

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
ПОВОЛЖСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ имени
П.А. СТОЛЫПИНА**

Факультет: экономики и управления

Направление подготовки: 38.03.03 Управление персоналом

Кафедра: управления персоналом

Дисциплина: Технологии управления персоналом

КУРСОВОЙ ПРОЕКТ

на тему:

«Управление карьерой персонала»

Автор работы:

студент 2 курса группы 325

очной формы обучения

Сапилова Елена Александровна

Подпись _____

Руководитель работы:

Фурсов Андрей Львович

к.э.н., доцент кафедры управления

персоналом

Оценка _____

Подпись _____

« ____ » _____ 20 ____ г.

Саратов 2020 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	С.3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА	С.6
1.1 Понятие, виды, этапы карьеры.....	С.6
1.2 Управление карьерой персонала в организации.....	С.11
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ В ООО «АВТОФОРУМ»	С.16
2.1 Краткая характеристика ООО «Автофорум».....	С.16
2.2 Анализ системы управления карьерой персонала ООО «Автофорум».....	С.19
2.3 Мероприятия по совершенствованию процесса управления карьерой в ООО «Автофорум».....	С.27
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	С.37
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	С.39
ПРИЛОЖЕНИЯ	С.42

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы курсового проекта: в современных условиях кризиса и политической нестабильности для всех компаний становится необходимым развивать свои внутренние ресурсы для повышения производительности труда. Одним из способов, позволяющим добиться такого повышения, является грамотно выстроенное управление карьерой персонала организации.

На сегодняшний день персонал рассматривают как важный ресурс организации, который в значительной степени определяет успех всей ее деятельности, и которым нужно уметь грамотно управлять, создавать лучшие условия для его продвижения по «служебной лестнице», вкладывать в это необходимые средства. Уже при приеме нового сотрудника работодатель должен представлять себе примерную схему реализации его потенциала и карьерного продвижения. Безусловно, ответственность и планирование своей собственной карьеры лежит непосредственно на самом работнике, однако роль в этом работодателя важна не меньше, как двигателя возможностей сотрудника, потому что от него зависит направление и другие характеристики профессионального развития сотрудников. Работник, устраиваясь на новое место работы, должен знать, каким требованиям он должен соответствовать для динамичного продвижения по служебной лестнице, а также понимать, какие возможности для карьерного роста открываются перед ним в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Грамотно спланированное и реализованное управление карьерой персонала позволяет работодателю успешно решать важные стратегические задачи: повышать профессиональное мастерство и квалификационный уровень работников, следовательно, и качественный уровень результатов их труда; формировать и пополнять кадровый потенциал компании; мотивировать сотрудников перспективами карьерного роста, тем самым повышая эффективность их работы; формировать у персонала современное экономическое мышление и умение

работать в команде. Поэтому становится очевидным, что управление карьерой персонала является важной и актуальной темой.

Цель курсового проекта – на основе изучения теоретических подходов предложить мероприятия по совершенствованию процесса управления карьерой персонала в организации.

Задачи курсового проекта:

1. Изучить определение карьеры персонала, ее виды, типы и этапы.
2. Рассмотреть процесс управления деловой карьерой персонала.
3. Охарактеризовать деятельность организации ООО «Автофорум»
4. Рассмотреть особенности управления карьерой персонала в ООО «Автофорум» и дать предложения по совершенствованию.

Объект курсового проекта – управление карьерой персонала в ООО «Автофорум»

Предмет курсового проекта – особенности процесса управления карьерой персонала в ООО «Автофорум»

Степень разработанности темы:

Понятие «карьера» широко применяется в работах таких зарубежных и отечественных ученых, как М. Армстронга, Дж. Сьюпера, Т.Ю. Базарова, Е.В. Пахомовой, А.Я. Кибанова, Д.М. Иванцевича, А.А. Лобанова и других.

Эффективности управления карьерой персоналом посвящены работы многих отечественных и зарубежных авторов.

Проблеме технологии управления карьерой посвящали свои работы В.Р. Веснин, А.В. Дейнека, П. Друкер, А.П. Егоршин, Г.Г. Зайцев, В.В. Кафидов, В.В. Наумов, Ю.Г. Одегов.

