

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

Факультет
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА
на тему
«Совершенствование системы управления карьерой персонала в сфере
торговли (на примере ООО «Лента»)»

Студент

(подпись, дата)

Шкатова К. В.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

(подпись, дата)

Каримова Л. Ф.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

(подпись, дата)

Данилова Е. А.
(фамилия, инициалы)

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

Заведующий кафедрой _____ Г.Б. Кошарная
(подпись)

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

Секретарь ГЭК _____
(подпись)

Корж Н. В.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ	8
1.1 Карьера персонала: сущность, понятие, виды, модели	8
1.2 Планирование и управление карьеры.....	19
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ТОРГОВЛИ	30
2.1 Отечественный и зарубежный опыт управления карьерой персонала в торговой сфере.....	30
2.2 Анализ существующей системы управления карьерой персонала в ООО «Лента»	40
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	51
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	53
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	57

ВВЕДЕНИЕ

Управление карьерой занимает одно из главных мест в системе управления персоналом. Профессиональная карьера является одним из стимулов для сотрудников к повышению своих знаний, умений и навыков, и как следствие повышение уровня производительности труда. Успешная карьера обеспечивает материальное благополучие, удовлетворяет потребности человека в самореализации, в уважении и самоуважении, в успехе и власти. Управление карьерой имеет важное значение как для функционирования и развития организации, так и для повышения ее эффективности. В связи с этим на первый план в исследовании проблем планирования и управления карьерой выходят вопросы, связанные с профессиональным развитием персонала в современных условиях.

На современном этапе развития экономики компании, развивающиеся в сфере оптовой и розничной торговли, уделяют особое внимание системе управления карьерой сотрудников. Это особо актуальная тема в настоящее время, так как компании в торговой сфере развиваются быстро, с каждым годом увеличивается число компаний занимающихся розничной торговлей. Из-за своей коммерческой деятельности и политике о коммерческой тайне, компании предпочитают стимулировать профессиональное развитие и предоставлять возможности для внутриорганизационного карьерного роста, не допуская при этом утечки конфиденциальной информации конкурентам.

Теоретические аспекты управления карьерой персонала в своих работах рассматривали такие авторы, как А. Я. Кибанов, О. А. Горленко, Е. В. Киселева, Ю. Г. Одегов и другие. Среди зарубежных авторов, уделивших особое внимание теоретическим и методологическим вопросам карьерного роста, необходимо выделить М. Армстронга. Вопросам планирования карьеры значительное внимание уделяли в своих трудах такие авторы, как И. А. Максимцев, О. А. Горленко и Д. В. Ерохин. Специалист в области управления

персоналом А. П. Егоршин разработал модели планирования карьеры персонала в организации.

Практический опыт планирования и управления карьерой сотрудников рассмотрен в научных статьях С. И. Сотниковой, С. С. Ситёвой и А. С. Гаврина, Н. А. Дубиной. Большой интерес анализу зарубежного опыта планирования и управления карьерой в своих работах уделяли Г. Ш. Агарзаева и А. А. Рабцевич, А. С. Володина, Е. А. Воронцова и А. С. Бажин, Я. О. Потапов, М. В. Селиверстова. Изучением отечественного опыта планирования и управления карьерой занимались Н. А. Дубинина, Я. Иванова и С. Дмитриева, О. К. Минева.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение системы управления карьерой персонала в сфере торговли (на примере ООО «Лента») и разработка рекомендаций по её совершенствованию. Для достижения указанной цели следует решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретико-методологические основы исследования управления карьерой;
2. Рассмотреть особенности планирования и управления карьерой персонала;
3. Проанализировать отечественный и зарубежный опыт управления карьерой персонала в торговой сфере;
4. Проанализировать существующую систему управления карьерой персонала в ООО «Лента»;
5. Разработать рекомендации по совершенствованию системы управления карьерой персонала в ООО «Лента».

Объектом выпускной квалификационной работы является система управления карьерой персонала.

Предметом выпускной квалификационной работы выступает система управления карьерой персонала в сфере торговли.

Основным методом исследования выступает теоретический анализ, имеющейся литературы по данной тематике, изучение и рассмотрение опыта

различных отечественных и зарубежных компаний, анализ документов компании, а также глубинное интервью.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка и приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ

1.1 Карьера персонала: понятие, виды и этапы

В современном обществе термин «карьера» употребляется как в научной сфере, так и в практической области управления персоналом. Однако, данное понятие толкуют авторы по-разному.

В своих работах по планированию и управлению карьерой в России, такие авторы как Д. М. Иванцевич и А. А. Лобанов, под понятием карьеры понимали индивидуально осознанную последовательность изменений во взглядах, поведении и позициях, которые связаны с опытом работы и профессиональной деятельности в целом [13, с. 10].

Понятие карьера рассматривается в узком и широком смыслах. В узком смысле карьера – это индивидуальный трудовой путь человека, способ достижения целей и результатов в основной форме личностного самовыражения. В широком смысле карьера понимается как активное продвижение человека в освоении и совершенствовании способа жизнедеятельности, обеспечивающего его устойчивость в потоке социальной жизни [16, с. 11].

Г. Г. Зайцев предполагает следующие характеристики понятия «карьера»:

- служебное продвижение в какой-либо сфере деятельности;
- обозначение профессии, рода занятий;
- достижение популярности, славы и успеха [13, с. 10].

Поскольку понятие карьера в настоящее время необязательно связывается с профессиональной деятельностью, для обозначения стремления к успеху в профессиональной сфере употребляется понятие «деловая карьера», под которым понимается самореализация личности в процессе

профессионального роста, смены занимаемых профессиональных позиций (профессий, должностей и т. п.) [16, с. 11].

Специалист в области управления персоналом А. Я. Кибанов под деловой карьерой понимает 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 [15, с. 302].

По мнению О.А. Горленко, карьера – это сознательно выбранный и реализуемый путь должностного и профессионального продвижения, стремление к намеченному статусу (социальному, должностному, квалификационному), обеспечивающего самоутверждение специалиста в соответствии с его квалификацией [10, с. 179].

Такое разнообразие определений свидетельствует о том, что в современном понимании карьера имеет как внешнюю сторону (прохождение определенных ступеней продвижения), так и внутреннюю, психологическую. Основной сущностной характеристикой карьеры является процесс реализации человеком себя, своих возможностей в условиях профессиональной деятельности.

Наиболее часто выделяют внутриорганизационный и межорганизационный виды карьеры. Межорганизационный вид карьеры отличается тем, что профессиональное развитие, а также должностное повышение, работника происходит в различных организациях. Внутриорганизационный вид карьеры, наоборот, формируется в рамках одной организации. По направленности внутриорганизационная карьера подразделяется на следующие виды, представленные на рисунке 1.

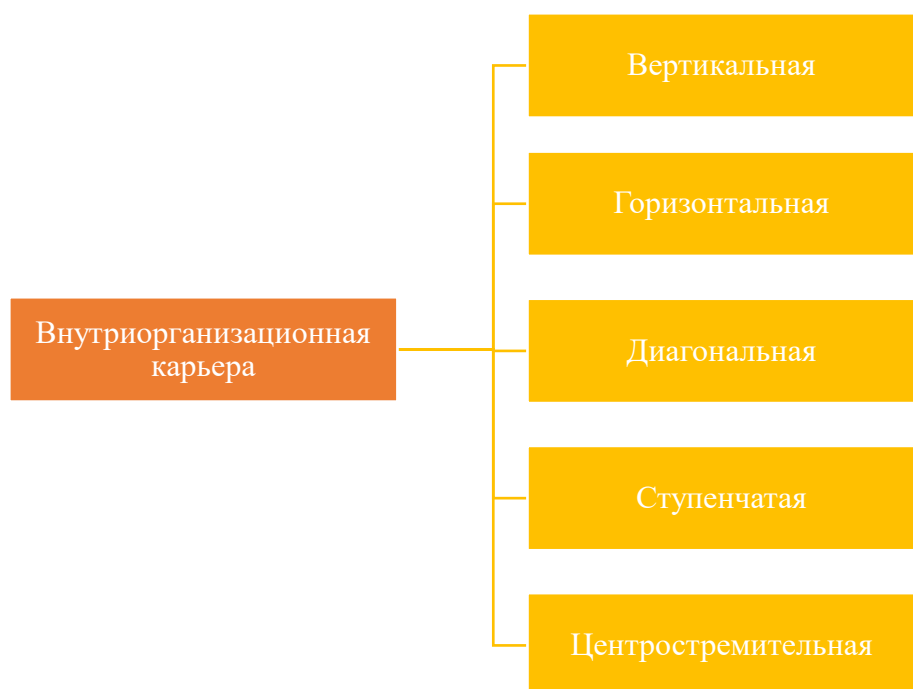


Рисунок 1 – Виды внутриорганизационной карьеры

Источник: Лапшова, О. А. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для академического бакалавриата / О. А. Лапшова; под общей редакцией О. А. Лапшовой. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 406 с.

Вертикальная карьера подразумевает повышение на более высокий уровень структурной иерархии в организации, к примеру, повышение в должности, которое может сопровождаться более высокой заработной платой.

Горизонтальная карьера, направлена на изменение функциональной области трудовой деятельности без повышения в должности. Данный вид карьеры предполагает расширение круга обязанностей или усложнение задач на имеющейся должности, при этом может наблюдаться повышение оплаты труда, но в незначительной степени.

Диагональный вид карьеры предполагает продвижение одновременно как в вертикальном, так и в горизонтальном направлении.

Ступенчатая карьера подразумевает последовательную смену этапов вертикального и горизонтального продвижения.

Центростремительная карьера характеризуется движением к «ядру» компании, в том числе к руководящему составу, участием в принятии решений, а также развитием в неформальной структуре организации

(приглашение на собрания и совещания, не касающиеся прямых обязанностей работника, важные поручения руководства, доступ к неформальным источникам информации).

Карьера классифицируется по различным признакам (рисунок 2).



Рисунок 2 – Классификация типов карьеры

Источник: составлено автором по [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. – 249 с.]

По критерию специализации выделяют:

- специализированную карьеру, подразумевающую изменение в рамках одной профессии и области деятельности, в которой сотрудник специализируется (например, специалист по управлению персоналом назначен на должность руководителя службы управления персоналом), развитие при этом может происходить последовательно как в одной организации, так и в разных (руководитель отдела маркетинга одной организации перешел на эту же должность, но в другую организацию);
- неспециализированную карьеру, которая характеризуется сменой профессиональных сфер, данный тип получил распространение в Японии. Для того, чтобы достичь руководящую должность в японских организациях необходимо быть специалистом, умеющим работать в любом подразделении

компании и по различным трудовым функциям. Ступени этой карьеры сотрудник может пройти как в рамках одной, так и в разных компаниях.

По содержанию происходящих в процессе карьерного движения изменений и тому, какие потребности удовлетворяются при реализации карьерного пути выделяют:

- квалификационную карьеру, предполагающую профессиональный рост, движение по категориям профессии;
- монетарную карьеру, характеризующуюся повышением дохода сотрудника;
- властную карьеру, которая связана с формальным повышением должностного статуса, с ростом влияния, либо с повышением неформального авторитета в организации;
- статусную карьеру, связанную с повышением статуса сотрудника в компании, которое характеризуется присвоением ранга или почетного звания за вклад в развитие организации.

По характеру траектории выделяют:

- профессиональную карьеру, которая характеризует уровень развития и степень использования профессиональных способностей человека. Данный тип карьеры служит основой для должностной карьеры;
- должностную карьеру, которая является формой реализации профессиональных возможностей человека, и связана с перемещением сотрудника как по вертикали, так и по горизонтали в должностной структуре организации.

По степени реализации выделяют:

- фактическую карьеру, включающую совокупность должностей, которые занимал и занимает сотрудник на данный период времени;
- плановую карьеру, направленную на совокупность должностей, которые потенциально может занимать сотрудник.

С точки зрения гендерного подхода, Д. Сьюпер разработал типологию мужской и женской карьеры, основанием классификации которой выступают факторы стабильности и непрерывности.

Выделяют следующие типы мужской карьеры:

- обычная, характеризующаяся серией профессиональных проб, после периода обучения, и заканчивающаяся стабильной работой;
- стабильная, которая активизируется после завершения учебы, мужчина начинает работать, вступает в профессию и впоследствии следует профессиональному выбору;
- нестабильная, данный тип карьеры отличается тем, что происходит чередование профессиональных проб и периодов стабильной работы;
- карьера с множеством проб, характеризуется частой сменой видов деятельности без стабильной занятости [16, с. 15].

Женская карьера подразделяется на следующие типы:

- стабильная рабочая карьера, характеризуется тем, что после окончания обучения женщина приступает к работе, которой посвящает свою дальнейшую жизнь;
- обычная карьера, отличительной особенностью данного типа является то, что после обучения женщина работает до момента замужества и рождения детей, после чего становится домохозяйкой;
- карьера домохозяйки, которая предполагает то, что женщина полностью посвящает себя детям и семье;
- прерывающаяся карьера, данный тип карьеры подразумевает рабочий период до рождения детей, перерыв связанный с рождением и воспитанием детей, а после чего возвращение к трудовой деятельности;
- двухлинейная карьера, предполагающая сочетание типов карьеры домохозяйки и стабильной рабочей карьеры;
- карьера с множеством проб, характеризуется частой сменой видов деятельности без стабильной занятости [16, с. 16].

Итак, при выборе того или иного вида и типа карьеры необходимо уделить пристальное внимание на карьерные цели, способности и склонности, а также сферу профессиональных интересов.

Карьера представляет собой длительный процесс, в ходе которого человек проходит взаимосвязанные этапы. Наиболее часто этапы карьеры привязывают к возрастным периодам и связывают с потребностями, которые человек удовлетворяет на каждом из них.

Предварительный этап построения карьеры предполагает учебу в среднеспециальных и высших учебных заведениях, возрастная граница периода до 25 лет. Данный этап характеризуется подготовкой к трудовой деятельности и приобретению профессии. В этот период может быть сменено несколько учебных заведений, а также мест работы, в поисках наиболее подходящей по способностям и удовлетворяющей индивида профессиональной деятельности. Наиболее актуальными потребностями на данном этапе являются потребности в социальной принадлежности, признании и безопасности [19, с. 225].

