МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное

учреждение высшего образования

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт экономики и управления	Кафедра «Социология и управление персоналом»
Направление подготовки	38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

«Совершенствование управления деловой карьерой персонала в сфере торговли (на примере ООО «МЕТРО Кэш энд Керри»)»

Студент	14.06.2021 (подпись, дата)	Котлова А.С. (фамилия, инициалы)
Руководитель	14.06.2021 (подпись, дата)	Корж Н.В. (фамилия, инициалы)
Нормоконтролер	17.06.2021 (подпись, дата)	Данилова Е. А. (фамилия, инициалы)

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

Заведующий кафедрой _____ Кошарная Г.Б.
(подпись)

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

Секретарь ГЭК _____ Барсукова С.А.
(подпись) (фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ **5**

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ **7**

1.1 Деловая карьера: понятие, функции и виды 7

1.2 Управление деловой карьерой как способ повышения эффективности деятельности сотрудников в организации 16

ГЛАВА 2 ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА ООО «МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРИ» И РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ **26**

2.1 Анализ системы управления и кадрового состава ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» 26

2.2 Система управления деловой карьерой ООО «Метро Кэш энд Керри» и пути ее совершенствования 34

ЗАКЛЮЧЕНИЕ **45**

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ **47**

ПРИЛОЖЕНИЯ **51**

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире компаниям торговой сферы для удержания успешной и конкурентоспособной позиции важно уделять особое внимание вопросам повышения потенциала сотрудников. Одним из эффективных способов решения данной задачи является управление деловой карьерой персонала. Карьера представляет собой осознанный выбор сотрудником пути своего профессионального и должностного развития, позволяющий реализовать возможности, как самого работника, так и организации в целом. Управление деловой карьерой помогает использовать способности персонала в полном объеме, при этом сотрудникам предоставляется возможность воспринимать свою трудовую деятельность в организации, как способ развития личности и повышения собственного потенциала.

Планирование карьеры и контроль над ее развитием являются перспективными направлениями в сфере управления персоналом. Поэтому актуальными являются вопросы создания такой системы управления деловой карьерой, которая могла бы соотнести интересы сотрудника и организации, поскольку персонал в современном обществе рассматривается как ресурс, который в большей степени определяет успех компании.

Акцентирование внимания на вопросах карьерного продвижения и развития персонала дает преимущества организации. У сотрудников повышается мотивация строить свою карьеру и достигать профессиональных целей в одной компании. Поэтому важно, чтобы в организациях систематически проводился анализ системы управления карьерой, по результатам которого можно выделить сильные и слабые стороны данной кадровой технологии и определить пути ее совершенствования.

Теоретические аспекты деловой карьеры в своих работах рассматривали: А.Я. Кибанов, С.И. Сотникова, Иванцевич, В.П. Бычков, Т.С. Голубева, Е.В. Каштанова, А.С. Соколова, А. Ю. Селезнева, Ю.Р. Маркова и др.

Проблема управления деловой карьерой персонала была раскрыта в научных статьях Е.С. Березиной, А.В. Лядченко, Я.Э Ключниковой, С.Е. Васильевой, М.В. Романовой и др.

Целью исследования является изучение системы управления деловой карьерой персонала в ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Объектом данной бакалаврской работы является ООО «МЕТРО Кэш энд Керри».

Предметом являются система управления деловой карьерой в ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» и пути ее совершенствования.

Для реализации поставленной цели предусмотрено решение следующих задач:

1. Рассмотреть понятие, функции и виды деловой карьеры;
2. Определить сущность управления деловой карьерой персонала;
3. Проанализировать систему управления и кадровый состав в ООО «МЕТРО Кэш энд Керри»;
4. Изучить систему управления деловой карьерой в ООО «МЕТРО Кэш энд Керри»;
5. Разработать рекомендации по совершенствованию системы управления деловой карьерой в ООО «МЕТРО Кэш энд Керри».

Достижения поставленных задач можно добиться за счет применения таких методов исследования, как изучение и анализ литературы, обобщение и систематизация полученной информации. При написании работы были использованы следующие методы: анализ документов, глубинное интервью.

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

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Деловая карьера: понятие, функции и виды

В современных организациях существенное внимание уделяется вопросам продвижения сотрудников по карьерной лестнице. Карьера персонала является одной из важных составляющих эффективности организации, ее успешности и конкурентоспособности.

В многочисленных научных трудах рассматриваются различные аспекты понятия карьеры. Так, в таблице 1 представлены несколько точек зрения на определение сущности карьеры.

Таблица 1 – Различные определения понятия «карьера»

Автор	Определение
Дж.М.Иванцевич, А.А. Лобанов	Карьера – индивидуально – осознанная последовательность изменений во взглядах, позиции и поведении, связанных с опытом работы и деятельности в течение трудовой жизни.
А.Я. Кибанов	Деловая карьера – поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификации, размеров вознаграждения. Карьера – это не только продвижение по службе, но и род деятельности (например, спортивная, военная карьера, карьера домохозяек).
С.И.Сотникова	Карьера – целенаправленное формирование устойчивой системы взглядов, принципов и качеств человека, которое позволяет ему избирательно сохранять свои личностные и профессиональные позиции в условиях постоянной трансформации современного общества
В.П. Бычков	Карьера – последовательность развития человека в трудовой, творческой, семейной жизни.

Источник: составлено автором на основе анализа литературы [1, 6,17, 33].

Отечественные авторы отмечают, что карьера – это осознанное развитие и изменение во взглядах в процессе трудовой деятельности, личное продвижение работника, его должностное перемещение и т.п.

В современной научной литературе понятие «карьера» определяется как:

– жизненный путь человека, который потенциально связан с прохождением последовательности должностей;

– результат процесса, отражающего представления человека о пути личностного развития в сопровождении с социальной значимостью;

– процесс профессионального формирования субъекта;

– общая последовательность периодов развития субъекта в его основных сферах жизни;

– процесс вертикального перемещения с одной должности на другую внутри профессиональной деятельности [11, с.29].

Таким образом, изучая проблему карьеры, авторы с течением времени стали использовать более глубокие и широкие по смыслу формулировки, дополняя данный процесс личностными аспектами.

В широком смысле под карьерой понимается общая последовательность стадий развития человека в разных жизненных сферах.

В узком смысле карьера – это осознанный выбор и реализуемый путь профессионального развития, стремление достигать поставленной цели, связанной с социальным статусом или должностным ростом, обеспечивающим самоутверждение специалиста согласно его уровню квалификации [29, с.420].

При исследовании карьеры необходимо особое внимание уделить рассмотрению функций, поскольку классификация функций позволяет подробнее выделить специфические свойства карьеры, определить место карьеры в системе управления персоналом. По назначению выделяются следующие функции карьеры:

1. Средство удовлетворения потребностей человека – карьерное продвижение человека осуществляется под воздействием его личных целей, желаний, мотивов, связанных с профессиональной деятельностью. Карьерная

активность выше, когда материальные и духовные потребности разнообразнее.

2. Основа удовлетворения организационных потребностей в труде – карьера строится согласно экономическим целям организации, функция реализуется в проведении социально – экономических изменений, необходимых для повышения мобильности персонала, использовании собственного персонала, который, развивая новые компетенции, способен внести вклад в организационное развитие.

3. Средство согласования индивидуальных и организационных потребностей в труде – функция карьеры заключается в формировании у персонала необходимых для развивающейся организации компетенций, обеспечении условий для использования конкурентных преимуществ сотрудников без вреда для физического и психологического здоровья персонала.

4. Фактор развития человека – карьера является процессом овладения разнообразными компетенциями, поэтому функция карьеры заключается в предоставлении вариантов для раскрытия потенциала, способностей, умений работников [33, с.21].

Карьера сотрудников в организации осуществляется под воздействием многочисленных факторов, которые должен знать каждый менеджер и руководитель. Обычно выделяют внешние и внутренние факторы:

К внешним факторам относятся: законы, экономические условия, конкуренция, ситуация на рынке труда, географическое расположение организации.

Внутренние факторы: цели и миссия организации, корпоративная политика, технологические условия труда, социально – психологический климат в коллективе, опыт и стиль руководства.

Обобщая все вышеперечисленные факторы, их можно объединить в пять групп, под влиянием которых складывается карьера персонала в организации (рисунок 1):

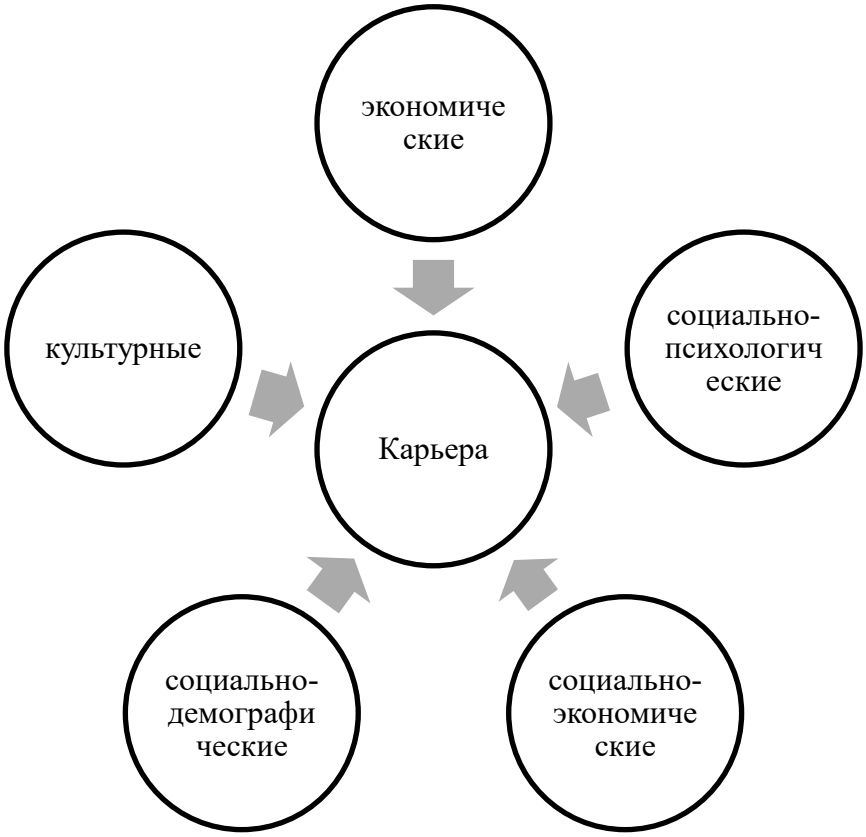


Рисунок 1 – Факторы, влияющие на формирование карьеры

Источник: Каштанова, Е. В. Действенные инструменты управления деловой карьерой персонала / Е. В. Каштанова // Вестник университета. – 2015. – №11. – С. 236.

1. Экономические факторы – структура производства и занятости должны отражать потребности рынка, поэтому карьера работника осуществляется так, чтобы организация могла развиваться. Достижение организацией цели получения прибыли и удовлетворения запросов рынка в товарах и услугах невозможно без квалифицированного персонала.

2. Социально – психологические факторы – карьера формируется под влиянием профессиональных достижений работника, ценностных установок по отношению к развитию карьеры, стремления добиваться результатов.

3. Социально – экономические факторы – на успешность карьеры во многом оказывает влияние первоначальное образование, уровень жизни, материальная обеспеченность работника и т.д.

4. Социально – демографические факторы – на скорость развития карьеры заметное влияние оказывают возраст, пол и социальное происхождение.

5. Культурные факторы – на карьеру могут оказывать влияние стереотипы, общественные нормы, ценности, традиции [16,с.236].

Влияние перечисленных факторов может привести к тому, что сотрудники, первоначально находящиеся примерно на равных условиях (одинаковое образование, опыт, наличие схожих личностных качеств), достигают разных результатов в карьерном продвижении. В значительной степени на успешность карьеры влияют внутренние факторы личности: амбициозность, уверенность в себе, профессиональные знания и умения, стремление к развитию в своей профессиональной области, интерес к новым знаниям и опыту.