Несмотря на все это, по сей день существует ряд незакрытых вопросов, связанных с управлением карьерой персонала.

Структура курсового проекта:

Курсовой проект состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка.

Введение содержит актуальность темы курсового проекта, цели и задачи проекта, а также объект и предмет курсового проекта.

В первой главе рассмотрены теоретические основы управления карьерой персонала, даны определения понятию карьеры, рассмотрены ее виды, типы и этапы, рассмотрены особенности процесса управления карьерой персонала.

Во второй главе дана характеристика предприятию ООО «Автофорум», проанализирован процесс управления карьерой персонала, даны предложения по его совершенствованию.

В заключении подводятся итоги по исследуемой теме.

Библиографический список содержит перечень источников, используемых при написании курсового проекта.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие, виды, этапы карьеры.

В настоящее время вопросы управления карьерой персонала широко обсуждаются в различных организациях. Это связано с тем, что руководители организации осознают важность развития профессиональной карьеры сотрудников для обеспечения наиболее эффективной деятельности организации, так как возможности карьерного роста оказывают непосредственное влияние на рост мотивации сотрудников и их стремление к развитию, что в свою очередь благополучно сказывается на показателях работы организации, позволяет обеспечить в коллективе благоприятную атмосферу, и, разумеется, обеспечить преемственность в управлении.

Именно поэтому для руководителей организации является важным знание принципов, по которым выстраивается карьера сотрудников, формируется кадровый резерв и осуществляется замещение работников на свободных должностях.

В научной литературе содержатся разные формулировки понятия «карьера». Так, А.Я. Кибанов считает карьеру поступательным движением человека по ранее выбранному им пути, при котором он совершенствует свои навыки, умения и повышает квалификацию; помимо этого, А.Я. Кибанов связывает понятие карьеры с индивидуально осознанной позицией человека, формируемой на основе его профессионального опыта.¹

Д.М. Иванцевич и А.А. Лобанов утверждают, что карьера – это индивидуальные изменения в сознании индивида, связанных с пережитым им опытом работы.²

По мнению Т.Ю. Базарова, карьерой является результат осознанного поведения человека, связанного с его должностным или профессиональным

¹ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — С.427

² Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. «Человеческие ресурсы управления» - М.: Финансы и статистика, 2013. – С.216

ростом. Это траектория движения, которую человек выстраивает сам в соответствии с условиями реальности и, самое главное, в соответствии со своими желаниями и ценностями.³

При этом существуют различные виды карьеры. Карьера может быть статичной, то есть связанной с осуществлением профессионального роста в одном и том же месте, либо динамичной, то есть осуществляться путем профессионального роста уже со сменой рабочих мест. Бывает карьера горизонтальная – это продвижение внутри организации, не связанное с подъемом на более высокую должностную ступень, например, это может быть усложнение задач на текущей ступени (так токари меняют свой разряд), бывает вертикальная – это непосредственно должностной рост. Если рассматривать виды карьеры более широко, то можно говорить о внутриорганизационной и межорганизационной карьере. Внутриорганизационная предполагает прохождение всех этапов профессионального роста в рамках одной организации, а межорганизационная, соответственно, в разных организациях.

Карьера может быть специализированной и неспециализированной. При специализированной карьере сотрудник осуществляет профессиональный рост, работая по одной и той же специальности, а неспециализированная предполагает карьерный рост, этапы которого работник проходит в качестве специалиста, владеющего не одной конкретной специальностью, а несколькими. Подобный тип карьеры распространен в Японии: там считается, что действительно хороший руководитель должен быть способен работать в разных отраслях деятельности своей компании, например, одинаково хорошо справляться с должностными обязанностями как в отделе продвижения товара, так и в отделе снабжения. В результате, несмотря на то что руководитель не обладает узким объемом знаний в конкретной отрасли, он

³ Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для студ. учреж. сред. проф. образования / Т.Ю. Базаров. – 8-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2010. – С.108

знает механизм своей организации что называется «изнутри», и при принятии решений способен повысить их результативность.

