

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

Институт экономики, управления и природопользования

Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ И.П. Воронцова
подпись
« ____ » _____ 2017 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Планирование карьеры работников предприятий
дорожного хозяйства на примере ООО «БРИЗ-Центр»

38.04.03 Управление персоналом

38.04.03.01 Менеджмент персонала в современной организации

Научный руководитель	_____доцент, канд. экон. наук подпись, дата	Е.Г. Григорьева
Выпускник	_____ подпись, дата	Ю.С. Васильева
Рецензент	_____директор ООО «БРИЗ-Центр» подпись, дата	В.И. Усенко

Красноярск 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Планирование карьеры работников предприятий дорожного хозяйства.....	5
1.1 Управление карьерой как подсистема управления персоналом организации	5
1.2 Планирование карьеры как функция управления карьерой.....	14
1.3 Особенности планирования карьеры работников дорожного хозяйства.....	26
2 Анализ планирования карьеры работников в ООО «БРИЗ-Центр»	33
2.1 Общая характеристика системы управления персоналом ООО «БРИЗ-Центр».....	33
2.2 Система управления карьерой в ООО «БРИЗ-Центр».....	45
2.3 Планирование карьеры дорожных рабочих в ООО «БРИЗ-Центр»	48
3 Совершенствование планирования карьеры дорожных рабочих в ООО «БРИЗ-Центр».....	54
3.1 Основные направления совершенствования планирования карьеры дорожных рабочих в ООО «БРИЗ-Центр»	54
3.2 Карьерограмма дорожных рабочих в ООО «БРИЗ-Центр».....	61
3.3 Оценка эффективности планирования карьеры дорожных рабочих в ООО «БРИЗ-Центр» в системе управления карьерой.....	67
Заключение	70
Список использованных источников	72
Приложение А Вопросы интервью с руководителями ООО «БРИЗ-Центр»	81
Приложение Б Лист наблюдения.....	82
Приложение В Статистическая информация ООО «БРИЗ-Центр».....	83
Приложение Г Глоссарий.....	86
Приложение Д Структура ООО «БРИЗ-Центр»	87

ВВЕДЕНИЕ

В нашей стране требует развития система автомобильных дорог, а вместе с ней и предприятия по строительству, реконструкции, ремонту и содержанию этих дорог. В условиях ограничения ресурсной базы развития предприятий дорожного хозяйства в качестве инструмента повышения эффективности в целом может стать совершенствование системы управления персоналом. Планирование карьеры играет в этом существенную роль, так как позволяет наращивать человеческий потенциал, формировать трудовую мотивацию, повышать эффективность деятельности персонала, обеспечивать преемственность знаний. Наличие планирования карьеры, как функции системы управления карьерой, позволяет подготовить работников к их новому этапу карьеры, обеспечивая необходимыми знаниями, умениями и навыками.

ООО «БРИЗ-Центр» занимается выполнением работ по нанесению дорожной разметки. Для повышения конкурентоспособности на рынке государственных закупок предприятию необходимо сохранить человеческий потенциал и повысить квалификацию работников в условиях сезонной занятости.

Целью исследования является совершенствование планирования карьеры работников ООО «Бриз-Центр».

В соответствии с поставленной целью, были сформулированы следующие задачи:

- уточнить место и роль системы управления карьерой в системе управления персоналом, уточнить понятие «планирование карьеры»;
- определить особенности планирования карьеры работников дорожного хозяйства;
- на основе анализа системы управления персоналом ООО «БРИЗ-Центр» дать оценку планирования карьеры работников, как функции системы управления карьерой;

- разработать инструменты планирования карьеры работников ООО «БРИЗ-Центр»;

- предложить методику оценки эффективности планирования карьеры работников предприятий дорожного хозяйства.

Объектом исследования является система управления персоналом организации ООО «БРИЗ-Центр». Предметом исследования является планирование карьеры работников, как функция управления карьерой.

В процессе исследования применялись методы системного и статистического анализа, синтеза, сравнения, аналогии, формализации, моделирования, измерения, дедукции. Для сбора информации использовались интервью, работа с внутренними документами организации, статистическими формами отчетности, нормативными документами, наблюдение.

Основные результаты исследования были представлены и получили одобрение на Международной научно-практической конференции «На пути к информационному обществу» (Москва, 2017). Результаты исследования в форме статьи «Планирование карьеры работников предприятий дорожного хозяйства» опубликованы в материалах Международной научно-практической конференции «На пути к информационному обществу» (Москва, 2017) [3].

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что использование предложенных инструментов планирования карьеры работников повысит эффективность управления персоналом в целом на предприятиях дорожного хозяйства.

Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, 5 приложений. Магистерская диссертация иллюстрирована 9 рисунками, 8 таблицами, основной текст изложен на 80 страницах. Список использованных источников включает 75 наименований.

1 Планирование карьеры работников предприятий дорожного хозяйства

1.1 Управление карьерой как подсистема управления персоналом организации

В настоящее время в системе управления персоналом все более возрастает роль управления карьерой. В современных условиях ограничения ресурсной базы развития персонала российских предприятий в качестве инструмента повышения эффективности в целом может стать совершенствование системы управления карьерой. Осознавая ценность собственного персонала, работодатели стремятся побуждать работников к развитию карьеры. Максимально целостное, достоверное, систематически развиваемое знание о существенных связях и закономерностях развития карьеры позволит сформировать из беспорядочного сочетания фактов карьерных перемещений стройную систему управления карьерой, обозначить взаимодействие различных форм и видов карьеры для достижения их синергетического эффекта, преодолеть разрыв между разработкой научных теоретических основ карьеры и практикой их реализации, повысить информированность руководителей о возможностях повышения конкурентоспособности человеческих ресурсов посредством управления карьерой персонала. Необходимо рассмотреть различные подходы к определению управления карьерой, к пониманию роли и места управления карьерой в системе управления персоналом.

В теории и практике управления персоналом все более пристальное внимание уделяется управлению карьерой. Коллектив авторов под руководством А.Я. Кибанова в своей работе определяет место «управления карьерой» в системе управления персоналом, показывает его значение, дает определение понятию «управление карьерой». В данной работе под системой управления персоналом понимается система, в которой реализуются функции управления персоналом, и которая включает в себя подсистему линейного руководства и ряд

функциональных подсистем: планирование и маркетинг персонала, управление наймом и учетом персонала, управление трудовыми отношениями, обеспечение нормальных условий труда, управление развитием и карьерой персонала, управление мотивацией и стимулированием труда персонала, управление социальным развитием, развитие оргструктуры управления, правовое обеспечение системы управления персоналом, информационное обеспечение системы управления персоналом [59]. В данной работе в системе управления персоналом управление карьерой рассматривается как одна из функциональных подсистем, которая неразрывно связана с развитием персонала организации. Под «управлением карьерой» в данной работе понимается комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации [59]. Значение управления карьерой в системе управления персоналом, по мнению данного коллектива авторов, заключается в том, что управление карьерой позволяет достичь преданности работника интересам организации, повышения производительности труда, уменьшения текучести кадров и более полного раскрытия способностей человека [59]. В.И. Еремин, Ю.Н. Шумаков, С.В. Жариков в своей работе согласны с этими выводами [16].

Состав функциональных подсистем системы управления персоналом, составленный по работам А.Я. Кибанова [59], В.И. Еремина, Ю.Н. Шумакова, С.В. Жарикова [16], представлен на рисунке 1 [Рисунок 1, с. 7].

И.В. Логунова, Б.А. Балчат также указывают на связь управления развитием персонала и управление карьерой. Они считают, что управление карьерой является частью такой функциональной подсистемы управления персоналом как развитие персонала [29].



Рисунок 1 – Состав функциональных подсистем системы управления персоналом

Т.В. Зайцева и А.Т. Зуб видят в управлении карьерой чрезвычайно важную задачу, которая стоит как перед службой управления персоналом, так и перед руководителями всех уровней [17]. Коллектив авторов под руководством доктора экономических наук, профессора В.П. Бычкова управление карьерой представляет, как целенаправленную деятельность кадровой службы по развитию профессиональных способностей личности, накопление ею

профессионального опыта и его рациональное использование в интересах организации и работника; как помощь персоналу в достижении целей в профессиональном развитии, в желании сделать личную карьеру и реализовать свои способности [61]. А.Г. Дементьева и М.И. Соколова в своей работе утверждают, что управление карьерой работников осуществляется организацией, которая повышает квалификацию сотрудников, проводит их мотивацию и обеспечивает подготовку смены поколений работников [13]. Можно сказать, что сложилась группа ученых, которая субъектом управления карьерой видит именно организацию, а роль самого работника в управлении своей карьерой не рассматривает. Конечно, мы согласны, что сотруднику необходимо помочь в управлении его карьерой в организации и это, безусловно, правильно. Помощь необходима в силу многих причин, среди которых можно выделить такие, как невозможность самостоятельного объективного определения своих сильных и слабых сторон, отсутствие информации о тех возможностях карьерного развития, которые может предложить организация. Кроме того, если сразу наладить обмен информацией с работником по поводу его ожиданий от своей будущей работы и предоставить ему возможный план карьеры в организации, то процесс управления карьерой будет более эффективным.

Но в научных источниках существует и противоположная точка зрения. Так А.Б. Седых исследуя новые теоретические модели карьеры (изменчивая, или поливариативная карьера, безбарьерная карьера, или карьера без границ, карьера-калейдоскоп, гибридные карьеры, карьеры-портфолио) приходит к выводу, что существенным элементом большинства новых карьерных теорий является признание значимой роли личности в управлении своей карьерой, в этих теориях управление карьерой предполагает проактивное карьерное поведение самого работника [42]. Похожей точки зрения придерживается И.И. Исаченко, он в своей работе пишет: «Карьеру – траекторию своего движения – человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и, главное, со своими собственными целями, желаниями и

установками» [18, с. 71]. О.К. Минева рассматривает управление карьерой в рамках психологического контракта организации и персонала. Современный психологический контракт организации и персонала предполагает, что работники сами ответственны за управление собственной карьерой, они должны повысить свою профессиональную востребованность, а организация должна поддержать их в стремлении стать универсальными специалистами; роль организации в управлении карьерой персонала заключается в определении диапазона карьеры, возможностей профессионального роста [33].

И.В. Янченко рассматривает управление карьерой с точки зрения педагогической ценности. Управление карьерой, по мнению данного автора, начинается на этапе получения профессионального образования с формирования карьерной компетентности. И.В. Янченко считает, что выпускник вуза должен обладать такой компетенцией, как планирование и управление карьерой, куда входит постановка карьерных целей, самооценка своих профессиональных компетентностей и разработка путей их совершенствования, анализ своих возможностей, определение ценности своего профессионального и управленческого опыта [73; 72; 71]. С.Д. Резник и И.А. Игошина в своей работе собрали обширный материал, направленный на формирование у выпускников вузов и молодых специалистов способности управлять собственной карьерой, они оценивают данную способность как важнейшее условие жизненного успеха человека [55]. Интересны работы Е.Г. Григорьевой и Л.А. Новопашиной, которые опираются на результаты исследования «Фактор школы, биография выпускников, ретроспективное исследование, жизненный путь, образовательные траектории», в рамках которого в 2011 году было опрошено 1272 выпускников общеобразовательных школ города Красноярск. Авторы выявляют различия в представлениях о карьере и факторов мотивированного отношения к служебному продвижению выпускников разных школ, а также они предполагают, что устремленность респондентов на то, с чем связано для них понятие карьера, позволяет им достигать более высоких результатов, то есть мотивированное отношение к служебному продвижению и активизация интереса

человека к карьере являются существенными субъективными факторами, дающими реальные плоды в продвижении по карьерной лестнице [10; 9; 75].

Ряд авторов, Е.Н. Бавыкина, С.Ю. Манухина, Д.М. Махмутова, М.В. Симонова, рассматривают карьеру, как овладение разнообразными компетенциями, дополняющими и развивающими конкурентные преимущества работника, а расходы на управление карьерой – как инвестиции в человеческий капитал, а значит, в успех организации [2; 30; 31; 43]. Идеи управления карьерой становятся все более популярными у социально и экономически продвинутых организаций. Е.Н. Бавыкина, С.Ю. Манухина, Д.М. Махмутова в своих работах указывают на необходимость познания социально-экономической сущности и содержания карьеры, процессов ее организации, развития и разрушения [2; 30; 31].

Наиболее углубленным изучением управления карьерой занимается С.И. Сотникова – доктор экономических наук, профессор Новосибирского государственного университета экономики и управления. С.И. Сотникова в своих работах определяет управление карьерой как целенаправленную деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, а также самих работников по формированию устойчивой системы взглядов, убеждений, принципов, качеств человека, позволяющих ему избирательно сохранять свои личностные и профессиональные позиции и интересы в изменяющихся условиях современной жизни и профессиональной деятельности; управление карьерой – это часть управления персоналом, касающаяся взаимоотношений работодателя и работников по поводу воздействия на профессиональную и организационную карьеру последних на благо организации [51, с. 62; 52, с. 193; 69, с. 315]. С.И. Сотникова в тандеме с Н.З. Сотниковым в своей работе обращают внимание, что на первый взгляд создается впечатление, что управление профессиональной карьерой требует больших затрат времени и денег и явно уступает по эффективности найму профессионалов высокой квалификации, но при более детальном анализе практики становится, очевидно, что более эффективным для

организации является повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе создания условий для непрерывного возобновления конкурентных преимуществ работника в профессиональной деятельности на протяжении его трудовой жизни, чем привлечение новых работников; не располагая приверженным, заинтересованным в делах организации, лояльным и преданным персоналом, патриотами, очень трудно добиваться высокого уровня конкурентоспособности и говорить о перспективах повышения эффективности бизнес-деятельности [49]. Н.З. Сотников углубляется в изучение управления карьерой как инструмента повышения конкурентоспособности персонала. В своей работе он пишет: «Целью управления карьерой является формирование сознательной целеустремленности и долговременной устойчивой готовности личности к воспроизводству своих конкурентных преимуществ для достижения индивидуальной и корпоративной конкурентоспособности персонала» [46].

Управление карьерой персонала, с одной стороны, является неотъемлемой составляющей управления персоналом и предстает в виде процедур по руководству карьерой работников, с другой стороны – представляет собой вполне самостоятельный набор специфических функций по содействию карьере, которые в организациях выполняют подразделения по управлению персоналом. Можно выделить следующие общие функции управления карьерой:

- анализ – творческое изучение, систематизация, обобщение и оценка разнообразной информации о структуре, общих и специфических качествах карьеры с целью уменьшения неопределенности развития этого объекта;

- планирование – разработка стратегических решений, предусматривающих выдвижение таких целей и стратегий, которые направлены на приобретение организацией устойчивого конкурентного преимущества на рынках труда;

- организация – процесс построения и совершенствования организационной структуры управления карьерой;

- контроль – процесс измерения и оценки результатов реализации карьерных стратегий и планов развития персонала;

- регулирование – обеспечение бесперебойности и непрерывности в рамках, заданных программой, планом, регламентом, поддержание параметров системы карьерного развития, их доведении до требований внешней среды, достижении согласованности в работе всех звеньев данной системы.

Данные функции показаны на рисунке 2.



Рисунок 2 – Общие функции управления карьерой

Также можно выделить обеспечивающие функции системы управления карьерой. Это кадровое обеспечение, делопроизводственное обеспечение, информационное и техническое обеспечение, финансовое обеспечение, правовое обеспечение.

Суть управления карьерой сводится к решению трех взаимосвязанных задач:

- формирование ценностно-смысловых, нормативных и символических компонентов карьеры, согласующихся с миссией и стратегией организации, ее кадровой политикой;

- стимулирование заинтересованности работников в содействии самоорганизации и саморазвитию карьеры, самоактуализации личностного потенциала для достижения бизнес-целей организации;

- распределение работников в организационной стратифицированной системе трудовой деятельности, которое позволит максимально использовать конкурентные преимущества каждого.

Управление карьерой работников осуществляется на трех основных уровнях: организации в целом, конкретного подразделения, конкретной должностной позиции. Эти уровни управления карьерой не могут существовать в отрыве друг от друга, но имеют относительную самостоятельность. На уровне организации управление карьерой работников осуществляет высшее руководство, которое разрабатывает подсистему регулирующих отношений – карьерную политику, карьерные стратегии, а, следовательно, цели, задачи, стратегии и долгосрочные планы организации. На уровне подразделений управление карьерой работников осуществляют руководители структурных подразделений, которые отвечают за реализацию карьерных стратегий, разрабатывая планы карьеры сотрудников. На уровне должностной позиции управление карьерой осуществляет конкретный работник, который берет на себя ответственность за свое личное и профессиональное развитие и сам выбирает средства достижения личной цели в профессиональной деятельности [51].

Таким образом можно сделать вывод, что управление карьерой неразрывно связано с управлением развитием персонала. Управление карьерой персонала является функциональной подсистемой системы управления персоналом, которая включает в себя взаимоотношения работодателя и работника по поводу воздействия на профессиональную и организационную карьеры в рамках профессиональной деятельности. Значение управления карьерой заключается в создании условий для непрерывного улучшения работником достигаемых уровней конкурентоспособности. Управление карьерой персонала представляет собой набор функций по содействию карьере, которые в организациях реализуются на трех основных уровнях: организации в целом, конкретного подразделения, конкретной должностной позиции. К этим функциям относятся анализ, планирование, организация, контроль и регулирование карьеры работников. В условиях растущей конкуренции за квалифицированные кадры значение управления карьерой работников в организации возрастает.

1.2 Планирование карьеры как функция управления карьерой

Наличие планирования карьеры, как функции управления карьерой, на предприятии позволяет подготовить работников к их новому этапу карьеры, обеспечивая необходимым багажом знаний и навыков. А профессионально-должностной рост работников в рамках организации, их продвижение по карьерной лестнице будет способствовать позиционированию организации на рынке труда как привлекательного работодателя. Продуманная система смены должностей позволяет планировать повышения сотрудника заранее, не дожидаясь, когда он соберется уходить или станет просить увеличения зарплаты. Возникает необходимость анализа подходов к определению одной из функций системы управления карьерой – планирования, уточнения понятия «планирование карьеры», анализа методики оценки эффективности планирования карьеры.