Рассмотрев внешние и внутренние факторы, стоит упомянуть о существовании движущих мотивов карьеры, от которых человек отталкивается, принимая решение о стратегии своего карьерного развития. К мотивам относится:

– автономия – стремление к независимости, самостоятельности. Достижение автономии возможно посредством получения высокой должности, обретения авторитета в коллективе;

– функциональная компетентность – стремление стать лучшим в своем деле, внимание акцентируется преимущественно на профессиональный рост;

– безопасность – стремление достичь стабильного положения в организации;

– управленческая компетентность – стремление к лидерству, власти, которое реализуется через получение высокой должности, звания, высокой заработной платы;

– потребность в первенстве – стремление всегда быть впереди всех, получить интересную, высокооплачиваемую должность;

– предпринимательская креативность – стремление заниматься творчеством через получение должности с необходимой долей свободы и власти;

– материальное благосостояние – стремление получить должность с высокой заработной платой и другими денежными привилегиями;

– благоприятные условия труда – стремление получить должность с лучшими условиями труда [32, с.17-18].

Резюмируя сказанное, можно отметить, что на разных этапах жизни человека доминирующие мотивы карьеры могут изменяться и оказывать различное, иногда противоречивое, влияние на профессиональное продвижение.

При рассмотрении сущности карьеры важно проанализировать виды карьеры. Различные классификации карьеры приводятся в работах А.Я. Кибанова, С.И. Сотниковой, А.П. Егоршина.

Традиционно выделяется внутриорганизационный и межорганизационный виды карьеры.

Так, внутриорганизационная (должностная) карьера предполагает изменение должностного положение работника в одной организации. При этом конкретный работник проходит там все ступени развития: прием на работу, обучение и развитие профессиональных способностей и компетенций, уход на пенсию.

Межорганизационная карьера – означает, что работник проходит стадии карьерного роста в разных организациях.

Данные виды карьеры можно классифицировать на специализированную и неспециализированную.

Специализированная карьера определяется тем, что человек может проходить этапы карьерного развития как в одной организации, так и в разных, но обязательно в рамках одной специальности и профессиональной области. Так, например, менеджер по управлению персоналом перешел в

другую организацию на ту же должность. Другим примером может служить повышение юрисконсульта до старшего юрисконсульта.

Неспециализированная карьера имеет принципиальную особенность в том, что работник за свою профессиональную жизнь один или несколько раз меняет специальность или профессию. Карьера может проходить как в одной, так и в разных организациях. Такой вид карьеры наиболее распространен в Японии, где придерживаются мнения, что поднимаясь по служебной лестнице, сотрудник должен владеть целостным представлением о работе всех подразделений организации, поэтому считается нормальным через каждые три года менять профессию [32, с.20].

В свою очередь в рамках внутриорганизационной карьеры, выделяют три основных направления:

Вертикальная карьера – предполагает классический подъем по карьерной лестнице, получение более высокой должности. Во многих организациях, для того чтобы получить повышение до руководящей должности, необходимо пройти все ступени от низшего уровня (рисунок 2).

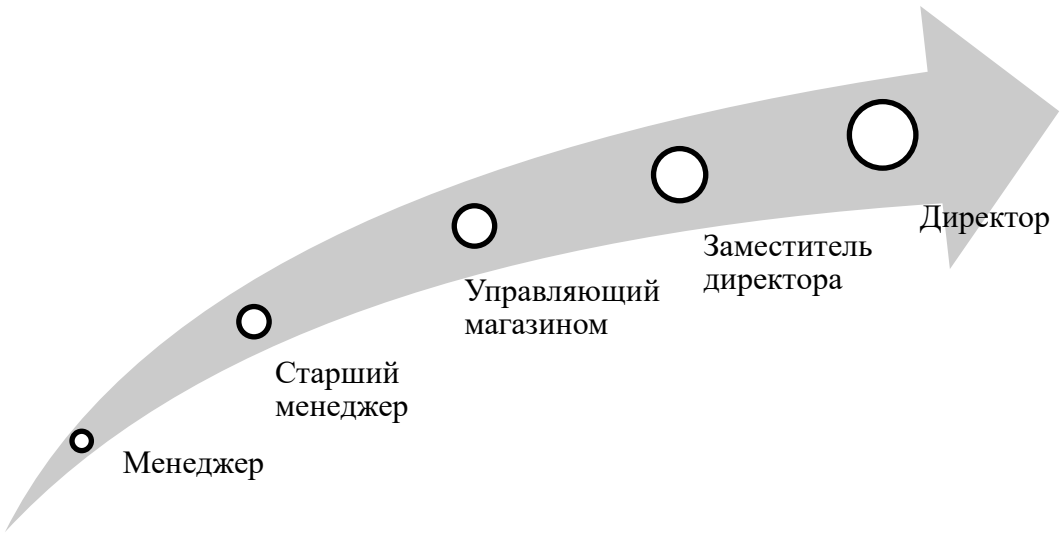


Рисунок 2 – Схема вертикальной формы карьерного роста

Источник: Вяткина, А. А. Профессиональный успех как критерий карьерного роста / А. А. Вяткина // Прорывные научные исследования: проблемы, закономерности, перспективы. – 2017. – С. 169.

Горизонтальная карьера – перемещение сотрудника на одном иерархическом уровне в стратификационной системе компании. Как правило,

горизонтальный рост означает совершенствование в определенной сфере посредством повышения квалификации, получение новых знаний, навыков. При горизонтальном продвижении у сотрудника меняются обязанности и как следствие заработная плата, расширяются полномочия. Пример горизонтальной формы карьеры представлен на рисунке 3.

Рисунок 3 – Схема горизонтальной формы карьерного роста

Источник: Вяткина, А. А. Профессиональный успех как критерий карьерного роста / А. А. Вяткина // Прорывные научные исследования: проблемы, закономерности, перспективы. – 2017. – С.169.

Горизонтальный тип карьеры наиболее характерен для творческих, свободных профессий (дизайнеры, программисты, журналисты), вертикальная карьера возможна в любых областях деятельности.

Центростремительная (скрытая) карьера – характеризуется продвижением к ядру, руководству организации. Это могут быть как отдельные важные поручения руководителя, так и приглашения на недоступные ранее встречи, совещания, доступ к управленческой информации [32, с.20].

Также отдельно можно выделить ступенчатый вид карьеры, для которого свойственно чередование горизонтальной и вертикальной карьеры. Такой вид карьеры довольно распространен и может осуществляться как внутри одной организации, так и в разных [17, с.305].

А.Я. Кибанов помимо приведенных классификаций предлагает выделять типы карьеры в зависимости от скорости и последовательности карьерного продвижения с учетом перспективы и личностного значения карьеры (таблица 2).

Таблица 2 – Типы карьеры в зависимости от последовательности занимания должностей

Тип карьеры	Характеристика	Личностный смысл
суперавантюрная	высокая скорость продвижения с пропуском большинства промежуточных ступеней	власть, обогащение
авантюрная	пропуск нескольких уровней, высокая скорость продвижения	власть, обогащение, самореализация
традиционная (линейная)	постепенное продвижение, иногда с пропуском ступени, непродолжительным понижением	накопление знаний и опыта, взаимодействие с людьми
прагматичная (структурная)	предпочтение отдается наиболее простым способам решения карьерных задач	личные интересы
последовательно-кризисная	средняя скорость продвижения	личные интересы, борьба за сохранение должности
преобразующая	высокая скорость продвижения, постепенное или скачкообразное в новой области или сфере, в основе выдающаяся идея	выдвижение новых идей
эволюционная	должностное продвижение вместе с ростом организации	ориентация на дальнейшее продвижение, совмещение личных и общественных интересов
отбывающая	рост завершен, задача удержать позицию	личные интересы

Источник: составлено автором по [Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом / А. Я. Кибанов. – 3–е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА – М, 2021. – 440 с.].

Взаимодействие профессиональной и внутриорганизационной карьеры предполагает выполнение следующих задач:

– согласование целей организации и работника;

– обеспечение направленности планирования карьеры работника с учетом его потребностей;

– повышения качества процесса планирования карьеры;

– изучение потенциала работников в карьерном продвижении;

– организация объективной оценки потенциала персонала с целью избегания распространения неподкрепленных карьерных ожиданий;

– создание прозрачных критериев карьерного продвижения;

– определение путей профессионального роста для удовлетворения количественной потребности в персонале в случаях, когда это будет необходимо [31, с.108].

В торговой сфере преимущественно распространены такие виды карьеры, как вертикальная и горизонтальная, при этом карьера может иметь зигзагообразный характер, когда перемещение сотрудников осуществляется между закупочными и управленческими должностями. Это определяется спецификой отрасли и наиболее часто встречается во многих сетевых магазинах.

Таким образом, карьеру можно охарактеризовать как процесс реализации работником своих потенциальных возможностей. Для того чтобы персонал в организации был конкурентоспособным и эффективным, одним из приоритетных направлений кадровой работы должно быть управление карьерой сотрудников.

1.2 Управление деловой карьерой как способ повышения эффективности деятельности сотрудников в организации

Помочь персоналу организации достичь профессиональных целей, сделать личную карьеру и реализовать свой потенциал возможно с помощью грамотного управления деловой карьерой.

Управление деловой карьерой представляет собой целенаправленную деятельность кадровой службы по организации, планированию, контролю, стимулированию служебного роста каждого сотрудника организации с учетом уровня его профессионального развития, опыта, способностей. Стоит отметить, что технология управления карьерой осуществляется в интересах,

как самого сотрудника, так и организации. Такое согласование интересов, направленное на накопление и использование человеческого капитала, является основной целью управления деловой карьерой.

По мнению Е.В. Каштановой, на основании данной цели выделяют несколько задач, которые решаются в процессе управления карьерой персонала:

– стабилизация состава персонала;

– повышение эффективности персонала;

– создание таких условий, в которых сотрудники наиболее полно могут реализовать свой потенциал, удовлетворить потребности и запросы;

– своевременное замещение мест высококвалифицированными сотрудниками;

– обеспечение работниками малопривлекательных рабочих мест, в том числе с неблагоприятными условиями труда [16, с. 235].

В управлении деловой карьерой взаимодействуют три основных элемента, которые представлены на рисунке 4.

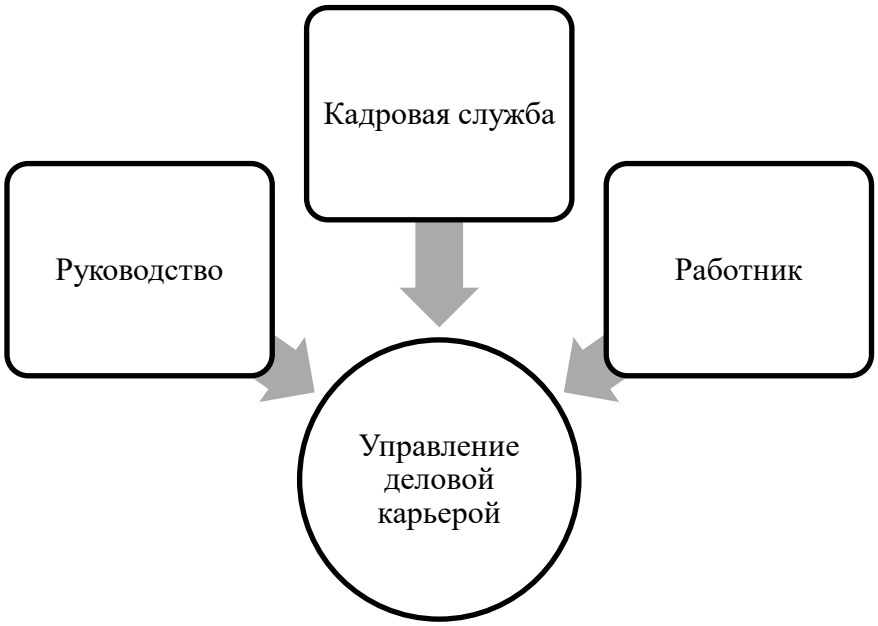


Рисунок 4 – Элементы в управлении деловой карьерой

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

Управление деловой карьерой осуществляется 3 сторонами: руководство выдвигает решение о необходимости карьерного развития сотрудника, определяет потребности организации; работник является ключевым элементом системы; кадровая служба выполняет мероприятия по реализации управления деловой карьерой и контроля над результатами.

Исходя из этого, можно говорить, что только при участии и заинтересованности этих сторон в организации будет выстроен процесс карьерного продвижения.