После прохождения предварительного этапа, наступает этап становления, который предполагает освоение выбранной профессии, приобретение необходимых навыков и умений, а также формирование квалификации. Возрастная граница данного этапа составляет от 25 до 30 лет. В этот период удовлетворяются потребности в безопасности и стабильности, а также самоутверждении и установлении независимости.

Далее следует этап продвижения, возрастная граница которого обычно от 30 до 45 лет. Данный этап характеризуется ростом квалификации и продвижением по служебной лестнице, а также накоплением практического опыта и знаний. В этот период наибольшее значение приобретают потребности в самоутверждении, самореализации и большей независимости, а наименьшее значение уделяется удовлетворению потребности в безопасности. Все усилия сотрудника сосредоточены на том, чтобы повысить социальный статус и увеличить доход [19, с. 226].

Следующим этапом при построении карьеры является этап сохранения, возрастная граница от 45 до 60 лет, характерной особенностью которого является закрепление достигнутых в трудовой деятельности результатов. В этот период происходит совершенствование квалификации, наступает момент творческого самовыражения. При благоприятном стечении обстоятельств многие потребности являются удовлетворенными, однако возникает потребность в передаче своих знаний и практического опыта молодым сотрудникам.

Этап завершения карьеры, связан с уходом на пенсию. В этот период сотрудник ведет активные поиски достойной замены и проводит обучение с преемником. Данный этап характеризуется кризисом карьеры (снижается удовлетворенность работой, сотрудник может испытывать психологический дискомфорт). Работник в этом случае заинтересован в сохранении уровня заработка, но стремится увеличить и другие источники получения дохода, которые могли бы заменить заработную плату при уходе на пенсию.

Последний этап – пенсионный, предполагает, что карьера сотрудника завершена и появляется возможность для самореализации других видов деятельности, например, хобби. На данном этапе построения карьеры стабилизируется уважение к себе [19, с. 227].

Отечественным ученым Ю. Г. Одеговым была разработана иная возрастная периодизация карьеры. Автор полагал, что успешность карьеры часто является результатом достижения некоторых целей и задач к определенному возрасту. Данная периодизация представлена в приложении А.

Кроме представленных в приложении А возрастных стадий, Ю. Г. Одегов выделил стадии внутриорганизационной вертикальной карьеры, представленные на рисунке 3.

Стадия молодого специалиста предполагает, что при получении среднего профессионального или высшего образования, субъект адаптируется к организационной среде.

Начальная стадия карьеры, характеризуется тем, что работник приобретает профессиональный опыт, который позволяет ему вести самостоятельный участок работы.

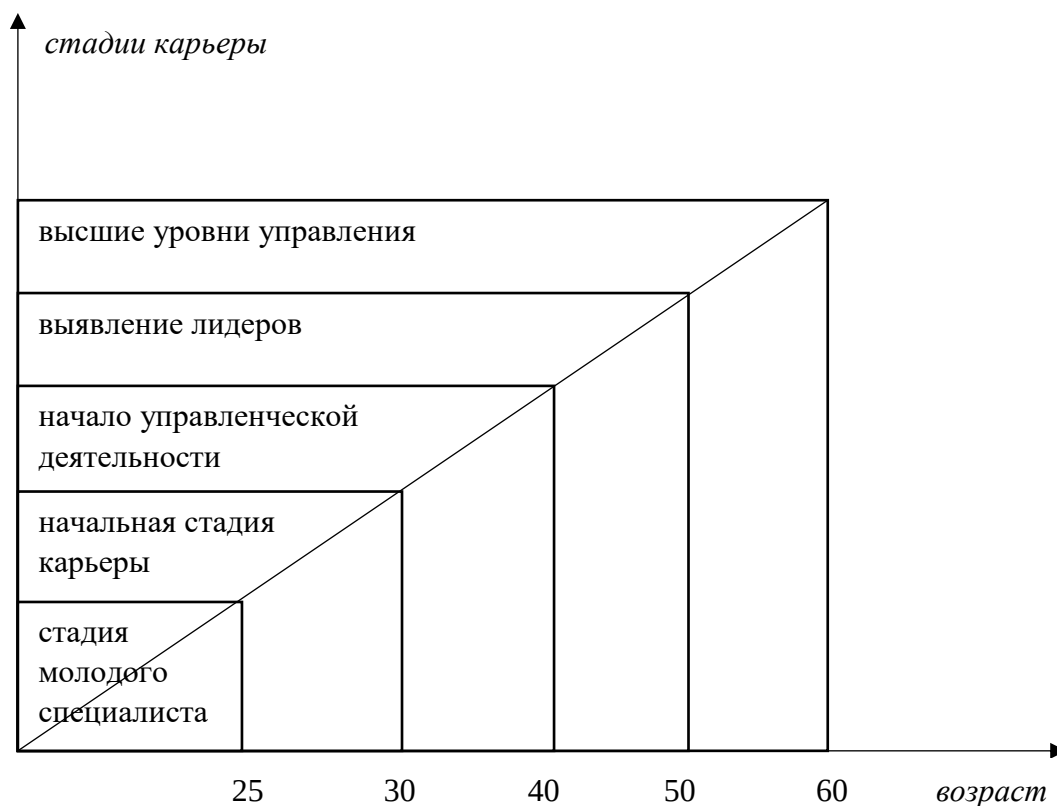


Рисунок 3 – Стадии внутриорганизационной карьеры

Источник: Киселева, Е. В. Планирование и развитие карьеры: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Е. В. Киселева. – Вологда: Легия, 2010. – 332 с.

Начало управленческой деятельности, данная стадия предполагает, что специалистам доверяют оперативное руководство и поручают оказывать помощь менее опытным коллегам. Для большинства сотрудников данная стадия является этапом сохранения достигнутых результатов.

Выявление лидеров, характеризуется тем, что на управленческие должности и для прохождения специальной подготовки на руководящую должность, выдвигаются наиболее перспективные сотрудники.

Высшие уровни управления представляют собой переход руководителя на так называемый топ уровень, обеспечивающийся за счёт профессиональных навыков и опыта управления [23, с. 696].

Таким образом, как уже было отмечено, в современных условиях карьерный процесс становится все более сложным. Человек на протяжении своего трудового пути зачастую вынужден несколько раз менять вид и тип карьеры, возможно, начитая карьеру с первоначального этапа. Очень часто человек в современном обществе начинает карьеру и добивается высокой успешности в достаточно зрелом возрасте. Поэтому возрастные периодизации становятся неактуальными для планирования карьеры.

Е. В. Киселева предлагает другой вариант периодизации карьеры, не предполагающий жесткой привязки этапов к возрасту. Данный автор рассматривает развитие карьеры не как линейное восхождение, а как сложный процесс, для которого характерны этапы кризисов, повторы цепочки этапов [16, с. 29].

Эволюция индивидуальной карьеры по Е. В. Киселевой включает девять основных этапов:

1. Обдумывание будущего рода занятий. На данном этапе представление о карьере ограничено профессиональными стереотипами, а критерии успеха еще размыты, личность пока только готовится начать процесс обучения, соответствующий данной профессии.

2. Образование и тренировка, включает в себя получение профессионального образования. Данный этап во многом зависит от требований конкретной профессии.

3. Вхождение личности в мир профессии. Для большинства людей, независимо от подготовки, возникает момент «шока от реальности». Главная психологическая проблема на этом этапе - проблема адаптации. По мере того, как человек узнает о реалиях своей работы и о своих возможностях в ней, происходит формирование профессиональной «Я-концепции».

4. Профессиональное научение и дальнейшая специализация индивида в условиях конкретной организации. Длительность данного этапа зависит от профессии, организации, сложности работы и т. д.

5. Достижение членства в организации. Человек осознает значимый образ себя, как члена организации, как профессионала. Выяснены личные мотивы и личные ценности, возникает ощущение своего таланта, происходит осознание своих сил и слабостей.

6. Принятие решения о причастности к организации или отчуждения, ввиду неудовлетворенности и отсутствии карьерного роста, переход в другую компанию. Обычно это происходит в первые 5-10 лет карьеры.

7. Кризис. Большинство людей к середине карьеры проходят через период переоценки себя и своей карьеры. Это происходит даже в том случае, когда карьера складывалась хорошо. Возникают вопросы о правильности первоначального выбора профессии, об уровне достижений, о будущем пути развития, оценивается масштаб достигнутого, степень затраченных усилий, перспективы продолжения или смены рода деятельности и стратегий действий на оставшийся период профессиональной жизни. Такая переоценка создает базу для принятия решения о дальнейшем пути личности в сфере карьеры.

8. Снижение вовлеченности в профессию и приготовление к уходу на пенсию. Для некоторых людей это приготовление принимает форму отрицания: напряжение, возникающее в связи с перспективой возможного прекращения профессиональных занятий.

9. Уход на пенсию. На данном этапе происходит трансформация профессионального образа «Я», когда человек расстается с профессиональной ролью [16, с. 30].

Длительность каждого этапа, согласно Е. В. Киселевой, различна и не всегда жестко связана с возрастом. Если человек меняет профессию или тип карьеры, этапы могут повторяться.

Подводя итог, следует отметить, что понятие «карьера» имеет большое количество трактовок. Одни авторы рассматривают данный термин в обобщенном значении, другие рассматривают его со стороны только профессиональной деятельности. В этой связи существуют и различные подходы к классификации видов и типов карьеры. Наибольшее

распространение имеют внутриорганизационная и межорганизационная виды карьеры. Помимо видов и типов карьеры, выделяют этапы периодизации. Данные этапы, в основном характеризуются привязанностью к возрасту.

Таким образом карьера – это сознательно выбранный и реализуемый путь должностного и профессионального продвижения, стремление к намеченному статусу (социальному, должностному, квалификационному), обеспечивающему самоутверждение специалиста в соответствии с уровнем его квалификации.

1.2 Планирование и управление карьерой персонала

Планирование карьеры является одним из основных направлений кадровой политики организации, которое направлено на формирование наиболее ориентированной стратегии развития и этапов продвижения конкретного сотрудника на период его работы в организации.

Планирование карьеры персонала в организации, направлено на решение следующих задач:

- соотношение целей отдельного работника с целями компании;
- формирование общей схемы внутриорганизационного перемещения;
- создание различных моделей карьеры под категории работников и конкретные должности;
- предотвращение карьерных кризисов и тупиков, которые исключают возможность развития работника;
- подготовка макета требований, которые предъявляются к сотруднику в зависимости от конкретной должности, в частности при формировании резерва руководителей;
- создание схемы повышения квалификации для конкретной должности и, соответственно, карьеры;

- формирование базы данных сотрудников по направлениям, которая позволит сделать прогноз на успешность карьеры (система жизненных ценностей, компетентность в профессиональной сфере и т.д.);
- консалтинг по проектированию и развитию карьеры [10, с. 181].

Специалист в области управления персоналом А. П. Егоршин разработал разнообразные модели построения карьеры, которые предлагаются работнику [12, с.240].

Модель карьеры «трамплин» предусматривает длительный подъем по служебной лестнице, при котором сменяются должности на более сложные и более оплачиваемые, а потом «прыжок с трамплина» при выходе на пенсию. Такая модель распространена среди руководителей и специалистов. Пример модели карьеры для линейного руководителя представлен на рисунке 4.

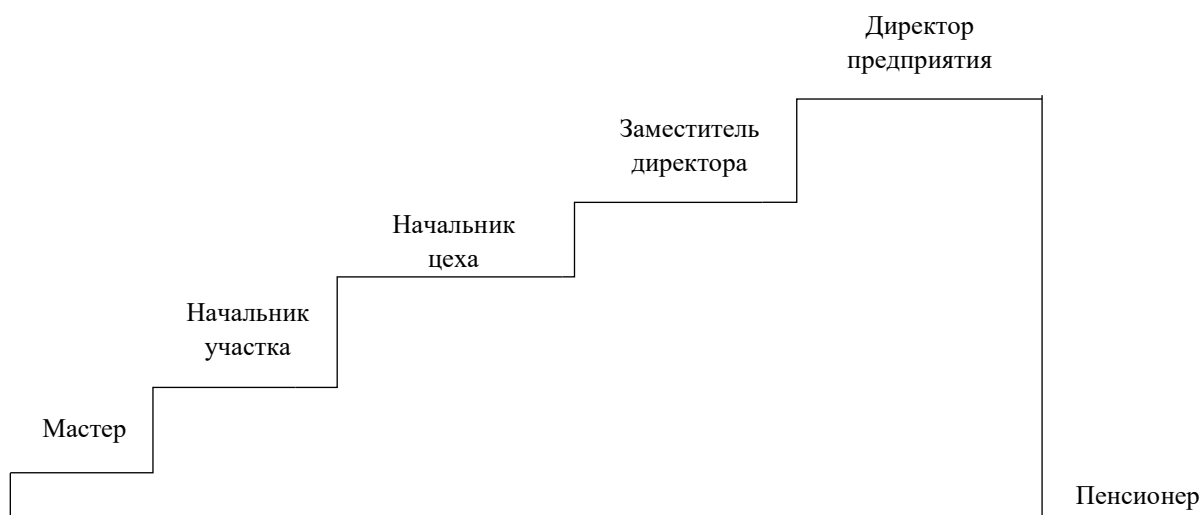


Рисунок 4 – Модель карьеры «трамплин» для линейного руководителя

Источник: Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации: учеб. пособие / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 388 с.

Модель карьеры «лестница» направлена на то, что каждую ступеньку служебной лестницы работник занимает фиксированное время, например, не более 5 лет (рисунок 5). Повышение в должности происходит после повышения квалификации. Наивысшей ступеньки служебной карьеры

работник достигнет в период своего максимального потенциала, когда накоплен большой опыт и достигнут высокий уровень квалификации. После занятия высшей должности начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее ответственной и напряженной работы.