К пониманию «планирование карьеры персонала» существуют разные подходы. Так, Ю.В. Астахов в своей работе определяет планирование карьеры как наиболее эффективную кадровую технологию, способствующую стимулированию и усовершенствованию реализации трудовых отношений, инноваций в экономике, социальной сфере, повышению производительности и качества труда [1]. А.С. Лившиц так же относит планирование карьеры к технологиям управления человеческими ресурсами в организации [28]. Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремин планирование карьеры рассматривают как одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов; это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека, с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста [60]. И.А. Никитина и Б.М. Генкин рассматривают планирование карьеры, как процесс определения последовательности позиций, должностей, которые должен занять сотрудник [62]. Е.В. Фатеева видит в «планировании карьеры» инструмент

мощной мотивации работников [63]. Планирование карьеры данный автор представляет как план смены должностей в организации [63]. Также понимает «планирование карьеры» Ю.В. Перовщикова. Она дополняет, что для реализации планов карьеры, нужно чтобы совпали ожидания сотрудника и планы в отношении него со стороны работодателя [37]. В планировании карьеры, по её мнению, нужно отталкиваться от наличия у работника мотивации к построению карьеры [37]. С.И. Сотникова «планирование карьеры» рассматривает в качестве одной из функций системы управления карьерой, наряду с анализом, организацией, контролем и регулированием карьеры. С позиции С.И. Сотниковой, планирование карьеры – это процесс формирования целей карьеры, определения ее приоритетов, средств и методов их достижения [69]; «это практическая деятельность субъекта по созданию и поддержанию соответствия между организационными и индивидуальными целями карьеры» [52, с. 209]. Данные подходы представлены в таблице 1, составленной по данным работам [69; 52; 37; 63; 60; 1].

Таблица 1 – Анализ подходов к определению «планирование карьеры»

Определение «планирование карьеры»				
Автор	Ю.В. Астахов, А.С. Лившиц	Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремин	Е.В. Фатеева, Ю.В. Перовщикова, И.А. Никитина и Б.М. Генкин	С.И. Сотникова
Что это?	Наиболее эффективная кадровая технология	Направление кадровой работы в организации; это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека, с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста	Инструмент, план смены должностей в организации	процесс формирования целей карьеры; практическая деятельность ; одна из функций системы управления карьерой, наряду с анализом, организацией, контролем и регулированием карьеры.

Окончание таблицы 1

Определение «планирование карьеры»				
Для чего это?	Для стимулирования и усовершенствования реализации трудовых отношений, инноваций в экономике, социальной сфере, повышению производительности и качества труда	Для определения стратегии и этапов развития и продвижения специалистов	Для мотивации работников	Для создания и поддержания соответствия между организационными и индивидуальными целями карьеры, для определения её приоритетов, средств и методов достижения

Данные подходы к пониманию планирования карьеры не противоречат, а дополняют друг друга, планирование карьеры представляется как многомерное явление, которое раскрывается при взаимодействии карьерных целей и планов сотрудника и организации. Многомерность планирования карьеры показана на рисунке 3.



Рисунок 3 – Планирование карьеры как многомерное явление

Для целей данного исследования «планирование карьеры» будет определено, как деятельность в системе управления карьерой по подготовке различных вариантов управленческих решений, результатом которой являются проекты, программы и планы построения карьеры работника в организации.

Субъектом планирования карьеры в данном случае выступает организация, но она должна учитывать и стимулировать сотрудников озвучивать свои ожидания.

Каждому кандидату еще на этапе собеседования при приеме на работу необходимо предоставить полную и достоверную информацию о возможностях и перспективах развития, о ступенях, которые он должен пройти, о показателях, необходимых для перехода на уровень выше, и способах их оценки.

Планирование карьеры работников органично встроено в систему общего кадрового планирования организации. Планирование карьеры работников имеет целью спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия.

Универсальных стандартных решений и подходов при формировании карьерных планов нет. Это обусловлено большими различиями между предприятиями, в частности показателями по движению персонала, по возрастному и социальному составу работников.

Планирование карьеры может быть краткосрочным – на 1-2 года, среднесрочным – на 3-5 лет, долгосрочным – на 10 и более лет.

Планирование карьеры может осуществляться различными путями. В организации можно разработать схему кадровых перемещений работников. В другом случае планирование карьеры связывается с проведением аттестации или конкурсов на замещение вышестоящих должностей, по результатам которых наиболее компетентные работники переводятся на эти должности. Возможен и такой способ, как формирование кадрового резерва, в рамках которого по разработанным планам осуществляется подготовка работников к занятию вышестоящей управленческой должности. Планирование карьеры в некоторых организациях, особенно с матричной организационной структурой, происходит путем планирования участия работников в реализации различных проектов. Это дает возможность делегировать работнику определенные полномочия и ответственность, тем самым подготовить его к занятию вышестоящей должности. Планирование карьеры на уровне работника осуществляется в виде индивидуального плана карьеры (карьерограмма, план развития). Такой план

предусматривает мероприятия по профессиональному развитию (обучение, повышение квалификации, переподготовка, стажировка) и должностному перемещению работника, прохождения необходимых оценочных процедур и выполнения других условий [52].

Для того чтобы деятельность по планированию карьеры была эффективной, она должна отвечать обязательным требованиям:

- соответствовать уровню развития компании;
- быть понятной и прозрачной для персонала.

Грамотно построенное планирование карьерного процесса имеет важное значение для функционирования и развития организации, являясь фактором повышения эффективности ее деятельности, условием ее устойчивости и жизнеспособности предприятия в изменяющейся среде, движущей силой, механизмом его развития. Совершенствование планирования карьеры работников положительно влияет на следующие результаты деятельности предприятия:

- рост квалификационного уровня работников;
- повышение стабильности кадров;
- рост удовлетворенности работников рабочим местом;
- сокращение затрат на набор кадров;
- сокращение расходов на обучение работников;
- рост объемов работ и услуг;
- повышение качества работ и услуг;
- увеличение доходов организации.

Эффективное планирование карьеры работников положительно влияет на результаты деятельности предприятия, что наглядно показано на рисунке 4 [Рисунок 4, с. 19].

Реализуя функцию планирования карьеры работников, организация обеспечивает себе повышение устойчивости на рынке, что особенно важно в условиях обостряющейся конкурентной борьбы. Ведь умеренный уровень

текучности кадров, лояльность сотрудников и их искренний интерес к работе представляют ценность для любой организации.

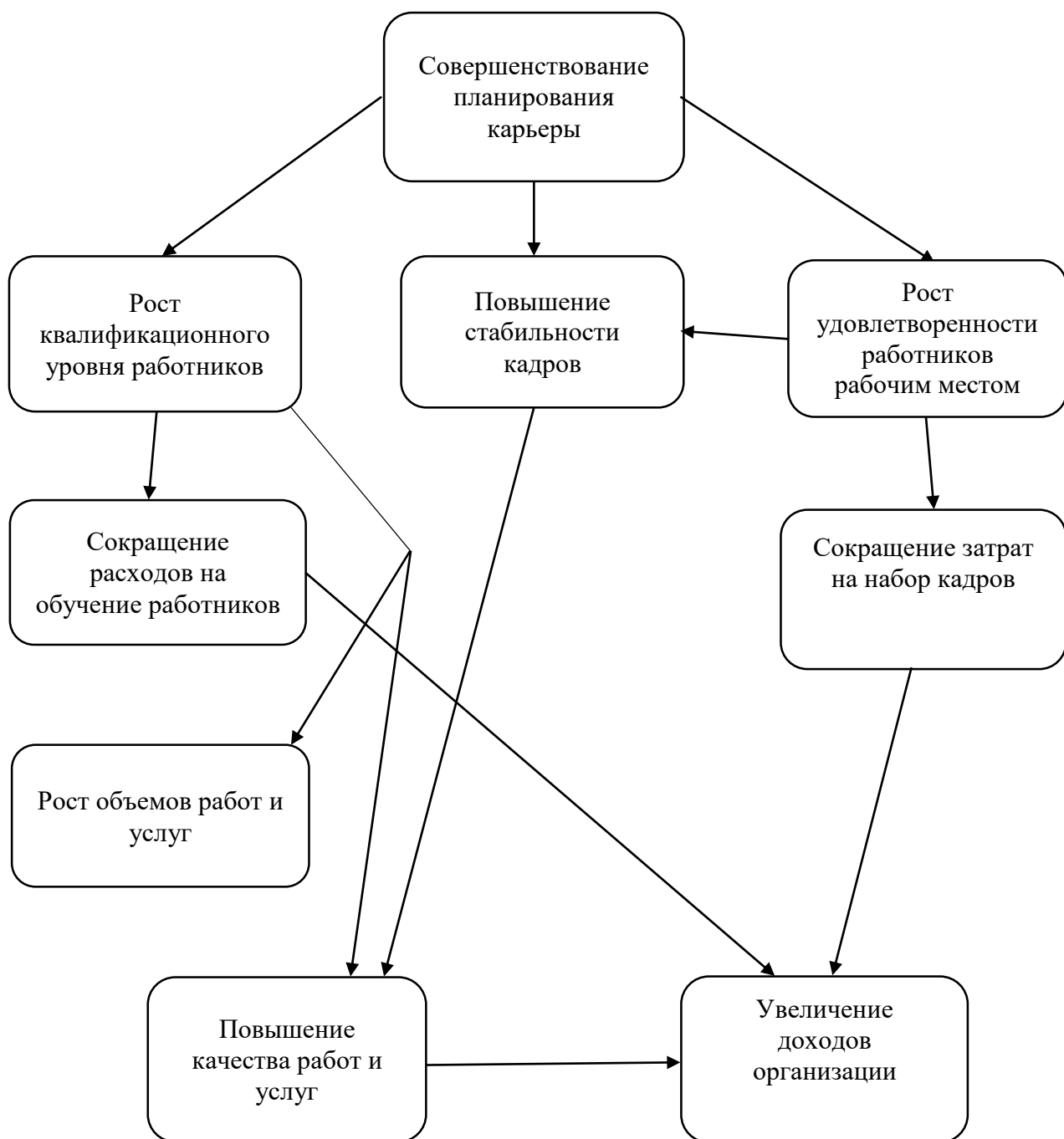


Рисунок 4 – Схема влияния совершенствования планирования карьеры работников на результаты деятельности организации

Последний этап планирования карьеры сотрудника – это оценка эффективности данной деятельности. Оценивать эффективность планирования карьеры сотрудника можно путем соотношения затрат на планирование карьеры к достигнутым результатам. Показатели, которые используются при оценке эффективности:

- повышение эффективности управления организацией;
- повышение производительности;
- снижение текучести персонала;
- сравнение сотрудников, которые были приняты со стороны с сотрудниками, которые прошли карьерный рост в компании;
- работа над новыми проектами, которая несет инновационный характер по отношению к атмосфере организации.

Для того, чтобы оценить результаты проводимых организацией мероприятий, необходимо ввести понятие «эффективности планирования карьеры», которое базируется на определении экономической эффективности как таковой. Если под экономической эффективностью в классическом плане понимать выраженное в цифровом эквиваленте отношение достигнутого результата к затратам времени, денег и других ресурсов на его достижение, то эффективность планирования карьеры – это отношение результата от проводимых мероприятий ко всей совокупности затрат, сопровождающих данный процесс [8].

Планирование затрат на персонал является одной из главных задач управления персоналом, состоящей в том, чтобы увязать в единое целое планы деятельности по реализации функции планирования карьеры работников и ресурсы организации, требуемые для ее осуществления. Лучшим результатом планирования является разработка максимально точного прогноза, с тем чтобы предприятие могло заблаговременно принять меры при выделении средств на персонал и предотвратить неожиданные и неоправданные дополнительные финансовые издержки [20].

Эффективность планирования карьеры – это многообразный результат, отвечающий конечным и промежуточным целям осуществления мероприятий по планированию карьеры. Анализ эффективности мероприятий по планированию карьеры позволяет руководству компании выявить слабые и сильные стороны в деятельности организации. Организация заинтересована в совершенствовании системы управления карьерой своего персонала.

С.И. Сотникова и Н.З. Сотников считают, важным показателем оценки профессиональной карьеры работника ценовые характеристики – коэффициент финансовой выгодности карьеры работника (k_{z_k}), представленный в формуле

$$k_{z_k} = \frac{z_k^u}{z_k^f} \quad (1)$$

где Z_k^u – ценовая оценка достижения личностно-значимой выгоды от карьеры;

Z_k^f – расходы на личностно-профессиональное позиционирование в труде [49]. Расходы на личностно-профессиональное позиционирование работника в труде Z_k^u формируются с учетом инвестиций в человеческий капитал, к которым добавляется желаемая прибыль от них. Ценовая оценка достижения личностно-значимой выгоды от карьеры определяется либо с учетом оплаты труда, выплат социального характера, а также прочих расходов, не относящихся к фонду заработной платы и выплатам социального характера; либо с учетом вне зарплатных характеристик труда, ориентированных на приспособление заработной платы и прочих условий работы под предпочтения работников (например, им приходится дополнительно оплачивать труд в условиях повышенного риска и дискомфорта). В зависимости от значения коэффициента финансовой выгодности карьеры работника (k_{z_k}), следует различать перспективную или пролонгированную (удлиненную) ($k_{z_k} \geq 1$) и деформированную ($k_{z_k} < 1$) профессиональную карьеру [49].

Оценка эффективности деятельности подразделения по управлению персоналом представляет собой очень непростую задачу, во многом из-за

отсутствия четкой, адаптированной к российским условиям методики оценки. А.Я. Кибанов предлагает для оценки эффективности деятельности подразделения по управлению персоналом несколько методик:

- методика ROI;
- внутренние обзоры;
- экспертная оценка;
- метод HR-бенчмаркинга;
- анализ человеческих ресурсов;
- аудит персонала;
- ключевые показатели эффективности;
- управление по целям;
- служба управления персоналом как центр прибыли [20].

Для оценки всех видов проектов в управлении персоналом, включая обучение и развитие персонала, коучинг, консалтинговые проекты, а также для измерения эффективности подразделения по управлению персоналом в целом применима методика ROI (от английского return of investment). Методика ROI предлагает оценивать проекты подразделения по управлению персоналом с точки зрения выгод для компании, которые они создают в сравнении с расходами, которых эти проекты требуют. Эту методику предложил Джек Филипс и по сути, ROI – это разница между полученной от программы прибылью и затратами. Чтобы оценить эффект от реализованной программы, еще на этапе ее разработки выделяются релевантные показатели (прибыль, производительность труда). Они измеряются до и после реализации программы. Зафиксированные изменения переводятся в денежное выражение и суммируются. Определяются затраты на программу. Затем рассчитывается ROI (возврат на инвестицию) по формуле [20, с.361]

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{Доход от программы} - \text{Стоимость программы}}{\text{Стоимость программы}} * 100\% \quad (2)$$

Методика ROI имеет целый ряд преимуществ, так как помогает:

- оценить финансовую эффективность инвестиций в персонал;
- получить понятный и надежный инструмент определения результативности мероприятий по работе с персоналом;
- сделать измеримым человеческий фактор и его влияние на бизнес-результат организации;
- представить результаты реализации программ по управлению персоналом в денежном выражении;
- получить инструмент для выявления успешных и малоэффективных программ.

Однако у данного метода есть и свои ограничения. Подсчитать доход или затраты от реализации программ зачастую удастся лишь приблизительно, так как некоторым факторам можно дать только примерную количественную оценку.

Метод оценки управление по целям (management by objectives, MBO), заключается в том, что руководители совместно со своими подчиненными устанавливают цели для выполнения работы и своего развития и оценивают успех в их достижении. Для реализации данного подхода важно правильно поставить цели перед каждым структурным подразделением и сотрудником, исходя из общих целей организации. Деятельность каждого из них описывается несколькими приоритетными задачами с использованием принципов SMART (конкретные (specific); измеримые (measurable); достижимые (attainable); значимые (relevant); соотносимые с конкретным сроком (time-bounded)). Оценка поставленных целей осуществляется при помощи коэффициента результативности, который определяется в процентах и показывает степень достижения сотрудником поставленных организацией целей на данном рабочем месте. Оценка достижения целей осуществляется путем сопоставления плановых и фактических показателей [20].

Для оценки эффективности деятельности подразделения по управлению персоналом можно применить ключевые показатели эффективности (KPI). Суть метода заключается в построении нормативов, тесно увязанных с бизнес-

задачами организации, и отслеживании выполнения каждого норматива. Метод позволяет держать под контролем ключевые параметры, выстраивать эффективную систему мотивации сотрудников, своевременно находить критические точки в работе организации. Применительно к управлению персоналом задача заключается в выделении значимых для управления персоналом показателей, связанных с задачами организации. Набор показателей включает количественные характеристики, которые помогают информировать сотрудников об основных факторах успеха в настоящем и будущем. Для мероприятий по совершенствованию планирования карьеры можно выделить следующие показатели:

- доля сотрудников (в %), прошедших обучение в течении года, от общей численности сотрудников;
- доля сотрудников (в %), для которых осуществляется постановка задач по развитию карьеры;
- доля сотрудников (в %), имеющих индивидуальные планы развития, от общей численности сотрудников;
- затраты на обучение одного сотрудника.

Методика КРІ является реальным инструментом управления и измерения достижений целей организации, решения задач планирования карьеры работников и в целом управления персоналом [65]. Только данная методика позволяет не только оценить результаты мероприятий, но и управлять сотрудниками, выполняющими эти мероприятия.

По мнению А.Я. Кибанова, в тех случаях, когда социальные результаты не поддаются стоимостной оценке, достаточно охарактеризовать источники получения экономии или подробно описать те социальные последствия, которые ожидаются в результате осуществления проекта [20].

Таким образом, можно сделать вывод, что реализация функции планирования карьерного процесса имеет важное значение для функционирования и развития организации, являясь фактором повышения эффективности ее деятельности, условием ее устойчивости и жизнеспособности

предприятия в изменяющейся среде, движущей силой, механизмом его развития. Существует несколько подходов к пониманию планирования карьеры, которые не противоречат, а дополняют друг друга, планирование карьеры представляется как многомерное явление, которое раскрывается при взаимодействии карьерных целей и планов сотрудника и организации. Для целей данного исследования под «планированием карьеры» понимается деятельность в системе управления карьерой по подготовке различных вариантов управленческих решений, результатом которой являются проекты, программы и планы построения карьеры работника в организации. Так же необходимо отметить, что планирование карьеры работников органично встроено в систему общего кадрового планирования организации. Для оценки эффективности реализации мероприятий по планированию карьеры работников существует несколько методик. Методика КРІ является реальным инструментом управления и измерения достижений целей организации, решения задач планирования карьеры работников и в целом управления персоналом

1.3 Особенности планирования карьеры работников дорожного хозяйства

Значение системы управления карьерой все больше понимают руководители различных организаций, в том числе и предприятий дорожного хозяйства, но научных работ, посвященных управлению персоналом с этой точки зрения, практически нет. В.В. Гавриш в своей работе лишь отмечает: «организация труда и управление кадрами организации дорожного хозяйства подразумевают управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, максимально полное использование потенциала работников» [6, с. 168-169].