Этапы управления деловой карьерой:

1. изучение качественного состава персонала организации, определение необходимости в изменении численности или структуры персонала;
2. оценка профессиональных и личностных качеств сотрудников;
3. выявление альтернатив планирования использования конкретного сотрудника;
4. индивидуальная беседа с сотрудником, выяснение его карьерных ожиданий, согласование и корректировка плана карьеры;
5. создание и утверждение плана карьеры руководителем организации;
6. реализация плана карьеры [6, с.110].

Остановимся подробнее на плане карьеры. План представляет собой документ, в котором отражаются альтернативные варианты перемещений сотрудника в организации. План может быть как краткосрочным, так и средне- и долгосрочным. В нем указываются наименования должностей, на которые может претендовать работник с указанием сроков их достижения.

Планирование карьеры как компонент кадровой деятельности в организации в настоящее время является одной из наиболее эффективных кадровых технологий, способствующих стимулированию персонала, повышению производительности и эффективности его труда.

Осуществляя планирование карьеры, менеджер по управлению персоналом должен учитывать следующие факторы: потребности компании в персонале, карьерные ожидания и профессиональные цели сотрудника, потенциал карьерного роста, выявленный по результатам оценки и анализа рекомендаций руководителей.

Развитая система планирования карьеры сотрудников предоставляет организации ряд преимуществ:

– закрепление лояльных и квалифицированных сотрудников;

– снижение текучести кадров;

– планирование профессионального развития сотрудников с учетом их интересов и потребностей;

– планирование профессионального развития позволяет выявить потребность в обучении, повышении квалификации, профессиональной переподготовке;

– повышение конкурентоспособности персонала;

– выявление сотрудников, наиболее заинтересованных в профессиональном развитии с мотивацией для заполнения ключевых должностей [7, с.73].

Для сотрудников преимущества выражаются в осмыслении карьерных целей и перспектив, создании планов в других жизненных сферах с учетом карьерных целей. Благодаря предоставленным возможностям карьерного роста повышается удовлетворенность работой, повышается конкурентоспособность за счет систематического повышения квалификации и получения новых знаний и опыта.

Таким образом, планирование деловой карьеры обеспечивает развитие личности работников для решения поставленных перед организацией задач. Планирование представляет собой совместный процесс определения работником и кадровой службой вариантов его профессионального и карьерного развития внутри организации. Кроме того, оно рассматривается

как составление плана горизонтального, вертикального и радиального продвижения.

В разных компаниях процесс планирования карьеры построен в зависимости от сферы деятельности, специфики работы, размера организации. Рассматривая торговую сферу, выделяют модель карьерного развития, представленную на рисунке 5. Процесс начинается с постановки карьерных целей, задач и приоритетов. Затем менеджер по персоналу и конкретный сотрудник должны определить критерии карьерного развития, а также выбрать подходящие инструменты и процедуры. После проведения процедур и использования инструментов управления карьерой проводится анализ результатов. Результаты соотносятся с поставленными целями и задачами, определяется, насколько они реализованы. В тех случаях, когда работник не достигает карьерного роста, ему предоставляется возможность перевода на другую должность в рамках организации или передачи части функций другому работнику. Итогом карьерного развития является достижение карьерной цели.

Рисунок 5 – Модель карьерного развития

Источник: Кифа, Л. Л. Модель карьерного роста работников торговых предприятий / Л. Л. Кифа, И. В. Крючкова // Современные научные исследования и инновации. – 2017. – № 4 (72). – С. 283.

Сегодня практика отечественных организаций показывает, что часто руководство не ставит перед собой цель грамотного управления деловой карьерой персонала, до многих сотрудников не доводятся сведения о карьерных перспективах, они не имеют представлений о том, каких результатов и показателей необходимо достигнуть для карьерного продвижения.

Для того чтобы изменить ситуацию, стоит обратить внимание на инструменты, посредством которых можно эффективно управлять деловой карьерой сотрудников.

К таким инструментам можно отнести, например:

– создание перечня должностей для замещения, включающий индивидуальный план развития сотрудников;

– формулирование конкретных требований ко всем должностям, а также к характеристикам работников, претендующих на замещение должности;

– разработка карьерограмм;

– разработка индивидуальных планов развития сотрудников;

– создание системы консультирования работников руководством или службой управления персоналом по вопросам карьеры и продвижения [19,с.155].

Прежде чем перейти к подробному рассмотрению перечисленных инструментов, а именно карьерограммы и индивидуального плана развития, остановимся на стадиях, которые проходит каждый работник в процессе трудовой жизни. Стадии приведены в таблице 3. Необходимость их анализа и выявление особенностей мотивации работников на каждом этапе обусловлена тем, что для грамотного планирования деловой карьеры менеджеру необходимо учитывать, на каком этапе находится работник, его потребности относительно своего карьерного продвижения, цели и ожидания, а также способы, которые можно применить для их достижения.

Таблица 3 – Этапы карьеры

Этап карьеры	Возрастной период	Краткая характеристика	Особенности мотивации
Предварительный	До 25 лет	Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности	Безопасность, социальное признание
Становление	До 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Социальное признание, независимость
Продвижение	До 45 лет	Профессиональное развитие	Социальное признание, самореализация
Сохранение	До 60 лет	Пик совершенствования профессиональной квалификации, интерес к передаче знаний молодым	Творческое самовыражение, повышенный интерес к заработной плате
Завершение	До 65 лет	Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены	Удержание социального признания
Пенсионный	После 65 лет	Занятие другими видами деятельности	Поиск самовыражения в новой сфере деятельности

Источник: Маркова, Ю. Р. Управление деловой карьерой / Ю. Р. Маркова // Вестник магистратуры. – 2020. – №1 – 1 (100). – С.54.

Владение информацией об этапах карьерного развития сотрудников помогает менеджерам по управлению персоналом грамотно составить карьерограммы для конкретных должностей в организации.

Разработка карьерограмм долгое время считалась основным способом для планирования карьеры. Карьерограмма является документом, который наглядно показывает то, что будет происходить с работником на разных этапах его карьерного развития. Документ обычно составляется на несколько лет вперед и служит для оптимального использования возможностей сотрудника в различных областях, осуществления прозрачных внутриорганизационных перемещений, снижения текучести кадров посредством привлечения и удержания молодых специалистов.

Основная цель карьерограммы на этапе ознакомления с ней работника заключается в формировании заинтересованности в профессиональном и должностном продвижении. Работник должен иметь четкое представление о своих способностях, карьерных стремлениях, целях, желаниях, а также о том,

какие средства ему необходимы для их реализации. Во многом может помочь карьерограмма, позволяющая активизировать человека, мотивировать его использовать и изучать все возможности, которые может предложить организация. Пример карьерограммы приведен в приложении А.

Карьерограмма состоит из нескольких разделов. В первом – содержится последовательность действий, периодов карьерного роста работника (изменения в должности, условиях труда, заработной плате). Второй раздел включает квалификацию, знания и умения, которые необходимы для карьерного роста. В третьем разделе указаны обстоятельства, которые необходимы для продвижения, например, прохождение курсов повышения квалификации, стажировки, получение образования и т.д. В четвертом разделе указаны способы мотивации сотрудников [29, с. 422].

Планирование карьеры является индивидуальным процессом, так как каждый сотрудник имеет свои потребности, ценности, интересы, опыт и т.д. Поэтому другим распространенным инструментом управления карьерой является индивидуальный план развития или индивидуальный план карьеры.

Под индивидуальным планом развития понимаются мероприятия, которые направлены на повышение эффективности работы сотрудника и его карьерный рост. При составлении индивидуального плана развития учитываются интересы, как организации, так и самого сотрудника. Для сотрудника план может стать одним из эффективных методов нематериального стимулирования. Основная цель составления индивидуального плана – предоставить работнику возможность удовлетворить потребности в самореализации и саморазвитии.

Индивидуальный план может включать ряд развивающих мероприятий:

– внешнее и внутреннее обучение, самообучение;
– участие в проектах;
– ротация;

– наставничество, коучинг;

– выполнение дополнительных поручений, задач;

– прохождение сертификации [5, с.66].

Индивидуальный план развития содержит описание профессиональных и карьерных целей работника на длительный период: для молодых сотрудников на полгода, для работающих – на год. Сотрудники, имеющие высокий потенциал, могут иметь план развития на 3 – 5 лет.

Составление индивидуального плана развития осуществляется лично работником при участии наставника, затем план согласовывается с начальником кадровой службы и подписывается руководителем.

В содержании индивидуального плана развития присутствует краткая личная информация о сотруднике; информация о наставнике и руководителе; информация о внутрифирменных перемещениях; сведения о карьерных целях; сведения о компетенциях и необходимость их дальнейшего развития; информация о выполнении планов за прошедшие годы и т.д.

Таким образом, выбор инструментов управления деловой карьерой в каждой организации индивидуален и зависит от многих факторов.

В настоящее время одной из последних тенденций в сфере управления персоналом является запуск компаниями собственных карьерных сайтов. Карьерный сайт представляет собой сайт или страницу на сайте организации, где содержится информация, необходимая для претендентов на должности и сотрудников, касающаяся вопросов работы в организации, корпоративной культуры, примерного уровня заработной платы на определенных должностях и, что представляет наибольший интерес, возможностях карьерного продвижения.

Карьерный сайт позволяет отбирать на должности более квалифицированный персонал, при грамотном исполнении исключает потребность размещения вакансий на сторонних ресурсах для поиска работы. Недостатком карьерного сайта могут стать большие финансовые затраты на его создание и обслуживание.

Содержание карьерного сайта может зависеть от целей компании, целевой аудитории. Если присутствует потребность в молодых и креативных сотрудниках, на сайте следует наглядно продемонстрировать программы обучения, применяемые инновационные технологии, способы продвижения и развития карьеры. Если организация нацелена на опытных специалистов, на сайте можно поместить информацию о гарантиях трудоустройства, стабильности, возможностях самореализации, обмене профессиональным опытом.

В торговой сфере карьерные сайты присутствуют преимущественно в крупных сетевых магазинах, как, например, Пятерочка, ИКЕА, Лента, Леруа Мерлен. На карьерных сайтах перечисленных компаний содержится информация о преимуществах работы в конкретном магазине, вакансиях, возможностях карьерного роста, прикреплены ссылки на официальные страницы магазинов в социальных сетях. На карьерном сайте ИКЕА есть раздел с реальными историями сотрудников, которые способны мотивировать новых сотрудников начинать работу в данной компании.

Таким образом, вопросы карьеры занимают одну из ключевых позиций в системе управления персоналом организации. Построение эффективной системы управления деловой карьерой способствует наращиванию кадрового потенциала сотрудников и организации в целом. При построении программ развития карьеры необходимо учитывать потребности, цели, интересы сотрудников, поскольку успех зависит от совместных усилий руководства и персонала: если сотрудники стремятся к развитию и должностному росту, руководителю необходимо предоставить все возможности для этого.

В современном мире компаниям важно систематически оценивать систему управления деловой карьерой, проводить мероприятия по ее совершенствованию, чтобы иметь конкурентные преимущества, достаточный уровень мотивации у сотрудников для карьерного развития внутри организации, высокую эффективность работы персонала.

ГЛАВА 2 ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА ООО «МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРИ» И РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ

2.1 Анализ системы управления и кадрового состава ООО «МЕТРО Кэш энд Керри»

Общество с ограниченной ответственностью «МЕТРО Кэш энд Керри» является крупнейшей управляющей компанией международного бизнеса – формата «кэш энд керри» (мелкооптовая торговля) в составе компании METRO AG.

МЕТРО Кэш энд Керри была основана в Германии в 1964 году. В России «МЕТРО Кэш энд Керри» присутствует с 2000 года. На сегодняшний день российское подразделение компании МЕТРО Кэш энд Керри открыло 93 торговых центра в 51 регионе страны. Количество сотрудников – около 14 тысяч человек.

МЕТРО Кэш энд Керри – это имя стоит за одной из величайших историй успеха в современной торговле. На протяжении почти более 50 лет компания предлагает профессиональным клиентам широчайший ассортимент товаров, специально подобранных для их нужд.

