

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.04.03 Управление персоналом

Магистерская программа

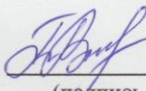
«Управление персоналом в бизнес-организациях
и государственном управлении»

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему

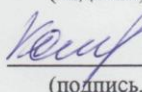
«Совершенствование управления карьерой в организации в сфере IT-услуг
(на примере ООО НПП «Алгоритм-Сервис»)»

Студент

 01.02.2021
(подпись, дата)

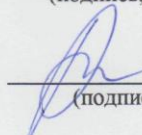
Брюхина В.А.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

 01.02.2021
(подпись, дата)

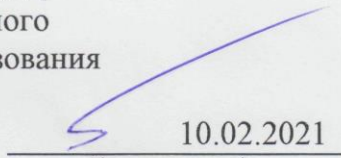
Кошарная Г.Б.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

 05.02.2021
(подпись, дата)

Данилова Е.А.
(фамилия, инициалы)

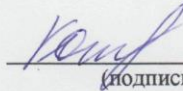
Рецензент Директор Пензенского
филиала федерального государственного
образовательного бюджетного
учреждения высшего образования
«Финансовый университет
при Правительстве РФ»
(должность, место работы)

 10.02.2021
(подпись, дата)

Бондаренко В.В.
(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____, № ____)

Заведующий кафедрой

 _____
(подпись)

Кошарная Г.Б.

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, № ____)

Секретарь ГЭК

(подпись, дата)

Барсукова С.А.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КАРЬЕРЫ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ИТ-УСЛУГ	9
1.1 Профессиональная карьера персонала: понятие, виды и подходы к определению карьеры	9
1.2 Управление карьерой персонала в организации: модели, задачи	18
ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ СФЕРЫ ИТ-УСЛУГ	31
2.1 Характеристика деятельности организации и система управления карьерой персонала ООО НПП «Алгоритм-Сервис».....	31
2.2 Анализ результатов проведенного социологического исследования управления карьерой персонала ООО НПП «Алгоритм-Сервис».....	43
2.3 Основные направления совершенствования системы карьеры персонала ООО НПП «Алгоритм-Сервис».....	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	59
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	63
ПРИЛОЖЕНИЯ	Ошибка! Закладка не определена.

ВВЕДЕНИЕ

Формирование рыночных отношений, где конкуренция является составляющей единицей существования бизнеса, проблемы развития личности приобретают большую значимость. Возникает объективная потребность исследования систем мотивации и стимулирования персонала в организации, изучение проблем формирования профессионально-важных качеств сотрудников, изучение системы карьерного продвижения.

Анализ вопросов, касающихся карьерного продвижения, имеют особый интерес как со стороны представителей компании, так и со стороны сотрудников, и помогает найти точки соприкосновения по вопросам карьеры.

В научном сообществе понятие «карьера» появилось не так давно, можно сказать, что все подходы к трактовке данного термина сводятся к определению трудовым отношениям складывающихся между работодателями и работниками, и в последовательном виде представляют собой эволюцию взглядов работодателя на работника как на специфическое и необходимое условие развитие бизнеса.

Проблемы, связанные с карьерным продвижением, развитием карьеры персонала изучены отечественными и зарубежными исследователями. Среди отечественных ученых особое внимание изучение карьеры было уделено Т.Ю. Базаровым, А.П. Егоршиным, А.Я. Кибановым, Г.Г. Зайцевым, Е.В. Каштановой, С.П. Мясоедовым, С.И. Сотниковой и О.А. Долгоруковой.

Отечественный ученый в области управления человеческими ресурсами А.Я. Кибанов рассматривает профессиональную карьеру как динамическое явление, т.е. как постоянно меняющийся и развивающийся процесс».

Т.Ю. Базаров изучая карьерное планирование персонала, считает, что карьера представляет собой последовательность этапов развития сотрудника в профессиональных сферах, и является итогом его позиции и поведения.

Психологические аспекты развития профессиональной карьеры подробно изучены и представлены в работах В.Н. Князева, Е.Г. Молл, Ф.Р. А.М. Руденко, С.И. Самыгина.

Рассматривая профессиональную карьеру как процесс, многие исследователи предлагают изучать ее с помощью определенных этапов, которые опираются на такие критерии как возраст сотрудников, накопленный опыт, социальный и профессиональный статус.

Научные разработки по изучению карьерного продвижения персонала выступают основой для дальнейшего изучения данного организационного вопроса. В настоящее время в области управления карьерой персонала не существует объединенных и целостных подходов к определению данного термина, что оказывает негативное влияние на формирование целостного представления. В связи с этим, при анализе системы карьеры необходимо интегрировать знания.

Целью магистерской диссертации является совершенствование управления карьерой в сфере it-услуг в организации ООО НПП «Алгоритм-Сервис».

Объектом исследования является персонал ООО НПП «Алгоритм-Сервис».

Предметом исследования выступает управление карьерой персонала ООО НПП «Алгоритм-Сервис».

В соответствии с целью магистерской диссертации необходимо решить следующие задачи:

1. рассмотреть понятие, подходы к анализу профессиональной карьеры и ее виды;
2. изучить систему управления карьерой персонала организации в соответствии с моделями карьеры персонала;
3. дать общую характеристику системы управления карьерой ООО НПП «Алгоритм-Сервис»;

4. изучить степень удовлетворенности персонала системой управления карьерой и раскрыть основные проблемы в построении и планировании карьерного продвижения персонала ООО НПП «Алгоритм-Сервис»;

5. предложить пути решения выявленных проблем, направленные на совершенствования управления карьерой персонала ООО НПП «Алгоритм-Сервис».

Методы достижения поставленной цели: анализ научной литературы, монографий, статей, электронных ресурсов по вопросам, затрагивающим управление карьерой персонала, анализ документов, а также анкетный опрос и интервью с руководителем организации.

Структура магистерской диссертации состоит из введения, двух глав, пяти параграфов, заключения, списка использованной литературы и приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КАРЬЕРЫ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ИТ- УСЛУГ

1.1 Профессиональная карьера персонала: понятие, виды и подходы к определению карьеры

В настоящее время интерес вызывает толкование карьеры самим персоналом, каким образом они могут ей управлять, как могут выстраивать взаимоотношения с компанией.

В современной литературе по управлению человеческими ресурсами для определения трудовой мобильности персонала принято использовать такие понятия как «трудовое перемещение», «движение персонала», «карьера». Необходимо проанализировать данные понятия.

Трудовое перемещение представляет собой перемещение персонала компании относительно рабочих мест, которые они занимают в течение жизни. Переходом работника между рабочими местами считается изменением хотя бы одной из характеристик рабочего места: отрасль, компания, сфера деятельности, район, структурное подразделение, профессия, квалификация. Выделение типов трудового перемещения является условным, поскольку переход на должностные позиции может быть одновременно сменой и компании, и профессии, и сферы.

Движение персонала представляет собой трудовую мобильность относительно рабочих мест в пределах организации и предполагает наличие следующих составляющих:

- Занятие вышестоящей должности, когда служащий замещает более высокую должность, а рабочий получает новый разряд;
- перемещение, происходит когда сотрудник путем перевода на другое рабочее место устраняет необходимость в приеме нового сотрудника;

– понижение, когда в связи с изменением его потенциала работник переводится на более низкую должность или по результатам аттестации на более низкий разряд для рабочего;

– увольнение с предприятия, когда работник полностью меняет место работы в связи с неудовлетворённостью условиями труда или несоответствием занимаемому рабочему месту [31, с. 186].

Возвращаясь к термину карьера, необходимо отметить, что различные исследователи не всегда понимают его одинаково.

Исследователь в области управления человеческими ресурсами А. Я. Кибанов под деловой карьерой предлагает рассматривать поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения [47, с. 219].

Ряд авторов под определением «карьера» предлагают рассматривать должностное и профессиональное продвижение, стремление к намеченному статусу (социальному, должностному, квалификационному), обеспечивающего самоутверждение специалиста в соответствии с его квалификацией [48, с. 32].

К.А. Кравченко изучает карьеру персонала организации как последовательную смену стадий развития сотрудника в рамках одной компании [19, с. 216].

М. Я. Сонин трактует карьеру как «индивидуально осознанные позиции и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека» [41, с. 26].

О.В. Устинова, Н.Г. Хайруллина предлагают рассматривать карьеру как «успешное продвижение в области общественной, служебной, научной деятельности» [50, с. 220].

Вместе с тем нельзя не отметить, что в настоящее время карьера персонала определяется исследователями не только как продвижение по

служебной лестнице с помощью развития различных компетенций в одной специализации, а как должностные перемещения, не отражающие развитие по одной специализации.

В работе А.О. Долгоруковой, отражается следующая трактовка «карьера - это процесс многовекторного совершенствования человека и включающего в данный процесс такие составляющие, как «реальная ситуация, желаемая ситуация и индивид, который проходит путь от первой ко второй, постепенно повышая степень собственного совершенства» [36, с. 45].

Таким образом, различные авторы предлагают рассматривать различные трактовки и подходы к определению понятия карьера. Основными моментами при этом являются:

Во-первых, карьера является продуктом интеграции сферы приложения труда индивида.

Во-вторых, она представляет собой результат самореализации сотрудника компании, связанный с достижением перспективного уровня в социуме.

В-третьих, карьера выступает в качестве социальной технологии по решению индивидуальных личностных проблем сотрудника и организационных проблем компании. Также следует отметить, что карьера раскрывается не только через сущностные характеристики, но и через исследование ее структуры.

Таким образом, карьера в обобщенном виде представляет собой комплекс должностного и профессионального продвижения, стремление к намеченному статусу, который обеспечивает самоутверждение специалиста в соответствии с уровнем его квалификации.

К исследованию понятия карьеры применим ряд методологически подходов, представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Подходы к исследованию понятия «карьера»

Источник: составлено автором по [Управление карьерой: учебное пособие / Л.М. Базавлуцкая, Е.А. Гнатышина, Ю.В. Лысенко. - Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2019.- 36 с.]

Карьера с позиции содержательного подхода выступает как индивидуально осознанная позиция и поведение человека, которые позволяют ему сохранять личностные интересы в жизни и трудовой деятельности, проявлять способность к гибким способам принятия различных решений, саморазвиваться и адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям. Данный подход к определению карьеры является индивидуально осознанным способом самоопределения человеком в потоке социальной жизни, который обеспечивает человеку социальную устойчивость.

Карьера человека может классифицироваться по критерию позиционирования себя в социальной жизни и может подразделяться на карьеру личностную и карьеру деловую.

Личностная карьера выступает как осознанное понимание человеком по отношению к его жизненной позиции, которая позволяет противостоять негативным воздействиям социальной среды в процессе жизнедеятельности вне трудовых отношениях (быт, семья, досуг и т.п.). Также, личностная

карьера объединена с собственными возможностями человека, с опытом разрешения различных ситуаций [45, с. 84].

Деловая карьера предполагает достижение человеком устойчивости в труде посредством, во-первых, профессионально-личностного позиционирования, фиксации и закрепления определенного статуса (положения) работника в профессиональной сфере деятельности в соответствии с его знаниями, умениями, навыками и установками. Во-вторых, достижение статусно-ролевого позиционирования.

Другие авторы, в частности, А. Фофанова соглашается с подходами предложенными Л.М. Базавлуцкой, и предлагает под субстанциональным подходом рассматривать карьеру как процесс нахождения человеком рыночной ниши, благодаря которой осуществляется раскрытие его личного потенциала для удовлетворения индивидуальных потребностей. При этом карьера как процесс самореализации работника выступает способом достижения различных целей - повышение конкурентоспособности, обеспечение жизнеспособности компании, увеличение прибыли и т.д. Для достижения любой индивидуальной цели необходимы определенные организационные условия [51, с. 153].

В этой связи карьера есть не что иное, как единство двух противоположных классов движущих сил к освоению социального пространства. Это цели работодателя, диктуемые рынком (внешние), и собственные цели человека, его желания и установки, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни (внутренние). С одной стороны, работодатель стремится для должностной позиции найти работника с такими компетенциями, которые способствуют повышению эффективности трудовой отдачи при минимальных затратах на их воспроизводство. С другой стороны, работник выбирает из некоторого числа более или менее приемлемых должностных позиций такую, которая в большей степени позволяет ему получить лично-значимые выгоды в жизни и в труде

В соответствии со структурным подходом карьера представляет собой комплекс внутренних и внешних сил, которые побуждают человека к освоению и совершенствованию способа позиционирования себя в социальной жизни, задают ему границы и формы, придают направленность на достижение социальной устойчивости. Этот подход, раскрывая внутреннее содержание карьеры, позволяет различать внутреннюю и внешнюю, объективную и субъективную формы карьеры.

Внутренняя карьера представляет собой индивидуально-осознанная последовательность изменений во взглядах, позиции и поведении человека, связанных с удовлетворением индивидуальных потребностей в труде и вне работы на протяжении рабочей жизни. Внутренняя карьера не имеет поощрений, кроме самой активности. Она выражена в его движении по фазам становления (развития) профессионала, по ступеням иерархии, квалификационной лестницы, вознаграждения, престижа.

Внешняя карьера представляет собой процесс побуждения к личностному, профессиональному и должностному развитию человека в ходе деятельности, базирующийся на объективной оценке его склонностей, способностей и других индивидуальных качеств с учетом рыночной потребности в труде. Внешняя карьера способствует созданию заинтересованности в сохранении и улучшении личностной позиции человека в изменяющихся условиях современной жизни.

Внутренняя и внешняя карьеры осмысливаются с двух сторон - объективной и субъективной. Карьера в объективном смысле предстает как некая система достижений индивида, воспринимаемая как результат локализации и утверждения социальной устойчивости работника, как объективная серия статусов и четко определенных позиций, должностей, ролей и т.п. [5, с. 64].

