющей для организации.

Гипотеза: В организации ООО «Командор-Холдинг» существует возможность карьерного роста, но отсутствует система управления деловой карьерой персонала.

Методы исследования: анализ системы работы отдела по управлению персоналом; анкетирование продавцов-кассиров; интервью с руководителями отдела по управлению персоналом и центра развития и оценки персонала; анализ научной литературы, учебников, пособий по управлению персоналом и управлению карьерой и др.

Такие авторы как Сотникова С.И. Киселева Е.В. и указанный список источников, дали возможность обширно и точно рассмотреть данную тему управления деловой карьеры в рамках организации.

Исходные источники информации:

- устав
- положение о подборе и адаптации персонала
- фирменные стандарты
- правила внутреннего трудового распорядка
- штатное расписание
- план обучения
- оценочные бланки

В данных документах содержатся сведения о кадровой политике организации, методах премирования, обязанности работников, нормы выполнения работы, описание работы отдела по управлению персоналом.

1 Развитие деловой карьерой в системе управления персоналом

1.1 Система управления карьерой организации

В настоящее время, из-за нынешних рыночных условий обстоят высокие требования к уровню квалификации, профессиональных навыков и знаний сотрудников в современной организации. Именно поэтому возникает проблема эффективного повышения по карьерной лестнице.

Понятие «карьера», связано с понятием человеческого капитала.

Управление карьерой – это часть управления персоналом, касающаяся взаимоотношений работодателя и работников по поводу воздействия на профессиональную и организационную карьеру [1].

Для организаций наиболее эффективными являются уже работающие сотрудники, для которых созданы условия для постоянного возобновления конкурентных преимуществ работника в профессиональной деятельности на протяжении всей его трудовой жизни, чем привлечение нового персонала.

В узком смысле, карьера сотрудника организации состоит из нескольких составляющих таких как: его желание использовать свой профессиональный потенциал и заинтересованность организации в продвижении этого сотрудника.

Влияющими факторами к успешной карьере работника можно отнести: понимание своих сильных и слабых сторон, точное планирование, возможности, которые создаются социально-экономическим статусом семьи, то есть образование или, так называемые, «связи».

Работник должен иметь четкие представления о том, каким образом может продвигаться его карьерный рост на все периоды рабочего времени, и о том, какие требования будут предъявлены. Когда работник точно знает данные пункты, у него есть точное представление о карьерном росте, соответственно появляется заинтересованность к скорейшей адаптации и своему профессиональному развитию.

Деловая карьера - это последовательное продвижение сотрудника в определенной сфере деятельности, при которой изменяются профессиональные навыки, способности, квалификационные возможности, что, в свою очередь, влечет за собой размеры финансовых вознаграждений [5]. Сотрудник сам для себя определяет пути деятельности, он добивается славы, известности, что влечет за собой расширение полномочий, получение престижного статуса, власти, увеличение материального поощрения.

Профессиональная карьера – это индивидуально-осознанное личностно-профессиональное позиционирование работника в конкретной жизненной ситуации с учетом внеорганизационной и внутриорганизационной реальностей. Профессиональную карьеру работник формирует на протяжении всей жизни, как работая в одной организации, так и в разных [2].

Карьерная стратегия развития персонала – выбор и адаптивное отслеживание общих направлений повышения конкурентоспособности персонала с целью создания условий для стабильного и эффективного функционирования организации в перспективе.

Управление карьерой, соответствуя стратегическим подходам, должно относиться к долгосрочным стратегиям работодателя. Когда происходит конкурентная борьба между организациями за более квалифицированный персонал, возникает проблема набора и закрепления персонала в организации. Для решения этой проблемы служба управления персоналом ведет разработку специальных программных документов, которые регламентируют рациональные методы и формы подбора персонала, их подготовка и трудовые перемещение по ступеням профессионального мастерства, это относится к типовым решениям по внутриорганизационному продвижению.

Существуют такие виды карьеры как:

1. Внутриорганизационная карьера – представляет собой прохождение работника на всех стадиях развития, выполняя свою профессиональную деятельность, а именно: обучение, трудоустройство, профессиональный рост, постоянное развитие своих профессиональных способностей и навыков, выход на пенсию. Данные стадии работник проходит постепенно, находясь в одной организации. Данная карьера может являться специализированной и неспециализированной.

2. Межорганизационная карьера – также как и внутриорганизационная карьера, характеризуется прохождением работника всех стадий развития, при выполнении своей профессиональной деятельности. Стадии также проходят в последовательном порядке, но работник выполняет трудовую функцию, находясь на разных должностях и в разных организациях. Данная карьера также может быть специализированной и неспециализированной.

3. Специализированная карьера – означает, что при выполнении своей профессиональной деятельности работник проходит все стадии карьеры. Данные стадии могут осуществляться как внутри одной организации, так и в разных организациях, но они могут проходить только в той профессии работника, на которой он специализируется.

4. Неспециализированная карьера – означает, что работник должен быть специалистом в разных областях, что дает возможность работнику, в общем, увидеть весь рабочий процесс организации и повышает его личный опыт. Ступени карьеры могут осуществляться в одной организации и в разных организациях.

5. Вертикальная карьера – данное понятие схоже с понятием деловая карьера. Представляет собой наиболее высшую ступень структурной иерархии, другими словами повышение должности работника, которое влечет за собой более высокий уровень оплаты труда.

6. Горизонтальная карьера – означает перемещение деятельности с другой функциональной областью, или выполнение трудовой деятельности на той ступени, которая формально не закреплена в организационной структуре организации. Также к данной карьере относится расширение, усложнение полномочий. Данная карьера не представляет собой непрерывного продвижения вверх по организационной иерархии предприятия.

7. Ступенчатая карьера – в данный вид карьеры входят составляющие вертикальной и горизонтальной карьеры. Продвижение происходит посредством смены вертикального роста и горизонтального. Может относиться и к внутриорганизационным и межорганизационным формам.