Клиентами торговых центров «МЕТРО» являются 5 миллионов представителей отелей, ресторанов, магазинов шаговой доступности и др. Всего в торговых центрах представлено более 35 000 продовольственных и непродовольственных товаров. Клиенты высоко оценивают возможность покупки всего необходимого в одном месте.

В соответствии с Уставом ООО «МЕТРО Кэш энд Керри», фрагмент которого представлен в приложении Б, основными видами деятельности организации, помимо оптовой и розничной торговли пищевыми и другими видами продуктов, являются: оптовая реализация минеральной и

натуральной питьевой воды, сбыт и ремонт кассовых аппаратов, коммерческое (торговое) хранение, исследование конъюнктуры рынка, рекламная деятельность [35].

ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» является коммерческой организацией, поэтому основная цель деятельности Общества заключается в извлечении прибыли. В качестве других стратегических целей компании можно выделить: закрепление ведущей позиции на определенном сегменте рынка, создание положительной репутации у покупателей, партнеров и сотрудников, формирование контингента постоянных покупателей.

Высшее руководство ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» представлено Советом директоров, в который входят:

1. Генеральный директор;
2. Финансовый директор;
3. Коммерческий директор;
4. Директор по продажам;
5. Директор по персоналу.

Исследование проводилось на базе торгового центра МЕТРО Кэш энд Керри по адресу Пензенский район с. Засечное ул. Звездная д.1. Поэтому целесообразно рассмотреть, что включает организационная структура торгового центра.

На основании штатного расписания, торговый центр состоит из следующих структурных подразделений:

– Администрация ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» Пензенской области Пензенского района, с.Засечное, ул.Звездная, д.1.
– Инженерно – техническая служба.
– Отдел «Служба безопасности».
– Отдел по работе с персоналом.
– Направление по работе с клиентами.
– Отдел «Кассовый контроль».

– Отдел свежих групп товаров.

– Отдел «Торговый зал».

– Отдел движения товара [36].

Подробная организационная структура торговых центров представлена в приложении В. Работа в торговом центре проводится под руководством управляющего.

Взаимодействие компании с сотрудниками осуществляется с помощью отдела по работе с персоналом. Целью деятельности отдела является обеспечение организации квалифицированными кадрами для эффективного достижения поставленных перед ней целей и задач.

Рассматривая отдел по работе с персоналом, остановимся на основных задачах его деятельности. Отдел создан для разработки и контроля исполнения кадровой политики организации, создания системы подбора и адаптации персонала, осуществления системы мотивации персонала, проведения аттестаций и формирования кадрового резерва, определения эффективности персонала, планирования потребности в рабочей силе, формирования и развития корпоративной культуры, внедрения мероприятий по улучшению социально – психологического климата.

Отдел по работе с персоналом в ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» представлен только руководителем отдела по работе с персоналом, поскольку численность сотрудников организации не превышает ста человек.

Весь перечень функциональных обязанностей руководителя отдела по работе с персоналом представляет собой должностные обязанности HR–менеджера, и включает:

– укомплектование предприятия работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации;

– определение потребности в персонале, изучение рынка труда;

– проведение собеседования, тестирования и других мероприятий;

– проведение мероприятий по введению в должность и адаптации новых сотрудников;

– организация обучения персонала;

– доведение информации по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников;

– организация и проведение оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций;

– принятие участия в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов;

– составление и оформление трудовых договоров, ведение личных дел работников и другой кадровой документации;

– участие в организации и проведении корпоративных мероприятий.

Было проведено интервью с руководителем отдела по работе с персоналом ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» (приложение Г), которое было направлено на изучение деятельности отдела по работе с персоналом, кадрового состава организации, а также особенностей системы управления деловой карьерой.

Отдел по работе с персоналом взаимодействует с сотрудниками в соответствии с локальными нормативными актами, утвержденными в организации. В их число входят Правила внутреннего трудового распорядка, которые регламентируют порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, меры поощрения и взыскания и другие вопросы, связанные с регулированием трудовых отношений в ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» [27].

Компания предоставляет сотрудникам равные возможности, не допускает дискриминации, стремится обеспечить безопасную и здоровую обстановку на рабочем месте. Базовыми принципами работы ООО «МЕТРО

Кэш энд Керри» являются профессиональный рост, получение новых знаний, справедливое материальное стимулирование, удовлетворенность трудом. Поэтому к основным задачам работы с персоналом относится установление заработной платы, способной стимулировать сотрудников, развитие необходимых навыков и компетенций, обеспечение корпоративной культуры, развитие инструментов эффективной коммуникации и т.д.

На основании данных кадровой документации и интервью с руководителем отдела по работе с персоналом, был проведен анализ кадрового состава организации по нескольким показателям.

В первую очередь изучение кадрового состава стоит начать с определения численности персонала за текущий год. Стоит отметить, что финансовый год в ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» начинается 1 октября каждого года и заканчивается 31 сентября. Численность персонала в текущем году, согласно Штатному расписанию ООО «МЕТРО Кэш энд Керри», составляет 122 человека. Из интервью с руководителем отдела по работе с персоналом была получена информация о том, что к концу календарного года характерно увеличение численности сотрудников за счет набора дополнительного персонала. Это связано с увеличением нагрузки и потока клиентов на новогодних праздниках.

Кроме того, рассмотрим текучесть кадров в ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» за 2019 – 2020 год (рисунок 6). Текучесть кадров является важным показателем динамики рабочей силы компании. В 2019-2020 году в организации текучесть кадров составила 37%. Данный показатель выше нормы, для розничной торговли норма текучести устанавливается в пределах 20 – 30%. Наиболее значимым является не только сам показатель текучести, но и причины ухода сотрудников на другое место работы. К основным причинам текучести можно отнести низкую заработную плату, нежелание проходить обучение и повышение квалификации, неудобный график и местоположение, проблемы с проездом до работы, несоответствие ожиданий и реальности, семейные причины и т.д.

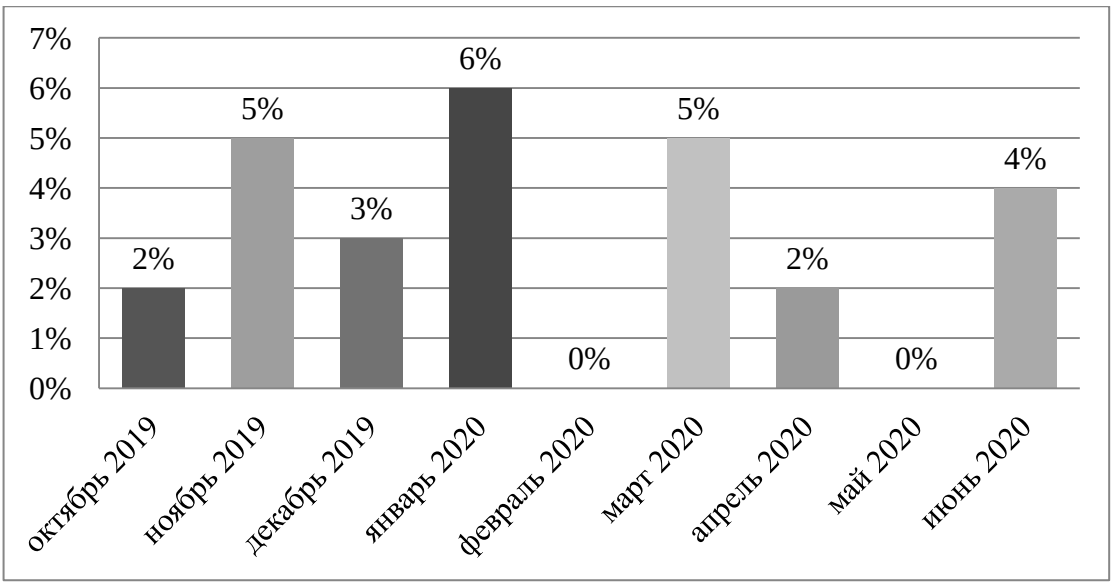


Рисунок 6 – Текучесть персонала в ООО «МЕТРО Кэш энд Керри»за 2019 – 2020 финансовый год

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО «МЕТРО Кэш энд Керри»

Рассмотрим характеристику персонала по половому признаку. В процентах соотношение наглядно представлено на рисунке 7.

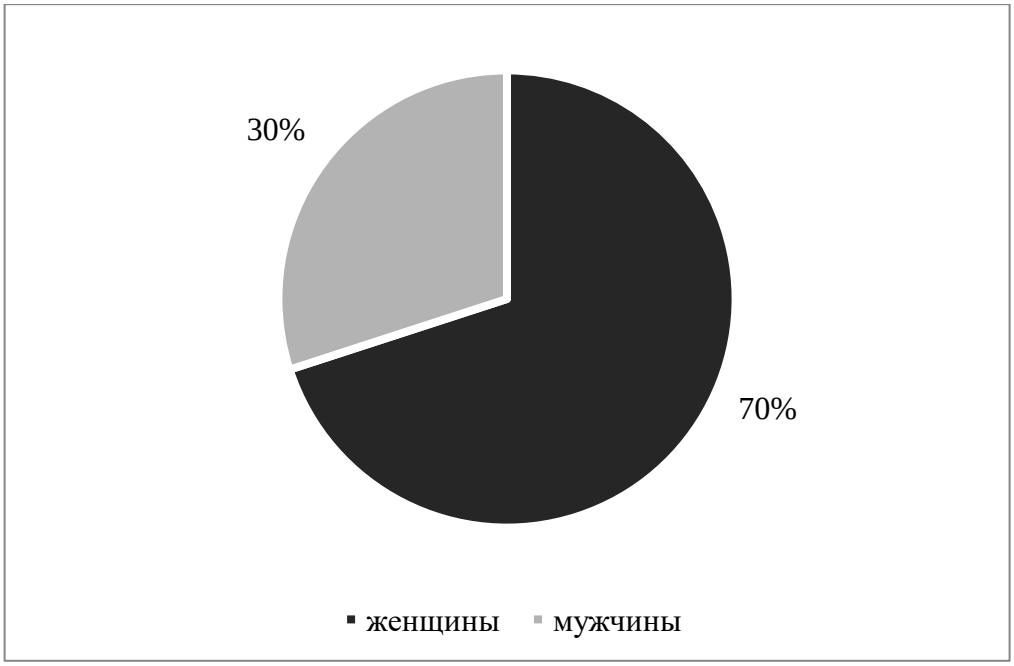


Рисунок 7 – Анализ персонала ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» по половому признаку

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО «МЕТРО Кэш энд Керри»

В организации наблюдается преобладание численности женщин, они составляют 70% от общей численности сотрудников, 30% составляют мужчины. Такое соотношение объясняется родом деятельности компании и спецификой торговой сферы, где, в основном, преобладают должности кассира, кассира – оператора, оператора торгового зала. В нашей стране данные профессии считаются преимущественно женскими. Подобная ситуация, как правило, наблюдается во многих торговых компаниях.

Проанализировав кадровый состав по половому признаку, перейдем к изучению персонала с точки зрения уровня образования (рисунок 8). Из интервью с руководителем отдела по работе с персоналом было выяснено, что все сотрудники ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» имеют высшее или среднее специальное образование.