Карьера в субъективном смысле представляет собой результат личного выбора человеком карьерных целей и действий по их достижению из множества других, основанного на устойчивых индивидуальных

характеристиках - понимании своих талантов, способностей, потребностей, ценностных ориентаций, ценностей, мотивов [25, с. 231].

Карьера с позиции функционального подхода выступает как комплекс взаимосвязанных и взаимозависимых тактик освоения и самопроектирования профессионально-ориентированных видов деятельности, самоактуализации личностного потенциала, саморазрушения карьеры. Этот подход ориентирован на описание процессов организации, развития и разрушения карьеры, что позволяет выявить место и роль карьеры в управлении персоналом в целом.

Карьера с позиции морфологического подхода представляет собой совокупность форм и видов движения работника в стратифицированной системе разделения труда по определенным ступеням профессионального мастерства, являющуюся результатом его осознанной позиции и поведения.

Карьеру можно классифицировать по ряду признаков, представленных на рисунке 2.

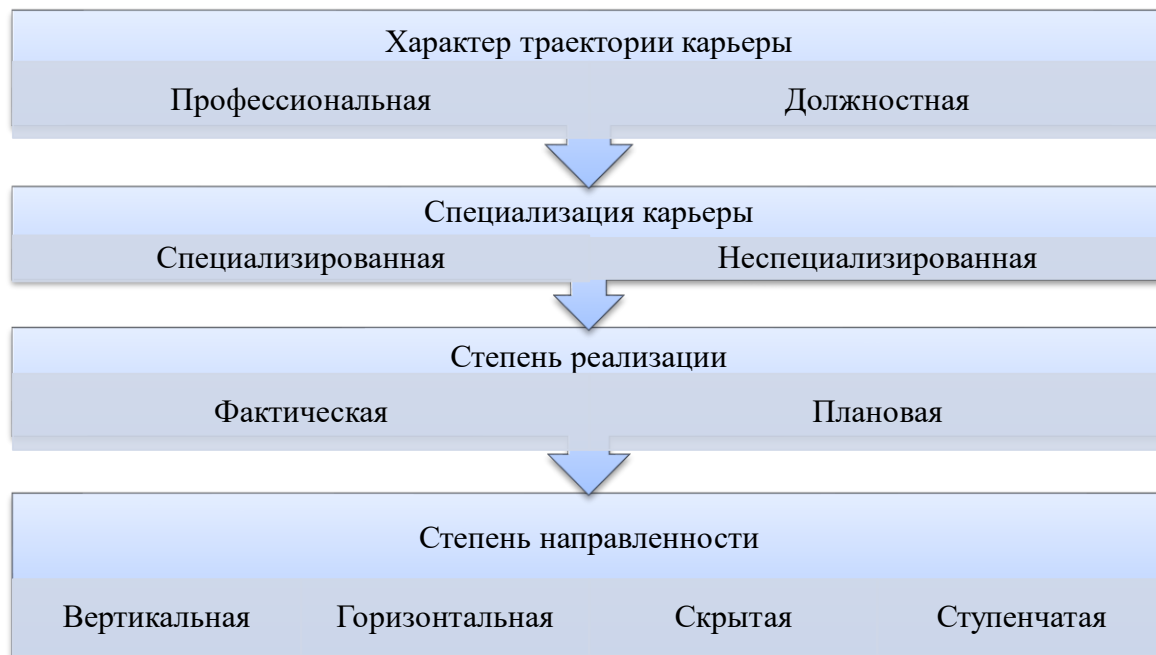


Рисунок 2 – Классификация карьеры

Источник: Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 106 с.

1. По характеру траектории карьера может быть профессиональной и должностной. Профессиональная – характеризует уровень развития и степень реализации профессиональных способностей человека, качественное состояние его профессионального опыта. Профессиональная карьера должна служить основой для должностной карьеры. Должностная карьера представляет собой перемещение работника как по вертикали, так и по горизонтали должностной структуры в организации. Она есть не что иное, как форма реализации профессиональных возможностей человека.

2. По критерию специализации – специализированная и неспециализированная. Специализированная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется.

Карьера неспециализированная. Данная классификация карьеры широко используется в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на 3 года [12, с. 106].

3. По степени реализации – фактическая и плановая карьера.

Фактическая карьера представляет собой совокупность должностей, которые занимал или занимает работник на данный момент.

Плановая карьера – это совокупность должностей, которые потенциально может занимать работник.

4. По степени направленности развития – вертикальная, горизонтальная, скрытая (центростемительная), ступенчатая карьера.

Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое как правило

сопровождается более высоким уровнем оплаты труда) или переход на нисходящий трудовой путь – деградацию.

Карьера горизонтальная – вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.) Это вид карьеры, с которым связывают понятие ротация – назначение работника на должность одного должностного уровня, как правило с дополнительной мотивацией [13, с .234].

Под центростремительной (скрытой) карьерой исследователи предлагают рассматривать движение сотрудника к ядру руководства компании, например приглашение работника на вебинары или конференции, на которых участвуют только управленческое звено компании. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделении организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

Карьера ступенчатая – вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект [23, с. 196].

Таким образом, система карьеры, которая существует в компании является одним из основных методов управления персоналом, его профессиональным и социальным развитием, при этом кадровый менеджмент компании должен уметь различать карьерные цели сотрудников для грамотного и эффективного планирования карьерных перемещений.

1.2 Управление карьерой персонала в организации: модели, задачи

Карьера представляет собой осознанную позицию и поведение человека в профессиональной среде, и выступает как необходимый элемент должностного и профессионального развития.

Важной задачей является система управление карьерой, которая представляет собой системное планомерное воздействие на процессы формирования, распределения, перераспределения и использования человеческого капитала. Процесс управления карьерой персонала должен находиться в зависимости от вида карьера, поскольку для каждого вида существуют свои характерные особенности.

Горизонтальная карьера – это вид карьеры, который предполагает перемещение в другую функциональную область, расширение и усложнение Профессиональных функций или смену служебной роли в рамках одного уровня организационной иерархии. Горизонтальный вид карьеры сопровождается увеличением оплаты труда.

Любая организация заинтересована в эффективном управлении своим человеческим капиталом. Поэтому очень важно, чтобы достойные продвижения люди получали должности и оплату в соответствии с их уровнем компетентности, способностями, уровнем трудовой мотивации. Для этого в организациях, заботящихся о состоянии своего человеческого капитала и эффективности его использования, большое внимание уделяется вопросам управления карьерным развитием персонала [20, с. 13].

Не во всех компаниях существует возможность продвижения по карьерной лестнице с занятием более высокой должностной позиции, что обуславливается маленьким количеством уровней организационной структуры управления, возрастной однородностью персонала. Благодаря

использованию горизонтального карьерного роста можно обеспечить сотрудникам, которые хорошо себя зарекомендовали.

Управление горизонтальной карьерой представляет собой процесс планомерного воздействия на формирование, распределение и использование кадрового потенциала компании, благодаря которому осуществляется быстрое замещение открытых должностей с помощью внутренних источников подбора персонала. Но при этом у сотрудника, претендующему на открывшуюся должность должен быть необходимый опыт работы в должности данного уровня и хорошие рекомендации непосредственного руководителя [22, с. 174].

Задачи управления горизонтальной карьерой:

- удовлетворение потребности организации в качественном замещении должностей в рамках каждого уровня организационной иерархии;
- закрепление единых корпоративных норм, ценностей, стандартов поведения и деятельности в различных подразделениях;
- повышение уровня координации, кооперации, эффективности формального и неформального взаимодействия подразделений, находящихся на одном уровне организационной иерархии;
- повышение мотивации персонала, стимулирование активности, закрепление желательных образцов поведения;
- профилактика профессиональных деформаций и текучести кадров;
- повышение лояльности персонала, снижение кадровых рисков.

Факторы, влияющие на управление горизонтальной карьерой:

- количество уровней в организационной иерархии;
- особенности кадровой стратегии;
- стадии жизненного цикла компании и ее размеры;
- квалификационные характеристики персонала [12, с. 65].

Управление горизонтальной карьерой имеет два варианта. Первый вариант горизонтальной карьеры предполагает сохранение должности,

занимаемой работником, но расширение круга полномочий и ответственности в рамках данной должности и связанное с этим повышение статуса.

Такой тип горизонтальной карьеры возможен при увеличении численности подразделения, усложнении его структуры или появлении у подразделения новых дополнительных функций. Также он возможен при слиянии подразделений, в результате чего функции и персонал одного передаются другому. В этих случаях руководитель подразделений расширяет собственные полномочия, оставаясь на своем рабочем месте.

Второй вариант горизонтальной карьеры связан с переводом сотрудника на должность того же уровня, предполагающую более широкий круг полномочий и ответственности и более высокую оплату. Этот перевод может осуществляться как в рамках одного подразделения, так и из подразделения в подразделение [44, с. 98].

Управление горизонтальной карьерой в организации включает:

- определение текущей и перспективной потребности в кадрах, с целью планирование карьерных продвижений сотрудников и быстрому закрытию должностных позиций в компании путем переводов на вышестоящую должность;
- разработку планов замещения должностей и на их основе планов горизонтального продвижения, план замещения в свою очередь представляет собой организационный документ, в котором отражается работа по формированию кадрового резерва компании, куда входят сотрудники, которые в перспективе могут занимать руководящие должности;
- планирование изменения структуры функционала должности, с целью расширения обязанностей и выполнению более сложных и ответственных задач, требующих повышения компетенций сотрудника в одной области деятельности;
- аттестацию персонала, представляющую собой регулярную оценку персонала, с целью определения соответствия сотрудника занимаемой должности;

- формирование программ по повышению квалификации персонала, благодаря которым расширяются и усложняются компетенции сотрудников;
- оценку претендентов, входящих в резерв, и принятие решения о замещении ими должностей с большим кругом функциональных обязанностей;
- адаптацию специалиста в новой должности или помощь в освоении новых функций [42, с. 443].

Управление горизонтальной карьерой отдельного сотрудника предполагает:

- анализ карьерограммы;
- профессиональную диагностику;
- согласование, утверждение и контроль индивидуальных планов развития.

Горизонтальная карьера накладывает особенности на карьерный цикл работника, который представляет собой повторяющуюся последовательность процессов карьерного развития. При переходе с одной ступени иерархии на другую, работник будет повторять карьерный цикл заново.

При управлении горизонтальной карьерой работника на этапе ориентации выявляются его индивидуальные качества, наличие или отсутствие у него способностей и качеств, определяются перспективы карьерного развития. В зависимости от этого происходит зачисление в ту или иную группу кадрового резерва.

После определенного времени развития в резерве сотрудник организации может быть переведен на должность того же уровня иерархии в случае ее освобождения или при наличии производственной необходимости расширить круг своих полномочий на имеющейся должности.

Этому процессу предшествует оценка работников и отбор, а затем принятие решения о переводе или расширении функционала. В случае перевода работник проходит процесс адаптации к должности, а в случае расширения функционала – процесс повышения квалификации, направленный

на освоение новых функциональных обязанностей и адаптацию к новым профессионально-функциональным ролям [45, с. 23].

Работая в новой должности, сотрудник организации тем или иным образом проявляет себя. В зависимости от этого происходит дальнейшее карьерное развитие, проводится формирование или коррекция индивидуального карьерного плана, выдвижение на новую должность. Впоследствии карьера может и дальше развиваться как горизонтальная, повторяя цикл, или стать вертикально-горизонтальной.

Эффективная организационная работа по формированию и управлению карьерой персонала компании представляет собой процесс, когда сотрудники понимают и представляют перспективы должностного и профессионального развития с помощью следующих факторов:

1. последовательность этапов служебных переводов, с помощью которых сотрудник достигнет желаемой карьерной цели и должности, т.е. использование карьерной модели;
2. Обучающие мероприятия, благодаря которым сотрудник сможет занять вышестоящую должность;
3. Уровень знаний, умений, навыков, а также психологические качества и различные достижения в жизни сотрудника. Большое значение в данном случае отводится именно соответствию данных факторов занимаемой должности [15, с. 109].

Модели карьеры, предлагаемые работнику, делятся на следующие виды: трамплин, лестница, змея, перепутье. С помощью модели карьеры «трамплин» происходит процесс планирования карьеры руководителей и специалистов, которая представляет собой продвижение по карьерным ступеням со сменой должностных позиций на более сложные и высокооплачиваемые. Пример данной модели карьеры представлен на рисунке 3.

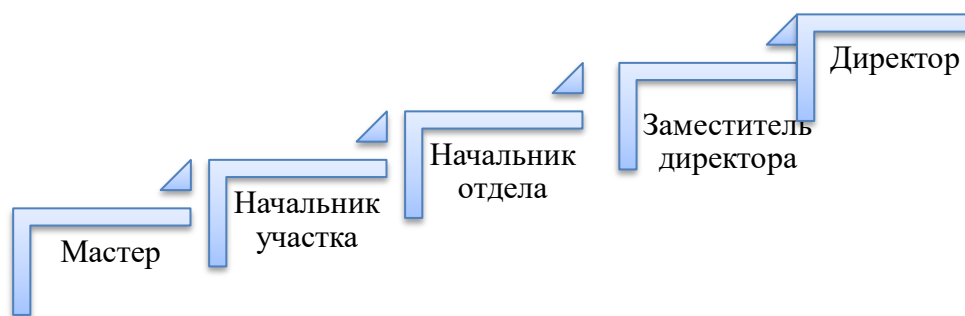


Рисунок 3 – Модель карьеры «трамплин» для линейного руководителя

Источник: Горленко, О. А. Управление персоналом: учебник для академического бакалавриата / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. С. 140.