8. Скрытая карьера – характеризует собой карьеру тех сотрудников, которые имеют деловые связи вне организации. Представляет собой продвижение к руководству организации. Сюда могут относиться особые поручения работнику от руководства, доступ к скрытой информации, в общем, тот вид деятельности, который недоступен другим сотрудникам.

Чтобы процесс реализации карьеры являлся эффективным и успешным, следует осуществлять взаимодействие всех видов карьеры.

Можно сказать, что деятельность службы управления персоналом является основой управления карьерой работников. Этот процесс начинается с самого первого этапа, этапа найма, где в обязательном порядке должна быть предоставлена информация работнику о возможностях, о своих долгосрочных и краткосрочных перспективах работы в организации. Если в организации досконально и четко продумана программа повышения квалификации работников, то появляется реальная возможность реализации планов по построению карьеры, то есть перемещение, повышение в должности и т.д.

Началом работы в управлении карьерой является понимание организацией о перспективной необходимости в руководителях и специалистах. Данная необходимость в кадрах устраняется с помощью внешних и внутренних источников. Если рассматривать набор кадров через внешний источник, то можно сказать, что для системы управления карьерой он является не эффективным элементом, так как такое замещение со стороны не требует профессионально – квалификационного продвижения внутри организации.

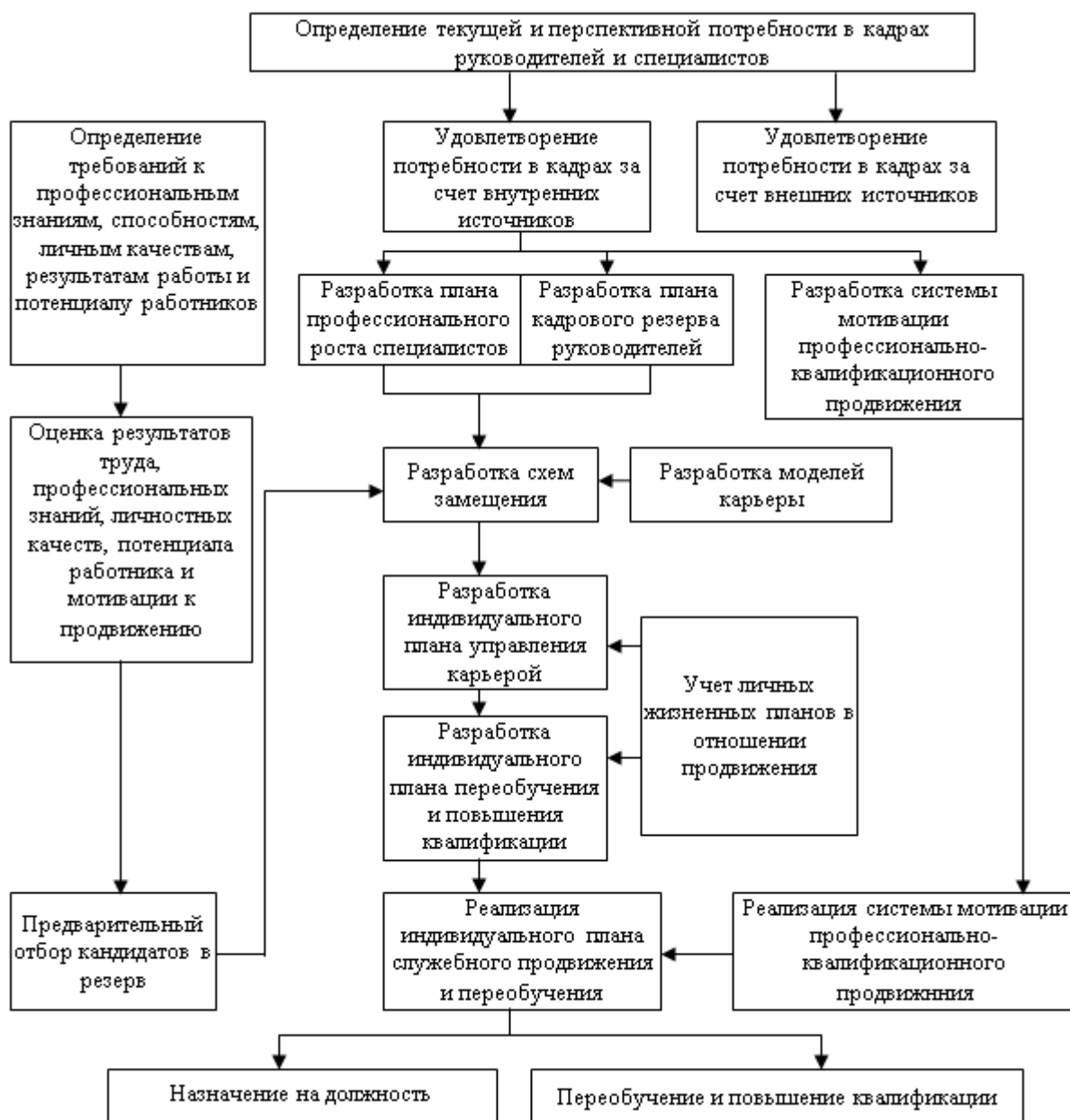


Рисунок 1 – Система управления карьерой

Чтобы определиться с видом источника набора персонала, нужно четко понимать объективные оценки уровня развития сотрудников организации.

Набор персонала за счет внутренних источников возрождает необходимость разработки плана профессионального роста, плана кадрового резерва, системы мотивации профессионально-квалификационного продвижения.