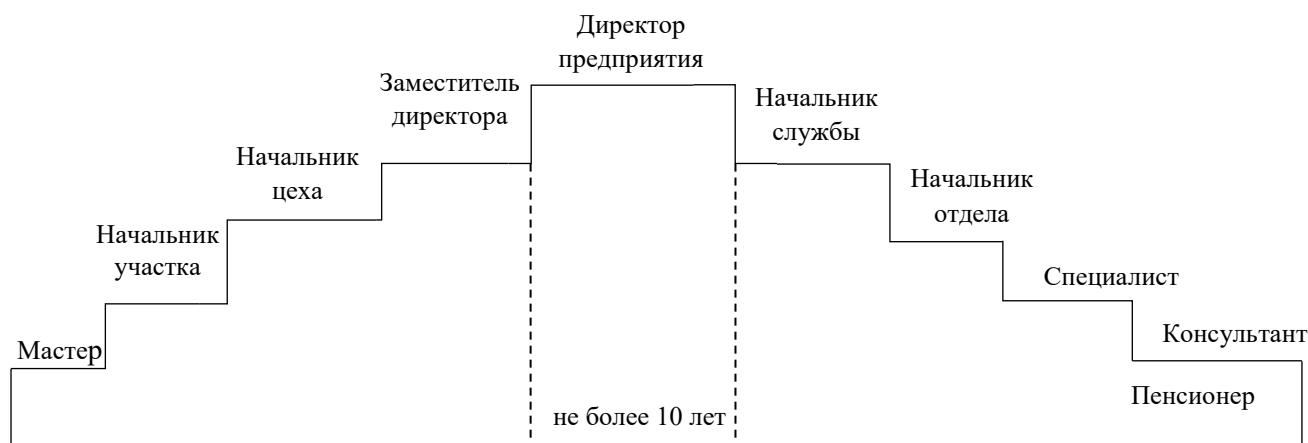


Рисунок 5 – Модель карьеры «лестница»

Источник: Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации: учеб. пособие / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 388 с.

Модель карьеры «перепутье» предполагает периодическое прохождение работником комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о его повышении, перемещении или понижении в должности (рисунок 6). По своей специфике данная модель карьеры относится к американской, которая ориентирована на индивидуализм.

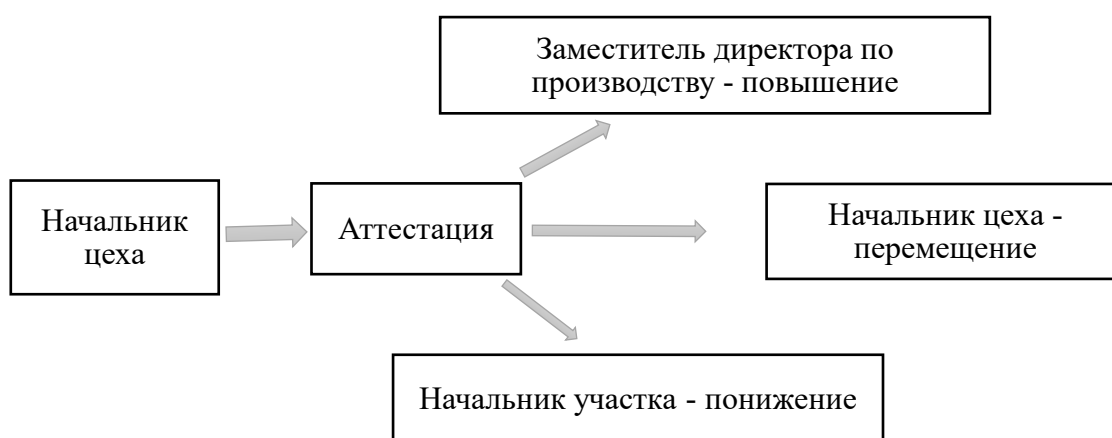


Рисунок 6 – Модель карьеры «перепутье»

Источник: Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации: учеб. пособие / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 388 с.

Модель карьеры «змея» характеризуется постоянным горизонтальным продвижением сотрудника с должности на должность в организации (рисунок 7), при этом срок занимаемой должности непродолжителен 1 – 3 года. Данная модель распространена в Японии.

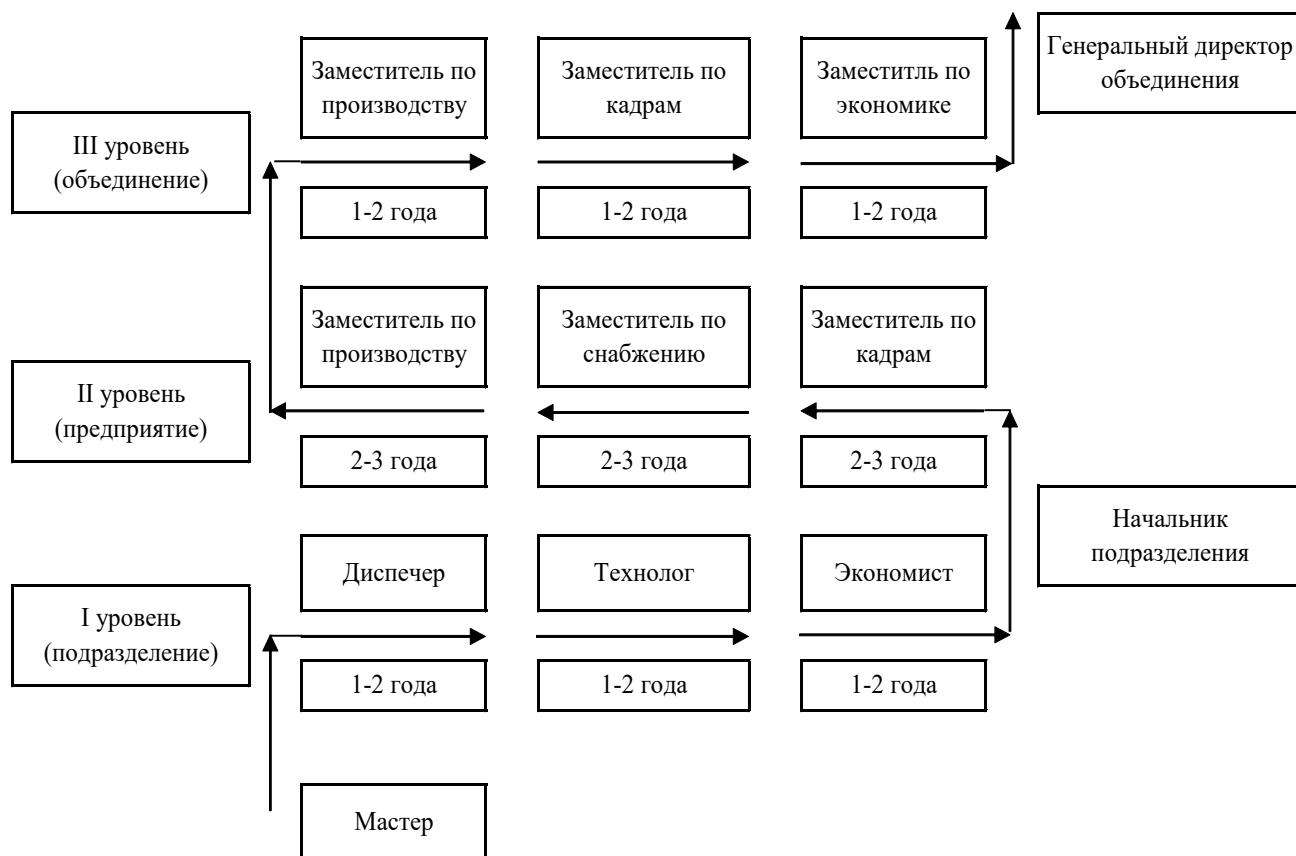


Рисунок 7 – Модель карьеры «змея»

Источник: Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации: учеб. пособие / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 388 с.

Качественная организация процесса планирования и управление карьерой 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 [10, с. 187].

Для успешного планирования карьеры в организации необходимо разработать следующий комплект документов по управлению карьерой:

Положение о карьере – документ, который регламентирует процесс управления карьерой в компании. Данный документ, как правило, включает 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 [13, с. 170].

Карта профессионального движения (фактическая модель карьеры) – регистрационный документ, который содержит информацию о трудовых перемещениях сотрудника, о сроках работы в конкретной должности, переподготовке и повышении квалификации и т. д. Данный документ отражает представления о карьере.

Плановая модель карьеры – это разработка предполагаемой карьеры сотрудника.

Данная модель должна содержать следующую информацию:

- анкетные данные (ФИО, занимаемая должность, возраст, образование, общий стаж работы и в занимаемой должности);
- указание должностных перемещений (наименование должностей, которые может занимать работник);
- описание требований к кандидатам;
- формы и методы оценки знаний, умений и навыков;
- временные интервалы перемещений;
- виды стимулирования;
- виды и сроки подготовки в системе непрерывного обучения;
- оценка результатов работы и т. д. [10, с. 189].

Компания способствует выбору конкретных средств, с помощью которых сотрудник сможет двигаться по карьерной траектории (наставничество, консультирование, обучение и т. д.). В современных организациях используются различные формы управленческих работ, которые применяются для анализа, моделирования и корректировки карьерного продвижения сотрудника. О. А. Горленко выделяет следующие 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.

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 [17, с. 180].

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 [10, с. 191].

Выстроенная система планирования и управления карьерой предоставляет возможность выгодных взаимоотношений между компанией и сотрудниками:

- разновидности моделей карьеры, предлагаемые организацией, позволяют сотрудникам удовлетворить потребность в самореализации;
- компания получает вместе с сотрудником, такой ресурс как потенциал.

Система управления карьерой считается эффективной при соблюдении следующих условий:

- создание системы карьеры (фактической и плановой), учитывающую особенности компании, ее возможности и мотивацию персонала;
- совмещение видов внутриорганизационного движения кадров с карьерными целями сотрудника.

Н. И. Шаталова выделяет основные механизмы взаимодействия организации и персонала при управлении карьерой:

- механизмы развития (саморазвитие, адаптация, наставничество, последовательное ступенчатое восхождение);
- механизмы отбора (оценка, самопрезентация, конкуренция);
- механизмы продвижения (ротация, вертикальное перемещение).

Итак, взаимодействие организации (работодателя) и работника в процессе управления карьерой можно представить в следующем виде (рисунок 8)



Рисунок 8 – Схема взаимодействия организации (работодателя) и работника в процессе управления карьерой по Н. И. Шаталовой

Источник: Шаталова, Н. И. Управление персоналом на производстве: учебник / Н. И. Шаталова, А. Г. Галкин. – Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2013. – 557с.

С. В. Шекшня предложил иную систему управления карьерой, которая представлена на рисунке 9.



Рисунок 9 – Система управления карьерой С. В. Шекшня

Источник: Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. – 368 с.

Исходя из рисунка 9 следует отметить, что управление карьерой стоит начинать с поступления нового сотрудника в организацию. После прохождения этапа ориентации новый работник проходит обучение планированию карьеры, при этом осваивая необходимые технологии и осуществляя самодиагностику. Далее работая в должности, сотрудник уточняет реальные цели, анализирует возможности их реализации в конкретной компании. При этом сотрудник может проходить обучение,

получать консультации и информацию об имеющихся вакансиях. На следующем этапе управления карьерой, при условии, если сотрудник зарекомендует себя положительно и в достаточной степени проявится в трудовой деятельности, составляется индивидуальный план развития карьеры. План может включать различные стажировки, получение дополнительного образования, участие в конкурсах и проектах. Дальнейшая аттестация позволяет оценить успешность карьерного развития и в случае чего скорректировать первоначальные цели. При наличии открытой вакансии, которая соответствует интересам, склонностям и компетенции сотрудника, происходит его продвижение по карьерной лестнице.

М. Армстронгом была предложена похожая модель управления карьерой персонала, представленная на рисунке 10. В данной модели прослеживается взаимосвязь политики по управлению карьерой с прогнозированием трудовых ресурсов.

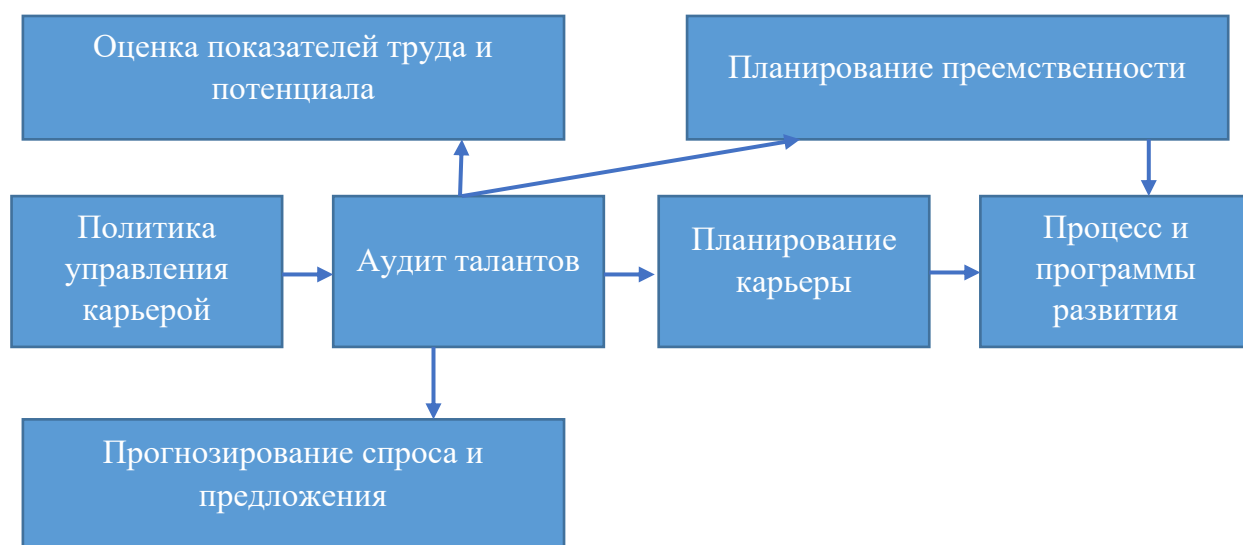


Рисунок 10 – Модель управления карьерой М. Армстронга

Источник: Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / пер. Н.В. Гринберг. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с.