На рисунке 4 представлена следующая модель карьеры, которая называется «лестница». Данная модель характеризуется постепенным продвижением по карьерной лестнице с помощью обучающих мероприятий по повышению квалификации, а нахождение на той или иной должности определено временным промежутком. В период максимального раскрытия потенциала, когда сотрудником накоплен достаточный опыт и получены высокая квалификация происходит плавный спуск по карьерной лестнице, который характеризуется выполнением менее интенсивной работы, но вклад данного специалиста выступает ценным. [11, с. 27].

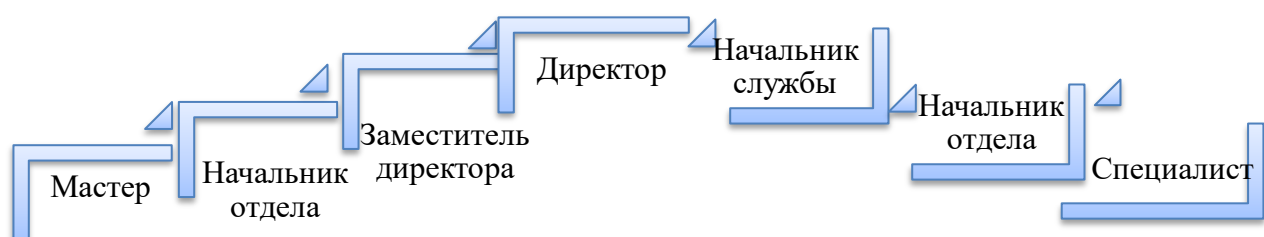


Рисунок 4 – модель карьеры «лестница»

Источник: Г.Беляцкий, Н.П. Деловая карьера / Н.П. Беляцкий, А.В. Маевская. – СПб.: Мисанта, 2012. – 109 с.

Следующая модель карьеры, которая используется также для планирования карьеры специалистов и руководителей различного уровня «змея». Данная модель представляет собой горизонтальное должностное перемещение, а длительность пребывания на конкретной должностной позиции составляет около двух лет. Данная модель карьеры для показана на рисунке 5.



Рисунок 5 – Модель карьеры «змея»

Источник: Горленко, О. А. Управление персоналом: учебник для академического бакалавриата / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. С. 146.

Главным достоинством представленной модели карьеры является возможность удовлетворения потребности человека в позиции интересующих его функций управления, а также позволяет избежать ситуации, когда цели сотрудника и цели его отдела выходят на первый план.

Кроме названных достоинств данная модель управления имеет следующие недостатки: при планировании карьерных перемещений необходимо учитывать психологические особенности темперамента сотрудника, поскольку сотрудникам с преобладанием темперамента меланхолика и флегматика не расположены к смене коллектива любая кадровая перестановка негативно сказывается на сотруднике компании.

Модель карьеры «перепутье», представляет собой американскую модель управления карьерой, при которой после определенного срока работы на должности по результатам комплексной оценки происходят планирование карьеры: повышение, перемещении или понижении в должности. Данная модель карьеры представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Модель карьеры «перепутье»

Источник: Горленко, О. А. Управление персоналом: учебник для академического бакалавриата / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. С. 147.

При планировании карьеры сотрудников необходимо учитывать различные факторы:

- тип личности сотрудника;
- возраст сотрудника для вступления в конкурентную должность;
- длительность нахождения сотрудника на одной должностной позиции;
- стадии трудовой деятельности, на которой находится претендент на должность [46, с. 139].

Рассмотрим эти факторы подробнее. Эффективное планирование карьеры сотрудника должно соответствовать типу его личности. Исследователи в области управления человеческими ресурсами считают, что

соответствие личности работника и управление его карьерой позволит повысить эффективность его деятельности в занимаемой должности.

Планирование служебной карьеры также предполагает научное обоснование рационального возраста работника для замещения должности. В приложении А представлена характеристика стадий трудовой деятельности работника.

Продолжительной периода пребывания работника в одной должности оказывает сильное влияние на его отношение к работе. Отношение к работе в зависимости от времени пребывания в одной должности показано на рисунке 7.

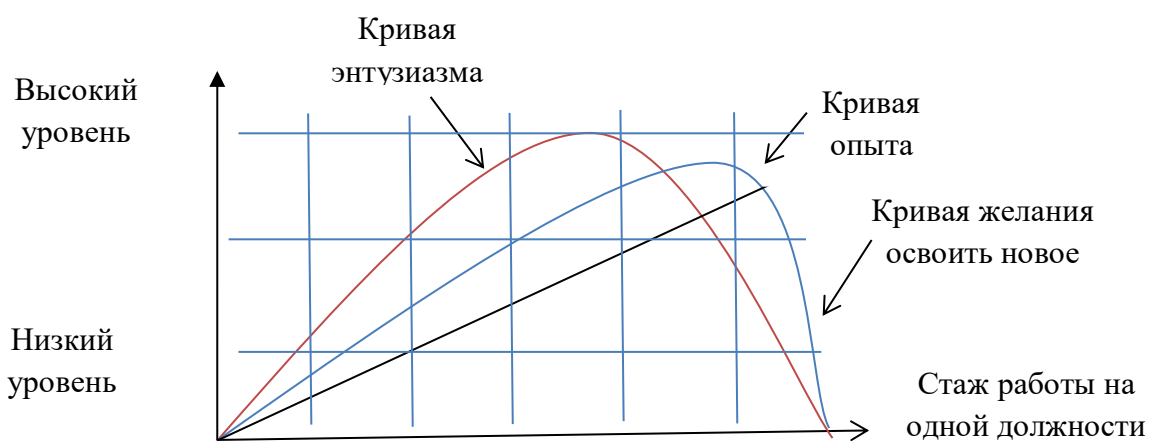


Рисунок 7 – Отношение к работе в зависимости от времени пребывания в одной должности

Источник: Галимова Д.Ф., Даутова А.А., Кузяшев А.Н. Возраст работника и стадия карьеры // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2020.- №2-4. С 37.

Замечено, что с приобретением опыта уровень энтузиазма и желания освоить дело растут, но до определенного момента (4-5 лет работы в одной должности), после чего резко падают.

Перемещение же в должности по горизонтали или по вертикали не позволяет кривым опускаться, и они вновь начинают движение вверх.

Для того, чтобы поддерживать рост эффективности работников сотрудников, необходимо осуществлять деятельность по управлению профессиональной карьерой. Управление профессиональной карьерой

представляет собой деятельность кадровой службы организации по развитию профессиональных способностей человека, накоплению им профессионального опыта и его рациональное использование как в интересах сотрудника, так и в интересах организации [7, с. 24].

Планирование и управление профессиональной карьерой позволяет обеспечить взаимовыгодные отношения между организацией и персоналом:

- персонал получает возможность для удовлетворения потребности в самореализации в виде вариантов карьерных моделей, предлагаемых организацией;

- организация приобретает невидимый ресурс, принадлежащий работнику – его потенциал [43, с. 243].

Управление карьерой предполагает формирование следующих документов, представленных на рисунке 8:

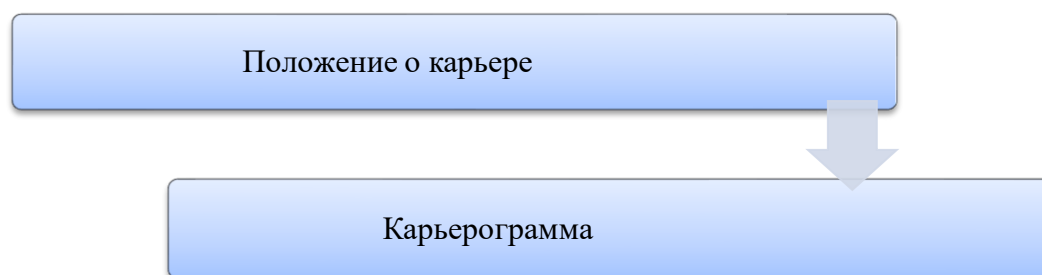


Рисунок 8 – Документы, необходимые для управления карьерой

Источник: составлено автором по [Управление персоналом : учебник / К. В. Воденко, С. И. Самыгин, К. Г. Абазиева [и др.] ; под. ред. К. В. Воденко. - 2-е изд. - Москва : Дашков и К ; Ростов-на-Дону : Наука-Спектр, 2019. - 169 с.]

Основными документами являются:

1. Положение о карьере. Это документ, регламентирующий процесс управления карьерой в организации. Положение о карьере должно включать следующие разделы:

- общая часть;
- цели и задачи карьеры;
- организация управления карьерой;

- оценка персонала в продвижении карьеры;
- порядок подготовки и принятия решений о карьере;
- система используемой документации [4, с. 42].

2. Карьерограмма персонала (фактическая модель карьеры). Это документ, содержащий информацию о возможных трудовых перемещениях работника, о времени работы в каждой должности, повышение квалификации и т.д. именно карьерограмма дает представление о карьере. На рисунке 9 представлена карьерограмма сотрудника сферы IT-технологии.

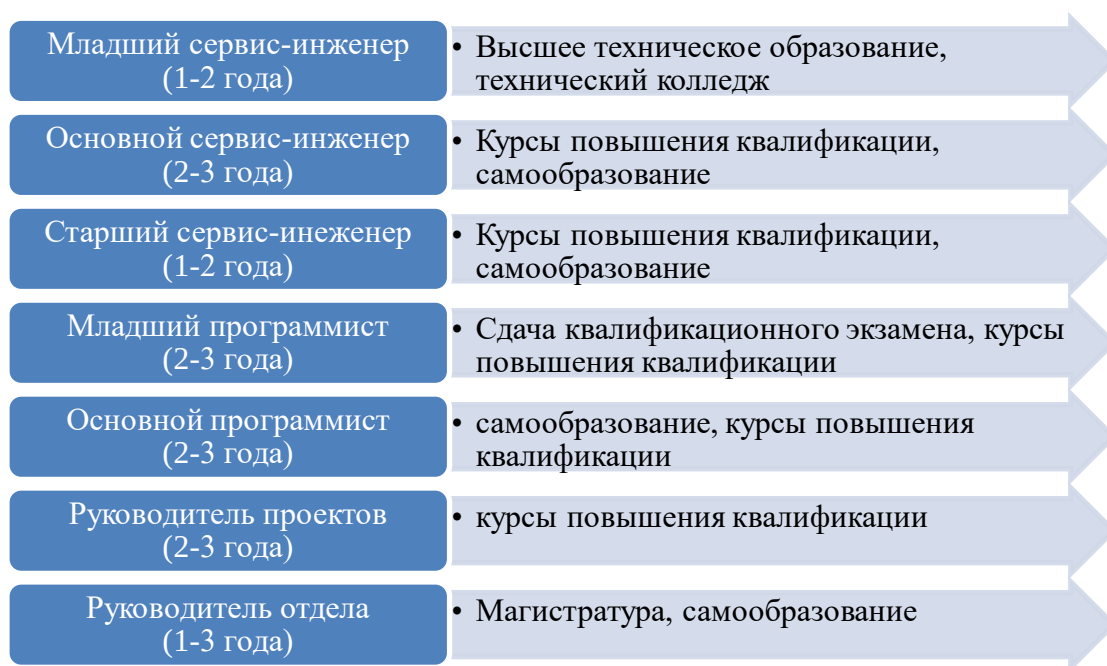


Рисунок 9 – Карьерограмма технического специалиста организации сферы IT-технологии

Источник: составлено автором по [Аверьянов Н.С. Управление профессиональной карьерой в сфере информационных технологий // Научный альманах. - 2018. № 12-2 (50). С. 175-177]

Организация помогает работнику определяться в выборе средств, необходимых для продвижения по карьерной траектории (обучение, наставничество и т.д.) Для анализа, моделирования и корректировки служебного движения работников используют различные формы управленческих работ.

Индивидуальное консультирование, включающее тестирование, проведение интервью, а затем последовательную проработку консультантом и

клиентом отдельных вариантов карьеры. Данная форма является более затратной, чаще всего применяется к талантливым сотрудникам, которые входят в кадровый резерв организации.

Групповая сессия, используется в рамках стратегического кадрового развития фирмы внутри отделов и подразделений. Этот подход дешевле, но при этом имеет существенный недостаток, который характеризуется нехваткой индивидуальной оценки сотрудников.

Различные формы самооценки, этот вид самый простой и дешевый, но следует учитывать, что не каждый человек способен объективно себя оценить, как работника.

Консультирование менеджером по персоналу и непосредственным руководителем, является распространенным способом, который используется для средней и высшей категории сотрудников [10, с. 246].

Оценочные центры и центры развития, такая форма применяется при карьерном продвижении руководителя. Данные центры проводят анализ сильных и слабых сторон сотрудника по следующим направлениям:

- анализ проблем (выявление аналитических способностей человека);
- постановка целей (умение ставить цели);
- принятие решений (своевременность, точность и объективность решения; правомерность и аргументированность выбора);
- коммуникативные навыки (определение уровня коммуникабельности и способности правильного выбора средств коммуникаций);
- обучение (уровень обучаемости и способности к обучению других);
- мотивация работы (личные стимулы, способность мотивировать других);
- исследование времени (способность к эффективной организации работы);
- предотвращение и разрешение конфликтов;
- контроль за работой [29, с. 254].

Подобные центры способствуют формулированию и постановке реальных целей в сфере планирования карьеры для каждого сотрудника. Совмещение личных целей с целями компании может происходить разными способами, наиболее перспективным является Personal Balanced Scorecard (метод индивидуальной сбалансированной системы показателей), сокращенно PBSC, который предоставляет возможность работникам совместно с линейными руководителями разрабатывать индивидуальный план совершенствования карьеры и карьерного развития [48, с. 163]

Таким образом, эффективное построение системы планирования и управление карьерой сотрудников организация способствует четкому осознанию сотрудником своих должностных и профессиональных перспектив в компании. Управление карьерой персонала предполагает целенаправленную деятельность службы управления персоналом, направленную на развитие профессиональных способностей сотрудника, накоплении профессионального опыта и его рациональное использование как в личных интересах персонала, так и в интересах компании.