К основным задачам управления карьерой относятся:

- совместные интересы организации и персонала;
- комбинирование организационного и индивидуального планирования карьеры;
- ориентация планирования карьеры на конкретного работника, учитывая его специфические характеристики и условия (гибкость системы);
- обеспечение открытости процесса управления карьерой;

- устранение карьерных тупиков
- построение четких критериев продвижения служебно-профессионального роста;
- создание системы оценки за заслуги и результаты труда персонала;
- оценка карьерного потенциала персонала.

Наиболее часто встречаемой проблемой можно назвать то, что сотрудники не имеют четкого представления о своих перспективах в коллективе, отсюда следует, что плохим образом поставлена работа с персоналом, отсутствует планирование и контроль карьеры в организации.

С самого начала работы в организации работнику должен быть предоставлен его план вертикального и горизонтального продвижения по системе должностей или рабочих мест. Как говорилось выше, работник должен знать свои краткосрочные и долгосрочные перспективы, но также он должен знать, каких показателей нужно добиться, чтобы он мог рассчитывать на продвижение по службе.

Выделяются некоторые этапы карьеры, которые принято называть стадиями или ступенями профессиональной карьеры. Несмотря на то, что в современном обществе существует значительное многообразие организаций, видов деятельности, конкретный работник проходит одинаковые стадии, которые влияют на повышение его человеческого капитала (становление имиджа мастера в своей сфере деятельности).

Стадии профессиональной карьеры:

1. Обучение профессии (16-20 лет) – представляет собой окончание среднего образования и профессионального самоопределения, то есть выбора будущей профессии. Далее происходит обучение в средне-профессиональном или высшем учебном заведении, где формируются будущие карьерные планы.

2. Включение в трудовую деятельность (21-30 года) – данная стадия характеризуется тем, что у молодого поколения происходит столкновение своих профессиональных ожиданий и реальной работы. Также появлением новой трудовой нагрузки, смена ответственности, новый график работы, что означает смен графика жизни. Вышеперечисленное влечет за собой неудовлетворенность работой, разочарованность, ощущение того, что он не будет иметь возможности самореализации.

3. Достижение успеха (25-30 лет) – на данном периоде происходит получение первых результатов деятельности, начинаются первые карьерные перемещения, если результаты являются положительными. На данном этапе работник имеет четкое представление о том, чего он хочет добиться. Для организации появляется возможность оценки труда работника и далее осмысление того, в каком направлении он должен двигаться. Данный период лучше всего отнести к горизонтальному перемещению, другими словами, ротация кадров. Так как сотрудник получает опыт в различных профессиональных специальностях, что оказывает положительный эффект для вертикальной карьеры, так как работник будет иметь расширенные возможности для продвижения по служебной лестнице.

4. Профессионализм (31-40 лет) – данная стадия характеризуется повышением уровня профессионализма, сотрудник достигает высоких результатов и позиций в организации. Эта стадия является наиболее важной, если рассматривать ее с точки зрения карьерного роста. Происходит самый высокий уровень работоспособности, повышение выносливости, совмещение представлений об идеальной работе и реальной работы. Данная стадия также характерна для горизонтального перемещения, но в тех случаях, когда работника переводят на ту же должность, но в другом филиале.

5. Переоценка ценностей (41-50 лет) – данная стадия вновь порождает сложность в работе сотрудника. Происходит переосмысление своих ценностей, формирование других взглядов на обязанности и цели своей карьеры.

6. Мастерство (51-60 лет) – является пиком карьеры работника. Сотрудники становятся руководителями и наставниками наиболее молодого поколения.

Выход на пенсию (61 год и старше) – является завершением карьеры, возможность заняться новым видом деятельности.

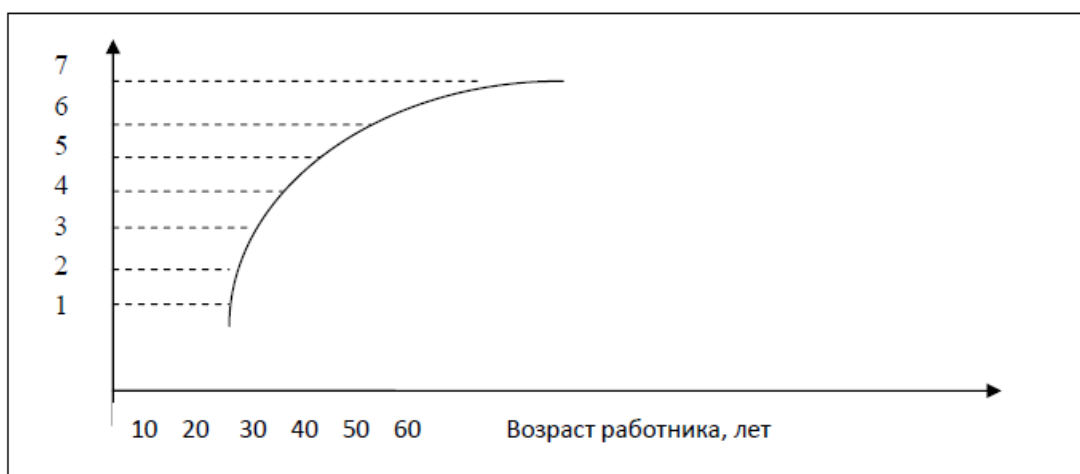


Рисунок 2 – Типовые стадии профессиональной карьеры работника

Методы управления карьерой – совокупность действий и способов достижения цели, определенным образом. Упорядоченная деятельность по повышению ценности человеческого капитала в организации [4]. Данные методы делятся на условные группы:

а) Организационные методы управления – нацелены на отношения в организации для достижения определенных целей;

б) Экономические методы управления – влияют на персонал благодаря созданию конкретных экономических условий, которые привлекают сотрудников предприятия к выполнению деятельности.

К этим двум группам можно отнести следующие программы поддержки профессиональной карьеры:

- горизонтальное передвижение – на одном иерархическом уровне из одного сектора организации в другой;

- понижение в должности (возможно на прежнее место работы);
- досрочное увольнение из организации.