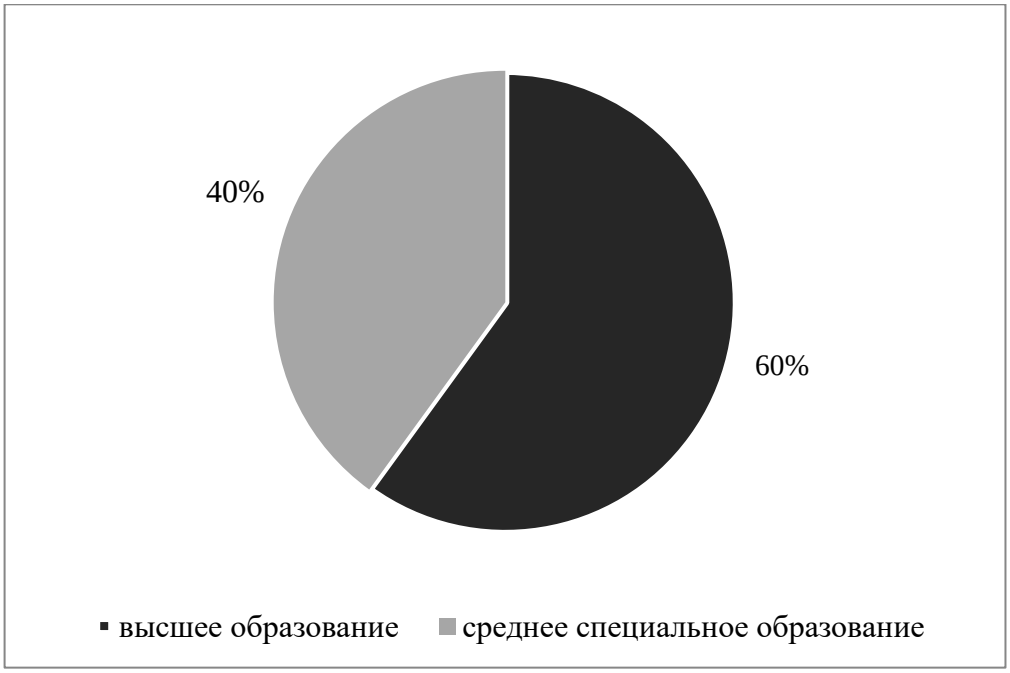


Рисунок 8 – Распределение персонала ООО «МЕТРО Кэш энд Керри»по уровню образования

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО «МЕТРО Кэш энд Керри»

Из диаграммы видно, что преобладает персонал с высшим образованием – 60%, соответственно 40% сотрудников имеют среднее специальное образование. В современных условиях возрос спрос на

квалифицированных специалистов в различных областях, в том числе в области торгово – коммерческой деятельности, маркетинга, рекламы, логистики, сбыта. Именно поэтому в ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» преимущество отдается кандидатам с высшим образованием. Для эффективной работы отбираются профессионалы, готовые обучаться и развиваться. При этом при приеме на многие должности не требуется опыт работы, но опыт работы в торговле или на пищевом производстве будет являться преимуществом для кандидата.

Остановимся на анализе затрат на персонал в ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» за 2020 – 2021 год (рисунок 9). Затраты на персонал представляют собой расходы, которые несет организация при использовании сотрудников. К основным затратам относится: выплата заработной платы, единовременные выплаты, расходы на социальную защиту сотрудников, оплата питания и т.д. Из рисунка видно, что в среднем за месяц на персонал организация затрачивает 4 миллиона рублей.

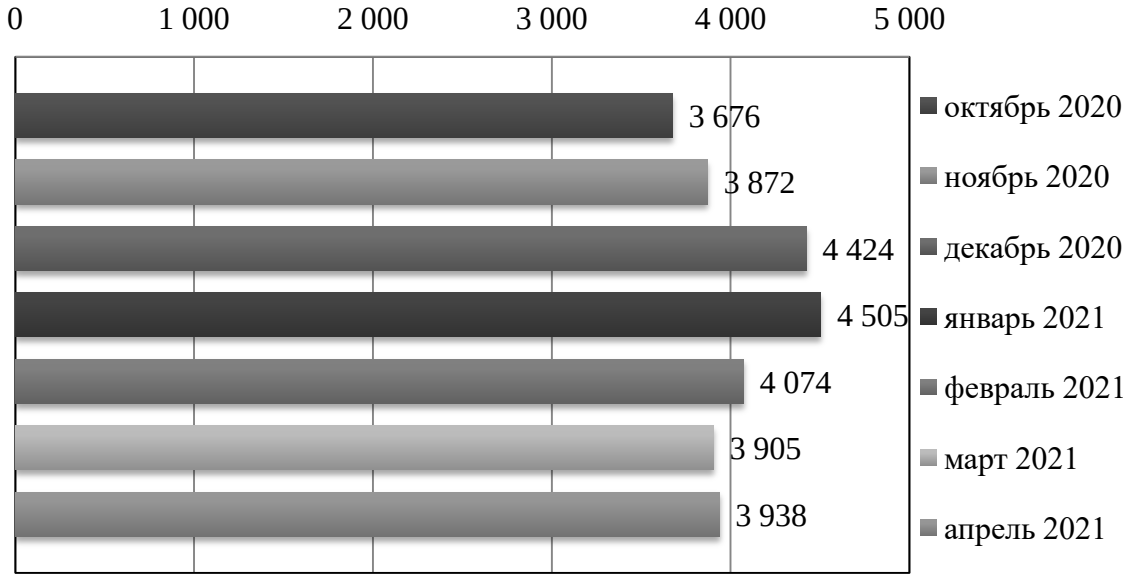


Рисунок 9 – Затраты ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» на персонал в тыс.руб.

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО «МЕТРО Кэш энд Керри»

Поскольку текучесть кадров в организации существенно превышает норму, то с этим связаны дополнительные затраты на персонал:

– затраты на поиск новых сотрудников;

– затраты на увольняемых сотрудников;

– расходы по причине снижения производительности труда увольняемых, а также принятых сотрудников в период адаптации;

– расходы на обучение;

– плата за сверхурочную работу оставшимся сотрудникам.

Таким образом, целью системы управления персоналом в ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» является достижение стратегических целей компании путем эффективного управления человеческими ресурсами. Персонал является ключевым элементом деятельности организации, поэтому руководителем отдела по работе с персоналом особое внимание уделяется вопросам развития карьеры сотрудников.

2.2 Система управления деловой карьерой ООО «Метро Кэш энд Керри» и пути ее совершенствования

ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» в работе с персоналом придерживается стратегии роста профессиональных сотрудников, нацеленных на результат. В данной компании управление карьерой сотрудников неразрывно связано с развитием. Технология управления деловой карьерой не является формализованной и четко не прослеживается.

Работа по управлению карьерой проводится следующим образом. Один раз в полгода все сотрудники торгового центра рассматриваются через призму потенциала, определяется, насколько каждый готов и способен занимать определенную должность. Такой процесс в компании носит название Leadership Talent Review (LTR).

Leadership Talent Review (LTR) представляет собой цикл работы с потенциальными сотрудниками от первого определения потенциала до назначения на должность.

К основным целям работы с потенциальными сотрудниками компания относит:

1. создание кадрового резерва на ключевые позиции;
2. выявление потенциальных сотрудников;
3. выявление основных областей для развития потенциальных сотрудников;
4. обеспечение постоянного фокуса на развитие всех сотрудников в рамках диалогов о развитии.

Для оценки потенциала сотрудника существуют определенные критерии потенциала, например, непрерывное обучение, управление собой и другими, любознательность, внесение вклада, просчет рисков и т.д. Оценку потенциала осуществляет линейный руководитель, который на первом этапе должен проверить, соответствует ли оценка результативности уровню «Полностью» в рейтинге оценки. На этом уровне сотрудник постоянно и в полном объеме выполняет поставленные цели и демонстрирует принципы поведения, характерные для компании.

В том случае, если сотрудник соответствует необходимым критериям и демонстрирует примеры поведения, он включается в «матрицу потенциала» (приложение Д). В матрице сотрудники распределяются в одну из девяти ячеек в зависимости от следующего шага (развитие на позиции, горизонтальный рост, вертикальный рост) и готовности продвижения (в течение 2 лет, одного года или немедленные действия).

После этого организуется калибровочная встреча – это совместная встреча менеджеров одного уровня с целью обсуждения потенциала сотрудников. Калибровочная встреча может проходить на трех уровнях: операционном, региональном, уровне торгового центра. Во время встречи

линейный руководитель аргументирует потенциал сотрудника с помощью конкретных примеров.

При подготовке к калибровочной встрече руководителю необходимо сформулировать:

– key question (ключевой вопрос развития);
– ultimate potential (максимально возможный потенциал);
– next steps (возможная следующая должность, проект и т.д.);
– направления, в которых хочет развиваться сотрудник;
– амбиции и мобильность сотрудника.

HR – менеджер в процессе калибровочной встречи выполняет следующую роль:

1. Напоминает о содержании и ожидаемом результате встречи (обсудить матрицу потенциала и список высокопотенциальных сотрудников).
2. Напоминает критерии потенциала.
3. Проговаривает правила калибровки.
4. Показывает матрицу прошлого года, напоминает о преемственности матриц потенциала.
5. Менеджеры обсуждают сотрудников.
6. Менеджер приводит конкретные примеры ситуаций, в которых сотрудника можно оценить по критериям. Если руководителю сложно привести примеры, HR задаёт наводящие вопросы.
7. В ходе обсуждения корректирует матрицу потенциала.

Для сотрудников из матрицы потенциала внутри торгового центра проводятся стажировки и обучение. Для сотрудников уровня управляющего торговым центром и центрального офиса – стажировки на уровне центрального офиса, в других торговых центрах. По окончании стажировок сотрудники защищают проекты, проходят тестирования.

Из интервью с руководителем отдела по работе с персоналом была получена дополнительная информация об управлении деловой карьерой ООО «МЕТРО Кэш энд Керри».

На вопрос, что представляет собой диалог о развитии и с какими категориями сотрудников он проводится, был получен следующий ответ:

«Одним из самых важных факторов успеха компании являются способность и желание сотрудников обучаться и развиваться. Умение сотрудников в течение напряженного рабочего дня найти время, которое они могут посвятить своему развитию, играет в процессе роста сотрудников ключевую роль. Именно поэтому менеджеру важно понимать, чем лично он может помочь сотруднику в развитии. Диалог о развитии является частью процесса LTR. Проводятся для всех сотрудников, не только потенциальных. Во время диалога обсуждается, как наладить более доверительные отношения и соединить таланты и способности каждого сотрудника с целями и принципами компании, выявляются карьерные и профессиональные планы сотрудников, происходит обмен обратной связью, обсуждается краткосрочный потенциал и участие в ассессменте».

При планировании развития в компании следуют принципу «70 – 20 – 10»:

– 70% – Обучение и развитие во время получения опыта;

– 20% – Обучение и развитие за счет работы с коллегами, наставником;

– 10% – Обучение и развитие за счет посещения тренингов, курсов;

После диалога о развитии составляется и дополняется индивидуальный план развития.

Индивидуальный план развития (ИПР) – это документ, в котором отражены основные действия, направленные на приобретение и развитие необходимых знаний, навыков и компетенций, требуемых для занимаемой или будущей должности. В план включаются меры по развитию на следующую должность или уровень.

Индивидуальный план развития выполняет функции:

– позволяет выделить приоритеты, требующие развития для повышения профессиональной эффективности;

– дает возможность своевременно подготовиться к участию в новых проектах, к переходу на новую должность;

– способствует развитию организации и контроля, так как наличие IDP предусматривает конкретный план по саморазвитию.

Порядок создания ИПР включает следующие этапы:

1. Анализ результатов выполнения приоритетов результативности.

2. Обратная связь от менеджера по результатам выполнения приоритетов.

3. Определение работником знаний, навыков, компетенций, требующих развития. Работник заполняет форму ИПР.

4. Совместно с менеджером на встрече по постановке приоритетов обсуждается план реализации ИПР.

5. Обсуждение с менеджером на встрече «Диалог о развитии»того, над чем необходимо работать для перехода на следующую должность.

6. Внесение дополнения в ИПР.

7. Подведение итогов выполнения ИПР совместно с менеджером на встрече по итогам выполнения приоритетов.

Индивидуальный план развития представлен в приложении Е.

Если проводился ассессмент, учитывается обратная связь после него. Цель ассессмента – подтвердить потенциал и ключевые вопросы развития. Проводится оценка по модели компетенций на соответствующий уровень должности. На ассессмент обязательно направляются сотрудники из матрицы потенциала, которые готовы к назначению на позицию уровнем выше и принято решение о назначении в течение 1-3 месяцев. Позиция определена и вакантна. По решению менеджера в случае, если не проходили ассесмент в последние 24 месяца, привлекаются сотрудники, которые планируются к назначению на вышестоящую позицию в течение 24 месяцев.

Таким образом, метод ассессмент – центра используется для продвижения на должности руководителя отдела, заместителя управляющего

торговым центром, территориального управляющего направления прямых продаж, управляющего торговым центром, регионального управляющего.

Также был задан вопрос о роли карьерных коучей и менторов в системе управления деловой карьерой персонала. Руководитель отдела по работе с персоналом ответил следующее:

«Подключение менторинга привлекается на этапе продвижения заместителя директора на позицию директора. Ментора назначают из числа директоров других торговых центров. Коучинг используется для направления отдела продаж. Сотрудники уезжают в другие города или торговые центры для работы с новыми клиентами, где роль коуча выполняет руководитель».