Политика управления карьерой направлена на выявление: методов подбора персонала (внешние или внутренние); требований, которые будут выдвигаться к кандидатам (с ориентацией на настоящие или же на

перспективу) и т. д. Следующим шагом является аудит талантов, подразумевающий выявление профессиональных и деловых качеств сотрудников, которые будут соответствовать прогнозам спроса и оценкам показателей работы. Для того, чтобы выявить какие сотрудники обладают потенциалом для продвижения, необходимо проводить оценку показателей труда и потенциала человеческих ресурсов, после чего информировать руководство о направлении развития карьеры конкретного сотрудника. Для того чтобы спрогнозировать спрос и предложение применяются методы планирования человеческих ресурсов и техники моделирования. Чтобы планировать преемственность, необходимо учитывать количество потенциальных преемников, которые обладают необходимыми компетенциями. При планировании карьеры создаются индивидуальные программы карьерного роста и прописываются мероприятия по повышению квалификации руководителей, используется вся информация, полученная при аудите талантов, оценке показателей труда и потенциала [33, с. 167].

Таким образом, планирование и управление карьерой персонала является составной частью кадровой политики организации. Основной целью планирования карьеры сотрудника является оказание поддержки эффективно работающему персоналу для реализации потенциала. Управление профессиональной карьерой позволяет выстроить взаимовыгодные отношения между персоналом и организацией. Сотрудник удовлетворяет потребность в самореализации в виде карьерных моделей, предлагаемых организацией, а компания получает мотивированный персонал, способный к достижению высоких результатов.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ТОРГОВЛИ

2.1 Отечественный и зарубежный опыт управления карьерой персонала в торговой сфере

В современных условиях торговая сфера развивается достаточно быстро, с каждым годом увеличивается количество компаний, которые занимаются оптовой и розничной торговлей во всех странах. Соответственно вопрос о карьерном развитии сотрудников торговых компаний становится актуальным как для зарубежных, так и отечественных компаний.

Для анализа управление карьерой персонала в торговой сфере целесообразно использовать передовой опыт стран запада и востока, в частности, США и Японии. Эти страны отличаются совершенно разной культурой, ценностями, организацией производства, системой управления персоналом, и, в особенности, планированием и управлением карьеры сотрудников.

В западных странах наибольшее распространение имеет модель построения карьеры с регулярной сменой мест работы, при этом смена работы может быть осуществлена и в период стабильной занятости. Американские фирмы считают переход своего работника в другую организацию естественным вариантом развития карьеры сотрудника.

В соответствии с рассмотренными моделями Егоршина А. П., для американцев характерна модель карьеры «перепутье», предполагающая, после определенного срока работы, прохождение комплексной оценки. В результате принимается решение о повышении, понижении или перемещении в должности [28, с. 62].

В США широко используются программы планирования карьеры персонала, сущность которых заключается в выявлении необходимых умений

и навыков для построения профессиональной карьеры. Такие программы способствуют развитию личного потенциала и самооценки сотрудника.

Программа построения карьеры включает в себя прохождение краткосрочных курсов при школах бизнеса и университетах, длительностью от 2 до 4 недель.

В целом карьера у американцев протекает в одной сфере деятельности, при этом сотрудник постоянно совершенствуется. В США и ряде стран запада ценится высокая профессиональная мобильность, которая обеспечивается сравнительно короткими карьерными циклами на каждом месте работы, что считается доказательством высокой востребованности специалиста и, следовательно, более высокого заработка. Основным видом карьеры в США является вертикальная карьера, поскольку в компаниях ориентация делается на узкую специализацию сотрудников [28, с. 63].

Американская система построения карьеры в общем виде представлена на рисунке 11.



Рисунок 11 – Американская система построения карьеры

Источник: Селиверстова, М.В., Сагадиева, И.М. Сравнительный анализ моделей построения карьеры в России и за рубежом/ М.В. Селиверстова, И.М. Сагадиева // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – М.: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом магистраль», 2017. – № 1. – С. 62-63.

Например, американская корпорация WalMart, является крупнейшей розничной сетью, включающая гипермаркеты и универсамы, реализующие продажу продовольственных и промышленных товаров.

Первым важнейшим принципом управления в компании является отбор «правильных» людей и делегирование сотрудникам по максимуму власти и полномочий. Руководство компании видит секрет успеха WalMart не в сбытовой политике, распределении, технологии, поглощении рынка, стратегии приобретения недвижимости, а в построении выгодных отношений с партнерами. Под партнерами в компании подразумевают, в первую очередь, сотрудников [28, с.46].

В рамках управления персоналом в компании WalMart выделяют систему планирования и управления карьерой персонала. В компании существует рабочая группа по планированию карьеры, помогающая сотрудникам выявить необходимые для профессиональной карьеры умения и навыки. Специалисты рабочей группы помогают работникам провести самооценку, развить свой потенциал. Благодаря этому рабочая группа выделяет слабые и сильные стороны работника: сначала происходит самооценка, а затем сотрудника оценивает его рабочая команда.

Также в WalMart существует четырехфазная программа развития карьеры, представленная на рисунке 12.



Рисунок 12 – Четырехфазная программа развития карьеры

Источник: составлено автором по [Потапов Я.О. Специфика управления карьерой сотрудников в транснациональных корпорациях // Всероссийский журнал научных публикаций. – 2011. – №9 (10). – С. 46-48.

Программа обеспечивает работникам открытую двустороннюю коммуникацию с их руководителями на всех четырех стадиях. Данная программа развития карьеры носит добровольный характер, поскольку ни одного сотрудника не заставляют проходить все четыре стадии. Тем не менее, путем признания и поддержки со стороны руководителей, организация оказывает содействие тем, кто принимает участие в программе. На протяжении всего процесса WalMart предоставляет необходимые возможности, но воспользоваться ими или нет – решают сами сотрудники.

При самооценке сотрудник выявляет свои карьерные предпочтения, в каком направлении конкретно хочет развиваться. Правильная самооценка своих навыков и деловых черт предполагает знание себя, своих сил, слабостей и недостатков. Только при этом условии можно правильно поставить цели карьеры. Далее идет планирование карьеры, на этой ступени четырехфазной программы выстраиваются различные пути достижения должности. Планирование карьеры достаточно тесно связано с определением главных жизненных целей. Именно поэтому следующая ступень – это постановка цели, сотрудник ставит конкретные цели и прописывает способы достижения этой цели, например, необходимые курсы по повышению квалификации, тренинги по развитию личных качеств, управленческих навыков и т.д. На последней стадии происходит непосредственный процесс осуществления, т.е. посещение курсов, тренингов, общение с руководством о карьерных предпочтениях и желаниях, а также обсуждаются достигнутые результаты.

Стремление к карьерному продвижению, подтвержденное потребностью в развитии, реализуется посредством обучения и самообучения, обеспеченное личностной активностью, которое дает существенные конкурентные преимущества сотрудника к быстрому карьерному росту.

В рамках политики карьерного развития сотрудников, в компании WalMart разрабатываются карьерные лестницы (рисунок 13).

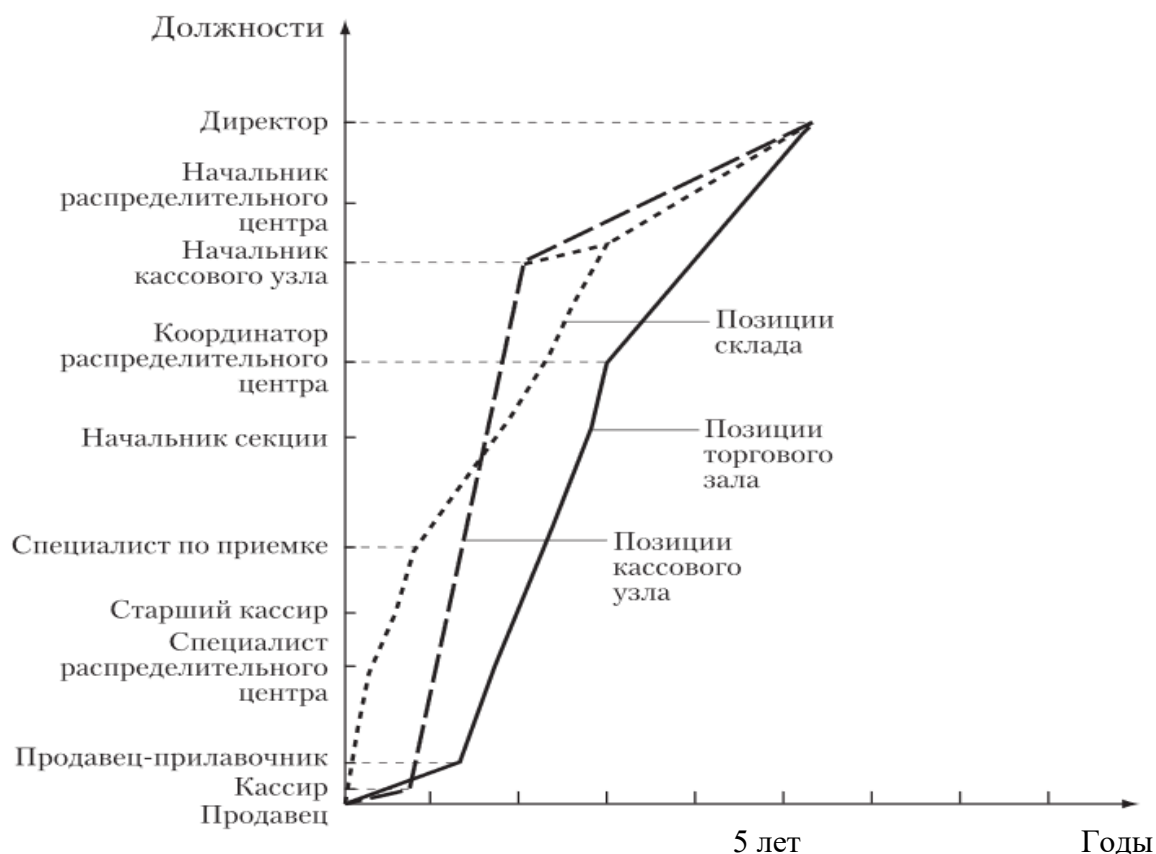


Рисунок 13 – Карьерная лестница для сотрудника супермаркета

Источник: Селиверстова, М.В., Сагадиева, И.М. Сравнительный анализ моделей построения карьеры в России и за рубежом/ М.В. Селиверстова, И.М. Сагадиева // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – М.: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом магистраль», 2017. – № 1. – С. 62-63.

Из рисунка 13 видно, что продвижение по карьерной лестнице от должности к должности достаточно быстрое в течение 5 лет, и скачки с должностей могут быть как плавные, так и достаточно резкие.

В восточных странах наибольшее распространение имеет плавно развивающаяся карьера, без быстрого повышения в должности [28, с. 63].

В соответствии с моделями карьеры Егоршина А. П. для Японии характерна модель карьеры «змея», которая подходит для руководителей и специалистов. Данная модель предусматривает горизонтальное перемещение сотрудника, с занятием должности на срок от 1 до 3 лет. Также большое значение для японцев имеет ротация кадров. Для того чтобы занять должность руководителя, необходимо быть специалистом, способным работать в любом

секторе компании, при этом выполнять различные функции, быть многопрофильным работником, знающим каждую систему и каждый отдел компании. Ротация распространяется на всех служащих в японских компаниях [6, с. 175].

В основе системы управления карьерой персонала в японских организациях лежит принцип человеческого потенциала. Возможность проявить и развить свои способности – это основа данного принципа, который включает в себя:

- погружение сотрудника во все цели организации;
- осознание трудностей своей работы;
- предоставление возможности самоуправления и самоконтроля;
- обеспечение работника всей необходимой информацией для работы;
- ощущение сотрудником своей значимости как для самого себя, так и для коллектива организации;
- осознание сотрудником причастности к общему делу и уровня своей ответственности [6, с. 176].

Планирование и управление карьерой сотрудника в Японии заключается в том, что с момента принятия работника в организацию и до момента его увольнения необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение сотрудника по системе должностей или рабочих мест. Персонал организации должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочные периоды, но и то, какие показатели должны быть достигнуты, чтобы добиться продвижения по служебной лестнице [1, с. 228].

Одной из наиболее распространенных форм планирования карьеры в Японии является система пожизненного найма. Суть данной системы состоит в том, что после получения образования, человек устраивается на работу в компанию и работает там до выхода на пенсию. За все время работы в компании сотрудник может сменить сферу деятельности, продвинуться по

службе, сменить место работы и все это будет происходить в рамках одной корпорации [28, с. 63].

Японская система построения карьеры в общем виде представлена на рисунке 14.



Рисунок 14 – Японская система построения карьеры

Источник: Селиверстова, М.В., Сагадиева, И.М. Сравнительный анализ моделей построения карьеры в России и за рубежом/ М.В. Селиверстова, И.М. Сагадиева // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – М.: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом магистраль», 2017. – № 1. – С. 62-63.

Для примера, рассмотрим японскую компанию Seven & I Holdings, которая является одной из крупнейших торговых компаний в мире [7, с. 6].

В компании Seven & I Holdings применяется схема служебной карьеры, которая включает 3 блока.

Блок 1 – поступление на службу. Сотрудник, пришедший в компанию после окончания университета, проходит испытательный период от 1 до 3 лет, при этом сдает дополнительный экзамен, который подтверждает ценность диплома. Далее работник знакомится и проходит курс ориентации в делах компании (от 2 недель до 6 месяцев), при этом проводятся проверки на лояльность к компании. После прохождения испытательного периода сотрудника зачисляют в штат компании Seven & I Holdings.

Блок 2 – зачисление на службу. В течение 8-10 лет осуществляется плановая ротация с должности на должность, из отдела в отдел, проводятся стажировки.