в) Социально-психологические методы управления – опираются на использование социальных факторов. Помогают решить вопросы относящиеся к отношениям в рабочем коллективе. К данному методу можно отнести такие программы как:

- индивидуальное консультирование – применение тестов, интервьюирование, а затем последовательная проработка консультантом и заинтересованным работником отдельных вариантов карьеры;
- различные формы самооценки проблем сотрудников. К сожалению, многие сотрудники не обладают способностью к объективной самооценке;
- метод перспективной профессиональной поддержки, который содержит индивидуальное консультирование с групповой оценкой работника.

Инструменты построения профессиональной карьеры:

Планирование карьеры – постановка карьерных целей и выявление способов их реализации. Может быть на индивидуальном уровне, то есть осуществляется план карьеры конкретного сотрудника, анализируя его личные цели и потребности с возможностью их реализации. Также существует планирование карьеры на организационном уровне, то есть постановка организацией направлений и путей развития персонала.

Планирование карьерного развития – представляет собой разработку стратегических решений со стороны руководства, предоставляющие выдвижение целей и стратегий, которые направлены на осуществление конкурентоспособности персонала.

Главную ответственность за планирование и развитие карьеры несет сам работник. Руководитель организации (или структурного подразделения) является наставником, а служба управления персоналом является неким консультантом и организатором процесса развития карьеры. Они стремятся заинтересовать персонал в области развития карьеры и предоставить ему для этого все необходимые инструменты.

Основа планирования карьеры заключается в стратегическом и текущем планировании трудовых ресурсов, при этом должен учитываться прогноз развития организации. Процесс планирования карьеры связан с такими процессами как: подбор, отбор, деловая оценка, аттестация персонала.

Также важным пунктом планирования карьеры является то, что должны согласовываться интересы сотрудника и организации.

Индивидуальный план карьеры представляет собой документ, в котором перечислены варианты (вариант) профессионального развития и перемещение по должностям сотрудника в организации.

План карьерного роста, или план карьеры включает в себя:

- перечень должностей, на которых происходит процесс стажировки, которые сотрудник может замещать, исполнять временные обязанности;
- деловая оценка;

- виды внеорганизационного и внутриорганизационного обучения.

В плане должны отражаться следующие пункты:

- анкетные данные (ФИО, возраст, должность, образование, стаж работы на данной должности);

- последнее заключение аттестационной комиссии;

- результаты последнего собеседования, оценки профессиональных и личностных качеств;

- срок составления плана (с какого по какой год).

Для успешного планирования требуется составить индивидуальные планы на каждого сотрудника организации, учитывая их личностные характеристики. Часто планы карьеры составляются для молодых специалистов.

Обучение планированию карьеры:

Перед тем как внедрить планирование индивидуальной карьеры, следует предоставить специальное обучение планированию.

Для данного обучения организуются специальные семинары:

- предоставление информации сотрудникам о возможностях карьерного продвижения, программах развития персонала, потребностях в персонале;

- самооценка: сотрудники лично оценивают свои карьерные способности интересы;

- усвоение технологий, которые используются в процессе планирования карьеры;

- установление карьерных целей и активное планирование карьеры.

На семинарах по планированию карьеры также необходимо осуществлять оценку личностных качеств. В данном случае следует применить технологии ассесмент-центра.

Ассесмент-центр является одним из методов комплексной оценки персонала таких как: тестирование, кейс-интервью, деловые игры, ролевые игры и др.

Особенностью ассесмент-центра можно назвать то, что он предоставляет работникам четкое понимание организации и ее ценностей; дает возможность показать какое место занимает работник в корпоративной культуре; концентрируется на поведении, действии работника; имеет возможность оценки нескольких кандидатов; групповой или экспертной оценки и .т.п.

Ассесмент-центр предоставляет сочетание задач обучения и пробу.

Использование данного метода необходимо использовать при планировании и в решении задач развития карьеры.

Карьерограмма – это своеобразный договор о перспективах жизнедеятельности работника в организации, который заключается работником и администрацией. Она составляется с учетом личных запросов работника, его общеобразовательного уровня и профессиональной подготовки, медицинского заключения о состоянии здоровья, рекомендаций по профессиональной пригодности, отраженных в типовых схемах профессионально-квалификационного продвижения [4].

Структура карьерограммы:

Первый блок: этапы развития работника (изменения в квалификации, занимаемой им должности, зарплате, условиях труда и т.п.);

Второй блок: требования к работнику для продвижения по этапам развития (образование, квалификация, виды работ для получения надбавки в оплате труда и т.п.);

Третий блок: обязательства, которые несет администрация в развитие работника;

Четвертый блок: меры поощрения или наказания за выполненные или невыполненные работником требования.

Карьерограмма не является универсальной формой, но наиболее распространенными пунктами в ее содержании являются:

- личные данные работника;
- должность работника;
- стаж работы в организации;
- стаж работы в данной должности;
- личные ориентиры сотрудника, относящиеся к его карьере;
- возможности роста в данной должности;
- информация об обучении;
- знания, умения, навыки, которыми владеет работник;
- методы обучения, которыми нужно овладеть, чтобы вступить в новую должность;
- поставленные цели работника.

Карьерограмма является основой разработки индивидуальных планов развития карьеры. Знакомство с понятием и содержанием карьерограммы стоит включать в программы обучения планированию индивидуальных планов развития карьеры.

1.2 Развитие системы управления карьерой

Развитие карьеры олицетворяет собой создание условий для успешного профессионального и должностного роста персонала.

Развитие карьеры должно соответствовать интересам каждого сотрудника, что позволит удовлетворить их потребности в самореализации, а также интересам самой организации в целом, что обеспечит повышение качества трудовых ресурсов.