Горизонтальное продвижение рядового персонала в компании внутри торгового центра представлено преимущественно переводами без изменения должностных функций, сотрудники в этом случае могут переходить в другой отдел, например, из отдела свежих групп товаров в отдел полуфабрикатов.

Опыт перемещения руководителей подразделений, их заместителей и экспертов отличается. Для того чтобы сотрудник мог продвинуться на следующую ступень, сначала он передвигается по всем подразделениям: непродовольственные группы товаров, продовольственные группы товаров, отдел свежих групп товаров, доставка товаров. Выполненное условие работы во всех подразделениях торгового центра предоставляет возможность вертикального продвижения.

Следует отметить, что заместитель управляющего торговым центром имеет иную схему получения должности управляющего торговым центром. При освобождении вакансии управляющего в городе Пензе его заместитель не имеет возможности занять данную должность. Прежде всего, он направляется в другие города для получения опыта, расширения взглядов, изучения новых бизнес процессов. Затем заместитель возвращается в свой родной торговый центр и становится управляющим.

Успешность сотрудника ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» зависит от 3 составляющих:

1. ценности компании;
2. компетенции = поведение;
3. функциональные знания.

В ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» созданы все условия для продвижения сотрудников, которые имеют высокую мотивацию на карьерный рост, желание развиваться и обучаться, обладают потенциалом, эффективностью и необходимой квалификацией.

Можно выделить следующие недостатки системы управления деловой карьерой ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» и предложить рекомендации по их устранению (рисунок 10).

Рисунок 10 – Недостатки управления деловой карьерой персонала ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» и направления совершенствования

Источник: составлено автором на основе проведенного интервью с руководителем отдела по работе с персоналом

Итак, на основание выявленных недостатков можно предложить направления по совершенствованию управления деловой карьерой в ООО «МЕТРО Кэш энд Керри»:

Во – первых, предлагается создание документа, регламентирующего карьерное продвижение. В настоящее время доступ к информации о карьере предоставляется сотрудникам отдела по работе с персоналом. Персонал может узнать о деталях своего карьерного развития только посредством диалога с HR– менеджером. Поэтому необходимо создать доступный для всех сотрудников документ, в котором будут отражены все аспекты карьерного продвижения и профессионального роста.

В качестве такого документа предлагается Регламент работы с потенциальными сотрудниками. Основными разделами документа в ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» может быть следующее:

1. Основные положения.
2. Ответственность.
3. Особенности работы с потенциальными и высокопотенциальными сотрудниками.
4. Основные этапы работы с потенциальными сотрудниками.
5. План действий для HR – менеджера и руководителей.
6. Инструкция оценки потенциала перед калибровочной встречей.
7. Критерии оценки потенциала сотрудников.
8. Матрица потенциала, алгоритм ее составления.
9. Калибровочная встреча: правила, виды и итоги.
10. Подготовка к калибровочной встрече для руководителя.
11. Роль HR – менеджера на калибровочной встрече.
12. Доступные инструменты для развития и саморазвития (диалоги о развитии, форма индивидуального плана развития, идеи для развития).
13. Модели компетенций по должностям и блокам компетенций.

Кроме того, в Регламенте необходимо указать информацию о сроках проведения каждого этапы работы с потенциальными сотрудниками.

Внедрение в работу компании Регламента работы с потенциальными сотрудниками позволит персоналу самостоятельно изучить систему продвижения, особенности этапов, определить критерии, в соответствии с которыми проводится оценка потенциала и повысить мотивацию получения более высокой должности.

Во – вторых, предлагается информирование сотрудников ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» о возможностях карьерного продвижения.

Информирование может осуществляться через распространение плакатов и брошюр карьерного продвижения по торговому центру, акцентирование внимания на истории успеха сотрудников, проведение дня открытых дверей, ярмарок вакансий, улучшение карьерного сайта.

Создание плакатов карьерного роста позволит сотрудникам каждый день видеть цели своего развития, понимать, что необходимо для перехода на следующую карьерную ступень, какие компетенции важно иметь для этого.

Распространение брошюр может помочь сотрудникам наглядно увидеть, как может проходить их профессиональное развитие и продвижение. В брошюры следует добавить информацию о профессионально значимых качествах и компетенциях для каждой должности, условиях перехода на новую ступень карьерной лестницы, обучающих мероприятиях.

Акцентирование внимания на истории успеха сотрудников может осуществляться с помощью плакатов в торговом центре, во время презентации должности HR – менеджером или руководителем на этапе адаптации новых сотрудников. На собраниях или совещаниях руководитель может обращать внимание на историю успеха сотрудников вышестоящих должностей, а также публично поощрять сотрудников после прохождения обучения и поздравлять с переводом на новую должность.

В – третьих, предлагается проведение работы по улучшению карьерного сайта ООО «МЕТРО Кэш энд Керри». На сайте компании в настоящее время функционирует раздел «Работа в МЕТРО», где размещаются вакансии торговых центров и в офисе. Также присутствует

информация о программе стажировки для молодых менеджеров «METRO Potentials». Для улучшения работы карьерного сайта предлагается добавить следующие разделы:

1. Преимущества работы в компании.
2. Карьерные возможности.
3. Ценности компании.
4. Топ вакансий.
5. Проекты компании.
6. Награды компании (например, Лучший работодатель).
7. Фотографии и видео с реальными сотрудниками для демонстрации возможностей развития.
8. Интервью с сотрудниками на рабочем месте.
9. Информация о количестве сотрудников, сделавших следующий шаг по карьерной лестнице в прошлом году.
10. Информация о количестве сотрудников, которые решили попробовать себя в новой профессии, и перешли в другой отдел или подразделение.

Таким образом, эффективный карьерный сайт должен включать максимально возможный объем информации об особенностях управления карьерой в ООО «МЕТРО Кэш энд Керри».

В – четвертых, предлагается создание системы карьерного коучинга.

Карьерный коучинг – это направление коучинга, которое осуществляет сопровождение сотрудника в развитии и карьерном росте. Основная работа коуча заключается в помощи сотруднику в осознании целей, желаний и планов карьерного развития.

В сети ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» функционирует центр по развитию и обучению персонала, который имеет возможность привлекать не только менторов на этапе продвижения заместителя директора на позицию директора торгового центра, но и карьерных коучей для остального руководящего персонала. В качестве коучей могут привлекаться наиболее

успешные сотрудники из других торговых центров, готовые помогать другим в процессе карьерного продвижения.

Для становления коучем в ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» предлагается наличие следующих профессиональных компетенций:

– соблюдение профессиональной этики;

– создание партнерских отношений;

– умение слушать, задавать открытые вопросы;

– умение корректно поделиться своими наблюдениями, дать обратную связь.

Таким образом, правильно выстроенная система управления деловой карьерой персонала открывает возможности для развития и профессионального продвижения сотрудников. Предложенные рекомендации по совершенствованию системы управления карьерой позволят повысить эффективность работы компании и мотивацию сотрудников, а также снизят текучесть кадров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Тема управления деловой карьерой персонала является одной из приоритетных в системе управления персоналом каждой организации, стремящейся оставаться эффективной и конкурентоспособной. Поэтому изучение особенностей управления деловой карьерой сотрудников в настоящее время особенно актуально.

В первой главе данной работы рассмотрены теоретические основы управления деловой карьерой, понятие, функции и основные виды карьеры. Под карьерой понимается продвижение сотрудника по служебной лестнице, результат осознанного выбора и пути в области трудовой деятельности, связанный с должностным и профессиональным ростом. Карьеру можно охарактеризовать как процесс реализации работником своих потенциальных возможностей. К наиболее распространенным видам карьеры относятся: внутриорганизационная и межорганизационная, специализированная и неспециализированная, вертикальная, горизонтальная и центростремительная. В компаниях торговой сферы у сотрудников отмечается преобладание вертикального и горизонтального видов карьеры, а также их смешение.

Управление деловой карьерой характеризуется как целенаправленная деятельность кадровой службы по организации, планированию, контролю, стимулированию служебного роста каждого сотрудника организации с учетом уровня его профессионального развития, опыта, способностей. Основная цель кадровой службы при осуществлении управления карьерой заключается в согласовании интересов и ожиданий работника с целями организации. Учет интересов обеих сторон позволяет создать эффективную систему управления карьерой, результаты которой будут благоприятно влиять на мотивацию сотрудников в построении своей карьеры внутри организации и производительность труда.

Во второй главе был проведен анализ системы управления деловой карьерой персонала ООО «МЕТРО Кэш энд Керри». Управление персоналом в компании осуществляется отделом по работе с персоналом в лице руководителя отдела. Целью системы управления персоналом в ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» является достижение стратегических целей компании путем эффективного управления человеческими ресурсами. Для этого вООО «МЕТРО Кэш энд Керри» существует нечеткая система управления деловой карьерой, которая неразрывно связана с развитием персонала.

В результате проведенного исследования были выделены такие недочеты в системе управления деловой карьерой в ООО«МЕТРО Кэш энд Керри», как отсутствие регламентирующих документов, ограниченная информация о возможностях карьерного роста, отсутствие закрепленных функциональных обязанностей по развитию карьеры у HR – менеджера. Для устранения перечисленных недостатков предлагается проведение следующих мероприятий: создание Регламента работы с потенциальными сотрудниками, информирование сотрудников о возможностях карьерного роста в компании, улучшение карьерного сайта компании, создание системы карьерного коучинга.

Благодаря внедрению предложенных мероприятий и совершенствованию управления деловой карьерой в ООО «МЕТРО Кэш энд Керри», появляется возможность повысить профессиональный уровень сотрудников, сократить затраты на замещение ключевых должностей, повысить лояльность и работоспособность сотрудников, снизить текучесть кадров.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Агафонова, В. П. Подходы к пониманию карьеры, ее сущность и особенности / В. П. Агафонова // Baikal Research Journal. – 2016. – №3. – С.21.
2. Астахов, Ю. В. Планирование деловой карьеры персонала как эффективная кадровая технология / Ю. В. Астахов // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Социология. Политология. – 2013. – №13(2). – С. 14 –17.
3. Базавлуцкая, Л. М. Управление карьерой: учебное пособие / Л.М. Базавлуцкая, Е. А. Гнатышина, Ю. В. Лысенко. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера», – 2019. – 81 с.
4. Березина, Е. С. Кадровый резерв как элемент развития карьеры / Е.С. Березина, С. В. Егорова, О. А. Кобина // Профессиональная ориентация. – 2017. – №2. – С. 159 – 167.
5. Березина, Е. С. Индивидуальный план развития как элемент системы управления карьерой специалистов / Е. С. Березина // Профессиональная ориентация. – 2018. – №2. – С. 65 – 68.
6. Бычков, В. П. Управление персоналом : учеб. пособие / под ред. В. П. Бычкова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 237 с.
7. Васильева, С. Е. Управление трудовой карьерой персонала / С. Е. Васильева, А. М. Альбаева // Форум молодых ученых. – 2019. – №9 (37). – С.70 –74.
8. Волкова, И. А. Планирование карьеры в современном профессиональном мире: Учебно-методическое пособие / И. А. Волкова, И.Ф. Ежукова. – Нижневартовск: Изд-во НВГУ, 2018. – 69 с.
9. Вяткина, А. А. Профессиональный успех как критерий карьерного роста / А. А. Вяткина // Прорывные научные исследования: проблемы, закономерности, перспективы. – 2017. – С.168 – 171.