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ СФЕРЫ IT-УСЛУГ

2.1 Характеристика деятельности организации и система управления карьерой персонала ООО НПП «Алгоритм-Сервис»

Общество с ограниченной ответственностью «Научно-производственное предприятие «Алгоритм-Сервис» было образовано в 2000 году. Направлением деятельности стала доработка и настройка под заказ складского учета на базе программы "1С:Торговля и склад" версии 7.5.

В 2003 ООО НПП «Алгоритм-Сервис» заключила договор франчайзи с компанией 1С. Франчайзинг – способ организации бизнес-отношений между независимыми компаниями и/или физическими лицами, в рамках которой одна из сторон (франчайзи) получает от другой (франчайзера) официальное разрешение на использование знака обслуживания, фирменного стиля, деловой репутации, ноу-хау и готовой бизнес-модели за определенную плату предприятия сети.

«1С:Франчайзинг» – более 6700 предприятий, сертифицированных фирмой "1С" на оказание комплексных услуг по автоматизации управления и учета на базе программных продуктов "1С", среди которых входит ООО НПП «Алгоритм-Сервис».

Позже к продаже и сопровождению программных продуктов добавилось обучение клиентов работе с программами «1С», организация стала центром сертифицированного обучения Фирмы 1С [34].

В соответствии с уставом организации, целью деятельности Общества является удовлетворение общественных потребностей юридических и физических лиц в работах, товарах и услугах и получение прибыли.

Основным предметом деятельности Общества является разработка программного продукта и консультирование в этой области.

Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- разработка программного обеспечения и консультирование в этой области;
- оптовая торговля техническими носителями информации (с записями и без записей);
- оптовая торговля компьютерами, периферийными устройствами и программным обеспечением;
- деятельность бухгалтерского учета и аудита [49, с. 2].

Рассмотрим предметы деятельности нагляднее на рисунке 11:

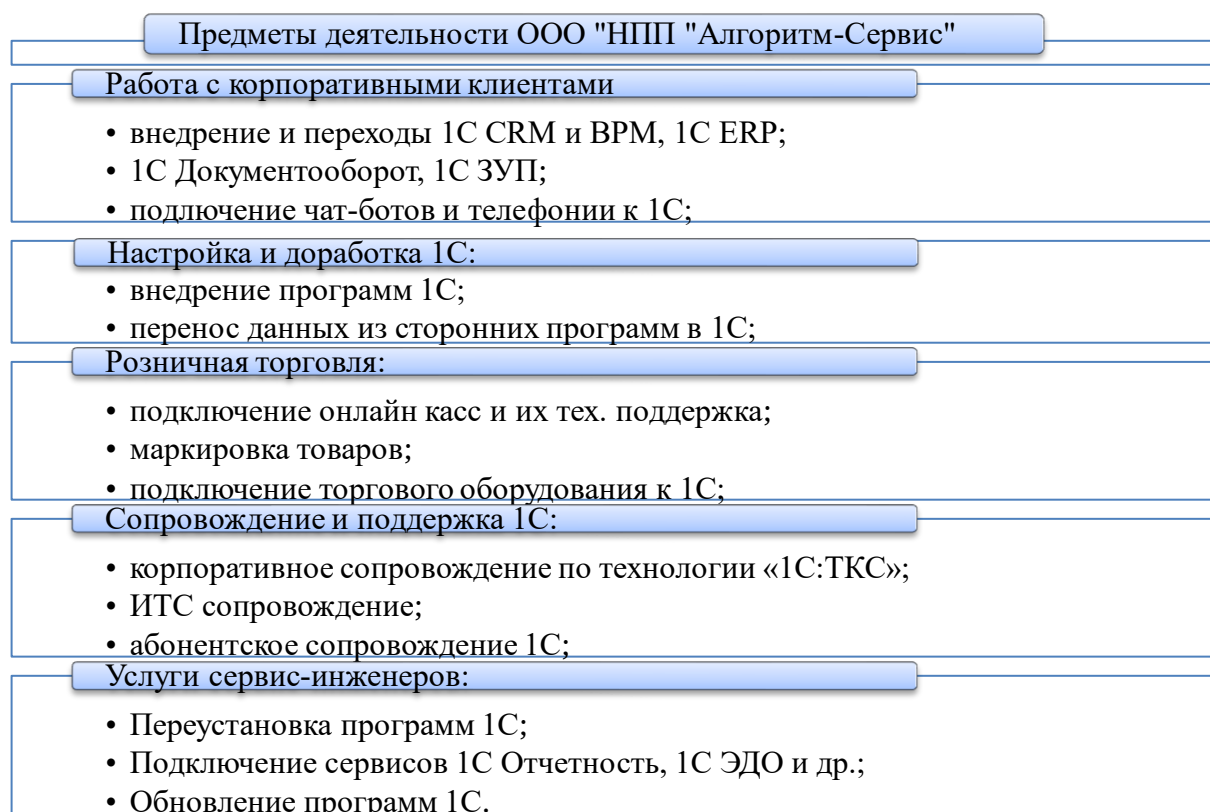


Рисунок 11 – Предметы деятельности ООО НПП «Алгоритм-Сервис»

Источник: составлено автором по [Официальный сайт ООО НПП «Алгоритм-Сервис» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://algo-s.ru/>]

Компания ООО НПП «Алгоритм-Сервис» серьёзно относится к развитию каждого сотрудника, для этого на каждого сотрудника создается индивидуальный план развития, где отражены направления развития на каждый квартал. В таблице 1 представлены данные об уровне подготовки сотрудников.

Таблица 1 – Повышение квалификации сотрудников и клиентов

Число сертификатов 1С:Специалист	54	
Число сертификатов 1С:Профессионал	242	
Число сертификатов преподавателей ЦСО	14	
Число человек, обученных в ЦСО	Обучено за последние 2 года	Всего обучено
	232	2311

Источник: Официальный сайт ООО «1С» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://1c.ru/rus/partners/franch.jsp?id=11856&mark=1>

Совершенствование всех технологических процессов помогает решить главную задачу – оказать услуги по автоматизации кратчайшим путем по минимальной цене. ООО НПП «Алгоритм-Сервис» представляет собой ведущую организацию, с двадцатилетним опытом работы на it-рынке, в Пензенской области, а также эффективно развивающуюся в регионах страны.

Так, в настоящее время клиентами организации ООО НПП «Алгоритм-Сервис» являются такие крупные холдинги и компании Пензенской области и Российской Федерации как:

- АО «Саранский телевизионный завод»;
- ОАО «ПензаДизельмаш»;
- ОАО «ППО ЭВТ»;
- АО «Пензенский дрожжевой завод»;
- ООО «Москва Карго»;
- МПК «Норовский»;
- ГК «Дамате»;
- ОАО «Молочный комбинат «Пензенский»;
- ООО «Газпром Теплоэнерго Кисловодск».

Число клиентов организации с каждым днем продолжает расти. В офисах организации работает 102 сотрудника, являющихся основной ценностью организации. В стратегические планы организации входит активное развитие в различных городах страны, усовершенствование многих

бизнес-процессов и IT- инфраструктуры, рост эффективности и повышения качества работы с клиентами.

Структура аппарата управления ООО НПП «Алгоритм-Сервис» построена по линейно-функциональной организационной схеме. При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель – генеральный директор. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов, помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений. Функциональные подразделения по структуре управления находятся в подчинении главных линейных руководителей – руководителя отдела сопровождения, руководителя отдела розничных проектов, руководителя отдела корпоративного проекта и т.д.

Общая численность персонала компании составляет 102 человека. Возрастная структура ООО НПП «Алгоритм-Сервис» представлена на рисунке 12.

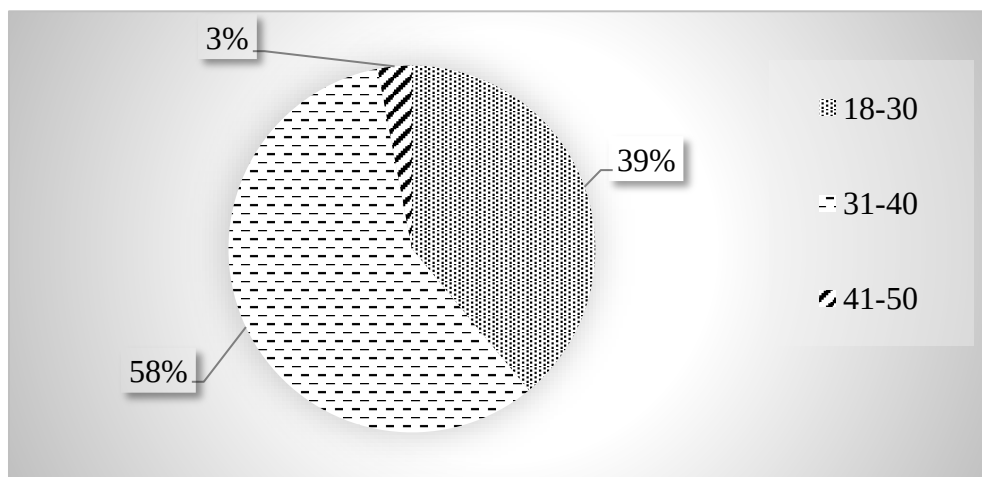


Рисунок 12 – Кадровый состав ООО НПП «Алгоритм-Сервис» по возрасту

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО НПП «Алгоритм-Сервис»

Из рисунка 12 видно, что в ООО НПП «Алгоритм-Сервис» самая высокая доля трудящихся находится в возрасте от 31 до 40 лет (58%). Самая низкая доля работников составляет возрастную группу от 41 до 50 (3%). Также

большое количество сотрудников ООО НПП «Алгоритм-Сервис» приходится на возрастную группу от 18 до 30 лет – 39 %.

На рисунке 13 представлена гендерная структура ООО НПП «Алгоритм-Сервис». Из рисунка видно, что число женщин и мужчин в компании практически равное, что не характерно для компаний сферы it-технологии. Так как основным направлением деятельности ООО НПП «Алгоритм-Сервис» является разработка программного обеспечения программ 1С и консультирование в этой области, то привлечение специалистов происходит из сфер бухгалтерского и налогового учета, где в основном пользователями программ 1С являются бухгалтеры-женщины. Именно сотрудницы компании выступают аналитиками, руководителями проектов. Кроме того, отдел бухгалтерского аутсорсинга и отдел продаж состоит из женщин, а четыре из восьми руководящих должностей занимают женщины (50%).

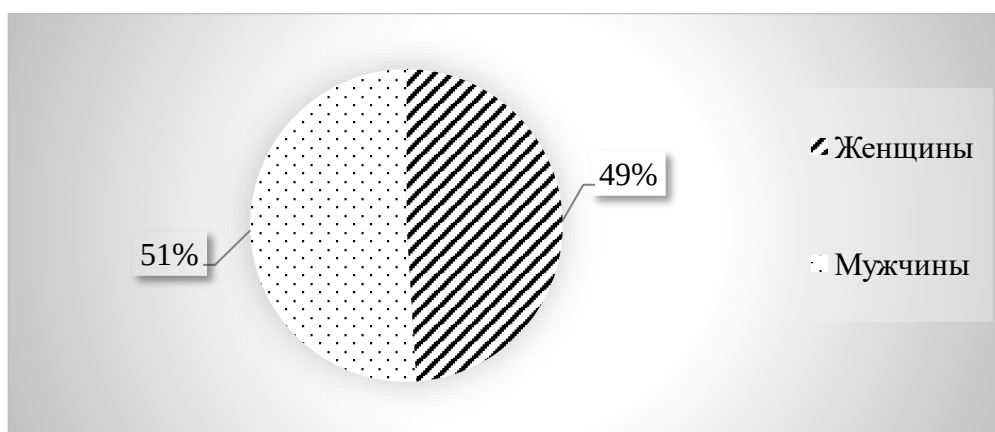


Рисунок 13 - Гендерный состав персонала ООО НПП «Алгоритм-Сервис»

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО НПП «Алгоритм-Сервис»

Большинство мужчин, работающих в ООО НПП «Алгоритм-Сервис», как правило, задействованы в отделах, занимающихся программированием 1С, доработками 1С, обновлением программных продуктов и техническим обслуживанием контрольно-кассовой техники и различного торгового оборудования.

Анализ кадрового состава ООО НПП «Алгоритм-Сервис» по образованию представленный на рисунке 14, показал, что большинство

сотрудников имеют высшее образование (57%). Данный факт связан в первую очередь со спецификой деятельности компании, так как именно структуры высшего образования позволяют специалистам владеть необходимыми навыками в области разработки программных продуктов и их доработок.

Высшее образование преобладает среди лиц, занимающих должности руководителей отделов, аналитиков, и специалистов 1С. 3% сотрудников ООО НПП «Алгоритм-Сервис» - имеют два и более высших образования. 13% сотрудников компании имеют незаконченное высшее образование, из которых 10 являются студентами. Среднее специальное образование имеют 18% сотрудников, а среднее – 9 %.