Для анализа функции планирования карьеры работников необходимо выделить особенности планирования карьеры на предприятиях дорожного хозяйства.

Дорожное хозяйство России представляет собой единый производственно-хозяйственный комплекс, который включает в себя автомобильные дороги общего пользования и инженерные сооружения на них, а так же организации, осуществляющие: проектирование, строительство, ремонт, реконструкцию и содержание автомобильных дорог; проведение научных исследований, подготовку кадров; добычу и переработку нерудных строительных материалов; изготовление и ремонт дорожной техники; иную деятельность, связанную с обеспечением функционирования и развитием автомобильных дорог [24; 41].

Президент России Владимир Путин в своем недавнем обращении сказал: «Совершенствование дорожной сети, её модернизация являются одним из наших стратегических приоритетов» [40]. Президент уверен, что «дорожное хозяйство – важная, неотъемлемая составляющая единой транспортной системы страны, от эффективности работы которой во многом зависят бесперебойное сообщение между городами и регионами, качество жизни людей, устойчивое развитие и конкурентоспособность отечественной экономики» [40].

В докладе «О результатах деятельности министерства транспорта российской федерации за 2016 год, целях и задачах на 2017 год и плановый период до 2019 года» говорится о том, что в 2016 году деятельность Министерства транспорта Российской Федерации была направлена на реализацию основных направлений достижения общественно значимых целей. В дорожном хозяйстве стоят следующие цели:

- развитие сети автомобильных дорог федерального значения;
- организация развития скоростных автомобильных дорог на условиях государственно-частного партнерства;
- обеспечение функционирования сети автомобильных дорог федерального значения;
- содействие развитию автомобильных дорог регионального или межмуниципального и местного значения;
- развитие инноваций в сфере дорожного хозяйства [14].

Реализация этих целей напрямую связана с деятельностью предприятий дорожного хозяйства. Их производственные возможности часто не отвечают тем задачам, которые ставит перед ними современный этап развития экономики. Во многом это связано с тем, что дорожно-строительный комплекс на региональном уровне представлен конгломератом разнородных хозяйственных структур: государственных, муниципальных, средних и мелких частных предприятий, которые слабо связаны между собой. Более того, остается высокой степень неопределенности функционирования и развития организаций дорожного хозяйства. Меняются цены на дорожно-строительные материалы и конструкции, транспортировку и эксплуатацию дорожно-строительных машин, механизмов и оборудования, перевозку рабочих на объект, командировочные расходы при выполнении работ в других регионах и на отдаленных объектах, появляются новые виды затрат. К ним относят: плату за землю, новые виды налогов и сборов, различные виды страхования, затраты на получение исходных данных, технических условий, согласований, проценты за кредит и др. Существенное влияние на состояние дорог и условия движения автомобилей оказывают

природно-климатические условия. Для территории России это имеет особое значение, поскольку на ее огромном пространстве имеются самые разные климатические зоны: от субтропической до антарктической. Неопределенность функционирования и развития предприятий дорожного хозяйства, обусловленная экономическими факторами, требуют обеспечения гибкости производственных структур с целью минимизации потерь от нестабильного финансирования, нарушений графиков поставки дорожно-строительных материалов и конструкций, обеспеченности заказами [24].

Реализация мероприятий по развитию сети автомобильных дорог федерального значения направлена на выполнение поручения Президента Российской Федерации от 22 декабря 2012 г. № Пр-3410 в части мер, направленных на развитие сети автомобильных дорог федерального значения, на удвоение строительства федеральных автомобильных дорог в 2013-2022 годах по сравнению с периодом 2003-2012 годов. В 2016 году введены в эксплуатацию после строительства и реконструкции 303,6 км автомобильных дорог федерального значения, в том числе 214,0 км автомобильных дорог Федеральным дорожным агентством и 89,6 км автомобильных дорог Государственной компанией «Российские автомобильные дороги»; в 2016 году доля протяженности автомобильных дорог общего пользования федерального значения, соответствующих нормативным требованиям к транспортно-эксплуатационным показателям, составила 71,3 процента – это 37049 км [14].

По данным Федеральной службы государственной статистики доля автомобильных дорог общего пользования регионального и местного значения, отвечающих нормативным требованиям, по Красноярскому краю снизилась в 2016 году по сравнению с 2015 годом, особенно доля автомобильных дорог общего пользования местного значения. Данные по изменению доли автомобильных дорог общего пользования, отвечающих нормативным требованиям по субъектам Российской Федерации Сибирского федерального округа с 2012 года по 2016 год представлены в таблице 2 [15].

Таблица 2 – Доля автомобильных дорог общего пользования, отвечающих нормативным требованиям, по субъектам Российской Федерации Сибирского федерального округа

Год	Регионального или межмуниципального значения					Местного значения				
	2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015	2016
Российская Федерация	36,5	37,9	37,1	38,1	41,5	58,3	56,1	56,6	55,2	53,5
Сибирский федеральный округ	37,5	38,9	39,9	40,7	41,1	57,0	55,8	55,2	53,7	50,6
Республика Алтай	19,5	19,3	16,9	12,4	18,2	27,9	25,9	23,2	22,3	22,9
Республика Бурятия	35,5	37,8	40,0	42,0	43,7	30,9	35,8	36,9	39,1	39,6
Республика Тыва	45,0	41,1	41,7	43,3	44,3	56,1	61,4	63,2	51,3	45,0
Республика Хакасия	64,8	65,7	66,6	67,5	67,5	91,8	71,8	66,3	67,9	65,7
Алтайский край	44,5	46,1	47,8	48,3	48,8	36,7	41,0	40,8	38,8	35,5
Забайкальский край	20,0	21,8	23,7	24,9	25,4	32,9	37,8	39,5	39,8	42,9
Красноярский край	64,8	66,9	67,9	70,0	67,0	73,7	72,8	72,5	70,5	59,2
Иркутская область	24,6	25,0	25,1	26,3	26,5	70,8	40,3	35,8	36,5	36,9
Кемеровская область	32,1	33,1	33,6	34,0	34,8	96,6	88,8	88,7	87,9	88,4
Новосибирская область	36,0	36,0	36,0	36,0	36,4	92,9	88,2	86,7	88,6	87,2
Омская область	28,5	31,5	33,0	34,0	35,0	48,6	47,7	46,1	44,7	33,5
Томская область	18,1	20,6	20,8	22,8	26,4	82,1	86,6	85,8	63,4	59,7

Предприятия дорожного хозяйства выполняют большой объем работ по ремонту и содержанию автомобильных дорог, организации и обеспечению безопасности движения. Ежегодно в России ремонтируется около 30 тысяч км дорог, а расходы на эти цели возрастают на 20-30 % [24]. Указанные объемы работ позволяют сохранить существующую сеть дорог от разрушения, но явно недостаточны для приведения транспортно-эксплуатационного состояния дорог в соответствие с нормативными требованиями. Чтобы решить эту задачу,

ежегодные объемы работ по ремонту и содержанию необходимо увеличить в 1,5-2 раза и более [24].

Состояние дорожной сети России таково, что задача повышения транспортно-эксплуатационных характеристик существующих дорог, приведения их в соответствие с требованиями движения и дальнейшего совершенствования становится в большинстве регионов страны более важной, чем строительство новых дорог. В современных условиях центр тяжести деятельности дорожных организаций постепенно и неуклонно переходит от строительства новых дорог к преимущественному сохранению, поддержанию и повышению технического уровня и эксплуатационного состояния существующих автомобильных дорог методами содержания, ремонта и реконструкции.

Уровень развития и техническое состояние дорожной сети существенно и многообразно влияют на экономическое и социальное развитие как страны в целом, так и отдельных регионов. В нашей стране требует развития система автомобильных дорог, а вместе с ней и предприятия по строительству, реконструкции, ремонту и содержанию этих дорог. Обеспеченность предприятия дорожного хозяйства трудовыми ресурсами, их рациональное использование являются ключевыми факторами успешной работы. В условиях ограничения ресурсной базы развития предприятий дорожного хозяйства в качестве инструмента повышения эффективности в целом может стать совершенствование системы управления персоналом. Планирование карьеры играет в этом существенную роль, так как позволяет наращивать человеческий потенциал, формировать трудовую мотивацию, повышать эффективность деятельности персонала, обеспечивать преемственность знаний.

На реализацию функции планирования карьеры работников предприятий дорожного хозяйства оказывают влияние ряд технологических и экономических особенностей их деятельности в России. Во-первых, преобладание краткосрочных планов деятельности, которые составляются после заключения договоров и контрактов на предстоящий период. Несмотря на то, что заказчиком

дорожных работ выступает государство, степень неопределенности функционирования и развития высока. Преобладание краткосрочных планов деятельности, затрудняет сохранение производственного коллектива в средне- и долгосрочной перспективе. Горизонт карьерного планирования под влиянием внешней среды сдвигается и имеет следующие показатели: краткосрочное планирование – 1 год, среднесрочное – 2-4 года, долгосрочное – 5 лет и более. Во-вторых, природно-климатические условия обуславливают сезонный характер дорожных работ, который в свою очередь приводит к высоким значениям показателей движения персонала. В данном случае планирование карьеры должно учитывать и сезонных работников, так как есть вероятность их возвращения, в чём заинтересовано и само предприятие, так как это работники, имеющие опыт и знающие специфику работ. В-третьих, наиболее проблемной категорией персонала являются дорожные рабочие, она может стать для молодых людей трамплином для дальнейшего продвижения по карьерной лестнице в организации или неприятной попыткой начала трудовой жизни.

Таким образом можно сделать вывод, что управление карьерой неразрывно связано с управлением развитием персонала и является функциональной подсистемой системы управления персоналом. В условиях растущей конкуренции за квалифицированные кадры значение управления карьерой работников в организации возрастает. Планирование карьеры, как деятельность в системе управления карьерой по подготовке различных вариантов управленческих решений, результатом которой являются проекты, программы и планы построения карьеры работника в организации, органично встроено в систему общего кадрового планирования организации. Для оценки эффективности реализации мероприятий по планированию карьеры работников существует несколько методик, одна из них – методика КРІ, является реальным инструментом управления и измерения достижений целей организации, решения задач планирования карьеры работников и в целом управления персоналом. В условиях растущей конкуренции за квалифицированные кадры и ограничения ресурсной базы развития предприятий дорожного хозяйства значение

управления карьерой работников возрастает. Производственные возможности предприятий дорожного хозяйства часто не отвечают тем задачам, которые ставит перед ними современный этап развития экономики. Совершенствование планирования карьеры позволяет наращивать человеческий потенциал, формировать трудовую мотивацию, повышать эффективность деятельности персонала, обеспечивать преемственность знаний. Особенности планирования карьеры работников дорожного хозяйства заключаются в преобладании краткосрочных планов деятельности, в высоких показателях движения персонала из-за сезонного характера дорожных работ, выделяется проблемная категория персонала – дорожные рабочие. Повышение эффективности планирования карьерного роста в организациях дорожного хозяйства должно помочь устранить отрицательный эффект неопределенности, обеспечить стабильность и высокий уровень квалификации персонала и конкурентоспособность организации. Обеспеченность трудовыми ресурсами, их рациональное использование являются ключевыми факторами успешной работы предприятий дорожного хозяйства.

2 Анализ планирования карьеры работников в ООО «БРИЗ-Центр»

2.1 Общая характеристика системы управления персоналом ООО «БРИЗ-Центр»

Общество с ограниченной ответственностью ООО «БРИЗ-Центр» основано в октябре 2001 года в г. Красноярске. В настоящий момент зарегистрировано по адресу: Красноярский край, Емельяновский район, Муниципальное образование Солонцовский сельсовет, площадка Западная, участок 2 «А», стр. 3. Контакты: т. 8(391)204-04-70, e-mail: bc@briz2001.ru [11].

Первоначальным направлением деятельности было производство дорожных знаков и выполнение работ по нанесению дорожной разметки на дорогах Красноярского края.

В первый год профессиональной деятельности силами ООО «Бриз-Центр» была нанесена дорожная разметка краской – 147 тыс. м², термопластиком – 5,8 тыс. м² и изготовлено около 560 дорожных знаков.

Некогда небольшое предприятие сегодня переросло в группу компаний «БРИЗ», выполняющих широкий комплекс услуг по обустройству дорог техническими средствами регулирования дорожного движения не только в Красноярском крае, но и в других регионах. Группа компаний «БРИЗ» включает в себя следующие организации:

- ООО «БРИЗ-Центр», которое занимается разметкой автомобильных дорог на территории Красноярского края.
- ООО «КрасДорЗнак», которое занимается производством и установкой дорожных знаков, шумозащитных экранов, автопавильонов, производством битумно-полимерной мастики.
- ООО «БРИЗ-Запад», которое занимается разметкой автомобильных дорог на территории Алтайского края.
- ООО «ГРАНД», которое является испытательной лабораторией.

- ООО «Айтехникс», которое занимается установкой и обслуживанием светофоров.

- ООО «Формула-К», которое занимается производством разметочных материалов [11].

Объёмы выполнения работ по нанесению горизонтальной дорожной разметки и производству дорожных знаков увеличиваются из года в год, а территория деятельности расширяется.

Дорожные знаки группы компаний «БРИЗ» изготавливаются по новейшей технологии с использованием высокотехнологичного оборудования, обеспечивающего качество знаков, что значительно увеличивает срок их службы.

В 2014 году объём работ по нанесению дорожной разметки составил 7188 км, в 2015 году – 7532 км, в 2016 году – 9000 км.

Ресурсы ООО «БРИЗ-Центр» позволяют увеличить площадь ежегодного нанесения разметки лакокрасочными материалами до 2500-3000 тыс. м², холодными пластиками и двухкомпонентными красками – до 300 тыс. м², а термопластиками – до 120 тыс. м². Завод по производству знаков позволяет ежегодно выпускать свыше 10 тыс. шт. в месяц.

На собственном заводе производится разработка, изготовление акустических шумозащитных экранов. Данная продукция нашла широкое применение в г. Красноярске. Планируемый ежегодный выпуск акустических шумозащитных экранов – 3 тыс. м².

В настоящее время на высокотехнологичном современном оборудовании налажено производство битумно-полимерной мастики (БПМ). Оборудование позволяет выпускать около 7-8 тонн в смену.

ООО «БРИЗ-Центр» – единственное предприятие за Уралом, в котором все разметочные машины оснащены системой для оперативной передачи информации с разметочного компьютера на ЦУП (патент №114190) и которое имеет собственную испытательную лабораторию. Предприятие имеет запатентованные технологии.

Появление в дорожном хозяйстве мощного предприятия - результат работы сплоченного коллектива.

Внешняя среда организации характеризуется определением основных заказчиков, партнеров, поставщиков и конкурентов. Основные Заказчики: МКУ «Управление дорог, инфраструктуры и благоустройства» в г. Красноярске, КГКУ «Управление автомобильных дорог по Красноярскому краю», ФКУ «Федеральное управление автомобильных дорог «Байкал». Заказ осуществляется на основе Закупки, которая происходит в виде электронного аукциона. По результатам аукциона заключается государственный или муниципальный контракт. Основные партнеры и поставщики: HOFMANN (Германия), GRACO (США), СТИМ (Белоруссия), ТАУ-С (г. Смоленск). Основные конкуренты: ООО «СМЭП+», которое занимается нанесением дорожной разметки в г. Ачинске.

Внутренняя среда организации характеризуется ее целями, структурой, технологией, персоналом.

Перед ООО «БРИЗ-Центр» стоят следующие цели:

- укрепить лидерство в нанесении разметки автомобильных дорог в Красноярском крае и расширить территорию деятельности в Кемеровской и Новосибирской областях, республике Хакасия;
- повысить производительность труда на предприятии;
- повысить квалификацию сотрудников;
- осуществить набор рабочих к началу сезона разметочных работ;
- провести обучение нового персонала к началу сезона разметочных работ;
- провести аттестацию работающего персонала,
- создать благоприятные условия труда в соответствии с требованиями охраны труда.

В организации принята линейная структура управления, которая представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Структура управления ООО «БРИЗ-Центр»

Для структуры управления в ООО «БРИЗ-Центр» характерно:

- четкая система взаимных связей;
- быстрота реакции в ответ на прямые приказания;
- согласованность действий исполнителей;
- оперативность в принятии решений;
- ясно выраженная личная ответственность руководителя за принятые решения.

Можно выделить некоторые недостатки – это решение оперативных проблем доминирует над стратегическими, малая гибкость и приспособляемость к новой ситуации.

Типы связей:

- прямые единичные между подчиненными;
- перекрестные между подчиненными;
- прямые между руководителем и любой комбинацией подчиненных.

Технология нанесения имеет сезонный характер. Работы выполняются с 1 апреля по 31 октября, но при соответствии погодных условий. Обеспечить высокую производительность труда при устройстве фигурной разметки

позволяет запатентованное оборудование: «БРИЗ-Зебра ХПР», «БРИЗ-Зебра ХПМ», «БРИЗ-МСШ». С 2007 года применяется двухкомпонентная краска для нанесения дорожной разметки. Устройство разметки двухкомпонентными красками позволяет обеспечить круглогодичное наличие дорожной разметки и значительно повысить безопасность улиц и дорог. Разметочные автомобили оснащены устройством для передачи оперативной информации с разметочного компьютера о выполненных объёмах указанной разметочной машиной на центр управления производства.

Численность персонала сильно варьируется из-за сезонного характера работ. В зимний период штатная численность составляет 100 человек. С апреля по май дополнительно принимается 30 человек, в основном рабочих специальностей. С ними заключаются срочные трудовые договора. Также привлекаются студенты Инженерно-строительного института СФУ специальности «Автомобильные дороги» для прохождения производственной практики – 5 человек. Пять студентов – из Емельяновского дорожно-строительного техникума, пять студентов Красноярского строительного техникума. Студентам 4 курса, отличившимся в работе и показавшим высокий производственный результат, предлагается заключение бессрочного трудового договора на полставки. В таком случае между вузом, студентом и ООО «БРИЗ-Центр» заключается еще трехстороннее соглашение.