10. Глинских, И. Е. Факторы формирования карьеры молодых специалистов / И. Е. Глинских // European research. – 2016. – № 8 – С. 65 – 67.
11. Голубева, Т. С. Трактовка понятия «Карьера» в разрезе современных тенденций / Т.С. Голубева // Общество: социология, психология, педагогика. – 2017. – №8. – С. 28 – 30.
12. Гунина, Н. Д. Анализ построения карьеры в российских организациях / Н. Д. Гунина // Цивилизация знаний: российские реалии: Труды XX Международной научной конференции / Москва: изд – во Российский новый университет. – 2019. – С.749 –758.
13. Егорова, И. А. Личностные факторы при планировании индивидуальной карьеры сотрудников в организации / И. А. Егорова, И. С. Павлюкова // Модернизация российского общества: стратегии управления, вопросы правоприменения и подготовки кадров. – 2019. – С.97 – 102.
14. Зверобоева, К. П. Управление карьерой и профессионально–должностным продвижением работника в современных организациях / К. П. Зверобоева // Решетневские чтения. – 2017. – № 21 – 2. – С. 559 –560.
15. Иванцевич, Д. М. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом / Д. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. – М: Дело, 2010. – 263 с.
16. Каштанова, Е. В. Действенные инструменты управления деловой карьерой персонала / Е. В. Каштанова // Вестник университета. – 2015. – №11. – С.235 – 241.
17. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А. Я. Кибанов. – 3–е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА–М, 2021. – 440 с.
18. Кифа, Л. Л. Модель карьерного роста работников торговых предприятий / Л. Л. Кифа, И. В. Крючкова // Современные научные исследования и инновации. – 2017. – № 4(72). – С.283 – 287.
19. Ключникова, Я. Э. Управление деловой карьерой и служебно – профессиональным продвижением // Я. Э. Ключникова, И. В. Потанина //

Профессиональные компетенции государственных служащих: формирование и развитие. – 2018. – С.149 – 157.

20. Коптев, Н. Е. Управление карьерой как инструмент стратегического управления персоналом / Н.Е. Коптев // Инновационное управление персоналом. – 2019. – С.113 – 117.

21. Кузнецов, А. Е. Принципы планирования и построения карьеры / А. Е. Кузнецов // Научный электронный журнал Меридиан. – 2020. – №9(43). – С.135 –137.

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

23. Маркова, Ю. Р. Управление деловой карьерой / Ю.Р. Маркова // Вестник магистратуры. – 2020. – №1 – 1(100). – С.52 – 55.

24. Митюнина, С. В. Модели профессиональной карьеры личности: Автореф. дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08 / С. В. Митюнина. – Нижний Новгород, 2006. – 27 с.

25. Никифорова, А. А. Саморазвитие и планирование карьеры: особенности проблематики / А. А. Никифорова, О. В. Чернявская // Московский экономический журнал. – 2020. – № 5. – С. 731 –735.

26. Официальный сайт ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.metro–cc.ru/o–kompanii

27. Правила внутреннего трудового распорядка ООО «Метро Кэш энд Керри» / Утв. Приказом Директора по персоналу Подольчака А. В. от 20.01.2020г. №20/01/20–ОД–02.

28. Прохорова, М. П. Карьерограмма как инструмент развития персонала компании / М. П. Прохорова, А. А. Шкунова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2018. – №5 (31). – С.130 – 135.

29. Романова, М. В. Профессиональная карьера сотрудников организации / М. В. Романова, М. В. Пименова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2018. – №4 (14). – С. 420 – 422.

30. Рябинина, Е. Н. Планирование карьеры и факторы, влияющие на эффективное управление карьерой / Е. Н. Рябинина // Научные исследования высшей школы. – 2020. – С.74 – 77.

31. Селезнева, А. Ю. Понятие деловой карьеры в управлении персоналом / А. Ю. Селезнева // Вопросы науки и образования. – 2017. – №11 (12). – С.107–110.

32. Соколова, А. С. Научные основы построения и развития профессиональной карьеры / А. С. Соколова, М. Г. Сергеева; Региональный финансово – экономический институт. – Курск, 2017. – 396 с.

33. Сотникова, С. И. Управление персоналом: деловая карьера / С. И. Сотникова. – 2–е изд., перераб. и доп. – М.: РИОР: ИНФРА–М, 2018. – 328 с.

34. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197– ФЗ (с изм. от 24.04.2020) // «Российская газета» – 2020. – 28 апреля (Федеральный выпуск № 92(8146)).

35. Устав ООО «Метро Кэш энд Керри» / Утв. Решением Единственного Участника Общества от 30.08.2017 №7.

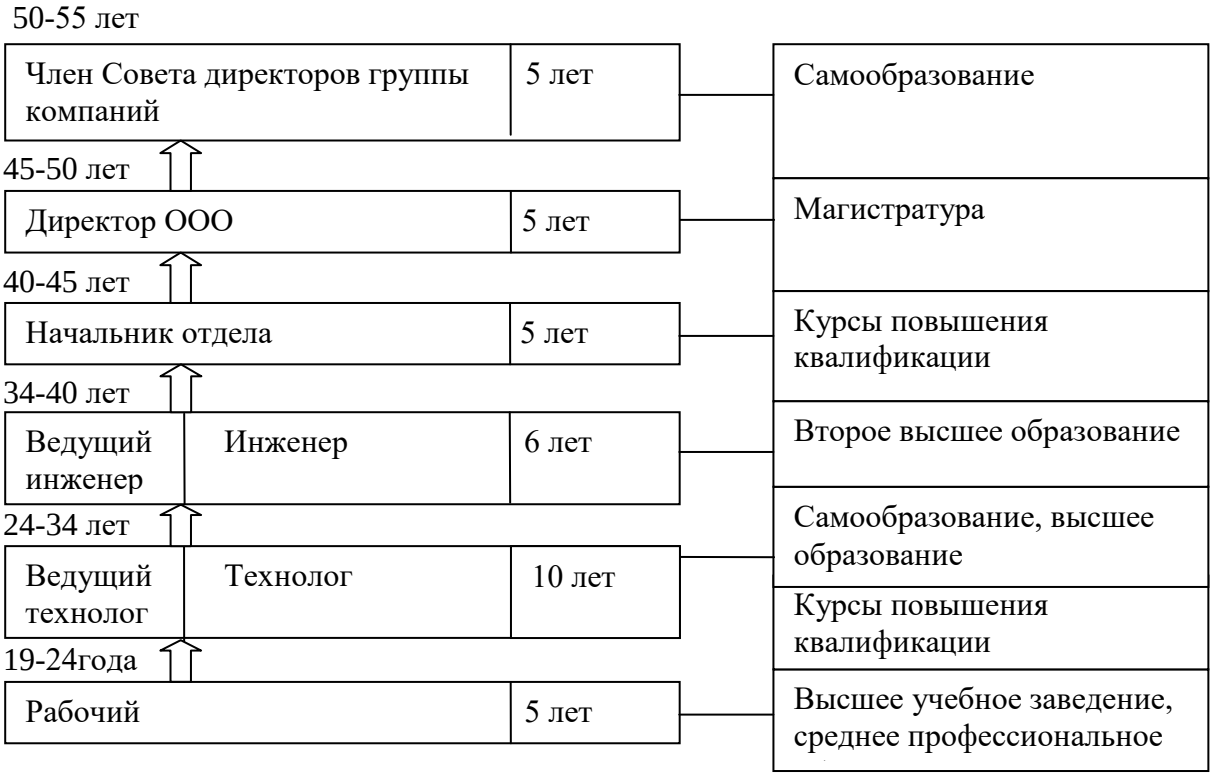
36. Штатное расписание ООО «Метро Кэш энд Керри» / Утв. приказом организации от 30.12.2020 г. № 30/12/20–1052/ШР–01.

37. Ярушева, С. А. Становление и развитие карьеры как кадровая технология управления персоналом / С. А. Ярушева // Общество, экономика, управление. – 2018. – №1. – С. 78 – 84.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Карьерограмма



Источник: Прохорова, М. П. Карьерограмма как инструмент развития персонала компании / М. П. Прохорова, А.А. Шкунова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2018. – №5 (31). – С. 132.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Устав ООО «Метро Кэш энд Керри»

1 Общие положения

1.1 Предмет регулирования

Настоящий устав (далее – **«Устав»**) регулирует деятельность Общества с ограниченной ответственностью «МЕТРО Кэш энд Керри» (далее – **«Общество»**) в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом Российской Федерации № 14-ФЗ от 8 февраля 1998 года «Об обществах с ограниченной ответственностью» с изменениями и дополнениями (далее – **«Закон»**) и иным действующим российским законодательством и является учредительным документом Общества.

В случае если Общество состоит из одного участника, положения настоящего Устава применяются постольку, поскольку настоящим Уставом не предусмотрено иное и поскольку это не противоречит существу соответствующих отношений.

1.2 Правовое положение

Общество создается без ограничения срока и считается созданным как юридическое лицо и может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде с момента его государственной регистрации.

Общество является собственником имущества, приобретенного в процессе его хозяйственной деятельности и переданного ему в собственность учредителями. Общество осуществляет владение, пользование и распоряжение находящимся в его собственности имуществом в соответствии с целями своей деятельности и назначением имущества. Имущество Общества учитывается на его самостоятельном балансе.

1.3 Ответственность

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Участники Общества не отвечают по обязательствам Общества и несут риск убытков, связанных с деятельностью Общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале Общества (далее – **«Уставный капитал»**). Общество не отвечает по обязательствам участников. Российская Федерация, субъекты Российской Федерации и муниципальные образования не несут ответственности по обязательствам Общества, равно как и Общество не несет ответственности по обязательствам Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований.

1.4 Фирменное наименование

Полное фирменное наименование Общества:

на русском языке:	Общество с ограниченной ответственностью «МЕТРО Кэш энд Керри»
на английском языке:	METRO Cash & Carry Limited Liability Company

Сокращенное фирменное наименование Общества:

на русском языке:	ООО «МЕТРО Кэш энд Керри»
на английском языке:	METRO Cash & Carry ООО

1.5 Место нахождения

Местом нахождения Общества и местом нахождения его постоянно действующего исполнительного органа является Российская Федерация, город Москва.

Адрес Общества указывается в едином государственном реестре юридических лиц.

1.6 Печать

Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место нахождения Общества. Печать Общества может содержать также прочие реквизиты Общества, а также товарные знаки.

Общество вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации.

1.7 Документы

Общество хранит документы, предусмотренные действующим законодательством, по месту нахождения Общества.

1.8 Филиалы и представительства

Общество имеет филиалы в городах: Астрахани, Брянске, Волгограде, Воронеже, Екатеринбурге, Балашихе Московской области, Засечное Пензенской области, Игнатово Ивановской области, Иркутске, Казани, Калининграде, Калуге, Кемерово, Кирове, Копейске Челябинской области, Краснодаре, Курске, Липецке, Набережных Челнах, Нижнем Новгороде, Новой Адыгее Республики Адыгея, Новокузнецке, Новосибирске, Омске, Оренбурге, Перми, Прудное Тульской области, Пятигорске, Ростове-на-Дону, Рязани, Самаре, Санкт - Петербурге, Саратове, Сочи, Ставрополе, Твери, Тольятти, Томилино Московской области, Томске, Тюмени, Ульяновске, Уфе, Чебоксарах, Ярославле.

Общество не имеет представительств.

Общество вправе создавать и закрывать филиалы и открывать и закрывать представительства по решению общего собрания участников Общества (далее – **«Общее собрание участников»**).

2 Цель и предмет деятельности Общества

2.1 Цель деятельности

Общество является коммерческой организацией, преследующей извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности.

2.2 Предмет деятельности

Предметом деятельности Общества является осуществление деятельности, направленной на достижение целей деятельности Общества, как на территории Российской Федерации, так и за ее пределами.

2.3 Основные (обычные для хозяйственной деятельности Общества) виды деятельности

Деятельность Общества заключается в оптовой торговле и мелкооптовой торговле, а так же в осуществлении иных видов деятельности в соответствии с действующим законодательством:

2.3.1 оптовая торговля прочими пищевыми продуктами;

2.3.2 оптовая торговля табачными изделиями;

2.3.3 сбыт (но не через розничную сеть) копий аудиовизуальных произведений на любого рода носителях;

2.3.4 сбыт (но не через розничную сеть) копий фонограмм на любого рода носителях;

2.3.5 оптовая реализация минеральной и натуральной питьевой воды;

2.3.6 торговля пиротехническими средствами (фейерверками);

2.3.7 сбыт и ремонт кассовых аппаратов;

2.3.8 закупка, хранение и экспорт алкогольной продукции;

2.3.9 хранение этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции;

2.3.10 закупка, хранение и поставка алкогольной и спиртосодержащей пищевой продукции;

2.3.11 импорт, хранение и поставка алкогольной и спиртосодержащей пищевой продукции;

2.3.12 коммерческое (торговое) хранение;

2.3.13 финансовое посредничество, не включенное в другие группировки;

2.3.14 исследование конъюнктуры рынка;

2.3.15 рекламная деятельность, а также

2.3.16 деятельность, сопутствующая видам деятельности, указанным в пунктах 2.3.1 – 2.3.15 выше, или необходимая для их осуществления.