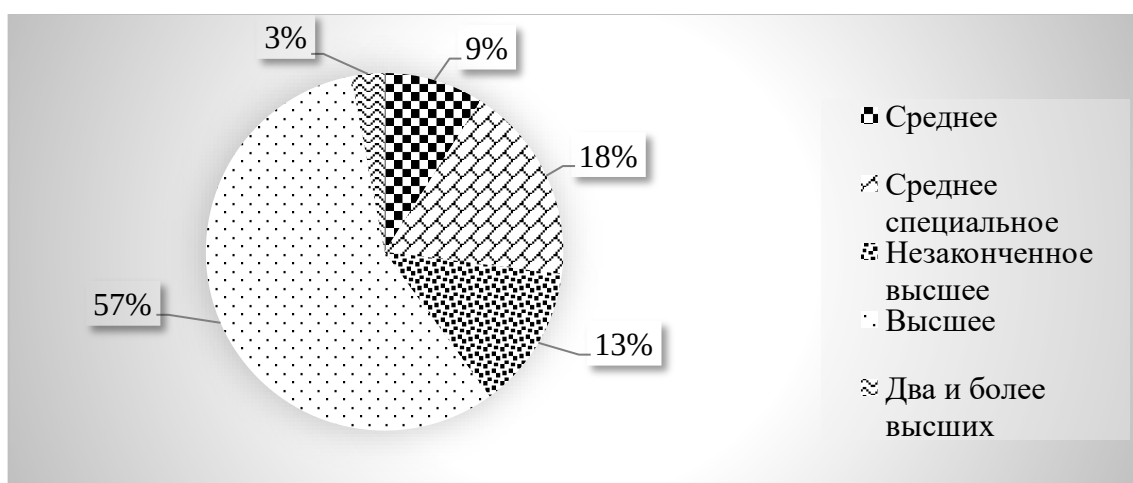


Рисунок 14 – Состав персонала ООО НПП «Алгоритм-Сервис» по уровню образованию

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО НПП «Алгоритм-Сервис»

Анализируя кадровый состав по различным критериям, необходимо изучить динамику численности персонала, представленную в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика численности персонала ООО НПП «Алгоритм-Сервис»

Общая численность	2018	2019	2020
	73	93	103

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО НПП «Алгоритм-Сервис»

Исходя из представленных данных в таблице 2, видно, что общая численность работающих в ООО НПП «Алгоритм-Сервис» в 2019 году увеличилась на 27,3%, а в 2020 году этот же показатель увеличился на 10,7%. Рост числа сотрудников в компании обусловлен открытием филиала, а также увеличением количества клиентов, что привело к увеличению почасовой нагрузки на каждого сотрудника. Руководство ООО НПП «Алгоритм-Сервис» приняло решение на базе собственного сертифицированного центра обучения «ЦСО 1С» провести подготовительный курс программистов 1С с последующим трудоустройством.

По результатам социологического исследования, проведенного в ООО НПП «Алгоритм-Сервис», более половины сотрудников (56%) работает в компании от 1 до 5 лет, 32% респондентов ответили, что работают в компании менее 1 года, 9% респондентов работает в компании более 5 лет, и только 3% респондентов работают в компании более 10 лет. По мнению руководителя организации большой процент сотрудников компании со стажем работы до 5 лет связан с тем, что фирмы-франчайзи 1С переманивают сотрудников: *«Компания закупает огромное количество дистанционных курсов 1С, мы оплачиваем сдачу квалификационных экзаменов, составляем дорожные карты развития, мы заинтересованы в профессиональном росте сотрудников, для оказания именно профессиональных услуг клиентам. В течение 3-5 лет сотрудник может изучить практически все конфигурации 1С, получить сертификаты высших квалификаций специалистов 1С. Но мы не можем конкурировать с заработной платой Москвы. Рядовые сотрудники становятся профессионалами 1С, которых переманивают в Москву».*

Исходя из анализа кадрового потенциала ООО НПП «Алгоритм-Сервис» можно сделать вывод, что проблема текучести кадров в компании отсутствует, наоборот компания привлекает фрилансеров на проектные работы. Отсутствие текучести персонала обусловлено тем, что компания обеспечивает стабильность в системе оплаты труда. Кроме того, у некоторых категорий сотрудников предусмотрены почасовые оплаты, что способствует

заинтересованность сотрудников в индивидуальных заработках. Стоимость часа работы у сотрудников определяется согласно схеме должностных окладов и зависят от назначенной квалификации, количества и качества затраченного труда.

Кроме справедливой системы оплаты труда персонала, большое влияние на стабильность персонала оказывает система управления карьерой персонала ООО НПП «Алгоритм-Сервис».

Для того чтобы проанализировать процесс управления карьерой необходимо рассмотреть этапы управления карьерой персонала:

- планирование: новому сотруднику необходимо определить перспективы его развития в данной организации, возможности карьерного роста;
- составление плана индивидуального развития карьеры сотрудника (перечень тех позиций, которые сотрудник может занимать в процессе карьерного роста);
- реализация плана развития карьеры (план подразумевает ротацию по должностям, различные стажировки и индивидуальное наставничество (коучинг));
- оценка эффективности управления карьерой.

Рассмотрим, каким образом проводится управление карьерой в организации.

Первый этап. Новому сотруднику необходимо определить перспективы его развития в данной организации, возможности карьерного роста.

На вопрос как происходит планирование карьеры вновь принятых сотрудников генеральный директор компании ООО НПП «Алгоритм-Сервис» дал следующее пояснение: *«Со всеми вновь принятыми сотрудниками проводится ознакомительная беседа, которая затрагивает перспективы карьерного роста. Данную беседу осуществляет руководитель отдела совместно с менеджером по персоналу, в ходе которой определяются*

необходимые компетенции, которые необходимо получить для занятий определенной квалификации».

В ООО «Алгоритм-Сервис» формально существует и реализуется программа «Возможность карьерного продвижения 1 раз в квартал». Компания заинтересована в оказании содействия профессиональному развитию персонала и при планировании кадровых перемещений учитывается мнение руководителей отделов. Если сотрудник имеет желание развиваться в своей профессиональной области и обладает всеми необходимыми навыками и компетенциями, то в следующем квартале может претендовать на более высокую позицию в своём отделе или перейти в другой отдел. Также при открытии в компании новой вакансии используются внутренние источники привлечения персонала.

Также, сам специалист может заявить о своем желании повысить свою должность, в этом случае сотрудник проходит собеседование с сотрудником службы персонала и генеральным директором компании, после которого предоставляется обратная связь – либо принимается решение о переводе сотрудника на вышестоящую должность – вертикальное перемещение, либо предлагается получить необходимые компетенции и расширить свои функциональные обязанности – горизонтальное перемещение.

Собеседование для сотрудников регионов проходит в режиме онлайн через коммуникатор с видеозвонком. Несмотря на то, что это дистанционный режим, менеджер по персоналу, непосредственный руководитель и генеральный директор оценивают кандидата различными методами: кейсы, провокационные вопросы.

Вторым этапом традиционно является составление карьерограмм. Другими словами, составляется перечень тех позиций, которые сотрудник может занимать в ходе своего карьерного роста. В ООО «Алгоритм-Сервис» не используют типичную карьерограмму, но есть положение о должностях, представленное в приложении Б, где отображен список возможных

квалификаций в соответствии с ростом должностных позиций в компании, которые представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Должностные позиции сотрудников ООО НПП «Алгоритм-Сервис»

Профессия	Программист	Архитектор	РП	Консультант	ЛК
Квалификация	Профессия + квалификация				
Ведущий	Ведущий программист 1С	Ведущий архитектор 1С	Рук-ль проектов	Ведущий аналитик 1С	
Старший	Старший программист 1С	Архитектор 1С	Адм-ор проектов	Аналитик 1С	Старший специалист ЛК
Основной	Программист 1С			Консультант 1С	Специалист ЛК
Младший	Младший программист 1С			Младший консультант 1С	Младший специалист ЛК

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО НПП «Алгоритм-Сервис».

В большинстве случаев должности формируются путем объединения квалификации и профессии, например, Старший сервис-инженер. Для профессии Архитектор и Руководитель проектов существуют только две верхние квалификации.

Следующим этапом управления карьерой сотрудника является реализация плана развития карьеры. В теории внедрение индивидуального плана развития сотрудников подразумевает ротацию по должностям, различные стажировки и индивидуальное наставничество, обучение и оценку деятельности персонала.

Генеральный директор компании в интервью рассказал, как формируется индивидуальный план развития сотрудников: *«Индивидуальные планы развития сотрудников для компании достаточно новая технология, до 2017 года непосредственные руководители давали рекомендации о профессиональном развитии сотрудникам, в 2018 году было принято решение вводить обязательные индивидуальные планы развития на каждого*

сотрудника, вся информация о результатах выполнения планов отражается в нашей внутренней системе 1С: Управление фирмой франчайзи, доступ к данным ресурсам есть у всех сотрудников».

Индивидуальный план развития составляется сотрудником совместно с непосредственным руководителем один раз в квартал. Данная беседа является составной частью комплекса мероприятий, которые помогают личностному и профессиональному развитию сотрудника. Такой рост возможен, в том числе, адекватному пониманию своих обязанностей, способов выполнения индивидуального плана развития и ожиданий непосредственного руководителя. Непосредственный руководитель в данном случае призван помочь сотруднику в процессе обучения, войти в жизнь компании, службы.

Цели составления индивидуального плана развития:

- возможность дать обратную связь о своих ощущениях и опыте работы в компании;
- оценка совместно с непосредственным руководителем результаты работы сотрудника за предыдущий квартал;
- совместно с руководителем определить цели на следующий квартал и пути их достижения;
- высказать пожелания о росте к более высокой должностной позиции.

Эти процессы ведутся, периодическая оценка сотрудников проводится, однако, далеко не всегда результат оценки оказывает влияние на дальнейшее развитие карьеры сотрудников.

Связь между обучением и дальнейшими изменениями в развитии карьеры не прослеживается. В тоже время, внутреннее движение сотрудников в организации осуществляется.

Последний этап управления карьерой сотрудника - оценка эффективности процесса карьерного роста сотрудника не проводится, поскольку отсутствует карьерограмма, позволяющая ее отследить. Таким образом, в организации управление карьерой реализуется не систематически.

Вопросы, которые затрагивают карьеру сотрудников отражаются положении о должностях, где указаны условия перевода на вышестоящую должность. В таблице 4 указаны возможные квалификации и условия для их назначения.

1. Стаж работы в компании;
2. Стаж работы по специальности;
3. Участие в значимых проектах или обслуживании корпоративных клиентов;
4. Показатели удельной выработки сотрудника (УВС) за период;
5. Баллы по индивидуальному плану развития во внутренней информационной базе 1С: «Управление фирмой франчайзи»;
6. Сертификаты уровня 1С:Специалист.

Таблица 4 – Возможные квалификации и условия их утверждения

Показатель	Ведущий	Старший	Основной
Стаж работы в компании	Более 1 года	Более 3-х мес.	
Стаж работы по специальности	Более 6 лет	Более 3 лет	Более 1 года
Участие в проектах, обслуживание ТКС значимых клиентов	От 2-х проектов	От 1-го проекта	
УВС (средняя за 6 последних месяцев)	Более 7.3 (150)	Более 5.8 (120)	
Баллы развития компетенций	150 и более	100 и более	
Сертификаты 1С: Специалист	4 (или 1 1С: Эксперт по тех вопросам)	2	1

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО НПП «Алгоритм-Сервис».

Управление карьерой персонала ООО НПП «Алгоритм-Сервис» реализуется, но не в полной мере и не систематически, было выявлено, что с вновь принятыми сотрудниками определяется индивидуальный план развития, который оказывает большое влияние на возможность как горизонтального, так и вертикального роста в компании, также 1 раз в квартал индивидуальный план составляется на всех сотрудников компании.

Положение о карьере персонала отсутствует, но есть положение о должностях, которое содержит в своей структуре вопросы, затрагивающие управление карьерой персонала, кроме того, на каждого сотрудника совместно с руководителем структурного подразделения формируется индивидуальный план развития, а возможные квалификации и должностные позиции отражают условия для карьерного передвижения.

2.2 Анализ результатов проведенного социологического исследования управления карьерой персонала ООО НПП «Алгоритм-Сервис»

В ООО НПП «Алгоритм-Сервис» было проведено социологическое исследование, анкета для респондентов представлена в приложении В. Было опрошено 100 человек, в ходе которого было выявлено, что управление карьерой персонала в ООО НПП «Алгоритм-Сервис» имеет недостатки, которые требуют устранения.

Как показали результаты анкетирования, более половины опрошенных считают, что возможность карьерного роста в компании присутствует, данные представлены на рисунке 15.

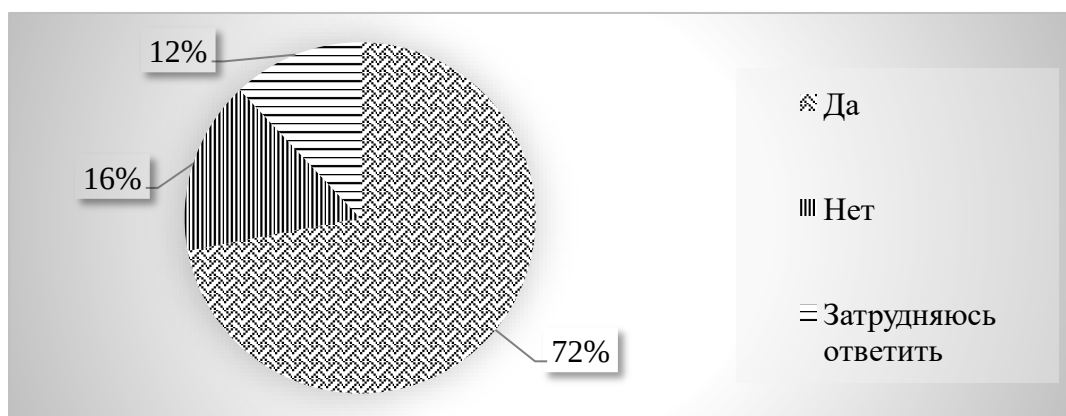


Рисунок 15 - Распределение ответов на вопрос: «Видите ли вы возможность карьерного роста в компании?» (в процентах от числа опрошенных, n=100).