ООО «БРИЗ-Центр» находится на стадии роста, динамично развивается. География деятельности постоянно расширяется. Приоритетом деятельности компании «БРИЗ-Центр» является внедрение новых технологий и использование современных разметочных материалов.

Анализ внутренних документов организации (штатное расписание, структура организации, должностные инструкции, трудовые договора, Положение об оплате труда и премировании сотрудников, Положение о прохождении стажировки на рабочем месте), Федерального отраслевого соглашения по дорожному хозяйству на 2014-2016 годы (срок действия продлевается на 2017-2019 годы) [64], результатов интервью выявил следующие

характеристики функциональных подсистем системы управления персоналом в ООО «БРИЗ-Центр».

Субъектами системы управления персоналом в ООО «БРИЗ-Центр» являются директор и заместитель по правовым и кадровым вопросам, заместитель по производству.

Генеральная цель системы управления персоналом в организации: обеспечение организации конкурентоспособными кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие.

Перед системой управления персоналом организации стоят следующие задачи:

- обеспечение организации персоналом в нужное время, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией;
- создание оптимальных условий для развития профессиональных навыков работников;
- планирование карьеры работников;
- адаптация и обучение новых работников профессиональным приемам выполнения работ;
- реализация программы по повышению квалификации и обучению работников;
- внедрение новых методов управления и хозяйственной деятельности;
- укрепление трудовой дисциплины;
- поддержание благоприятных отношений в коллективе;
- создание условий для конструктивного «диалога» между производственным и административным персоналом.

Кадровую политику относится к такому типу, как активная, так как организация составляет обоснованные прогнозы развития ситуации в дорожной отрасли на среднесрочный период и имеет средства воздействия на ситуацию.

Внутрифирменная атмосфера характеризуется тем, что в организации работает сплоченный трудовой коллектив. Между работниками существуют

дружественные отношения. Проводятся корпоративные праздники с целью повышения лояльности персонала к организации, усиления сплочённости коллектива, воспитания корпоративного духа, установления и поддержания традиций, неформального общения между работниками. Каждый работник выполняет свои должностные обязанности. Не допускается работа родственников лиц в прямом подчинении.

Источниками резерва кадров на руководящие должности являются специалисты, которые имеют соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности. Кандидатуры на замещение вакантных должностей специалистов рассматриваются как в самой организации, так и в других организациях, но основной упор делается на карьерный рост внутри организации из-за специфики технологии производства.

При подборе персонала на вакантные должности используются такие каналы коммуникации, как объявления в СМИ и в сети Интернет. ООО «БРИЗ-Центр» сотрудничает с Государственной службой занятости населения п. Емельяново. Компания не сотрудничает со специализированными кадровыми агентствами, потому что считает этот источник затратным. Требования к характеристикам желаемого типа работника определяют руководитель организации, начальник отдела, в который набирается персонал.

Также в ООО «БРИЗ-Центр» обеспечивается трудоустройство по специальности молодых специалистов в возрасте до 35 лет, выпускников образовательных организаций среднего и высшего профессионального образования. Организация заключает договоры сотрудничества с образовательными организациями среднего профессионального образования на подготовку молодых рабочих и специалистов, проведение производственной практики студентов и учащихся, поощрение мастеров производственного обучения.

Для более быстрой адаптации принятых работников разработана программа стажировки на рабочем месте. Целью проведения стажировки на рабочем месте является проверка наличия у работника теоретических знаний и

закрепление практических навыков по самостоятельному безопасному выполнению своих обязанностей на новом рабочем месте. Продолжительность стажировки устанавливается в зависимости от опыта работы принятого сотрудника. Программа проведения стажировок основывается на должностных инструкциях работников, инструкций по охране труда, по пожарной безопасности, электробезопасности. Ответственные за проведение стажировки являются непосредственные руководители принимаемых работников.

Программа адаптации включает в себя:

- ознакомление работника со структурой организации, рабочим местом, со своими функциональными обязанностями;
- ознакомление с трудовой дисциплиной: время начала работы, на перерыв на отдых и прием пищи, окончание работы. Условия отстранения от работы. Дисциплинарная ответственность работника. Примеры привлечения работников к дисциплинарной ответственности;
- ознакомление с требованиями пожарной безопасности действующей на территории предприятия. Изучение действий в случае возникновения пожара. Изучение: правил пользования огнетушителем, требований электробезопасности в технических корпусах, порядка работы со средствами индивидуальной защиты, оказания медицинской помощи, безопасности дорожного движения;
- устный зачет по практическому освоению на рабочем месте навыков выполнения работы, приобретенных при профессиональной подготовке, а также освоение безопасных приемов труда.

В рамках подсистемы развития персонала, в организации действует программа повышения квалификации кадров и обучения, развивается система наставничества. В связи с сезонным набором персонала требуется ежегодно обучать новых работников. Каждый новый сотрудник закрепляется за определенным дорожным мастером. Повышение квалификации и обучение осуществляется ежегодно в марте перед началом сезона работ по нанесению дорожной разметки на территории ООО «БРИЗ-Центр» по заранее составленным программам, соответствующим потребностям организации на данный период

времени и силами руководителей. Проводиться обучение дорожных рабочих, операторов разметочных машин и водителей разметочных машин для гарантии профессионального выполнения работ. Каждому оператору и водителю после обучения выдаётся специальное свидетельство. После прохождения обучения полученные знания проверяются в форме экзамена, по результатам которого руководители принимают решение о повышении разряда или повышения в должности работников. После прохождения курса повышения квалификации полученные знания и навыки работники применяют на практике, что позволяет повысить производительность труда, а значит, обеспечивает повышение их заработной платы за счет премирования и возможное продвижение по карьерной лестнице. Оценка эффективности развития персонала производится исходя из соотношения затрат организации на эти цели и полученного результата.

Для изучения такой подсистемы управления персоналом, как мотивация и стимулирование труда персонала необходимо проанализировать Положение об оплате труда и премировании сотрудников. На основе анализа данного положения можно выделить следующие характеристики данной подсистемы. Заработная плата включает в себя: должностной оклад, районный коэффициент, северная надбавка, премии за надлежащее выполнение работником трудовой функции, гарантии и компенсации за вредные условия труда. Применяется при расчете премии Коэффициент трудового участия. В ООО «БРИЗ-Центр» установлена повременно-премиальная система оплаты труда. Подразумевается, что заработная плата работников зависит от фактически отработанного ими времени, учет которого ведется в соответствии с документами учета рабочего времени. Руководящим специалистам устанавливается ненормированный рабочий день, либо режим гибкого графика работы. Размер премии зависит от выполнения плана по количеству и качеству выполненных работ или оказанных услуг. Оплата осуществляется по разрядам тарифной сетки, установленной работникам дорожной отрасли, которая представлена в таблице 3 [64].

Таблица 3 – Отраслевая тарифная сетка по оплате труда работников организаций дорожного хозяйства

Разряды оплаты и соответствующие им тарифные коэффициенты																		
Разряды оплаты труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Тарифные коэффициенты	1,0	1,20	1,44	1,68	1,94	2,23	2,52	2,77	3,05	3,35	3,69	4,05	4,46	4,91	5,40	5,94	6,53	7,2

При сменной работе применяется суммированный учет рабочего времени в течении месяца, при этом смены могут быть разной продолжительности. Возникающие при этом графике сменности недоработки и переработки сверх смены регулируются в рамках месячного периода рабочего времени и могут по желанию работника компенсироваться соответствующим уменьшением других смен, дополнительными днями отдыха. За профессиональное мастерство и за индивидуальные результаты работы работника устанавливаются доплаты и надбавки.

За образцовое выполнение трудовых обязанностей, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде и за другие достижения в работе применяются следующие поощрения: объявление благодарности, выдача премии, награждение ценным подарком, награждение Почетной грамотой.

На предприятии при планировании и реализации кадровой работы руководствуются Федеральным отраслевым соглашением по дорожному хозяйству на 2014-2016 годы (срок действия Федерального отраслевого соглашения по дорожному хозяйству на 2014 - 2016 годы продлевается на 2017 - 2019 годы) [64].

В подсистеме обеспечения нормальных условий труда реализуются программы по охране труда и внедрению новых средства безопасности и защиты работников. Охране труда в ООО «БРИЗ-Центр» уделяется пристальное внимание, так как есть наличие вредных и опасных производственных факторов.

Разрабатывается комплекс мер, направленных на стимулирование технического перевооружения и модернизацию производства. Разрабатываются и внедряются новые технологии и материалы для обеспечения безопасности труда, совершенствуются средства безопасности и защиты работников. Организуется обучение всех работников безопасным методам и приемам выполнения работ, своевременно проводятся инструктажи и в установленные сроки проверяются знания ими требований правил, норм, инструкций по охране труда согласно ст.225 Трудового кодекса РФ [57] и Приказу Минздравсоцразвития России от 9 декабря 2014 г. №997н «Об утверждении типовых норм бесплатной выдачи специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты» [35].

Организовывается питание работников, осуществляющих работы непосредственно на автомобильных дорогах, а также их проезд к месту выполнения работ и обратно. Обеспечиваются бесплатно молоком, осуществляются компенсационные выплаты в размере, эквивалентном стоимости молока. Проводится Специальная оценка рабочих мест.

Таким образом, можно сделать вывод, что в связи с сезонностью технологии основными направлениями работы в системе управления персоналом является набор персонала и его обучение. Для обеспечения предприятия молодыми, энергичными, целеустремленными, исполнительными сотрудниками планируется набор на сезонную работу студентов СФУ специальности «Автомобильные дороги и аэродромы», студентов из Емельяновского дорожно-строительного техникума и Красноярского строительного техникума.

Заключаются соглашения с данными учебными заведениями о прохождении производственной практики студентами. В рамках подсистемы развития персонала, в организации действует программа повышения квалификации кадров и обучения, развивается система наставничества. В связи с сезонным набором персонала требуется ежегодно обучать новых работников. Кадровая политика в системе управления персоналом, также направлена на

организацию охраны труда, так как в работе операторов разметочных машин и водителей разметочных машин присутствуют вредные и опасные факторы.

ООО «БРИЗ-Центр» находится на стадии роста, динамично развивается. Приоритетом деятельности компании «БРИЗ-Центр» является внедрение новых технологий и использование современных разметочных материалов, что невозможно без обученного, квалифицированного персонала. Система управления персоналом ООО «БРИЗ-Центр» развивается в условиях сезонности выполнения работ по нанесению дорожной разметки. Это приводит к высоким показателям движения персонала, в результате снижается производительность труда, увеличиваются потери от брака, сдерживается освоение новой техники, увеличивается производственный травматизм, страдает качество производства работ. В связи с этим основными направлениями работы субъектов системы управления персоналом в организации являются набор и обучение новых сотрудников, повышение их квалификации. Совершенствование управления карьерой работников является необходимостью в данных условиях.

2.2 Система управления карьерой в ООО «БРИЗ-Центр»

Во многих организациях в рамках системы управления персоналом складывается блок функций по управлению карьерой работников. Данный блок может включать в себя:

- составление планов по управлению карьерой работников;
- принятие мер поощрения или взыскания за выполняемую работу;
- совершенствование организации замещения кадров;
- повышение квалификации работников;
- проведение конкурсов на замещение вакантных должностей;
- организация учета по управлению карьерой;
- обеспечение составления отчетности по управлению карьерой работников;
- проработка схем замещения и индивидуальных планов развития карьеры работников;
- контроль выполнения начальниками отделов работы по управлению карьерой работников;
- контроль реализации планов карьерного развития работников [59].

В ООО «БРИЗ-Центр» в рамках системы управления персоналом, также сложился блок функций по управлению карьерой работников, но не все функции реализуются в полной мере и имеют документальное оформление. На основе анализа результатов интервью с заместителями руководителя, наблюдения за взаимодействием работников и мастеров, руководителей отделов, анализа должностных инструкций сотрудников можно выделить следующие особенности реализации данных функций, которые представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Схема функциональных взаимосвязей в процессе управления карьерой работников в ООО «БРИЗ-Центр»

Наименование функций управления карьерой	Директор, заместитель по правовым и кадровым вопросам, заместитель по производству	Отдел правовой и кадровой работы	Начальники отделов
Составление планов по управлению карьерой работников	Н	Н	Н
Принятие мер поощрения или взыскания за выполняемую работу	Р	О	У, П
Совершенствование организации замещения кадров	Р	О	У, П
Повышение квалификации работников	Р	О	У, П
Проведение конкурсов на замещение вакантных должностей	Н	Н	Н
Организация учета по управлению карьерой	Н	Н	Н
Обеспечение составления отчетности по управлению карьерой работников	Н	Н	Н
Проработка схем замещения и индивидуальных планов развития карьеры работников	Н	Н	Н
Контроль выполнения начальниками отделов работы по управлению карьерой работников	Р	О	П
Контроль реализации планов карьерного развития работников	Н	Н	Н
<p>О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение, оформляет окончательный документ; У – участвует в выполнении данной функции; П – представляет исходные данные по данной функции; Р – принимает решение утверждает документ; Н – не реализуется, не оформляется.</p>			

На основе данных таблицы 4 о функциональных взаимосвязях в процессе управления карьерой работников в ООО «БРИЗ-Центр» можно сделать выводы:

- организация использует ограниченное количество методов управления карьерой, из возможных 10 в организации используются только 4;
- планы по управлению карьерой работников не составляются, и работники не информируются о возможностях карьерных перемещений в организации;
- отсутствует механизм реализации управления карьерой в организации;
- отсутствует резерв на вышестоящие должности;
- сотрудники не имеют уверенности, что при успешной работе их ждет обязательное повышение по должности.

Для совершенствования сложившейся в ООО «БРИЗ-Центр» системы управления карьерой работников нами предложено сделать упор на реализацию функции планирования карьеры на предприятии. Для этого необходимо разработать и утвердить такой инструмент планирования карьеры, как типовую форму карьерограммы дорожных рабочих. Каждому кандидату еще на этапе собеседования при приеме на работу в ООО «БРИЗ-Центр» необходимо предоставить полную и достоверную информацию о возможностях и перспективах развития, о ступенях, которые он должен пройти, о показателях, необходимых для перехода на уровень выше, и способах их оценки.

2.3 Планирование карьеры дорожных рабочих в ООО «БРИЗ-Центр»

Наиболее проблемной категорией персонала являются дорожные рабочие. Должность дорожного рабочего может стать для молодых людей трамплином для дальнейшего продвижения по карьерной лестнице в организации или неприятной попыткой начала трудовой жизни. Планирование карьеры дорожных рабочих в ООО «БРИЗ-Центр» требует особого внимания руководителей.

На должность дорожного рабочего привлекаются студенты Инженерно-строительного института СФУ специальности «Автомобильные дороги» для прохождения производственной практики – 5 человек. 5 студентов – из Емельяновского дорожно-строительного техникума, 5 студентов – Красноярского строительного техникума. Дорожные рабочие в ООО «БРИЗ-Центр» – это учащиеся последних курсов высших и средних профессиональных учебных заведений, которые уже задумываются о будущем постоянном месте работы. Более того, для студентов очень важно ещё на этапе учебной подготовки определить соответствие своего уровня профессиональной компетентности требованиям, предъявляемым к работникам организацией. Это поможет студентам наметить для себя оптимальные перспективы продвижения в будущей профессии и позволит наглядно представить, какие шаги необходимо сделать для реализации своих планов еще на стадии обучения специальности. А для организации важно, чтобы свои планы они связали с работой в ней.

Анализ данных предоставленных отделом правовой и кадровой работы показал, что в июле 2016 году в ООО «БРИЗ-Центр» проходили практику 15 студентов на должности дорожного рабочего, 5 студентов остались работать до октября 2016 года. В 2017 году на предприятие вернулись 2 человека, окончивших обучение. Они хорошо проявили себя при прохождении практики на предприятии, были замечены мастерами, руководителями отделов. Данные работники быстро адаптировались, так как уже имели представление об организации, требованиях к работникам, знали специфику производства.

ООО «БРИЗ-Центр» заинтересовано в том, чтобы повысить количество тех работников, которые были уволены по окончании сезона работ и вернулись на следующий год для трудоустройства.

Планирование карьеры дорожных рабочих в ООО «БРИЗ-Центр» требует оформления в соответствии с преемственностью карьеры и определения карьерного пространства в данной организации.

Организационное карьерное пространство – это сложная динамичная многоуровневая среда, определяемая потоком карьерных позиций, позволяющая человеку сохранять свои личностные позиции и интересы, проявлять гибкость к изменяющимся социально-экономическим условиям. В методологическом выражении организационное карьерное пространство представляет собой служебно-статусную структуру, способствующую вовлечению работников в процессы развития или их продвижение в пространстве конкретной организации. В познавательном смысле – это информация о возможностях, предпосылках и условиях карьеры. В прикладном смысле – это иерархия привлекательности должностных статусов работников. Организационное карьерное пространство – это векторное пространство, то есть множество возможных траекторий достижения карьерных позиций внутри организации. Организационный вектор карьеры представляет некоторую последовательность карьерных позиций. Вектор карьеры зависит от соотношения числа должностей по подчиненности и характеризуется емкостью и направлением [48].

На основе анализа структуры ООО «БРИЗ-Центр», штатного расписания, должностных инструкций, интервью с заместителями руководителя организации нами составлена схема карьерного пространства в данной организации, представленной на рисунке 6 [Рисунок 6, с. 50].