Блок 3 – должностное и профессиональное продвижение, которое осуществляется по двум направлениям: ориентация на карьеру специалиста и ориентация на карьеру руководителя [7, с. 8].

В компании Seven & I Holdings действует также система ответственных поручений, чтобы сотрудник самостоятельно контролировал свою деятельность и осознавал уровень возрастающей ответственности [7, с. 9].

Таким образом, на планирование и управление карьерой в США и Японии значительное влияние оказывают национальные особенности культуры страны. В США преобладает индивидуализм в профессиональной сфере деятельности особенно, это оказывает влияние и на систему управления карьерой, сотрудники занимаются самостоятельным карьерным продвижением и только по личной инициативе. В японских корпорациях наоборот, компании заинтересованы в развитии и карьерном продвижении сотрудников, процесс карьерного роста очень длительный, постепенный с горизонтальным перемещением по отделам.

Для сравнения рассмотрим опыт российской ведущей компании X5 Retail Group, которая управляет торговыми сетями: «Пятёрочка», «Перекрёсток», «Карусель».

X5 Retail Group – один из крупнейших российских ритейлеров, успешно ведущих свой бизнес в отрасли розничной торговли. Ставя перед своими сотрудниками масштабные цели, компания дает им возможности для достижения результатов и карьерного роста в команде профессионалов [24].

В компании реализуется программа START X5. Суть данной программы заключается в привлечении на стажировку молодых специалистов в X5 Retail Group. Компания приглашает студентов пройти стажировку с перспективой трудоустройства и, следовательно, построения карьеры в крупнейшей ритейл-компании. Приглашаются выпускники или студенты предпоследнего курса

бакалавриата и магистратуры, специальность которых связана с IT, HR, стратегией и развитием бизнеса, управлением недвижимостью, финансами или правовой поддержкой бизнеса.

Для того, чтобы попасть на стажировку необходимо составить небольшое эссе о себе, в котором обязательно указывается полное имя, вуз, курс и специальность, раскрывается причина, почему хочется строить карьеру именно в компании X5 Retail Group, а также прикладывается резюме. Подготовленное эссе отсылается на почту. После чего по предварительному приглашению HR, проводятся онлайн-тесты, по результатам которых студенты приглашаются в компанию на бизнес-игры. Самые яркие и с большим потенциалом для компании студенты, получают предложение на прохождение летней стажировки START X5, а также, возможно, и приглашение на годовую оплачиваемую стажировку в компанию в качестве специалиста.

Во время стажировки к каждому студенту прикрепляется наставник, заинтересованный в привлечение в компанию потенциальных сотрудников, которые составят в будущем кадровый резерв компании. Наставники дают реальную возможность создать и презентовать свой проект в компании, предоставляют практические знания в конкретной области деятельности. Успешное прохождение стажировки дает возможность трудоустроиться в штат компании. Политика компании в области управления персоналом нацелена на привлечение молодых специалистов не только с достойным уровнем образования, но и с большим потенциалом к развитию. Планирование карьеры начинается с момента стажировки в компании, X5 Retail Group нацелен на «выращивание» сотрудников до руководящих должностей внутри ритейла.

Основное внимание политики управления персоналом в компании X5 Retail Group уделяется развитию персонала. Ключевым направлением в развитии является планирование и управление карьерой сотрудников. При карьерном продвижении внимание уделяется более перспективным

сотрудникам, которые стремятся к повышению в должности и активно развиваются внутри компании. Существующая программа по развитию перспективных сотрудников помогает удовлетворить кадровый спрос со стороны всех подразделений организации, путем планирования преемственности должностей и предоставляет сотрудникам возможности карьерного роста, позволяя им полностью реализовать свой потенциал внутри компании [24].

X5 Retail Group реализует собственную систему ежегодной оценки сотрудников «Компас X5». Это необходимый инструмент для эффективного управления персоналом, оценки эффективности деятельности сотрудников, а также дальнейшего карьерного планирования. Карьерный рост в компании зависит в первую очередь от желания и потенциала сотрудников, с помощью системы оценки выявляются сильные и слабые стороны сотрудников и создается индивидуальный план развития сотрудника, а также план по развитию карьеры и план служебного продвижения.

Таким образом, в X5 Retail Group при построении карьеры внимание уделяется горизонтальному перемещению сотрудников, а ротация осуществляется как в пределах одного региона, так и по стране в целом.

Важно отметить, опыт региональной компании оптовой и розничной торговли Вектор. Сейчас это самая масштабная и динамично развивающаяся организация по реализации строительных и отделочных материалов в Пензенском регионе, которой принадлежит сеть гипермаркетов «Вектор». За время работы компанией была создана эффективная розничная сеть европейского уровня (5 магазинов общей площадью 15 000 кв. м.).

В компании практикуется карьерный рост сотрудников по модели карьеры «трамплин» от специалиста торгового зала к менеджеру отдела, затем к администратору магазина, потом к заместителю директора и, наконец, к директору магазина. Повышение по карьерной лестнице обуславливается опытом работы, навыками и уровнем компетентности.

Изучение зарубежного и отечественного практического опыта в вопросах управления карьерой позволяет определить особенности планирования карьеры и выявить роль системы управления карьерой персонала в общей системе управления организацией.

Подводя итог, следует отметить, что как в зарубежных, так и в отечественных компаниях, специализирующихся в сфере торговли, вопросам карьеры уделяется достаточно большое внимание. Персонал для современных компаний – это главный ресурс в достижении успеха. Именно поэтому современные крупные компании стремятся к сохранению накопленных знаний и опыта внутри корпораций и стараются развивать построение внутриорганизационной карьеры сотрудников.

2.2 Анализ существующей системы управления карьерой в ООО «Лента»

Общество с ограниченной ответственностью «Лента» является коммерческой организацией, основанной в 1993 г. в Санкт-Петербурге. Основным видом деятельности организации является оптовая и розничная торговля. Компания развивает несколько форматов гипермаркетов с низкими ценами, которые отличаются маркетинговой и ценовой политикой, а также ассортиментом товаров местных производителей. По состоянию на 31 декабря 2018 г. штат организации составлял около 45 759 человек по всей стране.

Общая организационная структура компании – дивизиональная, с двухуровневым подчинением. Центральному офису подчиняются 5 дивизионов, каждый из которых объединяет торговые комплексы в нескольких городах. При этом функциональное подчинение происходит дивизиональному директору и дивизиональным менеджерам по основным направлениям деятельности внутри компании. Следующий уровень подчинения административный, дивизиональному директору подчиняется

региональный, которому, в свою очередь подчиняются 3 региональных менеджера. Кроме того, дивизиональному уровню управления подчиняются все региональные менеджеры. Схематично общая организационная структура представлена в приложении Б.

Каждое подразделение торгового комплекса подчиняется как дивизиональному, так и региональному менеджеру, схема представлена в приложении В.

Сотрудники торгового комплекса (далее ТК) являются наиболее ценным ресурсом компании. ООО «Лента» уважает мнение своих сотрудников, независимо от того, какую позицию они занимают в компании. Руководство компании поощряет конструктивную критику и дружеские отношения внутри компании. Отношения между сотрудниками построены на взаимном доверии. Сотрудники ТК делятся на:

- руководители 1 линейки;
- руководители 2 линейки;
- специалисты
- младший операционный персонал.

Отдел персонала в своей деятельности руководствуется действующим законодательством, Уставом компании (Приложение Г), приказами, распоряжениями руководства ООО «Лента», локальными нормативными актами, политикой по управлению персоналом (Приложение Д).

В отделе персонала вопросами карьерного продвижения сотрудников, планирования и управления карьерой в целом, занимаются дивизиональные менеджеры, региональные менеджеры, руководители секций совместно с руководителем отдела персонала.

Компания придерживается политики «выращивания» собственных сотрудников до руководящих должностей, с минимизацией риска утечки коммерческой информации. Именно поэтому дирекция по управлению персоналом координирует процесс управления карьерой и планирования преемственности.

При анализе системы управления карьерой в отделе персонала дивизиона Волга, ТК – 63 г. Пенза, ООО «Лента», было проведено глубинное интервью с руководителем и сотрудниками отдела персонала (Приложение Е).

Руководитель отдела персонала сделала акцент на том, что: *«Все сотрудники знакомы с политикой управления карьерой и планирования преемственности, любой сотрудник может высказаться о своих карьерных предпочтениях. Помимо этого, в организации большое значение имеет ротация персонала, поскольку ценятся руководители, которые имеют разносторонний опыт работы внутри компании.»*

Если появляется открытая вакансия, то прежде всего мы ищем сотрудника внутри дивизиона Волга, а потом ищем по другим регионам, если человека найти не удалось, то рассматриваем кандидатов извне. На руководящие должности внешний кандидат практически не может претендовать. Из действующих руководителей ТК – 63 только три позиции было закрыто внешними кандидатами, это должности: главный инженер, начальник отдела безопасности и руководитель отдела персонала».

Руководители ООО «Лента» помогают сотрудникам выявлять и развивать рабочий потенциал, а также способствуют профессиональному росту сотрудника внутри компании, не только в рамках одной службы или секции, но и по региональным дивизионам.

Реализация процесса карьерного планирования в ООО «Лента» происходит в информационной системе ETWeb. Данная программа позволяет автоматизировать все технологии управления персоналом в компании.

Функциональные возможности данной программы объединены в информационной системе по модулям:

- базовый модуль, в данном модуле содержится вся информация о сотруднике и его текущей должности, это так называемое досье на сотрудника;
- модуль «Управление эффективностью»;
- модуль «Вознаграждения и удержания»;
- модуль «Навыки и компетенции»;

- модуль «Карьера и преемственность»;
- модуль «Оценка потенциала»;
- модуль «Обучение и развитие».

В компании существуют три направления по построению карьеры:

1. Оценка потенциала. Каждый руководитель составляет отчет, с помощью внутренней программы ETWeb. В данную программу вносится вся основная информация о сотруднике. Руководителем оцениваются знания, умения и навыки сотрудника, прописываются возможные должности, на которые может претендовать работник, заменяемые должности, срок замещения, положительные и отрицательные стороны сотрудника, сильные и слабые стороны его личности, и указывается какие именно качества и стороны личности необходимо развить у работника.

2. Карьерные предпочтения. Сам сотрудник заполняет свои карьерные предпочтения в программе ETWeb, кем он желает быть, в какой период желает этого достичь, все должности на которые он желает претендовать, а также указывается уровень мобильности сотрудника (полная мобильность, в том числе с возможностью переезда в другой город; частичная мобильность, когда переезд невозможен, но возможны командировки; отсутствие мобильности совсем). Весь процесс прописан в инструкции по заполнению, которая представлена в приложении Ж.

3. Матрица преемственности. Каждый руководитель распределяет преемников по 3 типам (рисунок 15).



Рисунок 15 – Типы преемников в ООО «Лента»

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации.

Оценка матриц преемственности, а соответственно, пересмотр потенциальных преемников происходит один раз в полгода, после чего происходят калибровочные встречи, на которых собираются руководители и происходит обсуждение потенциальных сотрудников.

В истории компании «Лента» много примеров успешного карьерного роста со стартовых позиций. Ярким примером в компании является нынешний директор торгового комплекса г. Самара (ТК-241) (рисунок 16).

Руководитель отдела персонала отметила: *«Когда в Пензе состоялось открытие второго ТК большое количество сотрудников, которые являлись потенциальными преемниками по матрице преемственности, смогли продвинуться по карьерной лестнице и реализовать свои карьерные предпочтения».*



Рисунок 16 – Карьера Директора ТК-241 г. Самара

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации.

Развитие сотрудников в ООО «Лента» играет значительную роль для успешного построения карьеры внутри организации. Процесс планирования преемственности и управления карьерой базируется на результатах внутреннего центра развития персонала. Сущность данного центра заключается в том, что руководители, а именно: региональный директор, дивизиональный менеджер по производству, региональный менеджер по персоналу, региональный менеджер по обучению, руководитель отдела персонала ТК, проводят встречи с сотрудниками, в которых видят потенциал. Встречи проходят в несколько этапов, посредством online- конференции через skype.

Первый этап заключается в том, что претенденты на повышение в должности показывают самопрезентацию, в которой рассказывают о себе, профессиональной деятельности, опыте работы, достигнутых результатах на той должности в которой они сейчас находятся.

Вторым этапом является показ презентации и решение бизнес-кейсов по возможным рабочим вопросам на претендующую должность.

На третьем этапе проводится интервью, которое направлено на проверку наличия определенных компетенций, задаются уточняющие и наводящие вопросы со стороны руководителей. Конференция с кандидатом заканчивается.

На четвертом этапе руководители проводят обсуждение кандидата. Те, кто работал и хорошо знает сотрудника рассказывают о сильных и слабых сторонах личности. Каждый руководитель заполняет форму оценки потенциала, которая представлена в приложении И.

По результатам центра развития составляется матрица оценки потенциала, представленная в таблице. Составляется индивидуальный план развития, который может включать прохождение тренингов, курсов, перечень книг, которые необходимо прочесть сотруднику, чтобы спланировать карьеру.

Матрица оценки потенциала

Потенциал к внутренним перемещениям в компании			
Результативность сотрудника	Потенциал к вертикальным перемещениям	Потенциал к горизонтальным перемещениям	Потенциал к вертикальным перемещениям
	Ситуация требует контроля	Кадровый резерв вертикаль	Кадровый резерв вертикаль
	Требуется улучшения	Кадровый резерв горизонт	Кадровый резерв горизонт
	Требуется улучшения	На своем месте. «ЗОЛОТОЙ ФОНД»	На своем месте. «ЗОЛОТОЙ ФОНД»

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации.

После подведения итогов центра развития в индивидуальный план карьеры в программе ETWeb вносятся данные о должностях, на которые может претендовать сотрудник и даты, когда он может достичь повышения.

Весь процесс документооборота по кадровым вопросам происходит с помощью программы ETWeb. Соответственно пакет следующих документов, которыми регламентируется деятельность по планированию карьеры и преемственности, содержится в электронном виде:

- инструкция «Планирование карьеры и преемственности»;
- инструкция по оценке потенциала;
- инструкция «ETWeb карьерные предпочтения».