Эффективность работы сотрудников в любой организации зависит от уровня его удовлетворенности трудом и соответствии ожиданий, которых человек при трудоустройстве возлагает на компанию. При высоком уровне удовлетворенности у работника наблюдается высокий процент по самоотдаче и стремление к развитию и служебному продвижению. Соответственно у сотрудников, чья удовлетворенность находится на низком уровне, таких явлений не наблюдается. На рисунке 16 представлены данные по вопросу «Удовлетворены ли вы в настоящее время своей работой?» В соответствии представленными данными, 45% опрошенных респондентов удовлетворены работой, частично удовлетворены 42% опрошенных, не удовлетворены работой 7 % опрошенных и затруднились ответить на вопрос 6% опрошенных.

Несмотря на то, что практически половина сотрудников удовлетворены работой в компании, руководитель организации и руководители отделов обращают внимание и предпринимают меры для снижения уровня неудовлетворенности работой. С этой целью в настоящее время 1 раз в полгода все сотрудники с помощью внутренних информационных технологий компании проходят опрос по удовлетворенности трудом с целью оперативного реагирования на проблемные зоны опроса.

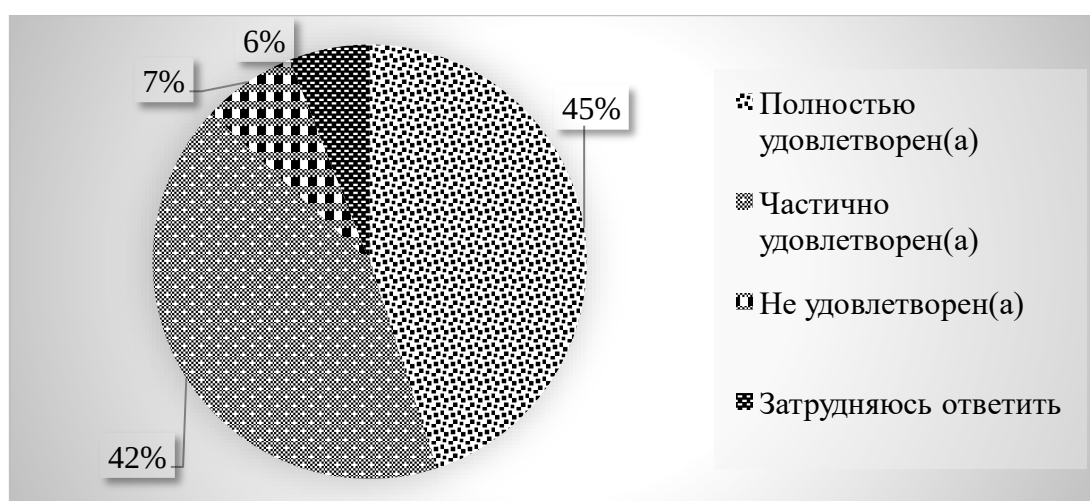


Рисунок 16 - Распределение ответов на вопрос: «Удовлетворены ли вы в настоящее время своей работой?» (в процентах от числа опрошенных, $n=100$).

В процессе социологического исследования были выявлены следующие факторы, оказывающие наибольшее влияние на карьерное продвижение в компании, представленные на рисунке 17. 78% опрошенных считают, что профессиональный опыт и стаж работы в компании оказывают наибольшее влияние на карьерное продвижение, 65% респондентов отметили, что специальные навыки и умения также оказывают большое влияние на карьерное продвижение и 48% респондентов считают что на карьерное продвижение оказывают влияния уверенность в собственных силах и стремление к лидерству.



Рисунок 17 – Распределение ответов на вопрос: «Какие из факторов, по вашему мнению, оказывают наибольшее влияние на карьерное продвижение в компании?», (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Примечание – Ответы на вопрос предполагали многовариантность, поэтому сумма ответов больше 100%.

Упоминания о факторах и условиях назначения вышестоящей квалификации или должности находятся в положении о должностях. Таким образом, 75% сотрудников понимают, как происходит назначение квалификации и перемещение на вышестоящую должность.

Помимо вышеперечисленных факторов на карьерное продвижение сотрудников оказывает прямое влияние и желание самого работника

продвигаться по карьере, если такое желание у сотрудников отсутствует, то никакие факторы не окажут на него должного влияния. Большинство сотрудников ООО НПП «Алгоритм-Сервис» стремятся к служебному продвижению, что показано на рисунке 18. На вопрос: «Стремитесь ли вы к служебному продвижению?» 69 % респондентов ответили – положительно, 31% респондентов ответили, что не стремятся к карьерному продвижению в компании.

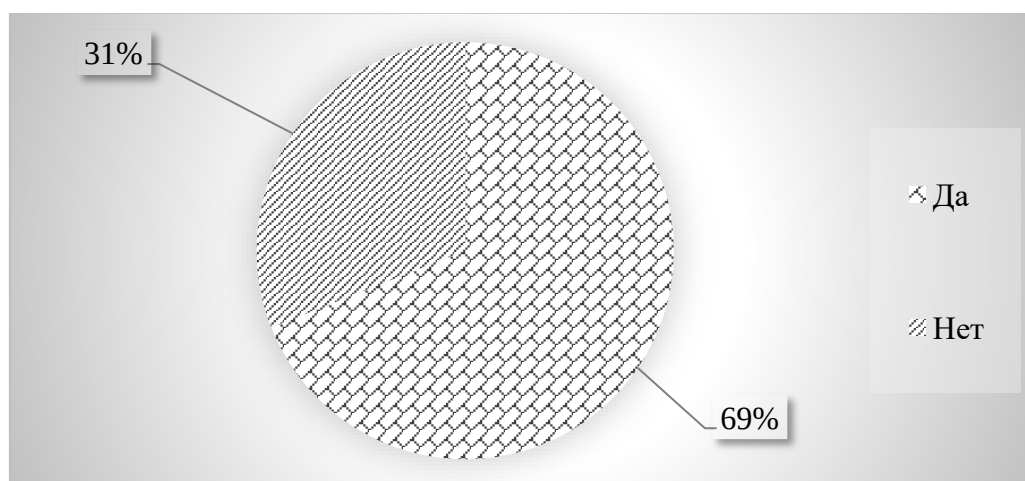


Рисунок 18 – Распределение ответов на вопрос: «Стремитесь ли вы к служебному продвижению?», (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Стремление к карьерному продвижению зачастую зависит от уровня образования сотрудника, поэтому целесообразно рассмотреть взаимосвязь стремления к служебному продвижению от уровня образования. Двумерное распределение на вопрос «Стремитесь ли вы к служебному продвижению?» в зависимости от уровня образования респондента представлено в приложении Г. 62,3% и 18,8% опрошенных респондентов с высшим образованием и средним специальным соответственно стремятся к карьерному продвижению, а 19,4 % опрошенных респондентов со средним образованием к карьерному продвижению относятся равнодушно.

Кроме того, 2,9% опрошенных респондентов стремятся к карьерному продвижению, из них 66,7% имеют два высших образования.

Помимо всего вышесказанного, важно, чтобы условия карьерного продвижения были прозрачны и понятны всем, 56% сотрудников считают, что, условия карьерного продвижения в ООО НПП «Алгоритм-Сервис» определены и понятны, есть определенный алгоритм, 30% сотрудников считают, что условия карьерного продвижения непредсказуемы и непрозрачны, 14% сотрудников затруднились ответить на данный вопрос.

Распределение ответов на вопрос об основных движущих мотивах карьерного продвижения?» представлено на рисунке 19.

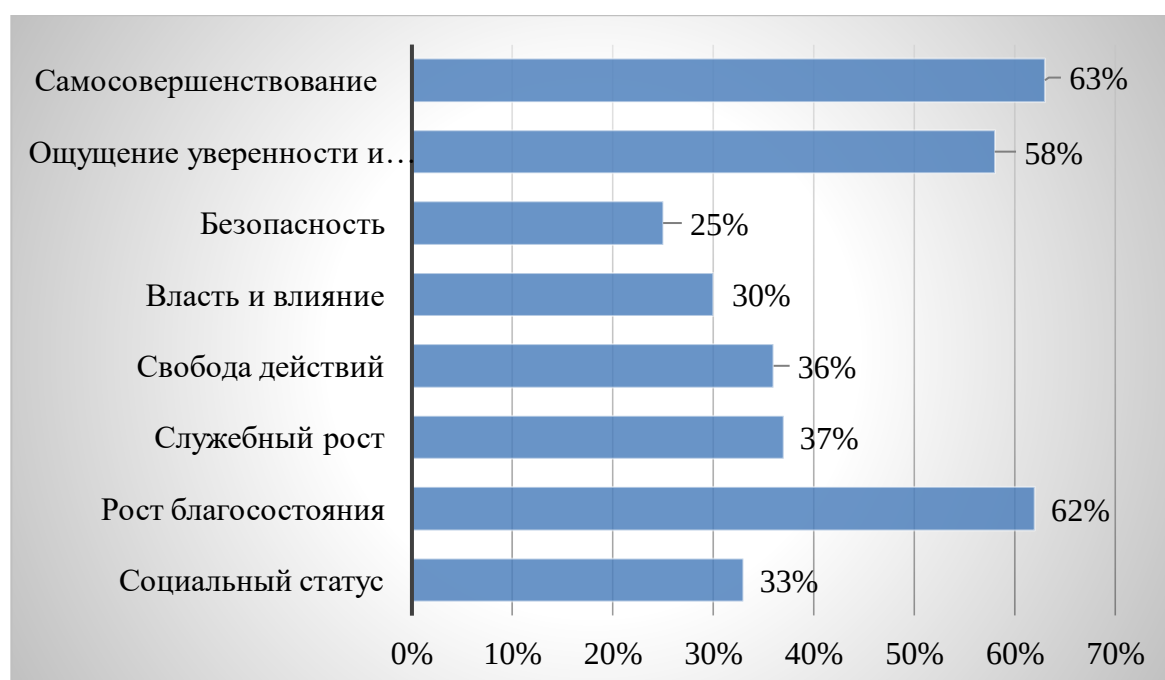


Рисунок 19 – Распределение ответов на вопрос: «Что из перечисленного, на ваш взгляд, относится к основным движущим мотивам для карьерного продвижения?», (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Примечание – Ответы на вопрос предполагали многовариантность, поэтому сумма ответов больше 100%.

Неудовлетворенность системой управления карьерой персонала в ООО НПП «Алгоритм-Сервис» связана с отсутствием механизмов оценки потенциала для карьерного продвижения.

Сотрудники компании также отметили, что отсутствует системность при формировании системы карьеры в компании. 21% респондентов считает, что в компании отсутствуют научно-обоснованные нормативы и планирования

карьерного продвижения, и 14% респондентов отметили, что в системе управления карьерой недостаточное использование новых технологий.

Проведенный опрос показал, что респонденты знакомы с формами обучения в компании, а распределение ответов на данный вопрос представлено на рисунке 20.

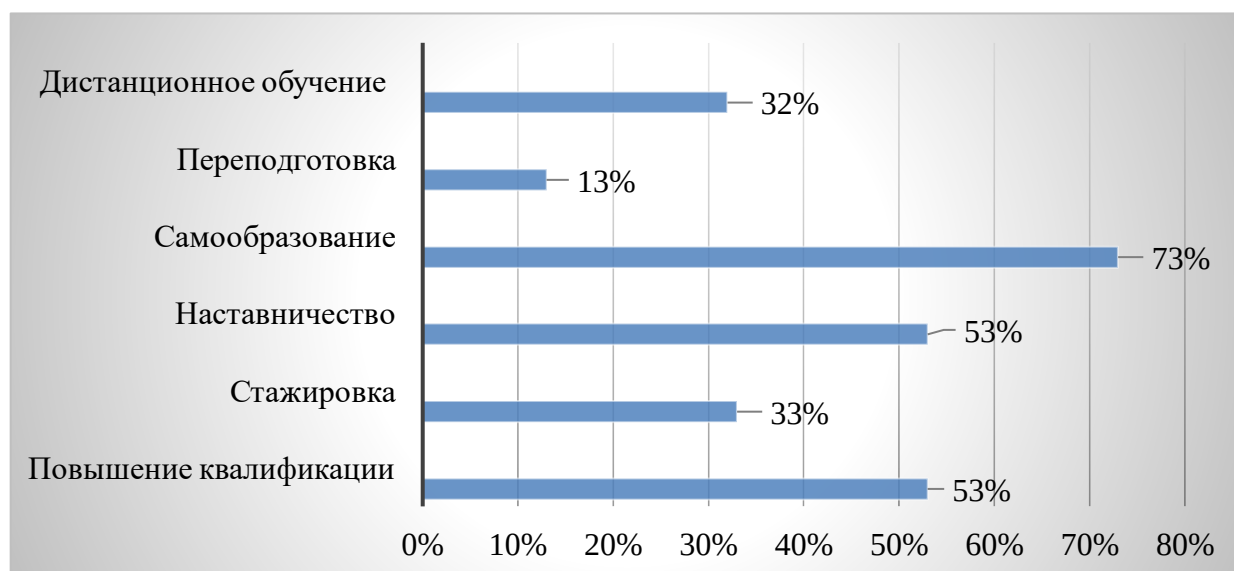


Рисунок 20 – Распределение ответов на вопрос: «Какие формы обучения присутствуют в вашей компании?», (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Примечание – Ответы на вопрос предполагали многовариантность, поэтому сумма ответов больше 100%.

53% респондентов отметили, что посещали обучающие мероприятия в компании с целью повышения квалификации, 13% респондентов отметили, что целью прохождения обучающих мероприятий было получение новой профессии, 21% респондентов отметил, что целью прохождения курсов явилось желание получить дополнительное образование, 8% респондентов хотели улучшить свое материальное положение и только 5% респондентов целью повышения квалификации и прохождения курсов рассматривали как способ продвижения по службе и повышения должностного статуса.