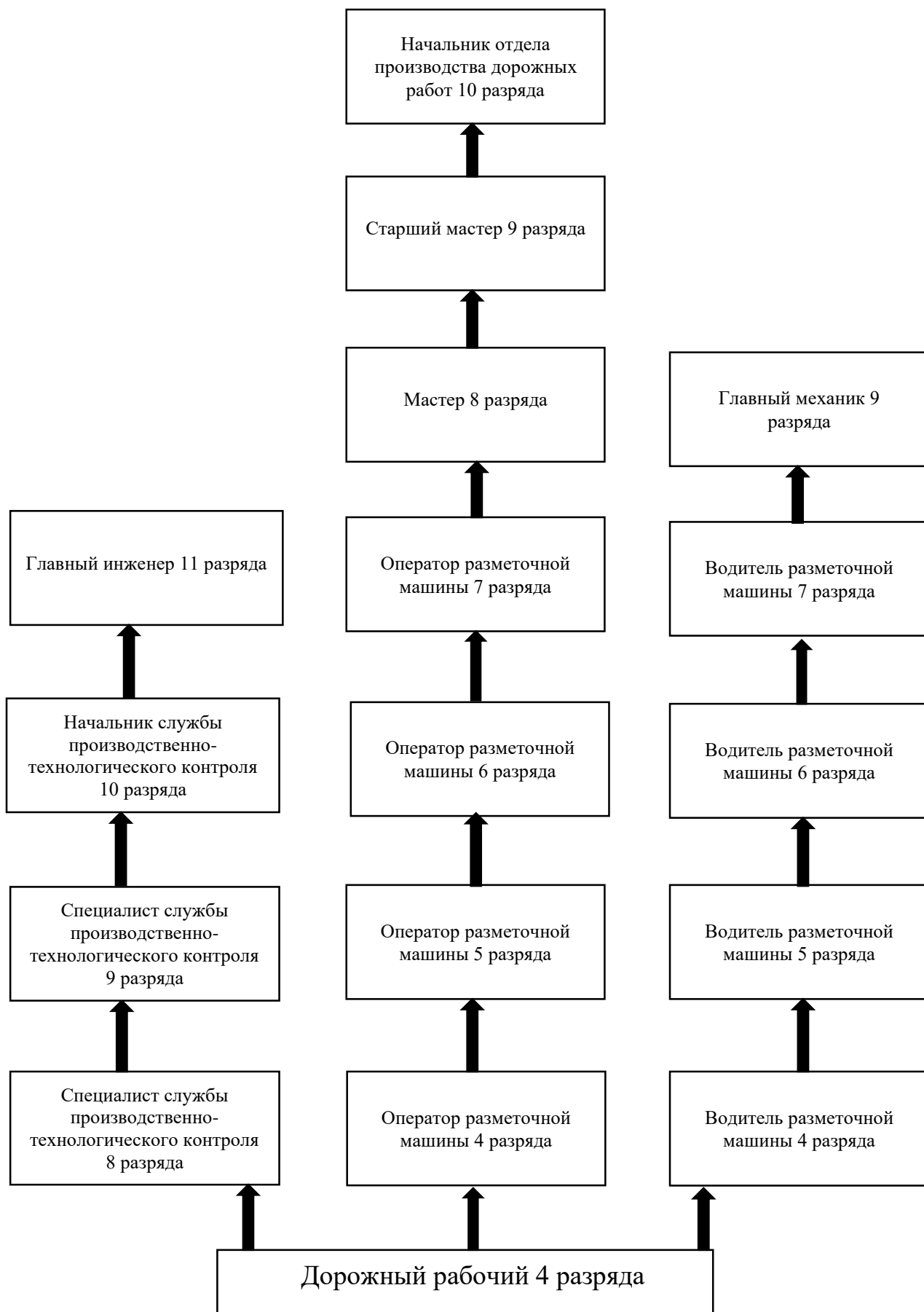


Рисунок 6 – Схема карьерного пространства ООО «БРИЗ-Центр»

Направление карьеры – это последовательность более или менее четко определенных позиций, должностей, статусов, ролей, которые воспринимаются как траектории к личностно-значимым достижениям в профессии, внутри организации. В карьерном пространстве ООО «БРИЗ-Центр» можно различить горизонтальный и вертикальный векторы карьеры.

Горизонтальный вектор формирует карьерные позиции, различающиеся по профессионально-функциональному признаку. В идеале, горизонтальный вектор карьеры ориентирован на постоянное расширение функциональных ресурсов работника. Однако на практике возникают личностные и организационно-экономические ограничения карьеры работника: так называемые пределы карьеры работника. К личностным пределам относятся объективное или субъективное убеждения человека, что он не располагает реальными возможностями или личными достоинствами для карьеры. К организационно-экономическим границам относится признание того, что в настоящий момент работодатель не может удовлетворить потребности работника в карьере, даже если они разумны и приемлемы, в силу существующей экономической ситуации [48].

Вертикальный вектор карьеры находит свое воплощение в уровнях статусного положения должностей. Вертикальный вектор карьеры образует карьерные позиции, различающиеся по должностям и квалификационным разрядам и объединенные одним функциональным назначением. Для организационного карьерного пространства зачастую характерна ситуация, когда при движении по вертикали, вверх по позициям должностной иерархии организации, количество рабочих мест и должностей резко уменьшается, то есть возникает так называемое «карьерное горлышко» [48, с. 50].

Для реализации планирования карьеры в ООО «БРИЗ-Центр» важно, чтобы сотрудники, находящиеся на должности дорожного рабочего, знали о перспективах своего развития в данной организации и свою будущую профессиональную деятельность связывали с ней. Субъективная оценка привлекательности вектора карьеры является относительной и зависит от

множества факторов и, прежде всего, от жизненной ситуации и восприятия ее работником, степени ее благоприятности для реализации жизненных и профессиональных планов. В этой связи один и тот же вектор карьеры для разных сотрудников может быть и привлекательным, и неинтересным, что существенным образом скажется на удовлетворенности и эффективности их трудовой деятельности. Кроме того, поиск работником наиболее подходящего вектора карьеры в различных жизненных ситуациях необязательно будет связан только с успешным поступательным продвижением работника «вперед и вверх» по карьерной лестнице, повышением в должности, улучшением социального статуса, ростом размеров вознаграждения, и достижением высот профессионализма. Вектор может охватывать также последовательность карьерных позиций по горизонтали, и такую возможность карьерное пространство ООО «БРИЗ-Центр», также предлагает. Горизонтальные и вертикальные векторы направления карьеры в ООО «БРИЗ-Центр» представлены на рисунке 7.

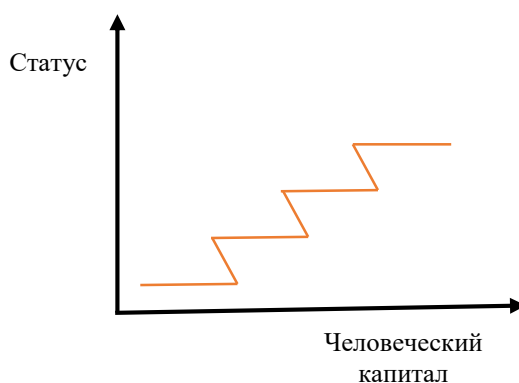


Рисунок 7 – Горизонтальные и вертикальные векторы направления карьеры

ООО «БРИЗ-Центр» осуществляет свою деятельность в условиях сезонной технологии выполнения работ и использовании сезонных работников. Это сказывается на уровне квалификации работников. Даже те работники, с которыми заключен бессрочный трудовой договор, и они работают на постоянной основе, в зимний период теряют часть навыков и знаний. Такие

потери человеческого капитала в условиях сезонности работ по нанесению дорожной разметки представлены на рисунке 8.

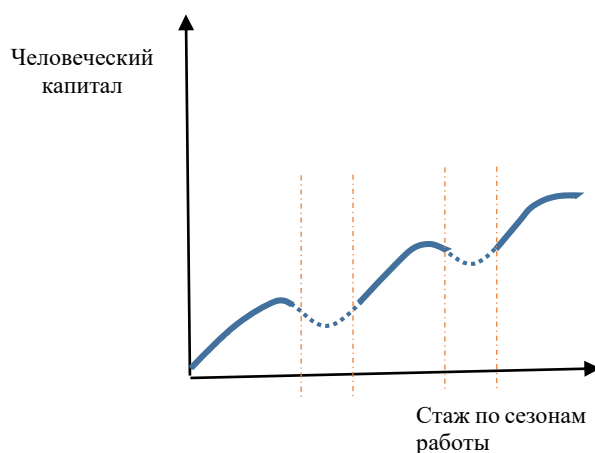


Рисунок 8 – Потери человеческого капитала в условиях сезонности работ

Таким образом, анализ карьерного пространства и направление векторов карьеры в ООО «БРИЗ-Центр» показал, что начальной позицией является должность дорожного рабочего, на которую на время сезона выполнения работ по нанесению дорожной разметки, принимаются студенты высших и средних профессиональных учебных заведений. Работа в данной должности позволяет студентам наметить для себя оптимальные перспективы продвижения в будущей профессии и позволит наглядно представить, какие шаги необходимо сделать для реализации своих планов еще на стадии обучения специальности. Организация, в свою очередь, заинтересована в их возвращении для работы уже в вышестоящей должности. Система управления персоналом ООО «БРИЗ-Центр» развивается в условиях высоких показателей движения персонала из-за сезонности выполнения работ по нанесению дорожной разметки. В связи с этим основными направлениями работы субъектов системы управления персоналом в организации являются набор и обучение новых сотрудников, повышение их квалификации. Совершенствование управления карьерой работников является необходимостью в данных условиях. В связи с этим необходимо разработать модель кадровой работы по реализации функции планирования карьеры работников, разработать и предложить инструменты планирования карьеры.

3 Совершенствование планирования карьеры дорожных рабочих в ООО «БРИЗ-Центр»

3.1 Основные направления совершенствования планирования карьеры дорожных рабочих в ООО «БРИЗ-Центр»

Совершенствование сложившейся в ООО «БРИЗ-Центр» системы управления карьерой работников нами предложено начать с функции планирования карьеры на предприятии. В связи с этим необходимо разработать научно обоснованную модель кадровой работы по реализации функции планирования карьеры работников. Данная модель представляет собой теоретическую конструкцию, включающую в себя цели, задачи, этапы работы, формы, методы, организационные связи, которых должны придерживаться субъекты планирования карьеры в ООО «БРИЗ-Центр» в ходе своей деятельности по обеспечению должностного роста работников [26].

Указанная модель включает в себя объект, к которому относятся работники ООО «БРИЗ-Центр»; субъект, к которому относятся директор, заместитель по производству, заместитель по правовым и кадровым вопросам, отдел правовой и кадровой работы, и определенную технологию, имеющую целью обеспечить должностной рост. Ключевым элементом предлагаемого варианта модели, направленной на должностной рост работников, является заместитель по правовым и кадровым вопросам и отдел правовой и кадровой работы, которые обеспечивают разработку организационно-методических и правовых основ, направленных на карьерное продвижение работников. Исходя из данного положения, можно представить модель в виде взаимосвязанных цели, задач, факторов и этапов. Цель представленной модели – способствование повышению уровня квалификации работников и их должностному росту в процессе их профессиональной деятельности. Для достижения указанной цели предполагается решение следующих задач:

- создать локально-нормативную, методическую базу, регламентирующую организацию карьерного роста работников;
- разработать механизм должностного роста, предусматривающий набор требований к образованию и обучению, условия допуска к работе;
- определить стимулы, способствующие карьерному продвижению сотрудников организации;
- разработать и внедрить инструменты, сопровождающие должностной рост.

Факторы – это движущая, действующая сила какого-либо процесса, явления, определяющая его характер или отдельные черты [26]. Среди факторов, влияющих на карьерный рост работников ООО «БРИЗ-Центр», можно выделить:

- устойчивое положение организации среди предприятий дорожного хозяйства в Красноярском крае, ООО «БРИЗ-Центр» находится на стадии роста, динамично развивается и может предоставить работникам хорошие перспективы развития;
- наличие карьерного пространства, которое допускает достаточно свободное продвижение работников по вертикальному и горизонтальному векторам направления карьеры;
- понимание и заинтересованность руководителей в необходимости карьерного продвижения своих сотрудников;
- создание в организации карьерной стратегии, являющейся составной частью общего стратегического плана развития организации;
- наличие достаточного количества материальных, финансовых, человеческих ресурсов, необходимых для стимулирования должностного роста работников.

Целесообразно предусмотреть этапы работы по реализации функции планирования. Первый этап – подготовительный. Его главная цель – создание необходимых условий для должностного роста работников. Первым шагом к этому должно быть локально-нормативное закрепление процедуры должностного роста. В этих целях рекомендуется прописать отдельным пунктом

возможность реализации карьерного продвижения сотрудников в должностных инструкциях, в трудовых договорах, в Положении о проведении стажировки. Это наложит определенные обязательства на руководителя, работников отдела правовой и кадровой работы по проведению линии на карьерный рост работников. Для привлечения для работы на предприятие студентов необходимо провести работу по заключению соглашения о стратегическом партнёрстве с ИСИ СФУ об организации и проведении научно-исследовательских работ, о прохождении практики или стажировки студентов на предприятиях, входящих в группу компаний «БРИЗ», о содействии трудоустройству специалистов, закончивших ИСИ СФУ, о распространении производственного, управленческого и иного опыта.

Вторым шагом должен быть сбор первичной информации, исходных данных об организации, который должен быть представлен в виде материалов. Они должны включать: организационную структуру и штатное расписание; квалификационные требования к каждой категории должностей; списочную численность сотрудников с обозначением наиболее перспективных с точки зрения должностного роста; сведения о работниках, включающих в себя образование, опыт, возраст, состояние здоровья, эффективность труда на занимаемой должности, нацеленность на карьерный рост и наличие потенциала. Для учета сезонных работников, необходимо вести базу данных с их анкетными данными, для оперативной связи с ними при начале набора сотрудников для выполнения сезонных работ. Для сбора указанных сведений можно привлечь специалиста отдела правовой и кадровой работы. Третьим и, пожалуй, наиболее важным шагом первого этапа будет карьерное планирование продвижения наиболее перспективных работников организации. В соответствии со штатным расписанием должна быть определена последовательность должностей, которые работнику предстоит занимать. На подготовительном этапе осуществляется и разработка типовой формы карьерограммы. Она составляется специалистом отдела правовой и кадровой работы, при участии руководителя отдела и работника, и включает в себя перечень должностей, выстроенных в

последовательную цепочку по восходящей линии, с указанием сроков занятия должностей в годах, повышение квалификации, условий допуска к работе. Кроме того, обязательно нужно определить ответственность всех вовлеченных в процесс сторон: руководителей, организации, специалистов отдела правовой и кадровой работы, а также самих работников.

Второй этап – реализующий. Его главная цель – практическая реализация плана карьерного роста работника. В рамках данного этапа происходит обучение и повышение квалификации работником на предприятии в целях приобретения тех знаний, навыков и умений, которые будут необходимы при исполнении должностных обязанностей предполагаемой к назначению должности. Корректирование карьерограммы может предполагать оперативное внесение определенных изменений с учетом как внешних, так и внутренних факторов. По окончании обучения на предприятии проводится экзамен и заседание экзаменационной комиссии, состоящей из руководителей отделов и старшего мастера, которая подводит итоги и принимает решение о дальнейшем карьерном продвижении работника.

Третий этап – итоговый. Его цель – подведение итогов в реализации плана карьерного развития работников и выработка путей оптимизации в ее дальнейшем осуществлении. Специалистам отдела правовой и кадровой работы необходимо своевременно готовить аналитические материалы по оценке эффективности реализации планирования карьеры и представлять их заместителю по правовым и кадровым вопросам. Также целесообразно разрабатывать пути оптимизации планирования карьеры на основе оценки эффективности. Модель реализации функции планирования карьеры работников в ООО «БРИЗ-Центр» представлена на рисунке 9 [Рисунок 9, с. 58].

В результате построения модели реализации функции планирования карьеры работников в ООО «БРИЗ-Центр» блок функций по управлению карьерой работников расширится и будет соответствовать новой схеме функциональных взаимосвязей в процессе управления карьерой работников, которая представлена в таблице 5 [Таблица 5, с. 59].

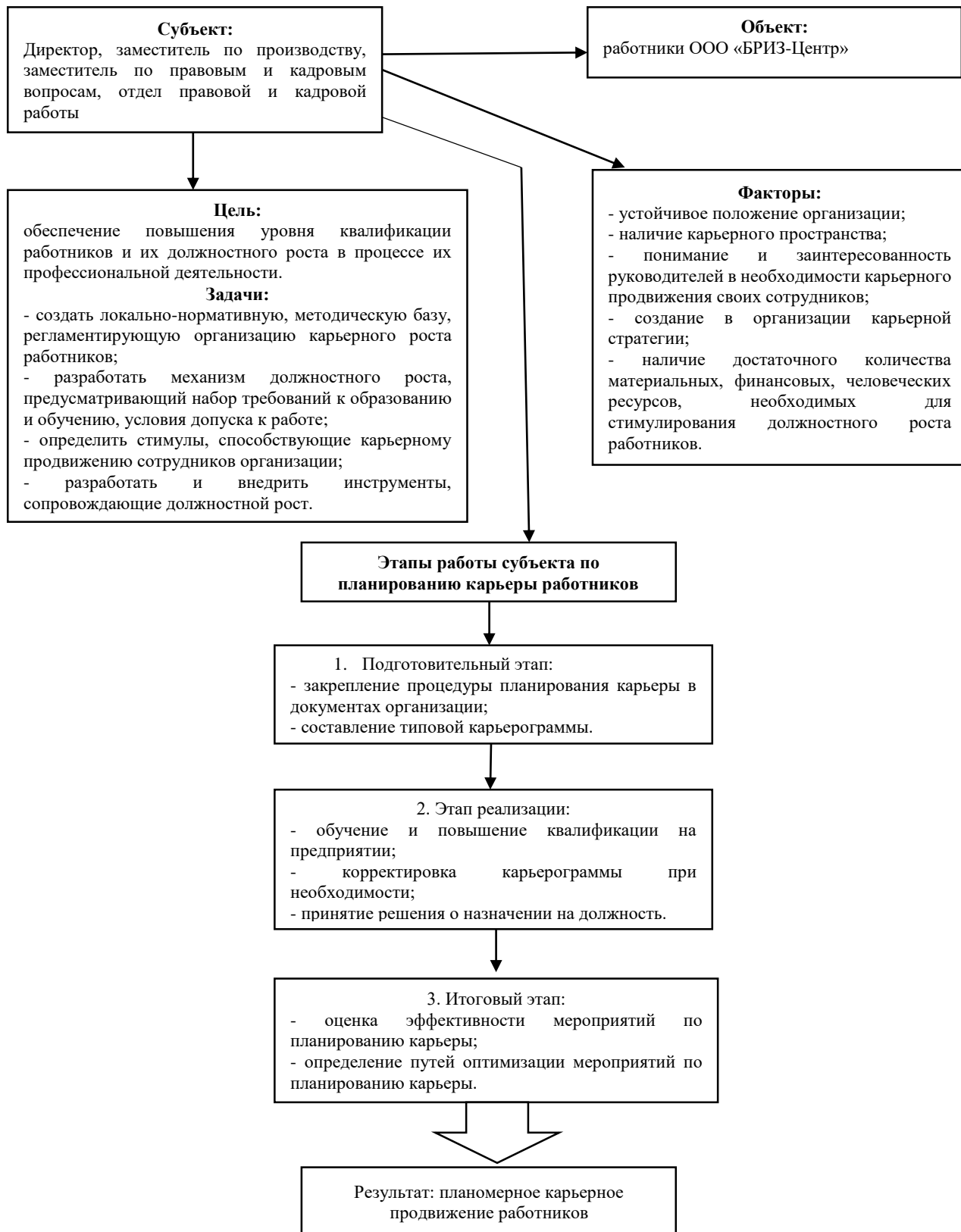


Рисунок 9 – Модель реализации функции планирования карьеры работников в ООО «БРИЗ-Центр»