На вопрос об эффективности системы планирования и управления карьерой и внесение изменений в существующую систему, руководитель отдела персонала ответила: *«Система эффективна, но существуют недоработки. На данный момент я бы внесла изменения в планирование карьерных предпочтений младшего операционного персонала, поскольку сотрудники в программу ETWeb заходят хоть и со своей учетной записи, но с компьютера руководителя и под его контролем. В связи с этим оказывается психологическое давление со стороны руководителя и работнику не предоставляется возможности самостоятельно указать карьерные пожелания. Помимо этого, хотелось бы еще проводить личные встречи с сотрудниками, чтобы они могли свободно высказаться о своих предпочтениях. Также хотелось бы ввести модель компетенций доступную для сотрудников, чтобы работники самостоятельно могли оценивать свои возможности».*

Таким образом, компания ООО «Лента» способствует повышению профессионального уровня своих сотрудников, помогает в развитии и построении карьеры.

Подводя итог анализа существующей системы управления карьерой персонала стоит отметить, что в целом система достаточно развита и есть реальные примеры карьерного роста сотрудников. Развитие персонала

является неотъемлемой частью управления карьерой. Руководство ООО «Лента» предпочитает выстраивать долгосрочные отношения с сотрудниками, чтобы оставлять все знания внутри компании. Благодаря карьерному развитию и планированию преемственности компании удастся выстроить систему долгосрочных отношений с сотрудниками. В ООО «Лента» упрощен весь документооборот, который касается системы управления персоналом, однако электронная документация усложняет процесс восприятия и доступности информации о карьерном развитии.

Опираясь на анализ системы планирования карьеры и преемственности, а также глубинное интервью с руководителем отдела персонала можно предложить следующие рекомендации по совершенствованию системы управления карьерой персонала, представленные на рисунке 17.



Рисунок 17 – Рекомендации по совершенствованию системы управления карьерой персонала ООО «Лента»

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации.

Рассмотрим предложенные рекомендации более подробно.

Составление личных планов карьеры сотрудниками позволит работникам провести самооценку, определить и установить цели, описать шаги к достижению карьерного роста, а также позволяет оценить представления сотрудника о карьерном росте в компании и за ее пределами. Сотрудникам необходимо предложить заполнить форму личного планирования карьеры, которая позволит им адекватно оценить свои карьерные предпочтения и возможности. Работникам следует предложить проанализировать свои сильные и слабые стороны (каковы возможности для карьерного продвижения и чего в настоящее время недостает). Заполнение данной формы позволит сотруднику лучше понять себя и почувствовать интерес в карьерном продвижении со стороны компании. Достоинства (сильные стороны) позволят ощутить внутренние ресурсы для дальнейшего продвижения. Недостатки (слабые стороны) помогут прояснить цели развития. Форма личного планирования карьеры была разработана и представлена в приложении К.

Создание упрощенной модели компетенций для сотрудников. Данные по развитию карьеры через оценку компетенций доступны для руководителей ООО «Лента». Следует отметить, что для сотрудников, которые желают развиваться и продвигаться по карьерной лестнице, не хватает представления о том, на что именно необходимо обратить внимание, для того чтобы продвинуться по служебной лестнице. К данной модели необходимо предоставить свободный доступ, и не только через программу, но и на бумажном носителе.

Использование технологий определения оптимального карьерного пути, а именно разработка карьерограмм. Карьерограмма разрабатывается на основе личных запросов работника, его уровня образования и профессиональной подготовки, медицинского заключения о состоянии здоровья и рекомендаций по профессиональной пригодности. Карьерограмму необходимо применять для наглядного (графического) представления оптимального карьерного пути

к должностям высшего звена управления, а также другим ключевым должностям компании. Она может представлять не один, а несколько путей достижения предполагаемой должности.

Структура карьерограммы должна включать в себя:

- перечень знаний и навыков, которые необходимы для повышения в должности;
- уровень образования, повышения квалификации, прохождение курсов, формы обучения, которые необходимы для назначения на должность;
- опыт работы, который необходим для эффективной работы в должности;
- каждый этап карьеры должен содержать требования к квалификации и компетенциям, а также видам выполняемых работ.

Вышеперечисленные предложения и рекомендации позволят усовершенствовать систему управления карьерой ООО «Лента».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление карьерой персонала является составной частью общей кадровой политики компании. За счет возможности карьерного роста в компании повышается лояльность сотрудников, что позволяет избежать риска передачи коммерческой тайны конкурентам.

В современном обществе сотрудник в компании может реализовать карьеру по различным моделям. Зачастую американские компании в своей политике используют модель карьеры «перепутье», японские компании – модель карьеры «змея», а отечественные компании, в зависимости от сферы деятельности, используют разные модели карьеры для своих сотрудников.

Качественная организация процесса планирования и управления карьерой способствует осознанию сотрудниками своих должностных и профессиональных перспектив в компании.

Система управления карьерой предполагает целенаправленную деятельность отдела персонала, которая акцентирует внимание на развитие компетенций, повышение уровня профессиональных знаний и умений, развитие личности и карьеры сотрудника в целом.

Компании, развивающиеся в сфере оптовой и розничной торговли, уделяют особое внимание системе управления карьерой сотрудников. Из-за коммерческой деятельности высвобожденные сотрудники являются потенциальной угрозой утечки конфиденциальной информации конкурентам, именно поэтому компании, работающие в сфере торговли, предпочитают стимулировать профессиональное развитие и предоставлять возможности для внутриорганизационного карьерного роста.

Планированию и управлению карьеры в компании ООО «Лента» уделяется большое значение. Существенными достоинствами которой являются успешные примеры построения карьеры в компании, функционирующие центры развития, принципы планирования карьеры и преемственности, которые реализуются в системе управления. Однако, в ООО

«Лента» существуют следующие недостатки в планировании карьеры и преемственности: сотрудники недостаточно осведомлены о критериях, с помощью которых можно добиться служебного продвижения, весь процесс планирования карьеры происходит через программное обеспечение и полностью отсутствует информация на бумажных носителях, поэтому сотрудники не имеют прямой доступ к плану карьерного развития.

В связи с этим автором были предложены рекомендации по совершенствованию системы управления карьерой, что позволит сотрудникам ООО «Лента», повысить лояльность и мотивацию персонала, а также почувствовать причастность компании в развитии карьеры.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Агарзаева Г. Ш., Рабцевич А. А. Система развития кадрового потенциала в японских компаниях / Г. Ш. Агарзаева, А. А. Рабцевич // Молодой ученый. – 2015. – №5. – С. 227-229.
2. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / пер. Н.В. Гринберг. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
3. Астахов Ю. В. Планирование деловой карьеры персонала как эффективная кадровая технология / Ю. В. Астахов // Изв. Саратов. ун-та Нов. сер. Сер. Социология. Политология. 2013. – №2. – С.14-17.
4. Бусоедов И. А., Гребенюк Т. А. Сущность и понятие деловой карьеры / И. А. Бусоедов, Т. А. Гребенюк // Молодой ученый. – 2017. – №10. – С. 201-202.
5. Веснин, В. Р. Основы управления для бакалавров: учебное пособие / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014. – 272 с.
6. Володина А. С. Сравнительная характеристика японского, американского и европейского менеджмента / А. С. Володина // Молодой ученый. – 2010. – №1-2. Т. 1. – С. 173-180.
7. Воронцова, Е. А., Бажин, А. С. Сравнительный анализ опыта управления карьерой персонала на примере США, Японии и Южной Кореи / Е. А. Воронцова, А. С. Бажин // Студент. Аспирант. Исследователь. – 2016. – №4 (10). – С. 3-15.
8. Габтрахманова, Ю. Т., Лашко Д. В. Планирование деловой карьеры персонала в организации / Ю. Т. Габтрахманова, Д. В. Лашко // Вестник ВУиТ. 2009. – №16. – С. 66-72.
9. Гатина, Г. И. Карьера и управление карьерой как объект теоретического осмысления: понятия, сущность / Г. И. Гатина // Научный альманах. – 2018. – №12-2 (50). – С. 181-183.

10. 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. – 249 с.
11. Дубинина, Н. А. Эффективное управление карьерой как важный элемент развития персонала в компании / Н. А. Дубина // Вестник АГТУ. 2004. – №3. – С. 117-120.
12. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации: учеб. пособие / А. П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 388 с.
13. 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.
14. Иванова, Я., Дмитриева, С. Анализ менеджмента X5 Retail Group / Я. Иванова, С. Дмитриева // Управление в России: проблемы и перспективы. – М.: Некоммерческое партнерство «Бизнес – парк Уникум» – учебно-научный инновационный комплекс успешного менеджмента», 2017. – № 5. – С. 41-46.
15. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 695 с.
16. Киселева, Е. В. Планирование и развитие карьеры: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Е. В. Киселева. – Вологда: Легия, 2010. – 332 с.
17. Лапшова, О. А. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для академического бакалавриата / О. А. Лапшова; под общей редакцией О. А. Лапшовой. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 406 с.
18. 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.
19. 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.

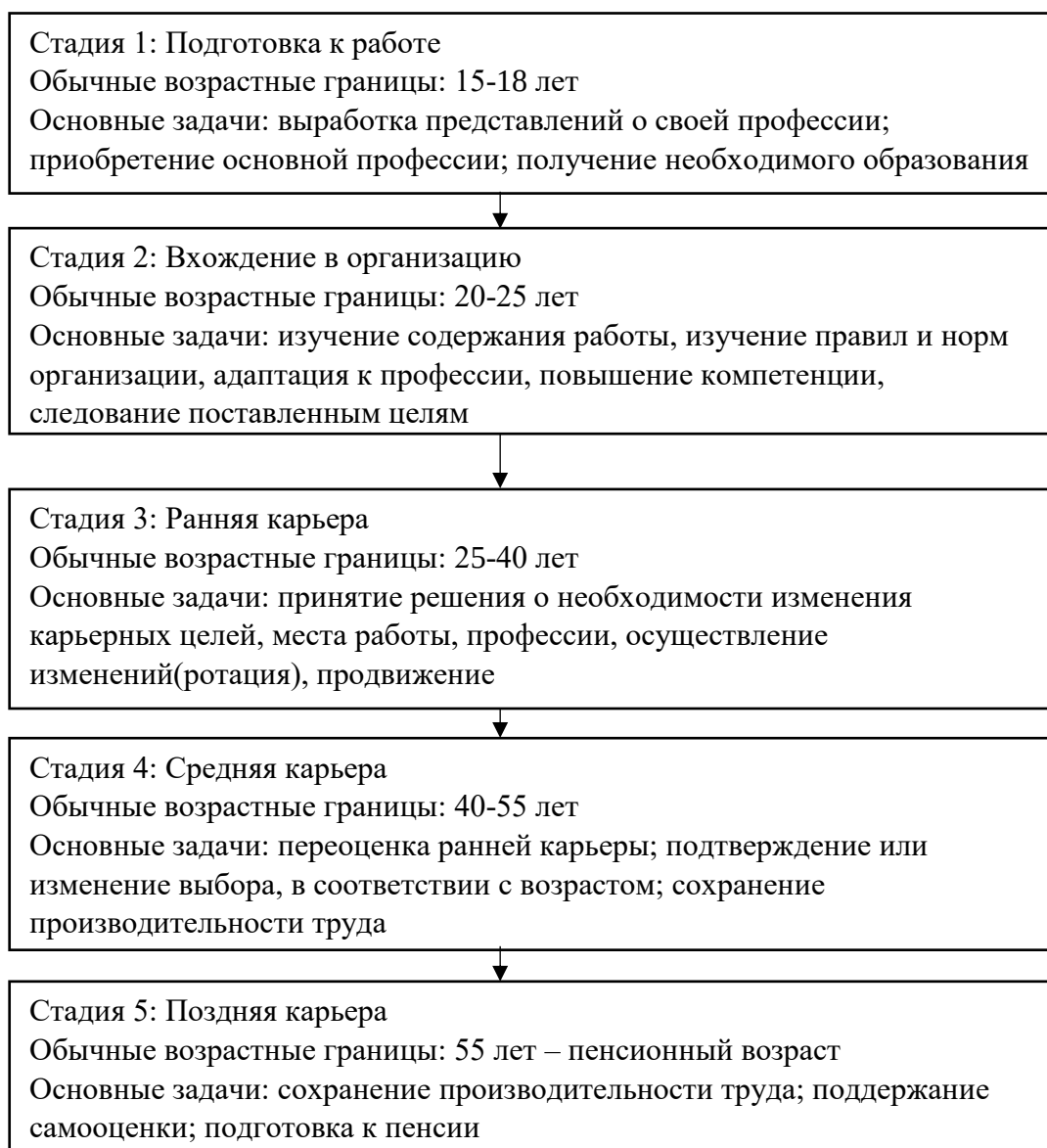
20. Метелев, С. Е., Колущинская, О. Ю. Управление карьерой персонала / С. Е. Метелев, О. Ю. Колущинская // Сибирский торгово-экономический журнал. 2016. – №4 (25). – С. 51-53.
21. Минева, О. К. Менеджмент деловой карьеры в современном мире / О. К. Минева // Вестник СГТУ. 2012. – №1 (68). – С. 308-312.
22. Николаев, А. Ю. Планирование деловой карьеры: требования времени / А. Ю. Николаев // Политика, экономика и инновации. – 2015. – №1. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/planirovanie-delovoy-kariery-trebovaniya-vremeni>.
23. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник / Ю. Г. Одегов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Альфа-пресс», 2008. – 944 с.
24. Официальный сайт компании X5 Retail Group [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.x5.ru/ru/Pages/About/HRContacts.aspx>.
25. Официальный сайт компании ООО «Лента» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://lenta.com/o-kompanii/>.
26. Пахомова, Е. В. Понятие «карьера»: анализ определений / Е. В. Пахомова // Вестник южно-уральского государственного университета. Серия: психология. – 2013. – №2. – С. 111-115.
27. Потапов, Я. О. Специфика управления карьерой сотрудников в транснациональных корпорациях / Я. О. Потапов // Всероссийский журнал научных публикаций. 2011. – №9 (10). – С. 46-48.
28. Селиверстова, М. В., Сагадиева, И. М. Сравнительный анализ моделей построения карьеры в России и за рубежом/ М. В. Селиверстова, И. М. Сагадиева // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – М.: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом магистраль», 2017. – № 1. – С. 62-63.
29. Ситёва, С. С., Гаврин, А. С. Подходы к карьере и планирование карьеры / С. С. Ситёва, А. С. Гаврин // Академический вестник. – 2011. – №3 (17). – С. 78-82.