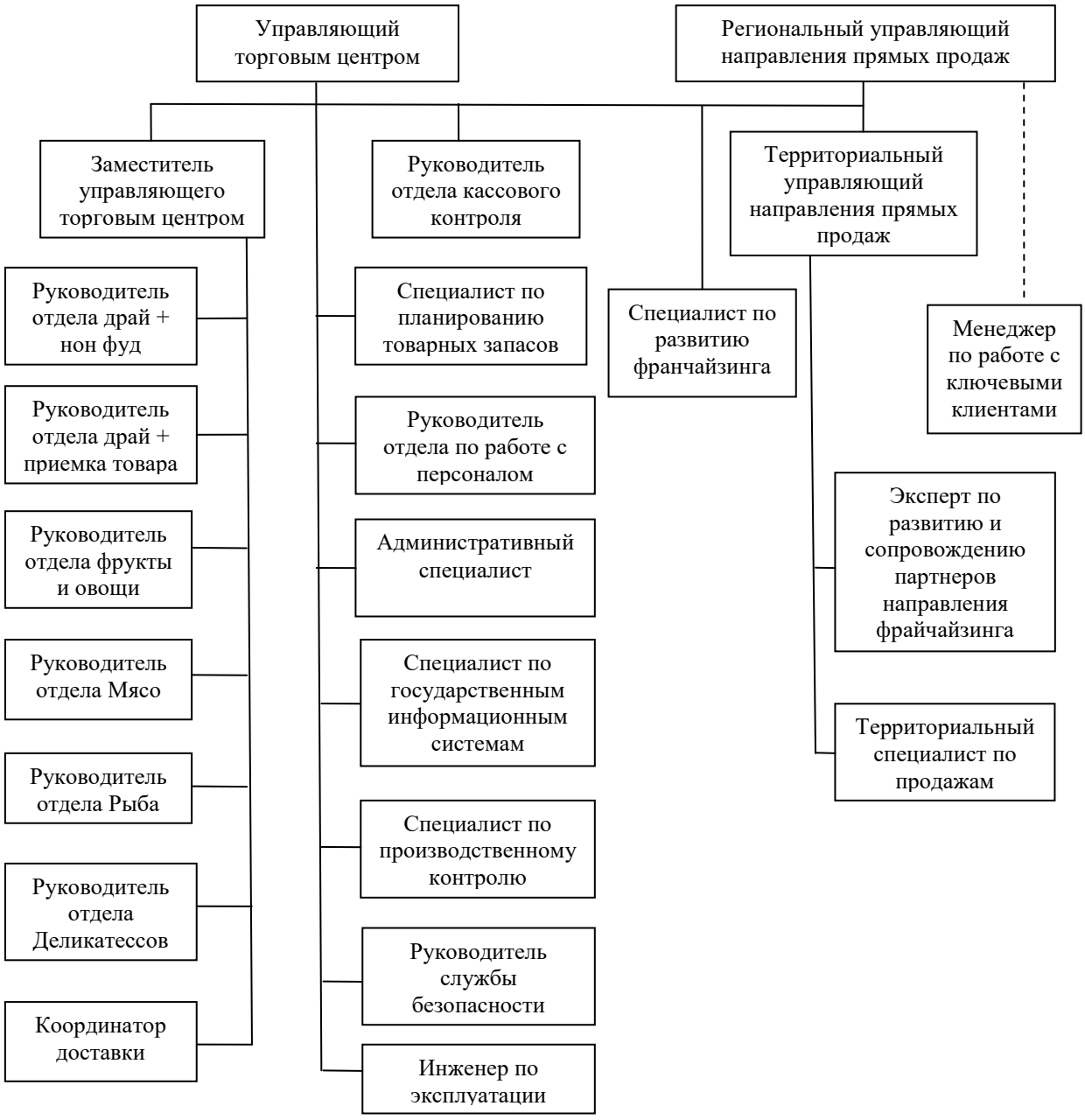
2.4 Иные виды деятельности

Общество также вправе осуществлять любые иные виды деятельности, не запрещенные применимым законодательством.

Виды деятельности, подлежащие лицензированию, осуществляются на основании соответствующих лицензий.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Организационная структура торгового центра ООО «Метро Кэш энд Керри»



ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Вопросы для глубинного интервью

1. Есть ли в организации документы, регламентирующие систему управления деловой карьерой?
2. Что включает в себя управление деловой карьерой персонала?
3. Какие существуют возможности карьерного роста?
4. Каким образом осуществляется вертикальное и горизонтальное продвижение?
5. Как происходит процесс развития потенциальных сотрудников?
6. Что представляет собой диалог о развитии? С какими категориями сотрудников он проводится?
7. Какую роль выполняют карьерные коучи и менторы в системе управления деловой карьерой персонала?

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Матрица потенциала сотрудников ООО «Метро Кэш энд Керри»

Следующий шаг	**Вертикальное развитие**	Сотрудники планируются к назначению на вышестоящую позицию в течение 24 месяцев.	Сотрудники готовы к назначению на позицию уровнем выше. Назначение возможно при открытие вакансии.	Сотрудники готовы к назначению на позицию уровнем выше и принято решение о назначении в ближайшие 1–3 месяца. Позиция определена и вакантна.
	Горизонтальное развитие	Сотрудники, для которых планируется перемещение на позицию такого же уровня в текущей/новой функции в течение 24 месяцев в случае промежуточного карьерного шага на позицию уровнем выше	Сотрудники планируются к перемещению на позицию такого же грейда в текущей/новой функции в течение 12 месяцев в случае промежуточного карьерного шага на позицию уровнем выше	Сотрудники готовы к перемещению на позицию такого же уровня в текущей или новой функции в ближайшие 1–3 месяца в случае промежуточного карьерного шага на позицию уровнем выше
	Развитие на позиции	Сотрудники, для которых потенциал определен менеджером впервые (возможно в первый год работы в компании/должности) при наличии потенциала на вышестоящие должности	Сотрудники, которые имеют опыт работы в текущей должности и имеют потенциал на вышестоящую должность	Сотрудники, вернувшиеся в компанию после длительного отсутствия (декретный отпуск, больничный), имевшие подтвержденный потенциал Сотрудник пришел в компанию с более высокого уровня должности, чем текущий.
		В течение 24 месяцев	**В течение 12 месяцев**	**Немедленные действия**
Готовность				

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО «МЕТРО Кэш энд Керри»

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Индивидуальный план развития сотрудников ООО «Метро Кэш энд Керри»

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ (IDP)			
ИНФОРМАЦИЯ О СОТРУДНИКЕ			
ИМЯ			
ДОЛЖНОСТЬ			
ИМЯ РУКОВОДИТЕЛЯ			
ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ И НАВЫКИ *** для эффективного развития профессиональных знаний и навыков рекомендуем включать в IDP не более трех блоков**			
Список вопросов	**ЗНАНИЕ/НАВЫК №1**	**ЗНАНИЕ/НАВЫК №2**	**ЗНАНИЕ/НАВЫК №3**
Какие профессиональные			
Почему это важно?			
В каких проектах, с какими департаментами я могу			
Какое обучение мне необходимо пройти,			
Как в получении знания/развитии			
Что будет указывать на то, что я получил			
КОМПЕТЕНЦИИ (ПОВЕДЕНИЕ) ***для эффективного развития рекомендуем включать в IDP не более 3 компетенций**			
Шаг 1. Выбери БЛОК КОМПЕТЕНЦИЙ, ознакомься с описанием блока и списком компетенций		**Шаг 2. Выбери из блока ПРИМЕРЫ КОМПЕТЕНЦИЙ, требующие развития,**	
1 КОМПЕТЕНЦИЯ			
Какие компетенции мне необходимо развить?	**ЗАДАЕТ_ТЕМП**	**Отношения и контакты**	
ЗАДАЕТ_ТЕМП	**Развивает отношения с коллегами и клиентами; развивает кросс-функциональную командную работу; выстраивает командную работу внутри подразделения; постоянно повышает планку и стимулирует к выходу за рамки рутины; побуждает людей к кросс-функциональному взаимодействию. 1. Клиентоориентированность 2. Отношения и контакты 3. Лидерство в команде 4. Управление взаимосвязями 5. Делегирование 6. Командная работа 7. Управление планированием 8. Презентация 9. Письменное общение**	**Отношения и контакты**	**Выстраивает отношения и контакты, необходимые для достижения целей; эффективно использует взаимоотношения для реализации задач. a. Регулярно и по собственной инициативе поддерживает взаимоотношения – лично, по телефону или электронной почте. b. Инициативен в общении. c. Ставит долгосрочные партнерские отношения выше сиюминутной выгоды. d. Поддерживает конструктивные отношения с коллегами и клиентами. e. Обращается к нужным людям для достижения потребностей**

2 КОМПЕТЕНЦИЯ			
Какие компетенции мне необходимо развить?	**УПРАВЛЯЕТ_СОБОЙ**	**Предпринимательство**	
УПРАВЛЯЕТ_СОБОЙ	**Искренне живет в соответствии с ценностями и культурой компании; активно вовлекается в важные обсуждения; самостоятельно принимает решения и отстаивает свою точку зрения; постоянно ищет возможности, чтобы учиться, использует обратную связь и дополнительные задачи как возможности для роста; обладает спокойным и сбалансированным характером.** **1. Настрой на рост 2. Следование принципам и ценностям 3. Суждения 4. Самостоятельность 5. Общительность 6. Стрессоустойчивость 7. Стандарты деятельности 8. Способность адаптироваться 9. Открытость новому**	**Предпринимательство**	**Видит рыночные возможности для текущей и новой продукции/услуг и рассматривает их с точки зрения бизнеса. Готов идти на риски для достижения коммерческого успеха.** **a. Добивается четких результатов/договоренностей после встреч с клиентами.** **b. Проявляет инициативу по привлечению новых потенциальных клиентов.** **c. Предлагает действия, позволяющие изучить новые рынки или подойти к текущим рынкам по-новому.** **d. Демонстрирует осознание возможностей для нового бизнеса**
3 КОМПЕТЕНЦИЯ			
Какие компетенции мне необходимо развить?	**ЗАДАЕТ_ТЕМП**	**Клиентоориентированность**	
ЗАДАЕТ_ТЕМП	**Развивает отношения с коллегами и клиентами; развивает кросс-функциональную командную работу; выстраивает командную работу внутри подразделения; постоянно повышает планку и стимулирует к выходу за рамки рутины; побуждает людей к кросс-функциональному взаимодействию.** **1. Клиентоориентированность 2. Отношения и контакты 3. Лидерство в команде 4. Управление взаимосвязями 5. Делегирование 6. Командная работа 7. Управление планированием 8. Презентация 9. Письменное общение**	**Клиентоориентированность**	**Исследует потребности внутренних и внешних клиентов и действует в соответствии с ними; предвосхищает потребности; устанавливает высокий приоритет задачам, связанным с сервисом клиентов.** **a. Задает вопросы о краткосрочных и долгосрочных потребностях клиентов.** **b. Делает клиентам релевантные предложения, принимая во внимание их текущие и будущие потребности.** **c. Подвергает сомнению «поверхностные» решения клиентов**
Почему это важно?			
Что мне стоит изменить в своем поведении, чтобы развить выбранную компетенцию?			
В каких ситуациях, проектах мне необходимо принять участи, чтобы развить			
Какое обучение, какие тренинги мне необходимо пройти, чтобы развить выбранную компетенцию?			
Что будет указывать на то, что я развил выбранную компетенцию?			

1	**Какая должность, в каком подразделении была бы мне интересна в перспективе 1 - 3 лет?**	
2	**Какая позиция, в каком департаменте была бы мне интересна в перспективе 3 - 5 лет?**	
3	**Готов ли я в случае появления вакансии рассматривать переезд в другой город? Если готов,**	

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 37 наименований.
Рисунков 10, таблиц 3 штуки.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«14 » июня 2021 г.

Котлова А. С.