Таблица 5 – Схема усовершенствованных функциональных взаимосвязей в процессе управления карьерой работников в ООО «БРИЗ-Центр»

Наименование функций управления карьерой	Директор, заместитель по правовым и кадровым вопросам, заместитель по производству	Отдел правовой и кадровой работы	Начальники отделов
Составление планов по управлению карьерой работников	Р	О	П, У
Принятие мер поощрения или взыскания за выполняемую работу	Р	О	У, П
Совершенствование организации замещения кадров	Р	О	У, П
Повышение квалификации работников	Р	О	У, П
Проведение конкурсов на замещение вакантных должностей	Н	Н	Н
Организация учета по управлению карьерой	Р	О, У	П
Обеспечение составления отчетности по управлению карьерой работников	Р	О, У	П
Проработка схем замещения и индивидуальных планов развития карьеры работников	Р	О	У, П
Контроль выполнения начальниками отделов работы по управлению карьерой работников	Р	О	П
Контроль реализации планов карьерного развития работников	Р	О	У, П
<p>О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение, оформляет окончательный документ; У – участвует в выполнении данной функции; П – представляет исходные данные по данной функции; Р – принимает решение утверждает документ; Н – не реализуется, не оформляется.</p>			

Таким образом, представленный вариант модели реализации функции планирования карьеры работников в ООО «БРИЗ-Центр» будет способствовать планомерному карьерному продвижению работников. Выполнение задач по созданию локально-нормативной, методической базы, регламентирующей организацию карьерного роста работников, по разработке механизма должностного роста, предусматривающая набор требований к образованию и обучению, условия допуска к работе, по разработке и внедрению инструментов, сопровождающих должностной рост позволит усовершенствовать реализацию функции планирования карьеры работников. Благодаря предложенным инструментам блок функций по управлению карьерой работников расширится и из 10 возможных будут использоваться уже 9 инструментов управления карьерой. Это позволит составить планы по управлению карьерой работников, и работники будут осведомлены о возможностях карьерных перемещений в организации, даст возможность организовать и обеспечить учет по управлению карьерой, позволит контролировать реализацию планов карьерного развития работников. Эффективность его внедрения и функционирования будет зависеть от заинтересованности всех участников процесса планирования карьеры и компетентности специалистов отдела правовой и кадровой работы.

3.2 Карьерограмма дорожных рабочих в ООО «БРИЗ-Центр»

Представленный вариант модели реализации функции планирования карьеры работников в ООО «БРИЗ-Центр» предполагает разработку типовой формы карьерограммы дорожных рабочих. Карьерограмма является – инструментом планирования карьеры работников с помощью которого, можно сориентироваться в направлениях карьерного пространства организации, а также, исходя из собственных особенностей, выбрать оптимальный вектор профессионального развития и карьерного роста [52].

Наиболее проблемной категорией персонала являются дорожные рабочие, она может стать для молодых людей трамплином для дальнейшего продвижения по карьерной лестнице в организации или неприятной попыткой начала трудовой жизни. В организации необходимо построить карьерограмму возможного карьерного пути дорожного рабочего.

Карьерограмма – инструмент управления карьерой; описание оптимального развития сотрудника для занятия им желаемой позиции в организации. Карьерограмма дает представление о том, какой путь должен пройти работник, какие знания, навыки получить [59]. Карьерограммы служат основой для разработки индивидуальных планов развития карьеры.

Карьерограмма отражает не только должностное продвижение, но и процесс повышения образовательного уровня. Карьерограмма может представлять не один, а несколько путей достижения предполагаемой должности. При разработке карьерограммы следует ответить на вопросы:

- какие знания и навыки необходимы кандидату для успешного исполнения данной должности, где он их может приобрести: в каких учебных заведениях и при выполнении какой работы;

- какой опыт работы важен для эффективной деятельности в данной должности;

- какие деловые качества необходимо развивать, какие виды трудовой деятельности и какие формы обучения этому способствуют.

Технологию планирования карьеры работников можно представить в виде последовательно реализуемых действий:

- изучается содержание деятельности и специфика работы в должностях на отдельных этапах карьерного роста;
- для каждого этапа определяются параметры успешности прохождения этапа;
- конкретизируются требования к образовательному уровню, квалификации, стажу и опыту работы, возрасту, личностным и деловым качествам работника для перехода на следующий этап;
- разрабатываются мероприятия по подготовке к вступлению работника на очередной этап и сроки их выполнения;
- определяются оценочные и другие процедуры, сопровождающие прохождение этапов карьерного роста.

Для построения карьерограммы типовой методики нет. Однако, отдельные части и элементы в карьерограмме должны быть обязательны. Такими блоками являются: маршрут профессионально-должностных перемещений работника; направление и этапы его профессиональной карьеры; ориентировочные сроки перевода на соответствующие должности; а также конкретные квалификационные требования и условия допуска, необходимые для работы в той или иной должности.

В первой части содержится перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии снизу-вверх, которые работник может занимать в течение всего карьерного пути в организации. Во второй – сроки занятия должностей. В третьей – характеристика видов обучения, повышения квалификации, переподготовки, особые условия допуска к работе определенные профессиональными стандартами, едиными квалификационными справочниками, картами специальной оценки условий труда, одновременно дается представление о необходимости получения дополнительных знаний и навыков для осуществления деятельности в данной должности.

Нами были составлены типовые формы карьерограмм дорожного рабочего по трем направлениям в карьерном пространстве ООО «БРИЗ-Центр», которые представлены в таблице 6, таблице 7 [Таблица 7, с. 64], таблице 8 [Таблица 8, с. 65].

Таблица 6 – Карьерограмма дорожного рабочего ООО «БРИЗ-Центр», 1 направление

Наименование должности	Сроки занятия должностей	Требования к образованию и обучению, условия допуска к работе
5. Главный инженер 11 разряда	5 лет и более	Получение высшего образование - магистратура, специалитет по специальности «Автомобильные дороги»; программа повышения квалификации; опыт работы на руководящей должности не менее 5 лет
4. Начальник службы производственно-технологического контроля 10 разряда	5 лет	Обучение и повышение квалификации
3. Специалист службы производственно-технологического контроля 9 разряда	1-2 года	Обучение и повышение квалификации на предприятии
2. Специалист службы производственно-технологического контроля 8 разряда	1 год	Получение высшего образования – бакалавриат по специальности «Автомобильные дороги»
1. Дорожный рабочий 4 разряда	1-2 сезона	При приеме на работу требуется наличие основного общего образования, краткосрочное обучение или инструктаж на рабочем месте, к работе дорожным рабочим допускаются лица, достигшие возраста 18 лет, отсутствие медицинских противопоказаний

Таблица 7 – Карьерограмма дорожного рабочего ООО «БРИЗ-Центр», 2 направление

Наименование должности	Сроки занятия должностей	Требования к образованию и обучению, условия допуска к работе
8. Начальник отдела производства дорожных работ 10 разряда	5 лет и более	Получение высшего образование - магистратура, специалитет по специальности «Автомобильные дороги»; программа повышения квалификации
7. Старший мастер 9 разряда	3-5 лет	Программа повышения квалификации
6. Мастер 8 разряда	2-5 лет	Получение высшего образования – бакалавриат по специальности «Автомобильные дороги»
5. Оператор разметочной машины 7 разряда	1 год	Обучение и повышение квалификации на предприятии
4. Оператор разметочной машины 6 разряда	1 год	Обучение и повышение квалификации на предприятии
3. Оператор разметочной машины 5 разряда	1 год	Обучение и повышение квалификации на предприятии
2. Оператор разметочной машины 4 разряда	1 год	Получение среднего профессионального образования, обучение и повышение квалификации на предприятии
1. Дорожный рабочий 4 разряда	1-2 сезона	При приеме на работу требуется наличие основного общего образования, краткосрочное обучение или инструктаж на рабочем месте, к работе дорожным рабочим допускаются лица, достигшие возраста 18 лет, отсутствие медицинских противопоказаний

Таблица 8 – Карьерограмма дорожного рабочего ООО «БРИЗ-Центр», 3 направление

Наименование должности	Сроки занятия должностей	Требования к образованию и обучению, условия допуска к работе
6. Главный механик 9 разряда	5 и более лет	Получение высшего технического образования
5. Водитель разметочной машины 7 разряда	2-3 года	Обучение и повышение квалификации на предприятии; наличие водительского удостоверения категории В и С; отсутствие медицинских противопоказаний
4. Водитель разметочной машины 6 разряда	1 год	Обучение и повышение квалификации на предприятии; наличие водительского удостоверения категории В и С; отсутствие медицинских противопоказаний
3. Водитель разметочной машины 5 разряда	1 год	Обучение и повышение квалификации на предприятии; наличие водительского удостоверения категории В и С; отсутствие медицинских противопоказаний
2. Водитель разметочной машины 4 разряда	1 год	Получение среднего профессионального образования, обучение и повышение квалификации на предприятии; наличие водительского удостоверения категории В и С; отсутствие медицинских противопоказаний
1. Дорожный рабочий 4 разряда	1-2 сезона	При приеме на работу требуется наличие основного общего образования, краткосрочное обучение или инструктаж на рабочем месте, к работе дорожным рабочим допускаются лица, достигшие возраста 18 лет, отсутствие медицинских противопоказаний

Данные карьерограммы необходимо предоставить для ознакомления новым работникам в период прохождения стажировки на рабочем месте, для того чтобы они имели представление о возможных путях своего развития в ООО «БРИЗ-Центр».

Таким образом, карьерограмма позволяет получить представление о том, какой путь может и должен пройти работник, чтобы получить необходимые знания и развить требуемые навыки для эффективной работы на конкретном месте. Планирование карьеры на основе карьерограмм позволяет организации достичь следующих результатов:

- создать условия для наиболее полной реализации карьерного потенциала работников, их желаний и устремлений в осуществлении профессионального роста;
- оптимально использовать возможности и личностный потенциал работника в настоящее время и в будущем;
- создать атмосферу взаимного уважения и доверия;
- обеспечить постоянный приток квалифицированных работников, являющихся перспективным резервом;
- сформировать кадровый резерв;
- обеспечить высокий уровень лояльности и приверженности работников.

Планирование карьеры позволяет упорядочить деятельность организации по управлению карьерным ростом и развитием персонала и одновременно придать целенаправленный характер продвижению работников. Планирование карьеры персонала требует особого внимания по стороны руководства и кадровой службы организации. От того, насколько профессионально решаются данные задачи, зависит не только успешность развития карьеры. Планирование карьеры оказывает значимое влияние на уровень трудовой мотивации, текучесть кадров, лояльность персонала.

3.3 Оценка эффективности планирования карьеры дорожных рабочих в ООО «БРИЗ-Центр» в системе управления карьерой

Для оценки эффективности мероприятий по планированию карьеры работников предприятий дорожного хозяйства специальная методика не представлена в изученных источниках. Возникает необходимость адаптации одной из общих методик для оценки эффективности деятельности подразделений по управлению персоналом.

Для оценки эффективности разработанных мероприятий по планированию карьеры работников ООО «БРИЗ-Центр» можно применить методику ключевых показателей эффективности (KPI). Для этого необходимо выделить показатели, тесно связанные с целями организации по планированию карьеры работников, и отслеживать выполнение каждого показателя. Так как данный метод позволяет держать под контролем ключевые параметры, можно не только оценивать эффективность разработанных мероприятий по планированию карьеры работников, но и выстраивать эффективную систему мотивации сотрудников, занятых в реализации данных мероприятий, своевременно находить критические точки в работе организации. Применительно к оценке эффективности планированию карьеры работников задача заключается в выделении значимых показателей, связанных с задачами управления персоналом в ООО «БРИЗ-Центр». Нами были определены следующие задачи:

- обеспечение организации персоналом в нужное время, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией;
- создание оптимальных условий для развития профессиональных навыков работников;
- планирование карьеры работников;
- адаптация и обучение новых работников профессиональным приемам выполнения работ;
- реализация программы по повышению квалификации и обучению работников;

- внедрение новых методов управления и хозяйственной деятельности;
- укрепление трудовой дисциплины;
- поддержание благоприятных отношений в коллективе;
- создание условий для конструктивного «диалога» между производственным и административным персоналом.

Система управления персоналом ООО «БРИЗ-Центр» развивается в условиях сезонности производства. Это приводит к высоким показателям движения персонала, в результате снижается производительность труда, увеличиваются потери от брака, сдерживается освоение новой техники, увеличивается производственный травматизм, страдает качество производства работ. В связи с этим основными направлениями работы субъектов системы управления персоналом в организации являются набор и обучение новых сотрудников, повышение их квалификации. ООО «БРИЗ-Центр» заинтересовано в возвращении сезонных работников на следующий год. Так как они уже знают специфику работ, требования организации, их адаптация и обучение занимает меньше времени и внимания со стороны мастеров и начальников отделов. В 2017 году, по данным предоставленным отделом правовой и кадровой работы, доля работников, вернувшихся с предыдущего года сезонных работ, составляет 10%. В настоящее время, приоритетом деятельности компании «БРИЗ-Центр» является внедрение новых технологий и использование современных разметочных материалов, что невозможно без обученного, квалифицированного персонала. Предприятие заинтересовано в повышении процента вернувшихся работников, имеющих опыт работы в данной организации. Предложенные мероприятия направлены на информирование сезонных работников о перспективах их развития и карьеры в ООО «БРИЗ-Центр», что должно повысить долю вернувшихся на следующий сезон работников.

Поэтому для выделения показателей эффективности мероприятий по совершенствованию планирования карьеры важно выделить группу работников,

заключивших срочный трудовой договор на время выполнения сезонных работ по нанесению дорожной разметки.

Для мероприятий по совершенствованию планирования карьеры можно выделить следующие показатели:

- доля работников (в %), ознакомившихся с карьерограммами, от общей численности сезонных работников;

- доля работников (в %), ознакомившихся с карьерограммами, от общей численности сезонных работников, с которыми заключен бессрочный трудовой договор;

- доля работников (в %), ознакомившихся с карьерограммами, от общей численности сезонных работников, получивших повышение в следующем году;

- доля работников (в %), ознакомившихся с карьерограммами, от общей численности сезонных работников, уволившихся по собственному желанию;

- доля работников (в %), ознакомившихся с карьерограммами, от общей численности сезонных работников, уволенных и вернувшихся на следующий сезон.

Данные ключевые показатели эффективности отображают какой эффект имеют предложенные мероприятия по совершенствованию планирования карьеры работников. Методика КРІ является реальным инструментом управления и измерения достижений целей организации, решения задач планирования карьеры работников и в целом управления персоналом [65]. Только данная методика позволяет не только оценить результаты мероприятий, но и управлять сотрудниками, выполняющими эти мероприятия. Предприятие заинтересовано в повышении процента вернувшихся работников, имеющих опыт работы в данной организации. Предложенные мероприятия направлены на информирование сезонных работников о перспективах их развития и карьеры в ООО «БРИЗ-Центр», что должно повысить долю вернувшихся на следующий сезон работников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Планирование карьеры играет существенную роль в совершенствовании системы управления персоналом на предприятиях дорожного хозяйства, так как позволяет наращивать человеческий потенциал, формировать трудовую мотивацию, повышать эффективность деятельности персонала, обеспечивать преемственность знаний. Планирование карьеры, как функция системы управления карьерой, позволяет подготовить работников к новому этапу карьеры, обеспечивая необходимыми знаниями, умениями и навыками. Профессионально-должностной рост работников в рамках организации, их продвижение по карьерной лестнице способствует позиционированию организации на рынке труда как привлекательного работодателя.

В результате исследования системы управления персоналом ООО «БРИЗ-Центр» были получены следующие результаты.

Во-первых, уточнено место и роль системы управления карьерой в системе управления персоналом, уточнено понятие «планирование карьеры». Управление карьерой персонала является функциональной подсистемой системы управления персоналом, которая включает в себя взаимоотношения работодателя и работника по поводу воздействия на профессиональную и организационную карьеры в рамках профессиональной деятельности. Роль управления карьерой заключается в создании условий для непрерывного улучшения работником достигаемых уровней конкурентоспособности. Планирование карьеры определено, как деятельность в системе управления карьерой по подготовке различных вариантов управленческих решений, результатом которой являются проекты, программы и планы построения карьеры работника в организации.

Во-вторых, определены особенности планирования карьеры работников дорожного хозяйства, которые заключаются в преобладании краткосрочных планов деятельности, в высоких показателях движения персонала из-за сезонного характера дорожных работ, выделяется проблемная категория

персонала – дорожные рабочие, она может стать для молодых людей трамплином для дальнейшего продвижения по карьерной лестнице в организации или неприятной попыткой начала трудовой жизни.

В-третьих, на основе анализа системы управления персоналом ООО «БРИЗ-Центр» дана оценка планирования карьеры работников, как функции системы управления карьерой. Оценка показала, что в организации планы по управлению карьерой работников не составляются, и работники не информируются о возможностях карьерных перемещений. Совершенствование сложившейся в ООО «БРИЗ-Центр» системы управления карьерой работников нами предложено начать с функции планирования карьеры на предприятии.

В-четвертых, разработаны инструменты планирования карьеры работников ООО «БРИЗ-Центр» – типовые формы карьерограмм дорожных рабочих по трем направлениям. Предложена модель реализации функции планирования карьеры работников в ООО «БРИЗ-Центр», при ее применении каждому новому работнику в ООО «БРИЗ-Центр» будет предоставлена информация о возможностях и перспективах развития, о ступенях, которые он должен пройти, о показателях, необходимых для перехода на уровень выше, и способах их оценки.

В-пятых, для оценки эффективности разработанных мероприятий по планированию карьеры работников ООО «БРИЗ-Центр» адаптирована методика ключевых показателей эффективности (KPI). Данные ключевые показатели эффективности отображают какой эффект имеют предложенные мероприятия по совершенствованию планирования карьеры работников.