30. Сотникова, С. И., Сотников, Н. З. Стратегическое управление карьерой как инструмент достижения конкурентоспособности персонала / С. И. Сотникова, Н. З. Сотников // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2014. – №1. – С. 60-65.
31. Сотникова, С. И. Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации / С. И. Сотникова // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2014. – №3. – С. 60-67.
32. Сытенко, И.С., Пережогин, А.Е., Яценко, В.В. Управление преемственностью в компании / И.С. Сытенко, А.Е. Пережогин, В.В. Яценко // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2016. – №12–10. – С. 113-116.
33. Управление персоналом: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / А. А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А. А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 498 с.
34. Шаталова, Н. И. Управление персоналом на производстве: учебник / Н. И. Шаталова, А. Г. Галкин. – Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2013. – 557с.
35. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. – 368 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

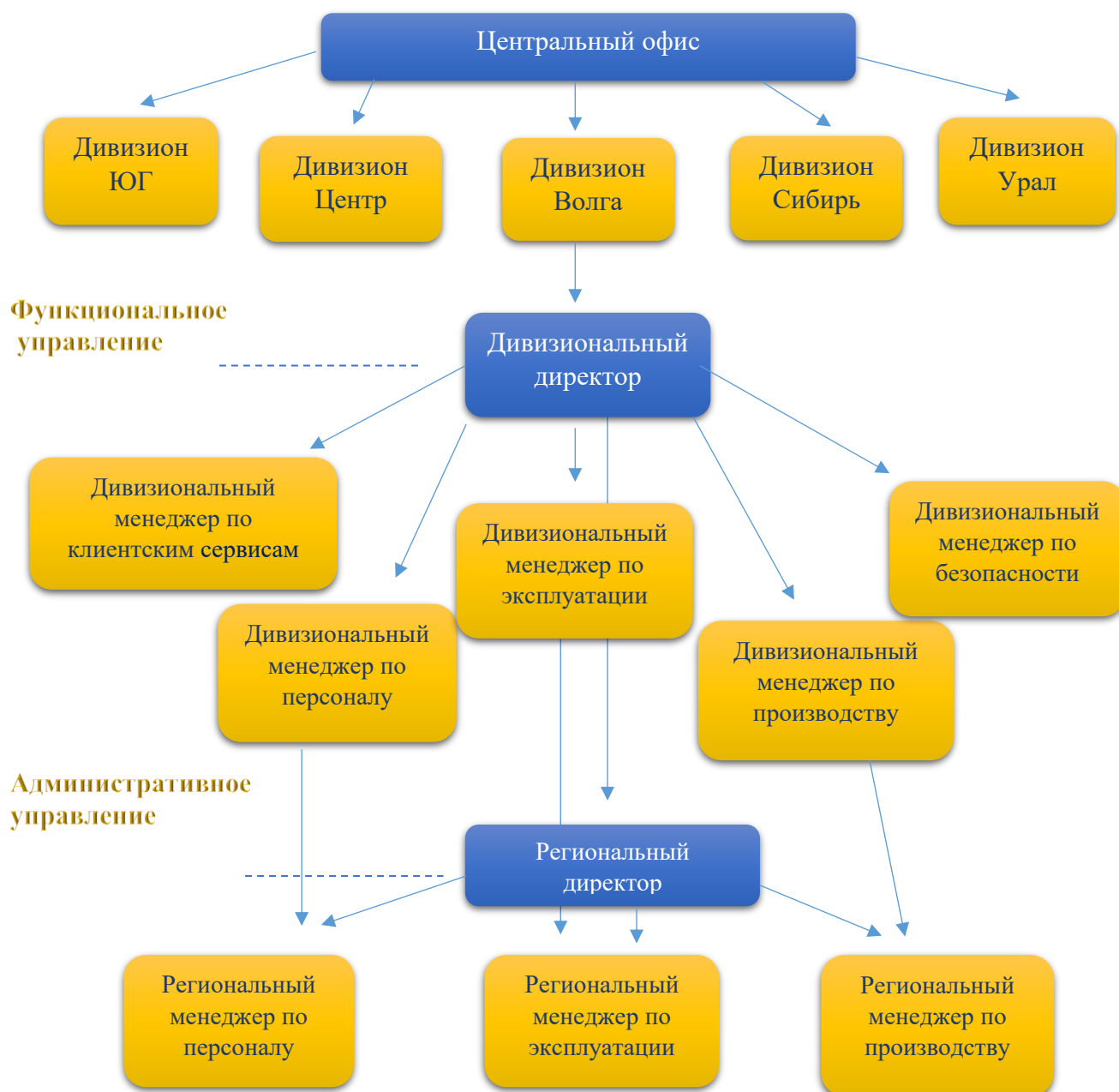
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Возрастные стадии карьеры



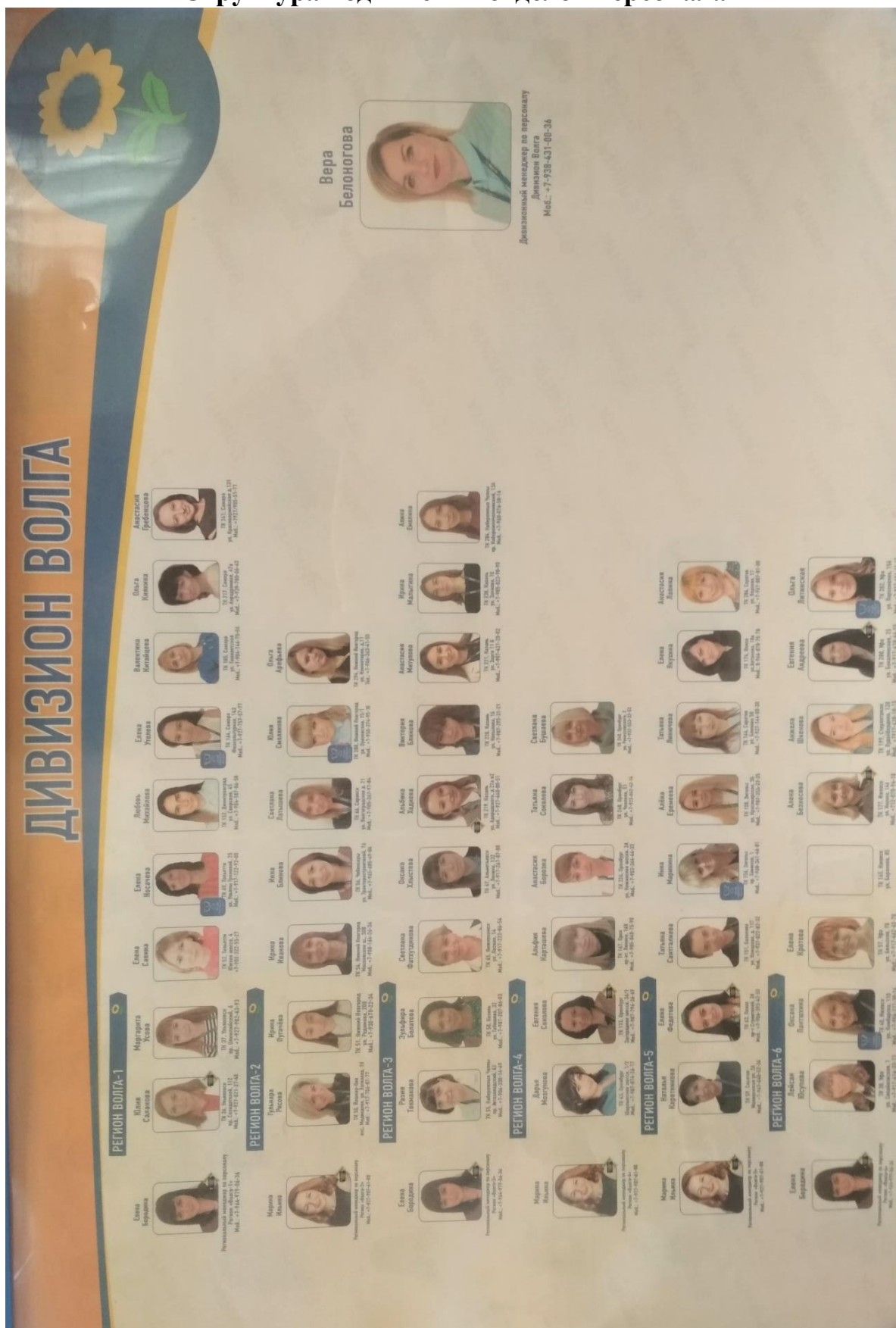
Источник: Одегов, Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах : Учебник / Ю. Г. Одегов ; - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Издательство «Альфа-пресс», 2008.- С. 689.

Организационная структура ООО «Лента» по Дивизиону Волга



Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации.

Структура подчинения отделов персонала



Устав ООО «Лента»

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
УСИЛЕННОЙ КВАЛИФИЦИРОВАННОЙ
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
сведения о сертификате эл

Approved by:
Responsible Participant
2017

Сертификат: 0EAA5D9F36A0CC80E71129452E3550N
 Владелец: Иванова Светлана Николаевна
 Межрайонная ИФНС России № 18-000/001/2017-0000000
 Действителен: с 30.05.2017 по 30.05.2018

CHARTER

of
Limited Liability Company
Lenta
(Tenth version)

УСТАВ

Общества с ограниченной
ответственностью
«Лента»
(Десятая редакция)

**Saint-Petersburg
2017**

Санкт-Петербург
2017 г.

1. GENERAL PROVISIONS

The Company's charter as earlier amended and altered shall become void from the date of the state registration of this version of the charter.

- 1.1 Limited Liability Company Lenta (the "Company") is a business entity with its charter capital split into shares and is established for the purpose of making profit.

The Company is established by Resolution № 1-L of the International Commercial Company Istochnik Ltd. of October 30, 2003, registered on November 04, 2003 by the Inspectorate of the Ministry of Taxes and Levies of the Russian Federation for Primorsky District, Saint Petersburg, pr 1037832048605. The Company operates on the basis of the Civil Code of the Russian Federation, the Federal Law "On Limited Liabilities Companies" (the "Law"), any other effective legislation and this charter.

- 1.2 The Company owns a separate property booked on its independent balance, bears liability for its obligations to the extent of all its assets (property), may, on its own behalf, acquire and exercise the property and personal non-property rights, and appear in a court, arbitrazh court and tribunal on its own behalf.

- 1.3 The Company shall have a seal with its full official name and location. The economically autonomous structural subdivisions of the Company, located outside the location of the Company, shall have the seals specifying the mailing address of such subdivision and its numbers applied for authentication of the authorized signatures on shipping documents, waybills, banking instruments, tax and other reports, as well as on the other documents

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

С момента государственной регистрации настоящей редакции устава, устав общества в предыдущей редакции со всеми внесенными изменениями и дополнениями утрачивает силу.

- 1.1 Общество с ограниченной ответственностью «Лента» (далее по тексту – «Общество») является коммерческой организацией, уставный капитал которой разделен на доли, созданной в целях извлечения прибыли.

Общество создано решением №1-Л Международной коммерческой компании «Источник Лтд» от 30 октября 2003 года, зарегистрировано Инспекцией МНС России по Приморскому району Санкт-Петербурга 04.11.2003 г., ОГРН 1037832048605. Общество действует на основании Гражданского кодекса Российской Федерации, Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» (далее - «Закон»), иного действующего законодательства и настоящего устава.

- 1.2 Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, несет имущественную ответственность по своим обязательствам всем своим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права и выступает в суде, арбитражном суде и третейском суде от своего имени.

- 1.3 Общество имеет печать со своим полным фирменным наименованием и указанием места нахождения Общества. Обособленные структурные подразделения Общества, расположенные вне места нахождения Общества, имеют печати с указанием адреса структурного подразделения и его номера, применяемые для удостоверения подписей уполномоченных лиц на товаросопроводительных, товарно-

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Политика по управлению персоналом ООО «Лента»

Политика/Policy 010



УТВЕРЖДЕНО/APPROVED

Генеральный директор/CEO

(Я. Дюннинг/J. Dunning)

«23» декабря 2013 г.

Политика по управлению персоналом/

Human Resources Policy

Версия/Version 1.0.

РАЗРАБОТАНО/
AUTHOR:

Татьяна Юркевич/Tatiana
Yurkevich,

Должность/Position

Директор по персоналу/Chief
HR Officer

Оглавление

1. Общие положения
2. Принцип соблюдения законодательства
3. Принцип общей ответственности в управлении персоналом
4. Этические принципы работы в Компании
5. Принципы отбора персонала
6. Управленческие принципы
7. Принципы вознаграждения за труд
8. Принцип планирования преемственности
9. Принципы развития персонала
10. Принципы управления охраной труда и безопасностью
11. Принцип взаимодействия с органами, представляющими интересы работников
12. Принцип бизнес-партнерства
13. Информация о документе

Table of Contents

1. General Provisions
2. Compliance
3. Shared Responsibility for People
4. Ethical Principles in Company Work
5. Employee Selection
6. People Management Principles
7. Remuneration Principles
8. Succession planning principles
9. People Development Principles
10. Principles of Employee Safety Assurance
11. Principles of Industrial Relations
12. Business Partnership Principle
13. Document Information

1. Общие положения

Целью настоящей Политики является определение основных принципов управления персоналом в Компании, способствующих формированию корпоративной культуры и обеспечивающих благоприятную атмосферу для работы Сотрудников.