Генеральный директор считает, что, важной формой обучения персонала является наставничество: *«За новыми сотрудниками всегда закрепляется*

наставник, который контролирует процесс адаптации новичков, знакомит их с корпоративной культурой и кодексом поведения в компании. Помимо социальных аспектов, наставник помогает и в профессиональных вопросах. В течение первых трех месяцев работы, наставник контролирует ход выполнения индивидуальных планов развития, а также отвечает на все вопросы. Если рассматривать самообразование, то необходимо сказать, что сотрудники изучают все конфигурации самостоятельно с помощью демо-программ, при возникновении вопросов могут обратиться к наставникам, руководителям и информационным порталам 1С:ИТС».

По результатам социологического исследования, было выявлено, что 41% опрошенный респондент считает, что повышение квалификации и прохождение различных курсов способствует карьерному продвижению, 40% опрошенных считают что повышение квалификации не очень способствует карьерному росту, 12% респондентов ответили «Совсем не способствует» и 7% респондентов не повышали квалификацию, наглядно данные представлены на рисунке 21.

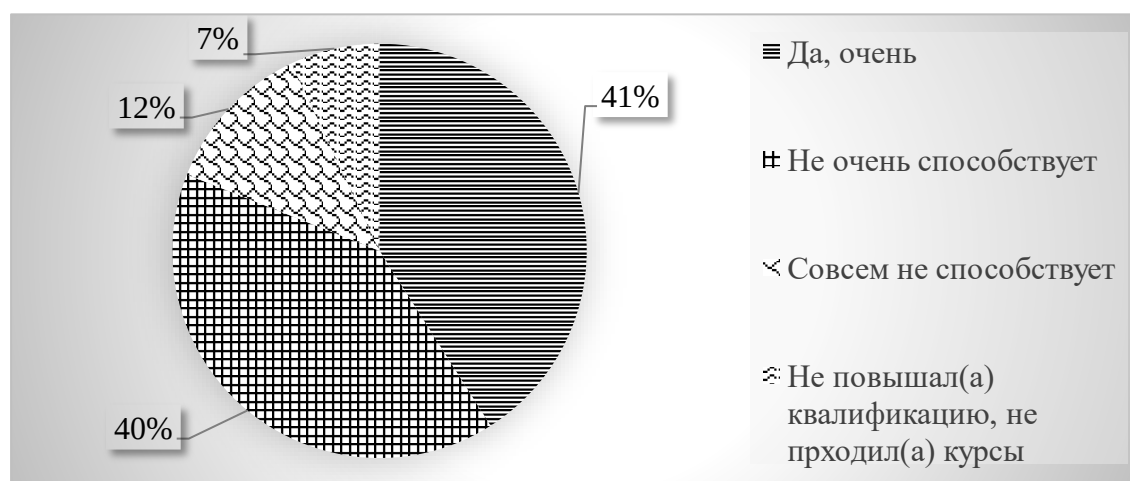


Рисунок 21 – Распределение ответов на вопрос: «Способствует ли повышение квалификации и прохождение различных курсов» карьерному продвижению, (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

В ходе опроса проведенного в компании ООО НПП «Алгоритм-Сервис», сотрудникам предлагалось рассказать о факторах, которые мешают

профессиональному и карьерному росту, где респонденты дали следующие ответы: недостаток опыта, стажа работы в компании и квалификации, сложности в сдаче экзаменов 1С для получения квалификации, нехватка времени для подготовки и прохождении курсов 1С.

Анализируя ответы респондентов, можно сделать вывод о том, что подавляющее большинство респондентов считают, что систему управления карьерой персонала необходимо совершенствовать, необходимо пересмотреть условия назначения должностей и квалификаций в критериях стажа работы в компании и сдачи экзаменов 1С.

По результатам проведенного социологического исследования и интервью с генеральным директором компании ООО НПП «Алгоритм-Сервис» можно сделать вывод, что данная система является действующим инструментом в деятельности и реализуется в полной мере, но есть и недостатки. Среди достоинств можно выделить то, что горизонтальное повышение в должности может произойти спустя 3 месяца после трудоустройства в компанию, кроме того компания имеет огромную библиотеку для самостоятельного изучения различных конфигураций программ, доступ к которым не ограничен, также на базе компании создан сертифицированный центр обучения 1С (1С ЦСО), где можно пройти курсы повышения квалификации, а также переподготовку что в последующем окажет влияние на успешную сдачу квалификационных экзаменов. Также к достоинствам управления карьерой персонала можно отнести достаточно прозрачную систему карьерного продвижения – условия карьерного передвижения и назначение квалификаций отражены в локальных документах компании.

Но в управлении карьерой персонала ООО НПП «Алгоритм-Сервис» есть и недостатки.

1. Нет положения о карьерном росте персонала, которое бы отражало и регламентировало все процессы по управлению карьерой.

2. Повышение квалификации и прохождение различных курсов не всегда дает возможность продвижения по карьерной лестнице. Итогом этой проблемы является то, условие назначения на должность может терять свой прямой смысл. Сотрудники проходят курсы для того, чтобы получить дополнительное образование, а не для того, чтобы достичь определенной должностной позиции. Также, у сотрудников нет представления, какие сертификаты 1С необходимо получить чтобы занять ту или иную должностную позицию.

3. Решение о карьерном продвижении принимается, исходя из стажа работы в компании, стажа работы по специальности, участия в проектах, выработке сотрудника, полученных баллов развития компетенций и наличием определенных сертификатов. Но не всегда тот или иной критерий может быть выполнен сотрудником.

4. Не осуществляется оценка потенциала сотрудника при карьерном продвижении.

5. При планировании карьерного продвижения не разрабатываются карьерограммы и не формируется кадровый резерв. Благодаря карьерограмме у сотрудников складывалось бы понимание карьерного пути и период времени, через который сотрудник может достичь желаемую должность, а использование кадрового резерва способствует быстрому закрытию вакансии на руководящие должности путем карьерного продвижения наиболее потенциальных к управленческой деятельности специалистов.

2.3 Основные направления совершенствования системы карьеры персонала ООО НПП «Алгоритм-Сервис»

В данный момент становится всё больше крупных компаний сферы информационных технологий, которые уделяют значительное внимание управлению деловой карьерой в отдельное направление работы с персоналом

организации и считают одним из основных элементов кадрового планирования, которое направлено на обеспечение рабочих мест квалифицированными специалистами.

Грамотное и эффективное построение системы карьерного планирования персонала имеет преимущества как для компании, так для сотрудника. Преимуществами для компании являются закрепление квалифицированных и лояльных сотрудников, целенаправленное повышение производительности труда и снижения текучести кадров, повышение конкурентоспособности персонала с учетом развития бизнес-процессов, выявление сотрудников с высокой мотивацией к продвижению на ключевые должностные позиции, а также обеспечение планового замещения освободившейся должности.

Преимуществами карьерного планирования для сотрудников являются повышение удовлетворенности от работы в компании благодаря предоставлению сотрудникам возможности для карьеры, осознание личных и профессиональных перспектив, планирование других аспектов собственной жизни, целенаправленное повышение квалификации в профессиональной сфере деятельности, а также усиление конкурентной позиции [24, с. 252].

Полномочия по карьерному планированию в ООО НПП «Алгоритм-Сервис» должны быть распределены между менеджером по персоналу, линейным руководителем и сотрудником.

Менеджер по персоналу анализирует информацию о конкурентоспособности сотрудников, формирует цели карьерного планирования, участвует в выработке карьерной стратегии сотрудника, разрабатывает и контролирует карьерные планы.

Линейные руководители при карьерном планировании определяют потребность в конкурентоспособности персонала для достижения целей подразделения, обсуждают с работников службы персонала информацию для карьерного планирования, согласуют карьерные планы движения с бизнес-планами и планами службы персонала, осуществляют расстановку работников

по рабочим местам с учетом уровня их конкурентоспособности, а также следят за реализацией карьерных планов работников.

Для совершенствования процесса управления карьерой в ООО НПП «Алгоритм-Сервис» можно рекомендовать осуществление некоторых мероприятий.

1. Необходимо разработать положение о карьере персонала. Данное положение представляет собой документ, регламентирующий процесс управления карьерой в организации. В приложении Д представлен проект положения по управлению карьерой в компании.

В настоящее время структура документа положения о карьере содержит следующие разделы:

1. Общие положения. В данном разделе необходимо отразить список регламентирующих вопросов, распространение действия данного положения на структурные подразделения компании и цель создания системы управления карьерой персонала ООО НПП «Алгоритм-Сервис».

2. В разделе «Принципы управления карьерой сотрудников» необходимо прописать принципы действия системы карьеры персонала в компании.

3. В разделе «Порядок прохождения бесед» необходимо отразить, как и каким образом проходят беседы с работниками по вопросам, связанным с карьерным планированием.

4. В разделе «Порядок разработки индивидуального плана развития» необходимо прописать вопросы, касающиеся порядка формирования и утверждения индивидуального плана развития сотрудников.

5. В разделе «Ответственность за работу по внедрению системы управления карьерой» необходимо прописать ответственность всех лиц, участвующих в принятии решений о карьерном передвижении сотрудников: генерального директора, менеджера по персоналу, руководителей структурных подразделений.

Настоящее положение позволит обеспечить реализацию мероприятий по управлению карьерой по плану, а также закрепить и регламентировать все функции по управлению карьерой в нормативно-правовой основе.

2. В ходе анализа социологического исследования в ООО НПП «Алгоритм-Сервис» было выявлено, что прохождение различных курсов и сдача экзаменов в фирме 1С не всегда способствует карьерному продвижению сотрудников, и основной целью прохождения курсов по повышению квалификации явилось желание получить дополнительное образование.

Для устранения данной проблемы необходимо разработать карьерограммы для должностей. Карьерограмма представляет собой план, который заключается с работником и администрацией компании и затрагивает вопросы перспектив работника в организации. Карьерограмма должна разрабатываться на основе личных запросов работника, его общеобразовательного уровня и профессиональной подготовки, а также типовых схем профессионально-квалификационного продвижения.

Структура карьерограммы должна включать следующие блоки информации:

Первый блок должен отражать информацию в хронологическом порядке о событиях, этапах организационной карьеры работника (например изменения в квалификации, должности, зарплате и условиях труда).

Второй блок должен содержать требования к профессиональной карьере, которые должен выполнить работник для продвижения по этапам развития (например, какое образование или квалификацию необходимо приобрести работнику для того, чтобы продвинуться по карьере.) В данном блоке также необходимо отразить информацию о сертификатах и экзаменах 1С которые сотрудник должен сдавать для занятий той или иной должности.

В третьем блоке карьерограммы необходимо зафиксировать обязательства, которые несет администрация компании в отношении профессиональной карьеры работника. Например, компания гарантирует оплату участия сотрудника в обучающих мероприятиях, командировках.

Также в данном блоке можно отразить обязательства администрации о зачислении сотрудника в кадровый резерв при успешном прохождении всех обучающих мероприятий.

В четвертом блоке карьерограммы указывают меры поощрения или наказания за выполнение или невыполнение требований работником и администрацией компании. В приложении Е представлен проект карьерограммы для должности специалиста линии консультаций.

Также, рекомендацией по совершенствованию системы карьерного планирования в ООО НПП «АЛГОРИТМ-СЕВИС» является формирование кадрового резерва и оценка потенциала для карьерного планирования.

Резерв на замещения должностей представляет собой сформированные группы специалистов, достигших положительных результатов в профессиональной деятельности, удовлетворяющих определенным требованиям и прошедших целевой отбор. На первоначальном этапе создания и работы с кадровым резервом необходимо отразить данное направление работы в локально-нормативных актах организации – разработать положение о кадровом резерве, отразить данные функции в должностных инструкциях сотрудников службы персонала. Проект положения о кадровом резерве представлен в приложении Ж.

В положении о кадровом резерве компании ООО НПП «Алгоритм-Сервис» необходимо отразить следующие вопросы:

1. «Назначение и область применения положения». В данном разделе положения необходимо указать с какой целью формируется и утверждается данный локально-нормативный документ.

2. В разделе «Описание процедуры» необходимо описать цели создания кадрового резерва компании и этапы работы по формированию резерва. Также в данном разделе положения необходимо описать факторы учета при составлении прогноза предполагаемых изменений на руководящие должности и список ответственных лиц и должностей, участвующих в подборе кандидатов в резерв.

При подготовке резерва необходимо выделить две группы:

1. Приемники или дублеры – кандидаты на замещение руководящих должностей, готовые к работе на вышестоящих должностях в настоящий момент или в ближайшее время.

2. Молодые сотрудники с лидерским потенциалом – кандидаты на замещение руководящих должностей, которые в перспективе (5 – 10 лет) могут занять руководящие должности в компании.

Далее необходимо определить перечень должностей подлежащих замещению, отобрать кандидатов, подготовить планы их профессионального развития, проводить регулярное обучение, оценивать результаты деятельности.

Критериями отбора кандидатов для включения в резерв являются:

- возраст до 45 лет;
- опыт работы не менее 3 лет;
- высшее образование;
- результаты комплексной оценки кандидата;
- рекомендация непосредственного руководителя.

Резерв из группы приемников или дублеров необходимо формировать на следующие должности:

- Генеральный директор;
- Коммерческий директор;
- Главный бухгалтер;
- Директор по персоналу;
- Руководитель отдела сопровождения;
- Руководитель отдела розничных проектов;
- Руководитель отдела корпоративного сопровождения;
- Руководитель отдела корпоративных проектов;
- Руководитель отдела продаж;

Представитель службы персонала совместно с руководителями отделов и директорами направлений должен разработать требования к каждой должности с отражением социально-психологических и личностных требований к кандидатам на включение в кадровый резерв.

Далее необходимо составить предварительные списки кадрового резерва и согласовать их с администрацией компании не позднее 1 июля текущего года.

Следующим этапом работы с кадровым резервом компании является оценка резервистов, по результатам которой к началу 4 квартала должен быть сформирован и утвержден список на зачисления в кадровый резерв ООО НПП «Алгоритм-Сервис» на 2022 год.