Развитие карьеры направлено на то, чтобы организация была обеспечена успешностью карьеры. Успешность карьеры определяется некоторыми критериями. Субъективными: удовлетворенность работника своей карьерой и ее аспектами. Объективными критериями: должностной и профессиональный рост, который является фактическим. Вывод о том, является ли карьера успешной может быть определен, учитывая как субъективные, так и объективные критерии.

Действие некоторых факторов, таких как внутренние и внешние, влияет на успешность индивидуальной карьеры, которые показаны на рисунке 3.



Рисунок 3 – Влияющие факторы на успешность внутриорганизационной карьеры

Руководители должны владеть информацией о принципах построения карьеры работников, формировании кадрового резерва и замещения вакантных должностей.

Подход к развитию карьеры в условиях рынка формирует, так скажем, персонал постоянного развития, к которому относятся:

- постоянное накопление профессиональных компетенций работником;
- совмещение обучения с работой. Саморазвитие является обязанностью каждого работника, использование новых знаний, необходимых умений и навыков для решения трудовых проблем;
- повышение удовлетворенности трудом, человек должен уметь выбрать задание, которое будет полностью отвечать его потребностям, интересам, стремлениям, физическим возможностям, которые раскрываются в сфере труда;
- предоставление работнику всех возможностей для улучшения его статуса;
- изменение процесса труда в направлении расширения должностных обязанностей, ротаций работников, улучшения условий труда.

Главное направление развития карьеры на организационном уровне является формирование, затем развитие благоприятных условий карьеры.

Условия карьеры зависят от карьерной среды и от карьерного пространства.

В карьерное пространство включаются необходимые условия, которые связаны с определенной спецификой деятельности организации, и которые влияют на возможности развития карьеры.

К карьерной среде относятся:

- организационная структура;
- специфика деятельности организации;
- требования к сотрудникам, относящиеся к их профессии и квалификации;
- профессионально-квалификационная и социально-демографическая структура персонала;
- наличие вакансий, мобильность персонала;
- особенность рабочего места;
- режимы и условия труда;
- доступ к информационным системам;
- организационная культура и т.д.

Карьерное пространство должно иметь некую стабильность должностной структуры; предоставлять возможность творческого должностного и профессионального роста персонала; соответствие целям и задачам, поставленных перед организацией; соотношение должностей, которое обеспечит состязательность в профессиональном развитии персонала.

Управление карьерой является одной из составных частей системы управления персоналом организации, так как она связана с такими элементами как: поиск кандидатов. Главной целью управления карьерой организации является удовлетворение всех потребностей организации, то есть количественных и качественных, в персонале во времени и рабочих местах благодаря программам профессионально-квалификационного продвижения, которые действуют в организации.

Управлением карьерой в организации представляет собой комплекс специальных мероприятий службы управления персоналом по планированию, организации, стимулированию и контролю продвижения работника по профессионально-служебной лестнице, исходя из целей, потребностей, интересов и возможностей, как работника, так и организации.

Профессионально-квалификационное продвижение представляет собой комплекс мероприятий, который направлен на заполнение вакантных мест в большей части не за счет приема персонала со стороны, а за счет продвижения собственного персонала. Также он направлен на развитие стабильного персонала, который имеет способность накапливать человеческий капитал и в дальнейшем сохранять его.

Социальная эффективность управления карьерой является характеристикой социальной результативности данного процесса, соответствие с целями развития организации в данный промежуток времени.

Если говорить об общем критерии эффективности, то к нему относится повышение качества трудовой жизни работников организации исходя из повышения их конкурентоспособностей.

В типовых схемах профессионально-квалификационного продвижения должны быть отражены [4]:

- типовые модели продвижения персонала в рамках данной профессии;

формы профессионально-квалификационной подготовки;

- условия перемещения работников на другую ступень в организационной иерархии рабочих мест;

- требования к работнику, его образовательному и квалификационному уровню;

- формы материального и морального стимулирования;

- методы адаптации, профессиональной ориентации и профессионального отбора.

Даже если работник четко видит все свои ступени карьерного роста, имеет четкие жизненные планы, в первую очередь нужно опираться на определение знаний, умений и навыков работника, имеется ли опыт работы, который является достаточным.

Процесс развития карьеры определяется такими показателями как: текучесть персонала (в данном случае под текучестью подразумевается движение рабочей силы, которое обусловлено неудовлетворенностью работника его рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником); продвижение в должности; занятие освободившихся ключевых должностей; проведение опросов сотрудников, которые участвовали в планировании карьеры. Как было сказано выше, карьерограмма может предоставить нам графическое описание того, что происходит с работниками, или должно происходить на разных этапах карьеры.

Если развития не происходит, то тогда возникает опасность возникновения стагнации, то есть застойное состояние торговли и производства, сопровождается безработицей, снижением заработной платы и уровня жизни. Отсюда следует, что происходит возникновение финансовых сложностей (экономические трудности), которые порождают необходимость в сокращении штата персонала.

Факторами карьерного развития работника являются движущие силы и детерминанты.

Движущие силы деловой карьеры – это такие явления, которые активизируют карьеру, выступают причинами ее развития. К движущим силам деловой карьеры можно отнести потребности, ценности, мотивы работника как субъекта деловой карьеры, цели и интересы организации к карьерной среде.

К главным движущим силам карьерного развития можно отнести: потребности, ценности, мотивы работника. К потребностям движущей силы можно отнести: потребности в успехе; власти; самоутверждении; уважении; потребность в самореализации; структурировании трудового опыта; в развитии.

Оценка эффективности управления карьерой относится к последнему этапу управления деловой карьеры сотрудника. Показатели, которые используются при оценке эффективности:

- повышение эффективности управление организации;

- повышение производительности;

- снижение текучести персонала;

- сравнение сотрудников, которые были приняты на ключевые со стороны с сотрудниками, которые прошли карьерный рост в компании;
- работа над новыми проектами, которая несет инновационный характер по отношению к атмосфере организации.