Таким образом, использование предложенных инструментов и модели реализации функции планирования карьеры повысит эффективность управления персоналом в целом в ООО «БРИЗ-Центр», также они могут быть использована для организаций входящих в группу компаний «БРИЗ» и других предприятий дорожного хозяйства.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Астахов, Ю. В. Планирование деловой карьеры персонала как эффективная кадровая технология / Ю. В. Астахов // Известия Саратовского университета. – 2013. – Т. 13, № 2 – С. 14-17.
2. Бавыкина, Е.Н. Карьерные стратегии молодых специалистов, оказывающих влияние на качество трудовых ресурсов, как одного из факторов экономического роста России / Е.Н. Бавыкина // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2013. – Т. 172. – С. 470–479.
3. Васильева, Ю.С. Планирование карьеры работников предприятий дорожного хозяйства на примере ООО «БРИЗ-Центр» / Ю.С. Васильева, Е.Г. Григорьева [Электронный ресурс] // На пути к информационному обществу: сборник статей Международной научно-практической конференции (27.10.2017 г., г. Москва). – Москва: Импульс, 2017. – С. 219-223. – Режим доступа: <http://impulse-science.ru>.
4. Волянский, Г.Н. Логистика профессионально-квалификационного продвижения молодых специалистов нефтяной компании: достоинства и недостатки / Г.Н. Волянский // Известия ИГЭА. 2012. – №6 – С. 136-139.
5. Габриелян, А.Р. Необходимость создания системы управления деловой карьерой в многопрофильном лечебно-профилактическом учреждении / А.Р. Габриелян, А.В. Чернышев // Вестник ТГУ, т.18, вып.6. – 2013. – С. 3342-3343.
6. Гавриш, В.В. Экономика дорожного строительства: учеб. пособие: в 2 ч. Ч. 1 / В. В. Гавриш. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2013. – 478 с.
7. Голованова, И.И. Саморазвитие и планирование карьеры. Выбор карьеры [Электронный ресурс] / И.И. Голованова // Планирование карьеры: хрестоматия / Тюменский государственный университет. – Тюмень, 2016. – С. 737-45. – Режим доступа: http://tmnlib.ru/jirbis/files/upload/books/PPS/Naumenko_287_Hrestomatiy_2016.pdf

8. Головизнина, Н.В. Методика оценки эффективности управления карьерой менеджеров [Электронный ресурс] / И.В. Скопина, Н.В. Головизнина // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2008. – №2. – Режим доступа: <http://uecs.ru>.
9. Григорьева, Е. Г. Фактор школы в продвижении по карьерной лестнице выпускников / Е. Г. Григорьева, Л. А. Новопашина // Практики развития: индивидуальные, корпоративные, институциональные свободы и ограничения: материалы 21 научно-практической конференции. – Красноярск: Автономная некоммерческая образовательная организация "Институт психологии практик развития". – 2015. – С. 60-70.
10. Григорьева, Е.Г. Карьера в жизненных траекториях выпускников школ / Е.Г. Григорьева, Л.А. Новопашина // Теория и практика общественного развития. – 2014. – №6 – С. 1-4.
11. Группа компаний «БРИЗ» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.briz2001.ru>.
12. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько – М.: Дашков и К, 2017. – 392 с.
13. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова; Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России. – М.: Магистр, 2011. – 287 с.
14. Доклад о результатах деятельности министерства транспорта Российской Федерации за 2016 год, целях и задачах на 2017 год и плановый период до 2019 года [Электронный ресурс] // Министерство транспорта Российской Федерации. –2017. – Режим доступа: www.mintrans.ru.
15. Доля автомобильных дорог общего пользования, отвечающих нормативным требованиям, на конец года [Электронный ресурс] / Официальная статистика // Федеральная служба государственной статистики. – Режим доступа: <http://www.gks.ru>.

16. Еремин, В.И. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / В.И. Еремин, Ю.Н. Шумаков, С.В. Жариков – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 272 с.
17. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – Москва: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2012. – 336 с.
18. Исаченко, И.И. Основы самоменеджмента: Учебник / И. И. Исаченко. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 312 с.
19. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник. / Л.В. Карташова – М.: ИНФРА-М, 2017. – 235 с.
20. Кибанов, А.Я. Экономика управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова; под ред. А.Я. Кибанова – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 427 с.
21. Кисилева, Е.В. Планирование и развитие карьеры [Электронный ресурс] / Е.В. Кисилева // Планирование карьеры: хрестоматия / Тюменский государственный университет. – Тюмень, 2016. – С. 151-192. – Режим доступа: http://tmnlib.ru/jirbis/files/upload/books/PPS/Naumenko_287_Hrestomatiy_2016.pdf
22. Ковалевич, И. А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учеб. пособие / И. А. Ковалевич, В. Т. Ковалевич. – Красноярск: Сибирский федеральный ун-т, 2011. – 210 с. – Режим доступа: <http://znanium.com>.
23. Конюкова, Н.И. Экономика управления персоналом: учебное пособие / Н.И. Конюкова, О.С. Межова. – Новосибирск: Издательство СибАГС, 2013. – 198 с.
24. Коротаев, Д. Н. Управление в дорожной отрасли [Электронный ресурс]: учебное пособие / Д. Н. Коротаев, Е. А. Голубева. – Омск: СибАДИ, 2014. – Режим доступа: <http://bek.sibadi.org/fulltext/esd14.pdf>
25. Кудаева, М. М. К вопросу о развитии персонала организаций / М.М. Кудаева // Управление персоналом: современные концепции и эффективные технологии. – Челябинск: ИЦ ЮУрГУ, 2014. – С. 94–101.

26. Кузнецов, А.М. Некоторые аспекты моделирования кадровой работы по должностному росту государственных гражданских служащих / А.М. Кузнецов // Теория и практика общественного развития. – 2014. – № 2. С.81-88.
27. Ларионов, Г.В. Инновационное формирование тенденций управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: Монография / Г. В. Ларионов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. – 160 с.
28. Лившиц, А.С. Управление человеческими ресурсами: теория и практика: учеб. пособие / А.С. Лифшиц. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2018. – 266 с.
29. Логунова, И.В. Системный подход к развитию человеческих ресурсов организации / И.В. Логунова, Б.А. Балчат // ЭКОНОМИНФО. – 2014. – № 21 – С. 66-70.
30. Манухина, С.Ю., Методологические вопросы статистического исследования карьеры работников / С.Ю. Манухина, М.В. Карманов // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. – 2010. – № 23. – С. 210-221.
31. Махмутова, Д.М. Эволюция подходов в изучении карьеры / Д.М. Махмутова // Инновации и инвестиции. – 2011. – № 1. – С. 105–109.
32. Миляева, Л. Г. Теоретико-методические аспекты диагностики уровня развития профессиональной карьеры специалистов / Л.Г. Миляева // Управление корпоративной культурой. – 2013. – № 2. – С. 110-115.
33. Минева, О.К. Менеджмент деловой карьеры в современном мире / О.К. Минева // Вестник СГТУ. 2012. – № 4 – С. 308-312.
34. Могилевкин, Е.А. Понятие, типология, этапы карьеры [Электронный ресурс] / Е.А. Могилевкин // Планирование карьеры: хрестоматия / Тюменский государственный университет. – Тюмень, 2016. – С. 7-36. – Режим доступа: http://tmnlib.ru/jirbis/files/upload/books/PPS/Naumenko_287_Hrestomatiy_2016.pdf
35. Об утверждении типовых норм бесплатной выдачи специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты [Электронный ресурс]: приказ Минздравсоцразвития России от 9 декабря 2014 г.

№997н // Справочная правовая система «Консультант Плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

36. Пахомова, Е.В. Понятие «карьера»: анализ определений / Е.В. Пахомова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Психология. – 2013. – № 2. – С. 111-114.

37. Перовщикова, Ю. В. Карьерный менеджмент / Ю. В. Перовщикова // Управление человеческим потенциалом. – 2007. – № 04(12) – С. 280-285.

38. Профессиональный стандарт Дорожный рабочий [Электронный ресурс]: приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 22 декабря 2014 г. N 1078н // Справочная правовая система «Консультант Плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

39. Профессиональный стандарт Специалист по техническому контролю качества продукции [Электронный ресурс]: приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 21 марта 2017 года N 292н // Справочная правовая система «Консультант Плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

40. Путин считает хорошие дороги стратегическим приоритетом России / Вести.ru. – 2017. – 15 окт. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.vesti.ru/doc.html?id=2943446&cid=7>.

41. Распоряжение Росавтодора от 09.06.2010 N 384-р об издании и применении ОДМ 218.1.001-2010 Рекомендации по разработке и применению документов технического регулирования в сфере дорожного хозяйства [Электронный ресурс] // Справочная правовая система «Консультант Плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

42. Седых, А.Б. Карьерная мобильность личности в контексте современных воззрений на карьеру / А.Б. Седых // Человек. Сообщество. Управление. – 2012. – №2. – С. 54-66.

43. Симонова, М.В. Влияние конкурентоспособности и качества рабочей силы на эффективность работы организации / М.В. Симонова // Управление

персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2012. – Т. 1, № 3. – С. 33–35.

44. Скопылатов, И.А. Управление персоналом. Планирование карьеры [Электронный ресурс] / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов // Планирование карьеры: хрестоматия / Тюменский государственный университет. – Тюмень, 2016. – С. 193-203. – Режим доступа: http://tmnlib.ru/jirbis/files/upload/books/PPS/Naumenko_287_Hrestomatiy_2016.pdf

45. Солянкина, Л.Е. Карьерограмма студента: значение и структура / Л.Е. Солянкина // Известия ВГПУ. – 2014. – №1(262), С. 174-177.

46. Сотников, Н.З. Карьера специалистов как объект стратегического управления в банковской сфере / Н.З. Сотников // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2014. – №3(12). – С.35-39.

47. Сотникова, С.И. Методологические подходы к исследованию карьеры работника: возможности и ограничения / С.И. Сотникова // Вестник НГУЭУ. – 2014. – № 2. – С. 142-154.

48. Сотникова, С.И. О карьерном пространстве в российском обществе / С.И. Сотникова // Известия ИГЭА. 2014. – № 3 – С. 46-52.

49. Сотникова, С.И. Профессиональная карьера работника: актуальность, сущность, виды, детерминанты, индикаторы исследования / С.И. Сотникова, Н.З. Сотников // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2015. – № 1. – С. 100–107.

50. Сотникова, С.И. Стратегическое управление карьерой как инструмент достижения конкурентоспособности персонала / С.И. Сотникова, Н.З. Сотников // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2014. – № 1. – С. 60–65.

51. Сотникова, С.И. Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации / С.И. Сотникова // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2014. – № 3. – С. 60-67.

52. Сотникова, С.И. Управление персоналом: деловая карьера: учебное пособие / С. И. Сотникова, 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 328 с.

53. Спивак, В.А. Профессиональная карьера [Электронный ресурс] / В.А. Спивак // Планирование карьеры: хрестоматия / Тюменский государственный университет. – Тюмень, 2016. – С. 97-99. – Режим доступа: http://tmnlib.ru/jirbis/files/upload/books/PPS/Naumenko_287_Hrestomatiy_2016.pdf

54. Спивак, В.А. Управление персоналом. Планирование профессиональной карьеры [Электронный ресурс] / В.А. Спивак // Планирование карьеры: хрестоматия / Тюменский государственный университет. – Тюмень, 2016. – С. 75-96. – Режим доступа: http://tmnlib.ru/jirbis/files/upload/books/PPS/Naumenko_287_Hrestomatiy_2016.pdf

55. Студент вуза: технологии обучения и профессиональной карьеры: учебное пособие / под ред. С.Д. Резника – 3 изд., перераб. и доп. – Москва: НИЦ Инфра-М, 2013. – 509 с.

56. Темнова, Л.В. Концептуальные подходы к исследованию карьеры // Л.В. Темнова, Ф.В. Малахов, Э.С. Восканян // Высшее образование в России. – 2016. – № 5 (201). – С. 64-71.

57. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. Закон от 30.12.2001 N 197-ФЗ ред. от 29.07.2017. // Справочная правовая система «Консультант Плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

58. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Кн. 2: монография / А.Я. Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 283 с.

59. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 695 с. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.znanium.com>

60. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ, 2015. – 560 с.

61. Управление персоналом: Учебное пособие / под ред. В.П. Бычкова. – Москва: НИЦ Инфра-М, 2012. – 237 с.
62. Управление человеческими ресурсами: Учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 464 с.
63. Фатеева, Е. В. Два современных подхода к построению карьеры / Е. В. Фатеева // Управление развитием персонала. – 2008. – № 01(13) – С. 46-57.
64. Федеральное отраслевое соглашение по дорожному хозяйству на 2014-2016 годы [Электронный ресурс] // Справочная правовая система «Консультант Плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
65. Фокин, К.Б. Управление кадровым резервом: теория и практика: Монография / К.Б. Фокин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 278 с
66. Хрипков, М.П. Карьерограмма как инструмент мотивации в менеджменте / М.П. Хрипков // Проблемы управления. – 2015. – № 7.
67. Человеческие ресурсы российских бизнес-организаций: проблемы формирования и управления: Монография / А.Г. Эфендиев, Е.С. Балабанова и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 192 с.
68. Человеческий капитал: теория и практика управления в социально-экономических системах: монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева и С.Д. Резника. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 290 с.
69. Экономика и управление персоналом: энциклопедический словарь / под науч. ред. С.И. Сотниковой. – 2-е изд. – Москва: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 373 с.
70. Экономика и управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, Т.Г. Строителева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 143 с.
71. Янченко, И. В. Вовлечение студентов в процесс планирования, прогнозирования, выстраивания будущей карьеры / И.В. Янченко //
72. Янченко, И. В. Педагогический смысл понятия «карьерера» / И.В. Янченко // Педагогика: традиции и инновации: материалы Международной

научной конференции (г. Челябинск, октябрь 2011 г.). Т. II. – Челябинск: Два комсомольца, 2011. – С. 102-105.

73. Янченко, И.В. Диагностика сформированности карьерной компетентности студентов в профессиональном образовании / И.В. Янченко // Педагогическое образование в России. 2014. – № 4 – С. 42-46.

74. Chang, H. Individual management and counseling as moderators in achieving career competencies and success [Электронный ресурс] / Huo-Tsan Chang, Chia-Yi Feng, Chi-Lih Shyu // Social behavior and personality. – 2014. – №42(5). – С. 869-880. – Режим доступа: <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2014.42.5.869>.

75. Novopashina, L. A. The Traces of Schools in Graduates' Ideas about a Career / L. A. Novopashina, E. G. Grigoryeva // Журнал Сибирского федерального университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2014. – Т.7, №12 – С. 160-165.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Вопросы интервью с руководителями ООО «БРИЗ-Центр»

Цель интервью: сбор информации о системе управления персоналом, управлении карьерой и планировании карьеры работников ООО «БРИЗ-Центр».

Интервьюируемые: директор, заместитель по правовым и кадровым вопросам, заместитель по производству.

Вопросы:

1. Какие задачи стоят в управлении персоналом в организации?

2. Какие функции по управлению карьерой реализуются в организации, насколько полно? Заполните таблицу буквенными обозначениями:

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение, оформляет окончательный документ; У – участвует в выполнении данной функции; П – представляет исходные данные по данной функции; Р – принимает решение утверждает документ; Н – не реализуется, не оформляется.

Наименование функций управления	Директор, заместитель по правовым и кадровым вопросам, заместитель по производству	Отдел правовой и кадровой работы	Начальники отделов
Составление планов по управлению карьерой работников			
Принятие мер поощрения или взыскания за выполняемую работу			
Совершенствование организации замещения кадров			
Повышение квалификации работников			
Проведение конкурсов на замещение вакантных должностей			
Организация учета по управлению карьерой			
Обеспечение составления отчетности по управлению карьерой работников			
Проработка схем замещения и индивидуальных планов развития карьеры работников			
Контроль выполнения начальниками отделов работы по управлению карьерой работников			
Контроль реализации планов карьерного развития работников			

3. Как вы охарактеризуете претендента на должность дорожного рабочего?

4. Какие перспективы карьерного роста может предложить организация для работников?

5. Как в организации заинтересовывают сезонных работников вернуться на следующий год?

6. Какие мероприятия в управлении персоналом на ваш взгляд могут повысить число возвращающихся сезонных работников?

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Лист наблюдения

Наблюдаемые: начальник отдела производства дорожных работ, мастер, дорожные рабочие.

Место наблюдения: отдел производства дорожных работ ООО «БРИЗ-Центр».

Время наблюдения: март 2017 года, период набора работников для выполнения сезонных работ.

Перечень критериев, по которым ведется наблюдение: как реализуется функция по управлению карьерой работников.

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение, оформляет окончательный документ;

У – участвует в выполнении данной функции;

П – представляет исходные данные по данной функции;

Р – принимает решение утверждает документ;

Н – не реализуется, не оформляется.