Карьера так же может быть центростремительной. Исходя из известного определения слова «центростремительный», несложно понять, что этот вид карьеры предполагает стремление к «центру» организации, то есть к руководящим должностям. Такой тип карьеры похож на вертикальный, однако отличается своей быстротой – при центростремительной карьере ряд этапов карьерного роста пропускается. Центростремительная карьера не является доступной для любого сотрудника организации, она доступна по обыкновению тем, кто владеет какими-либо связями – внутренними или внешними – для получения доступа к различным неформальным важным встречам либо информации, предназначенной для узкого круга лиц.

Существует огромное количество вариантов деловой карьеры, но все они строятся на четырех основных моделях:⁴

1. Модель карьеры «трамплин». Она обычно присуща специалистам и руководителям. Суть данной модели заключается в том, что работник постепенно, шаг за шагом повышает свой профессиональный уровень и по ходу своей работы осуществляет подъем по карьерной лестнице, переходя на более высокие должности. В какой-то момент он достигает своего потолка, выше которого подняться уже не может, и старается удержаться на занятом им позиции как можно дольше. Затем происходит то, за что данная модель карьеры и получила свое название – сотрудник, достигнув пенсионного возраста, делает «прыжок с трамплина» - уходит с работы.

2. Модель карьеры «лестница». При этой модели происходит следующее: работник постепенно поднимается по своей карьерной лестнице, накапливая с каждой ступенью все больше опыта и знаний, при этом на каждой он «стоит» определенное количество времени. После он взбирается на свою самую высокую ступень – это момент, когда работником накоплен уже

⁴ Егоршин А.Г. Основы управления персоналом: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / А. Г. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М: Инфра-М, 2015. – С.133

максимально возможный опыт, когда он достиг максимального раскрытия своего потенциала. После занятия такой должности начинается планомерный спуск вниз, туда, где уже нет необходимости реализовывать весь накопленный опыт – и так до самого выхода на пенсию.

3. Модель карьеры «змея». Эта модель соответствует неспециализированному типу карьеры, и, соответственно, распространена в Японии. Суть ровно та же: прежде чем достигнуть должности руководителя, работник осуществляет горизонтальное перемещение с одной должности на другую, чтобы получить наиболее полное представление о работе компании.

4. Модель карьеры «перепутье». Данная модель реализуется так: работник проходит аттестацию, по результатам которой его могут либо повысить на более высокую должность, либо сохранить на текущей позиции, либо вовсе понизить.

Помимо всего вышеперечисленного, существует так же несколько типовых конфигураций карьеры:

1. Целевая карьера. Сотрудник выбирает для себя профессиональное пространство, в котором стремится к профессиональному росту, строит планы по достижению этой цели.

2. Монотонная карьера. Сотрудник выбирает для себя определенную должность, которую он желает занять, и по достижению этой цели более не стремится двигаться дальше, даже если у него есть для этого возможности.

3. Спиральная карьера. Сотрудник заинтересован не в каком-то одном виде деятельности, а в их постоянной смене, именно таким образом выстраивая свою карьеру.

4. Мимолетная карьера. Сотрудник, ориентированный на такой тип карьеры, сменяет свои виды деятельности без какого-либо принципа, спонтанно.

5. Стабилизационная карьера. В данном случае сотрудник постоянно повышает свой профессиональный уровень, и в какой-то момент достигнув своей высоты, остается на ней в течение долгого времени.

б. Затухающая карьера. Сотрудник достигает своего потолка, выше которого уже не поднимается, после чего постепенно начинает опускаться по карьерной лестнице вниз.

Знание, на какой тип карьеры больше всего ориентируется сотрудник, необходимо, чтобы правильно спланировать его карьеру.

В ходе построения своей карьеры человек проходит через определенные этапы. Т.Ю. Базаров выделял следующие этапы⁵:

1. Предварительный (до 25 лет). В это время человек выбирает, в какой сфере деятельности он хотел бы профессионально развиваться, готовится к работе в этой сфере. В это время человек хочет получать социальное признание и быть в безопасности.