Оценка кандидатов в кадровый резерв должна быть комплексной, т.е. должны оцениваться уровень профессиональных знаний, результаты труда и управленческие качества.

Для оценки профессиональных знаний необходимо сформировать квалификационную комиссию, куда входит генеральный директор, непосредственный руководитель, два линейных руководителя и менеджер по персоналу.

Далее необходимо сформировать диапазон профессиональных знаний и требований к должности, которые необходимо оценить в ходе собеседования с кандидатом. По результатам данного собеседования принимается решение о соответствии квалификационного уровня резервиста к требованиям должности.

Уровень управленческих качеств необходимо оценить путем экспертных оценок и фиксировать результаты оценок в специальном экспертном бланке.

На каждого резервиста, зачисленного в сформированный кадровый резерв, необходимо составить личное дело, которое включает документы о планировании карьеры резервистов: анкета, индивидуальный план развития.

Кроме зачисления и формирования кадрового резерва компании, резервистов необходимо обучать. Резервист совместно с непосредственным руководителем и менеджером по персоналу обновляют индивидуальные планы развития, где отражают различные мероприятия для профессионального роста.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В сфере IT-услуг, которая функционирует в условиях рыночных отношений, главным ресурсом компании выступает кадровый потенциал, возникает объективная необходимость системы карьерного перемещения персонала, с целью грамотной расстановки, наиболее эффективного его использования.

В связи с этим, карьера в период с 1990-х годов до настоящего времени, приобретает особую значимость и выступает движущей силой и источником развития, а система управления карьерой выступает как часть управления человеческими ресурсами.

Изучением карьеры занимаются многие ученые, предлагающие рассматривать карьеру через термины «трудовые перемещения», «движение персонала», «трудовая мобильность».

Также при изучении карьеры необходимо рассматривать ее классификацию, по ряду признаков: по характеру траектории карьеры, по ее специализации, степени реализации и степени направленности.

В зависимости от вида карьеры, процесс ее управления значительно различается. Но среди задач общих задач горизонтальной и вертикальной карьеры следует выделить: эффективное распределение человеческого капитала, удовлетворение потребности компании в качестве замещения должностей, закрепление корпоративных норм и ценностей, повышение мотивации и лояльности персонала.

Управление карьерой предполагает формирование таким локально-нормативных документов как положение о карьере и карьерограмму, которая должна быть разработана на каждого сотрудника.

Планированию и управлению карьерой персонала в ООО НПП «Алгоритм-Сервис» уделяется недостаточное внимание. Среди достоинств следует выделить следующие этапы по управлению карьерой персонала:

1. Новому сотруднику доводят информацию о перспективах его развития в компании, возможностях его карьерного роста;

2. Один раз в квартал со всеми сотрудниками составляется индивидуальный план развития, проговариваются возможности карьерного перемещения при выполнении индивидуального плана;

3. Вопросы, затрагивающие карьерное перемещение отражены в положении о должностях, с которым знакомят вновь прибывших сотрудников.

Среди недостатков по управлению карьерой в ООО НПП «Алгоритм-Сервис» необходимо выделить:

1. Отсутствие положения об управлении карьерой, вследствие чего возникает недопонимание между руководителями и представителями службы персонала;

2. Отсутствие оценки потенциала для включения в кадровый резерв;

3. Отсутствие карьерограмм должностей, что не позволяет оценить эффективность управления карьерой в компании.

4. Отсутствие работы с кадровым резервом и его формирования.

Для устранения данных недостатков предложены следующие рекомендации:

1. Необходимо разработать положение об управлении карьерой персонала ООО НПП «Алгоритм-Сервис». Данное положение представляет собой документ, регламентирующий процесс управления карьерой в организации. В данном локально-нормативном акте необходимо включить следующие разделы: Общие положения, «Принципы управления карьерой сотрудников», «Порядок прохождения бесед», «Порядок разработки индивидуального плана развития», «Ответственность за работу по внедрению системы управления карьерой».

Для предоставления возможности оценки эффективности работы по управлению карьерой и для устранения формального подхода персонала к прохождению различных курсов и сдаче экзаменов 1С необходимо разработать карьерограммы для должностей, которые выступят в роли а

договор, который затрагивает вопросы перспектив работника в организации. Карьерограмма должна разрабатываться на основе личных запросов работника, его общеобразовательного уровня и профессиональной подготовки, а также типовых схем профессионально-квалификационного продвижения.

Структура документа карьерограммы должна включать следующие блоки информации: Первый блок должен отражать информацию в хронологическом порядке о событиях, этапах организационной карьеры работника, второй блок должен содержать требования к профессиональной карьере, которые должен выполнить работник для продвижения по этапам развития (например, какое образование или квалификацию необходимо приобрести работнику для того, чтобы продвинуться по карьере.) В третьем блоке карьерограммы необходимо зафиксировать обязательства, которые несет администрация компании в отношении профессиональной карьеры работника. В четвертом блоке карьерограммы указывают меры поощрения или наказания за выполнение или невыполнение требований работником и администрацией компании.

Также, рекомендацией по совершенствованию системы управления карьерой в ООО НПП «АЛГОРИТМ-СЕВИС» является формирование кадрового резерва и оценка потенциала для карьерного планирования.

Резерв на замещения должностей представляет собой сформированные группы специалистов, достигших положительных результатов в профессиональной деятельности, удовлетворяющих определенным требованиям и прошедших целевой отбор. На первоначальном этапе создания и работы с кадровым резервом необходимо отразить данное направление работы в локально-нормативных актах организации – разработать положение о кадровом резерве, отразить данные функции в должностных инструкциях сотрудников службы персонала.

В положении о кадровом резерве компании ООО НПП «Алгоритм-Сервис» необходимо отразить следующие вопросы: «Назначение и область

применения положения». В данном разделе положения необходимо указать с какой целью формируется и утверждается данный локально-нормативный документ. В разделе «Описание процедуры» необходимо описать цели создания кадрового резерва компании и этапы работы по формированию резерва. Также в данном разделе положения необходимо описать факторы учета при составлении прогноза предполагаемых изменений на руководящие должности и список ответственных лиц и должностей, участвующих в подборе кандидатов в резерв.

Также в данном положении необходимо прописать технологию оценки кандидатов в кадровый резерв, которая должна быть комплексной, т.е. должны оцениваться уровень профессиональных знаний, результаты труда и управленческие качества.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Hall D. T. The protean career: A quarter-century journey // Journal of vocational behavior. – 2003. – № 65. – Pp. 1–13.
2. Аверьянов Н.С. Управление профессиональной карьерой в сфере информационных технологий // Научный альманах. – 2018. – № 12-2 (50). – С. 175-177.
3. Агапова Е. Н. Оценка потенциала как фактор управления карьерой персонала // Народное образование. – 2014. – №6. – С. 113-122.
4. Александрова А.П. Управление деловой карьерой как фактор развития персонала предприятий в сфере услуг // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. – 2016. – № 5. – С. 41-44.
5. Беляцкий, Н.П. Деловая карьера / Н.П. Беляцкий, А.В. Маевская. – СПб.: Мисанта, 2012. – 208 с.
6. Галимова Д.Ф., Даутова А.А., Кузяшев А.Н. Возраст работника и стадия карьеры // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – №2-4.– С 36-39.
7. Егоршин, А.П. Карьера одаренного менеджера / А.П. Егоршин, С.Г. Филимонова. – М.: Логос, 2007. – 408 с.
8. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ, 2007. – 624 с.
9. Зайцев, Г. Г. Управление деловой карьерой: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений/ Г. Г. Зайцев, Г. В. Черкасская. – М.: Издательский центр «Академия», 2007. – 256 с.
10. Каштанова Е.В. Действенные инструменты управления деловой карьерой персонала // Вестник ГУУ. – 2015. – №11. – С. 245-251.
11. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым

резервом: учебно-практическое пособие // Е. В. Каштанова, А. Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2013. – 64 с.

12. Кибанов А.Я., Каштанова Е.В. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом; Проспект – Москва, 2013. – 273 с.

13. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 695 с.

14. Киселева Е. В. Планирование и развитие карьеры : учеб. пособ. для студентов высших учеб. завед. – Вологда : Легия, 2010. – 332 с.

15. Кови, С.Р. Правила выдающейся карьеры / С.Р. Кови, Дж. Колосимо. – М.: Эксмо, 2015. – 224 с.

16. Кошарная Г.Б., Брюхина В.А. Кадровый резерв предприятия: понятие и отбор // Беларусь - 2020: государство, бизнес, наука, образование Материалы VI Международной научной конференции. – 2019. – С. 296-298.

17. Кошарная Г.Б., Кошарный В.П. Управление карьерой персонала в организации // Университетское образование (МКУО-2015): сб. статей XIX Междунар. научно-метод. конф., посвящ. 70-летию Победы в Великой Отечественной войне. Пенза, 2015. С. 274-275.

18. Кошарная, Г. Б. Технологии управления персоналом организации / Г. Б. Кошарная // Университетское образование МКУО-2015. Сб.ст.XIX междунар. научно-метод. конф. в 2-т. Пенза: Изд-во ПГУ, 2015 – С. 273.

19. Кравченко К.А. Организационное строительство и управление персоналом крупной компании / К.А. Кравченко. М.: Академический Проект, 2005. – 411 с.

20. Лемайте, К. Как сделать карьеру, или психология общения на работе / К. Лемайте. – М.: Научная книга, 2015. – 178 с.

21. Лукичева, Л. И. Управление персоналом / Л. И. Лукичева. - М.: Омега -Л, 2007. – 264 с.

22. Макарова, И.К. Управление персоналом / И.К. Макарова. – М.: Юриспруденция, 2004. – 304 с.

23. Максимцев, И. А. Управление человеческими ресурсами: учебник для академического бакалавриата / под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 526 с.
24. Маркова Ю.Р. Управление деловой карьерой персонала // Скиф. – 2019. – №12. – С. 251-254.
25. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 431 с.
26. Матвеева К.А., Омарова Н.Ю. Развитие карьеры персонала в современной организации // Beneficium. – 2016. – №3. – С. 38-43.
27. Метелев С.Е., Колущинская О.Ю. Управление карьерой персонала // СТЭЖ. – 2016. – №4. – С. 51-53.
28. Минева О.К. Менеджмент деловой карьеры в современном мире // Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2018. – №4. – С.308-312.
29. Минченкова О. Ю. Управление персоналом: учебник / О. Ю. Минченкова, Н. В. Федорова. – М.: КноРус, 2013. – 432 с.
30. Михайлина Г. И. Управление персоналом. М. Изд.-торг. корп. «Дашков и К», 2014. – 280 с.
31. Мясоедов С.П. Основы карьеры: Как вести бизнес с представителями других стран и культур: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2008. – 256 с.
32. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. – М.: Финстатинформ, 2007. – 878 с.
33. Официальный сайт ООО «1С» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://1c.ru/rus/partners/franch.jsp?id=11856&mark=1>
34. Официальный сайт ООО НПП «Алгоритм-Сервис» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://algo-s.ru/>
35. Положение о должностях ООО НПП «Алгоритм-Сервис» / Утв. Генеральным директором ООО НПП «Алгоритм-Сервис» от 01.10.2020.

36. Построение карьеры/ О. А. Долгорукова; Нац. ин-т «Высш. шк. Управления». - Москва [и др.]: Питер, 2006. – 96 с.
37. Пряжников Н.С. Профессиональное самоопределение: теория и практика. – М.: «Академия», 2007. – 501 с.
38. Руденко, А. М. Управление персоналом: Учебное пособие / А.М. Руденко. – Рн/Д: Феникс, 2018. – 480 с.
39. Самыгин, С. И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. – Ростов-на Дону: Феникс, 2012. – 392 с.
40. Селезнева А. С. Понятие деловой карьеры в управлении персоналом // Вопросы науки и образования. – 2017. – №11. – С. 107-110.
41. Сонин М.Я. Социально-экономические проблемы занятости женщин. / М.Я. Сонин // Изменение положения женщины и семья. – 2003. – С. 24-28.
42. Сотников Н. З. Стратегический анализ деловой карьеры персонала: концептуальный подход // Известия БГУ. – 2016. – №3. – С. 441-449.
43. Сотникова, С. И. Управление персоналом: деловая карьера: учеб. пособие / С.И. Сотникова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2018. – 328 с.
44. Тлехурай-Берзегова Л.Т., Бюллер Е.А., Водождокова З.А., Хотова И.Р. Управление деловой карьерой персонала как ключевое направление кадровой политики организации // The Scientific Heritage. – 2020. – №46 – С. 97-99.
45. Управление карьерой: учебное пособие / Л.М. Базавлущкая, Е.А.Гнатышина, Ю.В. Лысенко. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2019. – 81 с.
46. Управление персоналом : учебник / К. В. Воденко, С. И. Самыгин, К. Г. Абазиева [и др.] ; под. ред. К. В. Воденко. - 2-е изд. - Москва : Дашков и К ; Ростов-на-Дону : Наука-Спектр, 2019. – 374 с.
47. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2005. – 637 с.

48. Управление персоналом: учебник для СПО / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 249 с.
49. Устав ООО НПП «Алгоритм-Сервис» утв. Общим собранием участников ООО НПП «Алгоритм-Сервис» от 05.04.2011 г.
50. Устинова О.В., Утешев Р.С. Концептуальные основы управления карьерным ростом менеджера / О.В. Устинова // Вестник Сургутского государственного педагогического университета. – 2014. – № 2(29). – С. 219–222.
51. Фофанова А., Андреев Д. Деловая карьера и ее роль в социально-экономической сфере деятельности сотрудника // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2020. – №1-2. – С. 150-154.

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

Магистерская диссертация выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 51 наименование.

Рисунков 21 штука.

Отпечатано в двух экземплярах.

Один экземпляр сдан на кафедру.

«01» февраля 2021 г.



Брюхина В.А.