Наименование функций управления	Директор, заместитель по правовым и кадровым вопросам, заместитель по производству	Отдел правовой и кадровой работы	Начальники отделов
Составление планов по управлению карьерой работников	Н	Н	Н
Принятие мер поощрения или взыскания за выполняемую работу	Р	О	У, П
Совершенствование организации замещения кадров	Р	О	У, П
Повышение квалификации работников	Р	О	У, П
Проведение конкурсов на замещение вакантных должностей	Н	Н	Н
Организация учета по управлению карьерой	Н	Н	Н
Обеспечение составления отчетности по управлению карьерой работников	Н	Н	Н
Проработка схем замещения и индивидуальных планов развития карьеры работников	Н	Н	Н
Контроль выполнения начальниками отделов работы по управлению карьерой работников	Р	О	П
Контроль реализации планов карьерного развития работников	Н	Н	Н

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Статистическая информация ООО «БРИЗ-Центр»

ФЕДЕРАЛЬНОЕ СТАТИСТИЧЕСКОЕ НАБЛЮДЕНИЕ

Нарушение порядка представления статистической информации, а равно представление недостоверной статистической информации влечет ответственность, установленную статьей 13.19 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ, а также статьей 3 Закона Российской Федерации от 13.05.92 № 2761-1 "Об ответственности за нарушение порядка представления государственной статистической отчетности"

ВОЗМОЖНО ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ В ЭЛЕКТРОННОМ ВИДЕ

СВЕДЕНИЯ О НЕПОЛНОЙ ЗАНЯТОСТИ И ДВИЖЕНИИ РАБОТНИКОВ
за _____ I _____ 2017 г.
(квартал)

Предоставляют:	Сроки предоставления
юридические лица (кроме субъектов малого предпринимательства), средняя численность работников которых превышает 15 человек (включая работающих по совместительству и договорам гражданско-правового характера), всех видов экономической деятельности и форм собственности: - территориальному органу Росстата в субъекте Российской Федерации по установленному им адресу	не позднее 8 числа после отчетного квартала

Форма № П-4 (НЗ)

Приказ Росстата:
Об утверждении формы
от 02.08.2016 № 379
О внесении изменений (при наличии)
от _____ № _____
от _____ № _____

Квартальная

Наименование отчитывающейся организации Общество с ограниченной ответственностью «БРИЗ-Центр» (ООО «БРИЗ-Центр»)			
Почтовый адрес 663020, Россия, Красноярский край, Емельяновский район, МО Солонцовский сельсовет, площадка Западная, участок 2 «а», строение 3			
Код формы по ОКУД	Код		
	отчитывающейся организации по ОКПО		
1	2	3	4
0606028	97626686		

2

Код по ОКЕИ: человек – 792

Наименование показателей	№ строки	За отчетный квартал, человек в целых единицах
А		
Численность работников списочного состава, работавших неполное рабочее время по инициативе работодателя ¹⁾	01	0
Численность работников списочного состава, работавших неполное рабочее время по соглашению между работником и работодателем ¹⁾	02	2
Численность работников списочного состава, находившихся в простое по вине работодателя и по причинам, не зависящим от работодателя и работника ¹⁾	03	0
	04	
Численность работников списочного состава, которым были предоставлены отпуска без сохранения заработной платы по письменному заявлению работника ¹⁾	05	41
Численность принятых работников списочного состава - всего	06	10
из них на дополнительно введенные (созданные) рабочие места	07	7
Численность выбывших работников списочного состава - всего	08	5
из них:		
по соглашению сторон	09	0
в связи с сокращением численности работников	10	0
по собственному желанию	12	5
Численность работников списочного состава на конец отчетного квартала	13	120
Численность требуемых работников списочного состава на вакантные рабочие места на конец отчетного квартала	14	1
Численность работников списочного состава, намеченных к высвобождению в следующем квартале	15	0
Численность женщин, находящихся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста 1,5 лет, на конец отчетного квартала	16	1
Численность женщин, находящихся в отпуске по уходу за ребенком в возрасте от 1,5 до 3 лет, на конец отчетного квартала	17	0
Численность работников, привлекавшихся в отчетном квартале к работе вахтовым методом ¹⁾	20	0
Численность работников, предоставленных другими организациями в соответствии с договорами между организациями для выполнения работ (оказания услуг) ¹⁾	21	0
Численность работников, предоставленных другим организациям в соответствии с договорами между организациями для выполнения работ (оказания услуг) ¹⁾	22	0

1) Если работник в течение отчетного квартала несколько раз переводился на работу на неполное рабочее время, имел более одного отпуска или выполнял работу более одного раза (одной вахты), то он показывается один раз до конца отчетного квартала как один человек (целая единица).

Должностное лицо, ответственное за предоставление статистической информации (лицо, уполномоченное предоставлять статистическую информацию от имени юридического лица)

Директор _____
(должность)

Е.А. Петрюк
(Ф.И.О.)

(подпись)

8(391)204-04-70

E-mail: bc@briz2001.ru

« 7 » апреля 2017 г.

(номер контактного телефона)

(дата составления документа)

ФЕДЕРАЛЬНОЕ СТАТИСТИЧЕСКОЕ НАБЛЮДЕНИЕ

Нарушение порядка представления статистической информации, а равно представление недостоверной статистической информации влечет ответственность, установленную статьей 13.19 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ, а также статьей 3 Закона Российской Федерации от 13.05.92 № 2761-1 "Об ответственности за нарушение порядка представления государственной статистической отчетности"

ВОЗМОЖНО ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ В ЭЛЕКТРОННОМ ВИДЕ

СВЕДЕНИЯ О НЕПОЛНОЙ ЗАНЯТОСТИ И ДВИЖЕНИИ РАБОТНИКОВ
за _____ II _____ 2017 г.
(квартал)

Предоставляют: юридические лица (кроме субъектов малого предпринимательства), средняя численность работников которых превышает 15 человек (включая работающих по совместительству и договорам гражданско-правового характера), всех видов экономической деятельности и форм собственности: - территориальному органу Росстата в субъекте Российской Федерации по установленному им адресу	Сроки предоставления не позднее 8 числа после отчетного квартала
--	--

Форма № П-4 (ИЗ)

Приказ Росстата:
Об утверждении формы
от 02.08.2016 № 379

О внесении изменений (при наличии)
от _____ № _____
от _____ № _____

Квартальная

Наименование отчитывающейся организации Общество с ограниченной ответственностью «БРИЗ-Центр» (ООО «БРИЗ-Центр»)			
Почтовый адрес 663020, Россия, Красноярский край, Емельяновский район, МО Солонцовский сельсовет, площадка Западная, участок 2 «а», строение 3			
Код формы по ОКУД	Код		
	отчитывающейся организации по ОКПО		
1	2	3	4
0606028	9762668604001		

2

Код по ОКЕИ: человек – 792

Наименование показателей	№ строки	За отчетный квартал, человек в целых единицах
A	B	1
Численность работников списочного состава, работавших неполное рабочее время по инициативе работодателя ¹⁾	01	0
Численность работников списочного состава, работавших неполное рабочее время по соглашению между работником и работодателем ¹⁾	02	1
Численность работников списочного состава, находившихся в простое по вине работодателя и по причинам, не зависящим от работодателя и работника ¹⁾	03	0
	04	
Численность работников списочного состава, которым были предоставлены отпуска без сохранения заработной платы по письменному заявлению работника ¹⁾	05	8
Численность принятых работников списочного состава - всего	06	49
из них на дополнительно введенные (созданные) рабочие места	07	30
Численность выбывших работников списочного состава - всего	08	26
из них:		0
по соглашению сторон	09	
в связи с сокращением численности работников	10	0
по собственному желанию	12	26
Численность работников списочного состава на конец отчетного квартала	13	143
Численность требуемых работников списочного состава на вакантные рабочие места на конец отчетного квартала	14	1
Численность работников списочного состава, намеченных к высвобождению в следующем квартале	15	0
Численность женщин, находящихся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста 1,5 лет, на конец отчетного квартала	16	1
Численность женщин, находящихся в отпуске по уходу за ребенком в возрасте от 1,5 до 3 лет, на конец отчетного квартала	17	0
Численность работников, привлекавшихся в отчетном квартале к работе вахтовым методом ¹⁾	20	0
Численность работников, предоставленных другими организациями в соответствии с договорами между организациями для выполнения работ (оказания услуг) ¹⁾	21	0
Численность работников, предоставленных другим организациям в соответствии с договорами между организациями для выполнения работ (оказания услуг) ¹⁾	22	0

1) Если работник в течение отчетного квартала несколько раз переводился на работу на неполное рабочее время, имел более одного отпуска или выполнял работу более одного раза (одной вахты), то он показывается один раз до конца отчетного квартала как один человек (целая единица).

Должностное лицо, ответственное за предоставление статистической информации (лицо, уполномоченное предоставлять статистическую информацию от имени юридического лица)

Директор
(должность)
8(391)204-04-70
(номер контактного телефона)

Е.А. Петрюк
(Ф.И.О.)
E-mail: bc@briiz2001.ru


(подпись)
« 06 » июля 2017_год
(дата составления документа)

ФЕДЕРАЛЬНОЕ СТАТИСТИЧЕСКОЕ НАБЛЮДЕНИЕ

Нарушение порядка представления статистической информации, а равно представление недостоверной статистической информации влечет ответственность, установленную статьей 13.19 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ, а также статьей 3 Закона Российской Федерации от 13.05.92 № 2761-1 "Об ответственности за нарушение порядка представления государственной статистической отчетности"

ВОЗМОЖНО ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ В ЭЛЕКТРОННОМ ВИДЕ

СВЕДЕНИЯ О НЕПОЛНОЙ ЗАНЯТОСТИ И ДВИЖЕНИИ РАБОТНИКОВ

за _____ III _____ 2017 г.
(квартал)

Предоставляют:	Сроки предоставления
юридические лица (кроме субъектов малого предпринимательства), средняя численность работников которых превышает 15 человек (включая работающих по совместительству и договорам гражданско-правового характера), всех видов экономической деятельности и форм собственности: - территориальному органу Росстата в субъекте Российской Федерации по установленному им адресу	не позднее 8 числа после отчетного квартала

Форма № П-4 (НЗ)

Приказ Росстата:
Об утверждении формы
от 02.08.2016 № 379
О внесении изменений (при наличии)
от _____ № _____
от _____ № _____

Квартальная

Наименование отчитывающейся организации Общество с ограниченной ответственностью «БРИЗ-Центр» (ООО «БРИЗ-Центр»)			
Почтовый адрес 663020, Россия, Красноярский край, Емельяновский район, МО Солонцовский сельсовет, площадка Западная, участок 2 «а», строение 3			
Код формы по ОКУД	Код		
1	отчитывающейся организации по ОКПО	2	3
0606028	9762668604001		4

2

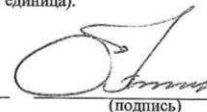
Наименование показателей	№ строки	Код по ОКБИ: человек – 792
		За отчетный квартал, человек в целых единицах
A	B	
Численность работников списочного состава, работавших неполное рабочее время по инициативе работодателя ¹⁾	01	0
Численность работников списочного состава, работавших неполное рабочее время по соглашению между работником и работодателем ¹⁾	02	2
Численность работников списочного состава, находившихся в простое по вине работодателя и по причинам, не зависящим от работодателя и работника ¹⁾	03	0
Численность работников списочного состава, которым были предоставлены отпуска без сохранения заработной платы по письменному заявлению работника ¹⁾	04	
Численность принятых работников списочного состава - всего	05	6
из них на дополнительно введенные (созданные) рабочие места	06	10
Численность выбывших работников списочного состава - всего	07	3
из них:	08	35
по соглашению сторон	09	0
в связи с сокращением численности работников	10	0
по собственному желанию	11	35
Численность работников списочного состава на конец отчетного квартала	12	118
Численность требуемых работников списочного состава на вакантные рабочие места на конец отчетного квартала	13	1
Численность работников списочного состава, намеченных к высвобождению в следующем квартале	14	0
Численность женщин, находящихся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста 1,5 лет, на конец отчетного квартала	15	0
Численность женщин, находящихся в отпуске по уходу за ребенком в возрасте от 1,5 до 3 лет, на конец отчетного квартала	16	1
Численность работников, привлечавшихся в отчетном квартале к работе вахтовым методом ¹⁾	17	0
Численность работников, предоставленных другими организациями в соответствии с договорами между организациями для выполнения работ (оказания услуг) ¹⁾	20	0
Численность работников, предоставленных другим организациям в соответствии с договорами между организациями для выполнения работ (оказания услуг) ¹⁾	21	0
Численность работников, предоставленных другим организациям в соответствии с договорами между организациями для выполнения работ (оказания услуг) ¹⁾	22	0

1) Если работник в течение отчетного квартала несколько раз переводился на работу на неполное рабочее время, имел более одного отпуска или выполнял работу более одного раза (одной вахты), то он показывается один раз до конца отчетного квартала как один человек (целая единица).

Должностное лицо, ответственное за предоставление статистической информации (лицо, уполномоченное предоставлять статистическую информацию от имени юридического лица)

Директор
(должность)

Е.А. Петрюк
(Ф.И.О.)



(подпись)

8(391)204-04-70
(номер контактного телефона)

E-mail: bc@bri2001.ru

« 05 » октября 2017_год

(дата составления документа)

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Глоссарий

Дорожное хозяйство – комплекс, включающий в себя автомобильные дороги общего пользования Российской Федерации, а также юридические и физические лица, осуществляющие обследование, изыскания, проектирование, строительство, реконструкцию, ремонт и содержание автомобильных дорог общего пользования, проведение научных исследований, подготовку кадров, изготовление и ремонт дорожной техники, добычу и переработку материалов и иную деятельность, связанную с проектированием, строительством, реконструкцией, ремонтом и содержанием автомобильных дорог [24, 41].

Дорожные работы – работы и услуги, направленные на обеспечение нормативного транспортно-эксплуатационного состояния автомобильной дороги, проводимые в пределах ее полосы отвода и в красных линиях [6].

Карьерограмма – инструмент управления карьерой; описание оптимального развития сотрудника для занятия им желаемой позиции в организации. Карьерограмма дает представление о том, какой путь должен пройти работник, какие знания, навыки получить [52].

Направление карьеры – это последовательность более или менее четко определенных позиций, должностей, статусов, ролей, которые воспринимаются как траектории к личностно-значимым достижениям в профессии, внутри организации [48].

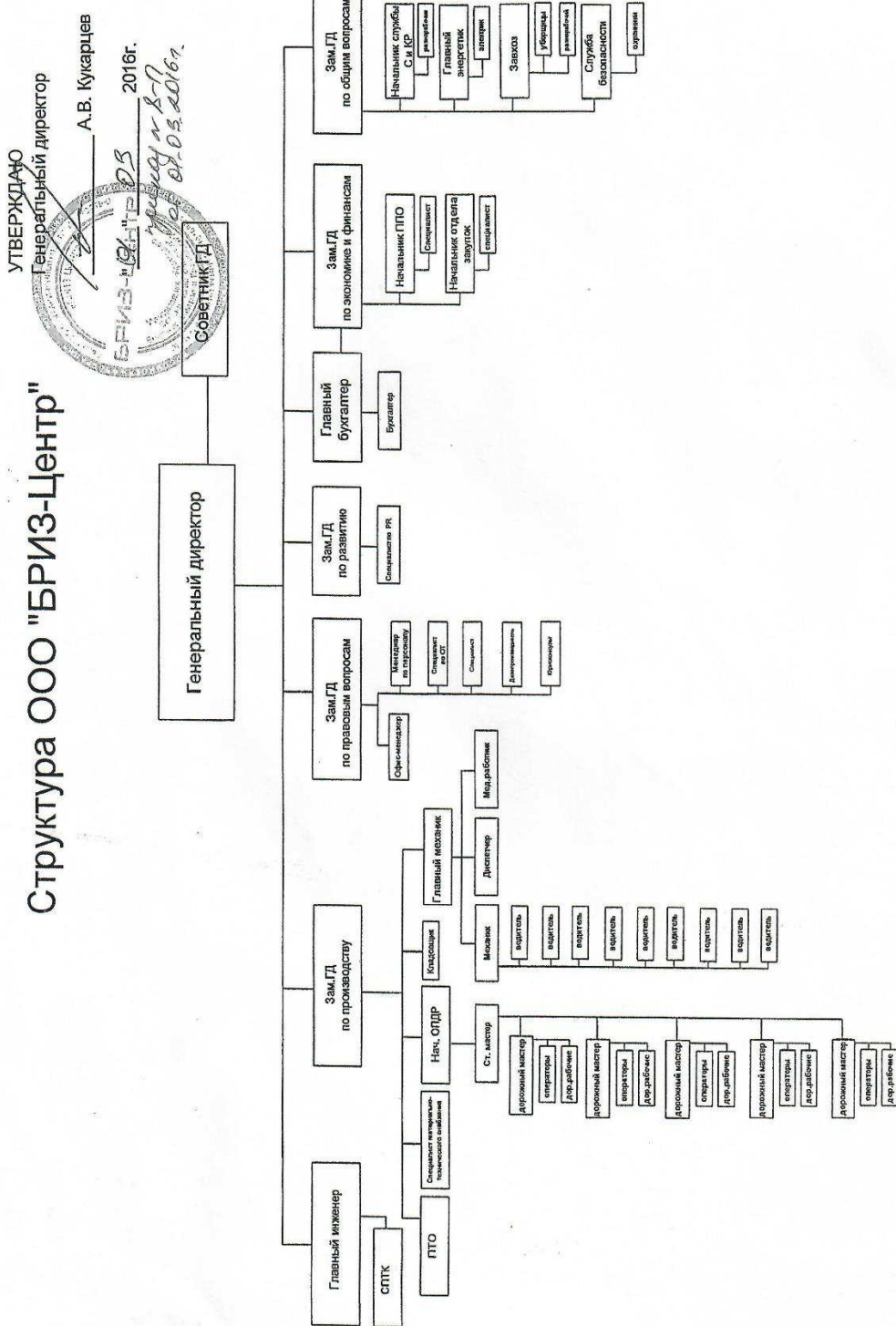
Планирование карьеры – это деятельность в системе управления карьерой по подготовке различных вариантов управленческих решений, результатом которой являются проекты, программы и планы построения карьеры работника в организации.

Разметка дорожная – линии, стрелы и другие обозначения на проезжей части, дорожных сооружениях и элементах дорожного оборудования, служащие средством зрительного ориентирования участников дорожного движения или информирующие их об ограничениях и режимах движения [24].

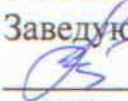
Система управления персоналом – это система, в которой реализуются функции управления персоналом, и которая включает в себя подсистему линейного руководства и ряд функциональных подсистем: планирование и маркетинг персонала, управление наймом и учетом персонала, управление трудовыми отношениями, обеспечение нормальных условий труда, управление развитием и карьерой персонала, управление мотивацией и стимулированием труда персонала, управление социальным развитием, развитие оргструктуры управления, правовое обеспечение системы управления персоналом, информационное обеспечение системы управления персоналом [59].

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Структура ООО «БРИЗ-Центр»



Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами


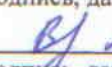
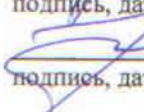
УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 И.П. Воронцова
подпись
«28» 11 2017 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Планирование карьеры работников предприятий
дорожного хозяйства на примере ООО «БРИЗ-Центр»

38.04.03 Управление персоналом

38.04.03.01 Менеджмент персонала в современной организации

Научный руководитель	 доцент, канд. экон. наук подпись, дата 28.11.17г.	Е.Г. Григорьева
Выпускник	 27.11.2017 подпись, дата	Ю.С. Васильева
Рецензент	 директор ООО «БРИЗ-Центр» подпись, дата 27.11.2017	В.И. Усенко

Красноярск 2017