2. Становление (до 30 лет). Человек осваивает выбранную профессию, начинается развитие его профессиональных навыков и умений. В это время важными для человека являются социальное признание и ощущение независимости.

3. Продвижение (до 45 лет). Человек повышает свою квалификацию, осуществляет продвижение по карьерной лестнице. Важными потребностями в данном периоде являются социальное признание и самореализация.

4. Завершение (после 60 лет). В это время работник начинает готовиться к выходу на пенсию, ищет себе замену и обучает ее. Важным для него в такой период является удержание социального признания.

5. Пенсионный (после 65 лет). Карьера завершена, и теперь работник выбирается для себя другие виды деятельности. Он ищет самовыражение в новых областях деятельности.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что карьера так или иначе – это стремление отдельного индивида к самореализации. Человек, занимающийся продвижением по карьерной лестнице, находится в процессе достижения желаемого статуса или той или иной должности в организации,

⁵ Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для студ. учреж. сред. проф. образования / Т.Ю. Базаров. – 8-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2010. – С.114

что значит, что процесс управления карьерой может являться мотивирующим фактором.

1.2 Управление карьерой персонала в организации.

Однако сотрудник не может сам заниматься планированием своей карьеры – для этого ему не хватает необходимых знаний и опыта. Поэтому, хотя управление карьерой и самоуправление карьерой (которое находится под контролем человека) не являются взаимоисключающими, успешные программы управления карьерой основаны на следующих предположениях: лица, участвующие в планировании карьеры, с большей вероятностью достигнут личные устремления; уточнение организационных планов и индивидуальных возможностей снизит тревожность и разочарование в сотрудниках, что приведет к более позитивному отношению к карьерному росту и организациям; а предоставление соответствующей информации и помощи по вопросам карьеры сузит фокус карьеры сотрудника и более тесно свяжет его с организацией.

По мнению А.Я. Кибанова, «управление деловой карьерой — это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации».⁶

Управление деловой карьерой необходимо, чтобы укрепить связь между работником и организацией. Если, приходя на работу, сотрудник не будет видеть перспектив для саморазвития, ему будет не интересна данная работа, он будет воспринимать ее лишь как место для времяпрепровождения, и не будет работать с полной отдачей, что для организации значит снижение ее финансовых показателей.

Рассмотрим этапы управления карьерой персонала:

⁶ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — С.436

1. Первый этап берет начало с момента начала работы сотрудника в организации. Ему объясняют его возможности карьерного роста, пути, которыми он может его достигнуть.

2. На втором этапе для оказания содействия движению (горизонтальному или вертикальному) работника по карьерному пути используют такой инструмент, как карьерограмму – описание оптимального развития профессиональных качеств работника, которые позволят ему занять желаемую должность. Изучив свою карьерограмму, работник будет знать, в каком направлении ему надо двигаться, что улучшать в своих компетенциях, чтобы дальше продвигаться по карьерной лестнице.

Создание карьерограммы начинается со сбора информации о сотруднике – это делается с помощью опросов, тестов, личного дела и других документов, несущих в себе нужную информацию. Затем данные анализируются и выбирается наиболее подходящий для работника тип карьеры (в первую очередь это выбор между горизонтальным или вертикальным типом карьеры).

Карьерограмма состоит из 3-х разделов:

- исходная информация о сотруднике
- желаемая для достижения позиция
- действия для ее достижения.

И, конечно, стоит помнить, что карьерограмма должна согласовываться со стратегическими целями организации.

3. На третьем этапе разработанный план начинают реализовывать. Для повышения квалификации работника организуют посещение различных курсов, семинаров, индивидуальное наставничество. Этот этап должен непрерывно контролироваться, чтобы оценивать результативность применения приобретенных работником новых навыков. Для этого обычно собирают аттестационную комиссию, для которой разрабатывают критерии принятия решений. Данная оценка позволяет понять, движется ли сотрудник в правильном направлении, насколько он успешно реализует новые

компетенции, что нужно будет учитывать при дальнейшем планировании карьеры работника.