В основу настоящей Политики положены ценности и миссия Компании, Этическая политика Компании, международные конвенции о труде и правах человека и соответствующее законодательство Российской Федерации.

2. Принцип соблюдения законодательства

Во всех вопросах, связанных с управлением персоналом, Компания неукоснительно исполняет соответствующее законодательство Российской Федерации и следует международным конвенциям о труде.

Компания неукоснительно соблюдает права работников, не использует детский труд и исключает любые формы дискриминации в сфере труда.

3. Принцип общей ответственности в управлении персоналом

Политика по управлению персоналом в Компании реализуется Дирекцией по управлению персоналом и всеми Руководителями Компании.

Каждый Сотрудник Ленты несет ответственность за соблюдение принятых в Компании правил взаимодействия с коллегами (независимо от того, являются ли они Руководителями или рядовыми Сотрудниками).

Дирекция по управлению персоналом разрабатывает для Руководителей единые правила и процедуры, направленные на последовательное, справедливое и

1. General Provisions

The purpose of this Policy is to define the key principles of human resources management in Lenta, which help in forming the company's culture and ensuring favourable work environment for employees.

The Policy is based on Lenta values and mission, corporate Ethics Policy, international labour and human rights commitments and underlying laws of the Russian Federation.

2. Compliance

In all issues related to personnel, the Company is compliant to all relevant legislation of the Russian Federation and international labor conventions.

Lenta consistently respects the rights of employees, uses no child labor and has no tolerance for any type of discrimination in labor relations.

3. Shared Responsibility for People

HR Policy of Lenta is implemented by the HR Direction and by all Managers of the Company.

Each Lenta employee is responsible for following the corporate rules of dealing with other employees be it as a leader of a team or a peer.

HR Direction provides managers with unified processes and procedures which are aimed at consistent, fair and reasonable management of people. HR staff are to provide to Employees

5) Требования к знаниям и опыту работы.

Должности со сходными оценками объединены в грейды оплаты. Каждому грейду соответствует диапазон или определенные фиксированные уровни оплаты труда. Дирекция по управлению персоналом регулярно приобретает независимые обзоры заработной платы по городам РФ и обновляет уровни оплаты с учетом этой информации. При определении диапазона уровней оплаты труда за основу берется рынок труда г. Санкт-Петербург, после чего ко всем другим регионам применяются зональные коэффициенты, определяемые также на основании обзоров заработной платы соответствующих городов/регионов. Дирекция по управлению персоналом отвечает за поддержание оплаты труда на конкурентоспособном уровне с учетом финансовых возможностей Компании.

В Компании также принята система премирования, основанная на достижении Компанией плановых показателей. Дирекция по управлению персоналом своевременно изменяет систему премирования с целью сохранения ее положительного влияния на эффективность и производительность труда Сотрудников. Как премирование, так и рост заработной платы в первую очередь определяются устойчивой способностью Компании наращивать производительность и эффективность деятельности.

are combined into pay grades. Each grade has a pay scale or fixed pay steps. HR regularly buys independent salary surveys for Russian cities and revises the pay scales based on the survey results. Pay scales and steps in Lenta are established based on St. Petersburg labor market, for each city or region a pay-coefficient is applied. The coefficients are also driven by the salary surveys for this region/city. HR is responsible to maintain a competitive pay level in Lenta if financial performance allows.

Lenta also has bonus system linked to the Company's performance. HR makes timely changes in bonus system to maintain its positive effect on productivity and efficiency of people. Both bonus and pay increases are dependent on consistent capability of the Company to enhance its productivity and efficiency.

8. Принцип планирования преемственности

Планирование преемственности является одним из основных процессов управления персоналом в Компании и призвано обеспечить непрерывность процесса передачи знаний, минимизировать риски Компании при смене ключевых Сотрудников.

Руководители Компании несут ответственность за преемственность, и, в первую очередь, за сохранение необходимых знаний внутри Компании;

8. Succession planning principles

Succession planning is one of the key HR processes in Lenta and is aimed at assuring business continuity and knowledge transfer, minimizing risks of the Company associated with the loss and replacement of key employees.

The Company's Managers are responsible for succession and mainly for maintaining critical knowledge and know-how. HR Direction coordinates

Дирекция по управлению персоналом координирует этот процесс.

Руководители должны помогать своим Сотрудникам выявлять и развивать рабочий потенциал, способствовать профессиональному росту Сотрудников внутри Компании, не только в рамках своей, но и других служб, так как Компания заинтересована в Руководителях, имеющих разносторонний опыт работы.

9. Принципы развития персонала

Постоянное освоение новых знаний и навыков является одной из ключевых ценностей Компании.

Каждый Сотрудник обязан постоянно совершенствовать свои профессиональные знания.

Дирекция по управлению персоналом на основе потребностей Сотрудников и Руководителей создает учебные программы и курсы. Обучение состоит не только из аудиторных занятий, но и обучения на рабочем месте: стажировок и наставничества.

Руководители Компании несут ответственность за организацию наставничества и стажировок своих Сотрудников; Дирекция по управлению персоналом поддерживает этот процесс: обучает наставников, создает учебные материалы и контролирует уровень качества обучения.

Руководители обязаны обеспечивать возможность Сотрудников принимать участие в обучении в соответствии с согласованными планами индивидуального развития, а также выступать в роли наставников.

Программы обучения разрабатываются исходя из потребностей бизнеса, индивидуальных планов развития Сотрудников и моделей компетенций Компании. Программы максимально ориентированы на рыночное окружение Компании, нацелены на формирование практических навыков и применение полученных знаний.

this process.

Managers should help their Employees to identify and develop their potential, should support their professional growth within Lenta, also cross-functionally. The Company is very interested in leaders with multifunctional background.

9. People Development Principles

Regular mastering of new knowledge and skills is one of the key values in Lenta.

Each Employee is responsible for continuous improvement of his/her professional knowledge.

HR develops training programs and materials based on employees and managers' needs. Training programs should, as much as possible, be based on action learning and reduce ex-cathedra teaching to the strict minimum. On job training, onboarding and coaching are very important as well.

Company Managers are responsible for their people onboarding and coaching. HR Direction supports this process, trains the internal coaches, develops training materials and controls the quality of the training.

Managers should provide to Employees the opportunities to participate in training according to their agreed individual development plans and act as coaches as well.

Training programs are developed based on business needs, individual development plans and competency models of Lenta. Programs are fully focused on appropriate business context across the Company, development of practical skills, mastering tools and knowledge directly applicable at work.

Перечень вопросов для глубинного интервью

1. Существует ли в ООО «Лента» система управления карьерой персонала?
2. Какую роль система построения карьеры занимает в кадровой политике ООО «Лента»?
3. Насколько быстро новый сотрудник может построить карьеру?
4. При построении карьеры имеется ли привязка к возрастной периодизации?
5. Каждому ли сотруднику известно о политике управления карьерой и планирования преемственности?
6. Разработан ли план карьеры для каждого работника?
7. В компании преимущественно преобладает горизонтальное или вертикальное развитие карьеры?
8. Возможно ли построить неспециализированную карьеру в ООО «Лента»?
9. Считаете ли Вы систему планирования и управления карьерой эффективной для всех сотрудников?
10. Какие недостатки Вы можете выделить в системе управления карьерой?
11. Если бы Вы могли внести изменения в существующую систему, чтобы бы сделали и изменили?

Инструкция ETWeb карьерные предпочтения

Создание карьерных предпочтений (для всех сотрудников):

Шаг 1. Если у Вас был опыт работы по проектам, то Вам необходимо на личной странице открыть в левом меню «Основную информацию» и выбрать пункт «Опыт работы по проектам», нажать на значок  в правой части окна и заполнить открывшуюся форму.

- **Дата начала** – дата начала работы по описываемому проекту
- **Дата окончания** – дата окончания работы по описываемому проекту
- **Название проекта**, обязательное поле
- **Роль** – позиция, которую Вы занимали в данном проекте
- **Город** – город/поселок, в котором реализовывался проект
- **Страна** – страна, в которой реализовывался проект
- **Область деятельности** – основное направление, в котором Вы работали по проекту, обязательное поле
- **Международный опыт** – необходимо поставить галочку в случае, если при работе над указанным проектом, был приобретен международный опыт
- **Обязанности/Достижения** – Ваши основные задачи, заслуги в указанном проекте
- **Примечания** – Ваши дополнительные комментарии и уточнения

Нажимайте на значок  необходимое количество раз и заполняйте отдельную форму для каждого опыта работы по проектам. *После заполнения каждой формы не забывайте нажимать кнопку «Сохранить»!*

Шаг 2. Для заполнения карьерных предпочтений выберите в левом меню пункт «Планирование карьеры», затем – подпункт «Карьерные предпочтения», нажмите на значок  в правой части окна и заполните открывшуюся форму:

- **Область деятельности** – основное направление, в котором Вы хотите развиваться
- **Роль** – название позиции, либо короткая характеристика области, которая интересна для дальнейшего перемещения
- **Цель перемещения** – причина, которая способствует Вашему желанию передвигаться в этом направлении, либо цель, которую Вы хотите достичь, переместившись
- **Готовность к карьерному перемещению** – дата, после которой Вы были бы готовы рассмотреть описываемое Вами перемещение
- **Тип перемещения** – Ваше желание перемещаться горизонтально, т.е. сменить род деятельности, перейти в новую функцию, либо вертикально - продвигаться по служебной лестнице.

Нажимайте на значок  необходимое количество раз и заполняйте отдельную форму для каждого Вашего карьерного предпочтения. *После заполнения каждой формы не забывайте нажимать кнопку «Сохранить»!*

Шаг 3. Для завершения ввода карьерных предпочтений перейдите на вкладку «Географическая структура». Вначале Вам необходимо указать свою потенциальную готовность или неготовность к перемещению, для этого выберите из выпадающего списка «Мобильность» сверху формы Ваше предпочтение. Доступны три варианта:

- **Мобилен**, готов к релокации в любой город. Не требуется указывать свои предпочтения по возможным городам релокации в географической структуре.
- **Частично мобилен**. Требуется указать свои предпочтения по возможным городам релокации. При этом если сотрудник готов к смене ТК в черте города, он должен выбрать данный пункт указать свой город нахождения.

- **Не мобилен**, не требуется указывать свои предпочтения по возможным городам релокации в географической структуре..

После выбора нажмите кнопку «Сохранить» под фильтром справа!

Если Вы мобильны, то географическая структура в виде дерева ниже, под фильтром, станет для Вас доступной для заполнения.

Для того чтобы высказать свое предпочтение по возможному географическому перемещению, нажмите на интересующий Вас регион. В правой части формы появится список городов и поселков, относящихся к выбранному региону, которые Вы можете отметить, нажав на переключатель «Да» (Вам интересно данное направление для перемещения), «Нет» (Вам категорически не подходит указанный город или регион) или оставить «Нет предпочтений» (пока Вы не рассматриваете данное направление для перемещения).

Чтобы найти конкретный регион/город или вывести только Ваши выбранные предпочтения, воспользуйтесь полем «Поиск» и кнопкой «Перейти», расположенными непосредственно над деревом с географической структурой.

Шаг 4. Для руководителей! Для просмотра карьерных предпочтений своего подчиненного пройдите на вкладку «Мои сотрудники», выберите сотрудника из диаграммы справа и пройдите в раздел «Планирование карьеры и преемственности» → «Планирование карьеры сотрудника» → «Общие предпочтения»\«Географическая структура»

Форма оценки потенциала сотрудника

25 ЛЕНТА
лет

ФОРМА ОЦЕНКИ ПОТЕНЦИАЛА

вес	№	Критерий	Выбрать один вариант ответа и отметить "X"				Абсолютно согласен
			Совершенно не согласен	Не согласен	Частично согласен	В целом согласен	
Критично	1	Выстраивает добродетельные отношения с членами команды	☐	☐	☐	☐	
	2	Поддерживает новые инициативы, предлагает идеи.	☐	☐	☐	☐	
	3	Открыт к получению ОС, принимает меры по ее результатам.	☐	☐	☐	☐	
	4	Ставит перед собой амбициозные цели, реализация которых требует дополнительных усилий.	☐	☐	☐	☐	
	5	С готовностью берет на себя задачи следующего/более ответственного управленческого уровня	☐	☐	☐	☐	
Оптимистично	6	Выступает в роли наставника	☐	☐	☐	☐	
	7	Определяет причины проблем, видит причинно-следственные связи.	☐	☐	☐	☐	
Оценочно	Сотрудник имеет потенциал к дальнейшему развитию, если все отметки в "зеленых" квадратах				кандидат для обсуждения на		
	Сотрудник имеет потенциал к дальнейшему развитию, но есть зоны роста, если отметки в "зеленых" и "желтых" квадратах				калибровочных встречах		
	Сотрудник не готов к дальнейшему развитию, если отметка "X" находится в "красном" квадрате						



Личностное планирование карьеры

1. Заполните таблицу «Планирование карьеры» начиная с постановки целей в конкретной области

Цель	Шаги	Ресурсы	Срок

Примечание: столбец 2 в таблице предполагает определение конкретных шагов, действий и мероприятий, для достижения поставленных целей; столбец 3 – определение списка необходимых ресурсов на каждом шаге (финансовых, человеческих и т.д.); столбец 4 – определение конкретного срока реализации поставленной цели в целом и каждого конкретного шага в частности.

2. Определите четыре шага к успеху:

Шаг 1. Проведите оценку себя, определив свои компетенции и сильные стороны, свои слабые компетенции и слабые стороны. Для этого необходимо заполнить следующую форму:

Достоинства	Недостатки

Шаг 2. Определите перспективы своего карьерного роста внутри компании, в которой работаете, за ее пределами, в других компаниях.

Шаг 3. Разработайте план реализации карьерного продвижения.

Шаг 4. Определите список необходимых действий для реализации карьерного плана.

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 35 наименований.

Рисунков 20, таблиц 1 штука.

Отпечатано в двух экземплярах.

Один экземпляр сдан на кафедру.

«___» _____ 2019 г.

Шкатова К. В.