1.3. Мотивация персонала как фактор системы управления карьерой

В зависимости от вида карьеры, удовлетворяются разные потребности человека. Поэтому в процессе планирования карьеры важно учитывать мотивационные потребности сотрудников.

Мотивация – это побуждение к действию, процесс имеющий динамику и относящийся к психофизиологии, который управляет поведением человека, определяет его направленность, организованность, устойчивость и активность; а также способность человека удовлетворять свои потребности посредством деятельности. В мотивацию входит совокупность мотивов, которые определяются характером личности, ценностных ориентаций. Говоря о трудовой деятельности, мотивация – это стремление работника к удовлетворению своих потребностей в определенных благах после выполнения трудовых обязанностей, которые направлены на достижение целей организации.

Любая карьера влечет за собой какую-то определенную цель, следовательно, имеет движущие мотивы, которые, в свою очередь, меняются с годами. Следуя таким мотивам, люди прилагают все свои усилия для достижения поставленных целей.

Развитие персонала по карьерной лестнице порождает положительный эффект в мотивации работников, влияет на финансовые показатели организации и создает благоприятный климат в коллективе.

Карьера должна создавать такие условия, которые способствуют удовлетворению преобладающих потребностей.

По мнению Ануфриева И. Ю., наиболее ключевыми потребностями, интересами, мотивами, которые относятся к трудовой деятельности, являются:

- самостоятельность принимаемых решений;
- профессиональная компетентность;
- безопасность и стабильность достигнутого положения; управленческая компетентность;
- инициативность;
- стремление к лидерству;
- высокое статусное и ролевое положение (формальное или неформальное);
- материальное благосостояние;
- благоприятные условия труда и др.

Следует понимать, что с возрастом мотивы человека имеют сменный характер, также это может зависеть от жизненных ситуаций, от жизненного опыта. Каждому работнику приходится свой мотив, и один и тот же мотив может по-разному влиять на разных сотрудников.

Мотивация имеет внутреннюю и внешнюю структуру.

Внешняя мотивация – способствует увлечению производительности, внутренняя мотивация – способствует положительному качеству работы.

Внутренняя мотивация подразделяется на некоторые виды:

- по результату (сотрудник нацелен на достижение целей);
- по процессу (сотрудника интересует сам процесс работы);
- по оценке (сотрудник имеет стремление получать высокую оценку своего труда);
- мотивация во избежание неприятностей (выполнение своих функций сотрудником с целью решения проблем руководства). Данный вид внутренней мотивации является малоэффективным, редко приводящий к карьерному росту.

В процессе понимания внешней мотивации, в качестве главного элемента рассматривается стимулирование. Четкое и правильное формулирование стимулов является ответственностью руководства.

Как известно, стимулирование имеет несколько видов, таких как материальное и нематериальное (или другими словами моральное стимулирование).

Сущность материального стимулирования работников заключается в стимулировании высоких показателей работника; в формировании линии трудового поведения работника, которая направлена на процветание организации; в побуждении работника к максимальному использованию своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления обязанностей, которые на него возложены.

В материальном денежном стимулировании как стимул используются денежные средства. К ним относятся: оплата по окладу, тарифам, премии, штрафы и т.д. Предметом потребности являются непосредственно деньги.

В настоящее время выделяется три формы оплаты труда: сдельная, повременная и смешанная.

Сдельная форма оплаты труда производится исходя из количества выработанной продукции, по установленным сдельным расценкам, которые определены на основании установленных часовых ставок и норм времени (выработки). Сдельная оплата труда также подразделяется на прямую сдельную, сдельно премиальную, сдельно-прогрессивную, косвенную и аккордную.

Повременная форма оплаты труда производится за фактически отработанное время по тарифной ставке присвоенного рабочему разряда. К повременной оплате труда относятся простая повременная, повременно-премиальная, повременная с нормированным заданием.

Система окладов в основном используется для руководителей, специалистов и служащих. В должностной оклад входит абсолютный размер заработной платы, который устанавливается в соответствии с занимаемой должностью.

К формам стимулирования можно отнести:

- заработная плата (номинальная и реальная);

- бонусы; участие в прибылях; участие в акционерном капитале;
- планы дополнительных выплат;
- оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом;
- организация питания;
- программы обучения персонала;
- программы медицинского обслуживания;
- гибкие социальные выплаты;
- программы выплат временной нетрудоспособности;
- программа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру;
- медицинское страхование;
- льготы и компенсации, которые не связаны с результатами стандартного характера;
- отчисления в пенсионный фонд.

Моральное стимулирование делится на морально-материальное и морально-психологическое.

К условиям высокой производительности труда можно отнести: оптимальная организация рабочего места, отсутствие отвлекающих факторов.

К морально-психологическим стимулам относятся:

Достижение – эта потребность определяется в успехе соревнования, которая измеряется в сравнении с личными трудовыми вкладами высокого качества. Стимулирование с помощью достижения можно произвести с предоставлением сотрудникам возможности выполнять свою работу в условиях растущего простора, где они могут использовать свои навыки и способности.

Признание – работникам с данным стимулом важно знать не только то, насколько хорошо достигнуты их цели или была выполнена работа, но и то, что их достижения будут оценены по достоинству. К стимулированию можно отнести похвалу, награду, отпуска, связанные с конкретным достижением и имеющие своевременный характер. Личное признание отдельных работников отмечается высшему руководству организации, руководителю. Публичное признание работника может выражаться в распространении информации на специальных стендах «досках почета», награждение особыми грамотами, ценными подарками.

Ответственность – сотрудникам с данным стимулом можно предоставить работу, которая несет за собой большую ответственность. В данном случае сотруднику нужна такая работа, где он может использовать свои способности, которые для него ценны. Сотрудник должен ощущать самоконтроль при постановке своих целей и определения путей движения к ним. Сотрудник должен получить наглядную обратную связь, которая касается его производительности.

Влияние – такими сотрудниками движет мотив стремления к власти.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность изучения карьеры состоит в том, что карьера персонала является одним из важнейших составляющих эффективного функционирования организации. Управление карьерой является одной из важных составляющих в управлении персоналом. Если организация и руководители понимают, насколько важна система управления деловой карьерой, то они делают значимый шаг на пути к собственному процветанию. Управление карьерой сотрудника организации олицетворяется не только в постановке целей его профессионального развития, но и в определении средств к их достижению.

Развитие персонала организации по карьерной лестнице носит положительный эффект в мотивации сотрудников, оказывает влияние на финансовые показатели организации, обеспечивает благоприятный климат в коллективе. В ходе выполнения работы были достигнуты поставленные задачи такие как:

Уточнен вопрос о понятии «системы управления карьерой», видах карьеры, определены факторы управления карьерой.

Проведен анализ системы управления персоналом ООО «Командор – Холдинг».

Разработаны и обоснованы рекомендации по созданию карьеры персонала ООО «Командор – Холдинг».

Анализ карьерных списков показал, что в 2016 году всего 33% персонала остается в штате магазинов с 2013 года, что позволяет нам говорить о текучести кадров.

В дальнейшем, проанализировав исследование профессиональной мотивации, был сделан следующий вывод: сотрудники имеют потребность самоутверждения в труде, что говорит нам о потребности в признании. Исходя из этого, требуется производить стимулирования не только материального характера, но и морального.

Проанализировав систему управления ООО «Командор – Холдинг» был сделан вывод, что сама система отсутствует в организации, но ее введение может привести к положительным эффектам. Рекомендуется проводить оценку профессиональной мотивации работников, разрабатывать карьерные планы уже имеющихся сотрудников и в процессе найма, проводить семинары по обучению планирования карьеры.

Для развития системы управления карьерой были предложены следующие мероприятия:

1. Развитие персонала через обучение;
2. Разработка эффективной системы мотивации карьерного роста сотрудников;
3. Управление процессом карьерного роста.

Произведенные расчеты показали, что предлагаемые мероприятия эффективны и затраты на их проведение окупаются в течение года.

В заключении хотелось бы сказать, что управление карьерой персонала отражается на всех рабочих процессах сотрудников. Если сотрудник будет иметь четкое представление о своем дальнейшем продвижении, а организация, в свою очередь, будет принимать все необходимые меры по достижению данных планов, то успешность организации можно считать гарантированной.

На сегодняшний день персонал является главным видом ресурсов, которые имеются в распоряжении любой организации. Отсюда следует, что затраты на его развитие (материальные, управленческие, интеллектуальные), являются инвестициями в будущее компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Сотникова С.И. Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации / Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2014. № 3. С. 60–67. УДК 65.012.2
2. Сотникова С.И. Профессиональная карьера работника: актуальность, сущность, виды, детерминанты, индикаторы исследования / Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2015. № 1. С. 100–107.
3. Управление персоналом организации: Учеб. Пособие / Под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА – М, 2011. – 398 с.
4. Сотникова С.И., Управление карьерой: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 408 с. (Серия «Высшее образование»).
5. Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом: сборник материалов III (VIII) Международной научно-практической конференции / под ред. Л.И. Ушвицкого. Часть 2. - Ставрополь: Изд-во СКФУ, 2014. - 266 с.
6. Ануфриева И. Ю. Обучение управлению карьерой будущих специалистов – выпускников высших учебных заведений / Экономическое развитие региона: управление, инновации, подготовка кадров : материалы Междунар. экон. форума / под ред. С. Н. Бочарова. Барнаул : Изд-во Алт.ун-та, 2014. С. 7–11.
7. Правила внутреннего трудового распорядка «ООО Командор-Холдинг».
8. Киселева Е.В. Планирование и развитие карьеры: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Е.В. Киселева, – Вологда : Легия, 2010. – 332с.
9. Устав ООО «Командор – Холдинг»
10. Иваненко Л.В., Когдин А.А. Роль мотивации и стимулирования в управлении деловой карьерой персонала / Основы экономики, управления и права. 2012. № 2. С. 103 – 106.
11. Александрова А.П. Управление деловой карьерой, как фактор развития персонала предприятия в сфере услуг / Производственный менеджмент: теория, методология, практика. 2016. № 5. С. 41-44.
12. Калинин В.В. Управление деловой карьерой, как фактор развития персонала организации (на примере администрации Железнодорожного района г. Екатеринбурга) / Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2016. № 39-2. С. 90-107.
13. Практикум по психологии профессиональной деятельности и менеджмента / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – Спб, 2001).
14. Лобызенкова В.А. Карьера и служебно-профессиональное продвижение как кадровые технологии повышения эффективности по управлению персоналом (на примере коллектива администрации

Свердловского района Волгоградской области) / Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2016. № 2-4. С. 170-175.

15. Резникова О.С. Мероприятия по разработке стратегии управления персоналом / Бюллетень науки и практики. 2016. № 2. С. 51-56.

16. Климочкина Н.И. Методика оценки сотрудников на основе ассессмент – центра / Бюллетень науки и практики. 2016. № 4 (5). С. 432-439.

17. Евменов А.Д., Сазонова Е.В., Лавров В.В. Управление персоналом организации социальной сферы. Часть II. Оценка, мотивация, управление карьерой и социально-психологические аспекты управления персоналом / Международный журнал экспериментального образования. 2016. № 6-1. С. 146-148.

18. Минева О.К., Ходенкова О.П., Храмова Т.М., Войнова Ю.С. Современные подходы к развитию персонала в России / Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. 2015. № 4 (32). С. 22-34.

19. Смирнова А.Ю. Влияние управленческих умений руководителя на формирование увлеченности персонала работой / Актуальные вопросы психологии. 2015. № 9. С. 25-30.

20. Папанова С.Ю. Ролевая игра «Телевизионное ток-шоу «прямой диалог». Тема выпуска «Проблемы трудоустройства выпускников вузов» и ее использование на практических занятиях по теме «управление карьерой персонала»: методика поведения / Наука и образование: новое время. 2015. № 6 (11). С. 56-61.

21. Лаврова Т.Н. Деловая карьера. Проблемы ее построения / Производственный менеджмент: теория, методология, практика. 2015. № 3. С. 49-53.

22. Бавыкина Е.Н. Качество рабочей силы: теоретические и методологические аспекты / Вестник алтайской науки. 2015. № 3-4 (25-26). С. 28-31.

23. Каштанова Е.В. Действенные инструменты управления деловой карьерой персонала / Вестник Университета (Государственный университет управления). 2015. № 11. С. 235-241.

24. Дьячкова Е.Н. Актуальные аспекты управления карьерой персонала в системе менеджмента современной организации / Белгородский экономический вестник. 2015. № 3 (79). С. 100-111.

25. Даниленко О.В., Чернышев А.И., Воробьев Д.П. Служба персонала предприятия и управление деловой карьерой сотрудников / Этносоциум и межнациональная культура. 2015. № 9 (87). С. 80-84.

26. Селина О.В. Ключевые факторы и резервы повышения производительности труда на предприятии / Интернет-журнал Науковедение. 2015. Т. 7. № 5 (30). С. 89.

27. Яшкова Е.В., Царева И.А. Селф-менеджмент как метод управления личной карьерой менеджера / Интернет-журнал Науковедение. 2015. Т. 7. № 5 (30). С. 113.

28. Духанов А.А. Управление деловой карьерой, как фактор развития персонала организации в сфере услуг / Новая наука: Современное состояние и пути развития. 2015. № 1. С. 123-127.
29. Голубева Л.Ф. Социально-психологические основы управления трудовым коллективом / Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2015. № 2 (142). С. 66-73.
30. Логунова И.В. Методологический подход к разработке системы развития человеческих ресурсов предприятия / Организатор производства. 2015. № 1 (64). С. 42-50.
31. Ануфриева И.Ю. Управление карьерой как фактор конкурентоспособности персонала / Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. 2015. № 6. С. 24-30.
32. <http://www.sm-komandor.ru/company/now>
33. Правила внутреннего трудового распорядка «ООО Командор-Холдинг
34. <https://krs.rosrabota.ru>
35. С.Д. Резник, И. А. Игошина. Введение в менеджмент / "Менеджмент" под общ. ред. С. Д. Резник. - 2-е изд., доп. Москва : ИНФРА-М, 2014. - 416 с.
36. Басовский, Л. Е. Менеджмент / учебное пособие Л. Е. Басовский. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2014. - 256 с.
37. Резник, С. Д. Введение в менеджмент / учеб. пособие для высш. учеб. заведений / С. Д. Резник, И. А. Игошина ; под ред. С. Д. Резника. - 2-е изд., доп. - Москва : ИНФРА-М, 2012. - 416 с.
38. Григорьева Е. Г. Управление карьерой: учебно-методическое пособие [Электронный курс] / сост. Е.Г. Григорьева. – Элнетрон. дан. – Красноярск: Сиб. федер ун-т, 2013. – Систем. требования: РС не ниже класса Premium I; 128 Mb RAM; Windows 98/XP/7; Adobe Reader V8.0 и выше. – Загл. сэкрана.
39. Рахмаева А.М., Зольникова С.П. Управление внутриорганизационной карьерой как один из факторов повышения успешности организации / В сборнике: Инновации в управлении региональным и отраслевым развитием материалы Всероссийской с международным участием научно-практической конференции. 2014. С. 173-276.
40. Александрова А.П. Управление деловой карьерой, как фактор развития персонала предприятия в сфере услуг / Производственный менеджмент: теория, методология, практика. 2016. № 5. С. 41-44.
41. Хайбуллина Ю.Г., Калашников В.Г. Управление карьерой в организации / В сборнике: НАЧАЛО В НАУКЕ материалы Всероссийской научно-практической конференции школьников, студентов, магистрантов и аспирантов, посвященной 100-летию со дня рождения первого ректора Башкирского государственного университета Ш. Х. Чанбарисова. 2016. С. 222-225.

42. Утешев Р.С., Барбакова Е.В., Устинова О.В. Карьера как объект управленческого воздействия / Современные проблемы науки и образования. 2015. № 2. С. 657.
43. Фищук Е.Н. Теоретические аспекты создания инновационного механизма управления персоналом в современных условиях / Современные проблемы науки и образования. 2015. № 1-1. С. 477.
44. Сотникова С.И. О карьерном пространстве в Российском обществе / Известия Иркутской государственной экономической академии. 2014. № 3. С. 46-52.
45. Ким Н.В. Роль психологических факторов в управлении персоналом / Вестник Челябинского государственного университета. 2014. № 18 (347). С. 159-164.
46. Астахов Ю.В. Планирование деловой карьеры персонала как эффективная кадровая технология / Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. 2013. Т. 13. № 2. С. 14-17.
47. Иваненко Л.В., Когдин А.А. Роль мотивации стимулирования в управлении деловой карьерой персонала / Основы экономики, управления и права. 2013. № 5 (11). С. 73-76.
48. Невская Л.В. Карьерный рост как взаимная ответственность сотрудников и организации / Креативная экономика. 2012. № 10. С. 82-88.
49. Шеримбекова В.Э. Система управления деловой карьерой как фактор эффективности управления персоналом / Вестник КГУСТА. 2012. № 2. С. 52-59.
50. Агапова Е.Н. Оценка потенциала как фактор управления карьерой персонала / Народное образование. 2010. № 6. С. 113-122.