4. На последнем этапе оценивает эффективность непосредственно самого процесса управления карьерой. Оценивать можно по следующим критериям:

- как возросла эффективность управления организацией
- как возросли показатели производительности организации
- как снизилась текучесть персонала организации
- как изменилось число сотрудников, достигших управляющей должности в стенах организации, по сравнению с принятыми на эти должности работниками из внешней среды

Еще одной основной технологией управления карьерой персонала выступает создание кадрового резерва организации. Он представляет собой группу людей, обладающих необходимыми для занятия руководящей должности компетенциями, но еще не назначенными на нее. Создание кадрового резерва в организации способно решить целый ряд задач:

- обеспечить быструю замену уходящего руководителя
- создание мотивации для профессионального роста
- снижение текучести персонала
- повышение показателей эффективности деятельности компании
- нивелирование рисков, существующих при отборе новых кандидатов на руководящую должность из внешней среды
- обеспечение карьерного роста собственных сотрудников.

Список кандидатов в кадровый резерв формируется на принципах:

- потребности в кандидате
- актуальности
- соответствия кандидата требованиям должности
- добровольности – если кандидат не хочет быть в списке, его туда не включают

- объективности
- перспективности

Порядок создания кадрового резерва выглядит следующим образом:

1. Сначала руководители подразделения либо непосредственно сотрудники кадровой службы выдвигают подходящих для попадания в кадровый резерв кандидатов на основе их стажа работы, квалификаций, психологических особенностей и иных критериев.

2. Далее производится оценка выдвинутых кандидатов, анализируются их личные дела. На этом этапе формируются общие списки кандидатов.

3. Затем кандидаты тестируются на предмет потенциальных возможностей для замещения вакантной должности, психологических аспектов личности, уровня мотивации, отношения к попаданию в резерв. Для этого могут применяться различные методы психодиагностики, деловые игры, различные интервью и так далее. По итогам исследований делаются прогнозы на дальнейшее развитие кандидатов.

4. По итогам предыдущего этапа составляются уточненные списки с фамилиями выбранных кандидатов и указаниями, на какую должность они претендуют.

5. Составленные списки утверждаются директором компании.

Формирование списка кандидатов основывается на следующих принципах:

Работники кадрового резерва готовятся для занятия руководящей должности. Им обеспечивают получение знаний, навыков и умений, необходимых для занятия резервируемой для них должности, а также практическое применение полученных компетенций, например, во время замещения руководителя, который ушел в отпуск. Для реализации подготовки кандидатов обычно разрабатываются программы обучения, которые реализуются либо внутренними силами компании, либо с привлечением внешних сил.

Можно заметить, что технология создания кадрового резерва является неотъемлемой частью процесса управления карьерой. Попадание в кадровый резерв позволяет сотрудникам осуществлять переходы по карьерной лестнице и сильно влияет на уровень их мотивации к работе.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ В ООО «АВТОФОРУМ»

2.1 Краткая характеристика ООО «Автофорум»

Местонахождение ООО «Автофорум»: 410018, Саратовская область, г. Саратов, Усть-Курдюмская улица, 33.

Главными целями деятельности Общества являются продажа автомобилей, запчастей, сервисное обслуживание и извлечение прибыли.

Основными видами деятельности Общества являются:

- торговля автотранспортными средствами;
- сервисное обслуживание и ремонт автотранспортных средств;
- торговля запчастями и аксессуарами;
- финансовые, страховые и другие услуги.

Ассортимент автосалона:

1. Автотранспортные средства:

- Volvo C70 - купе-кабриолет со складываемой жесткой крышей, созданный для наслаждения и динамичного вождения с комфортным салоном и уникальным уровнем безопасности;

- Volvo S60 – спортивный седан для активных деловых людей;

- Volvo S80 - бизнес-седан символ статуса, надежности и интеллекта;

- Volvo XC70 - элегантный полноприводный автомобиль с уникальными возможностями внедорожника, комфортом седана бизнес-класса, высокими технологиями и безопасностью;

- Volvo XC90 – обладатель более 40 международных наград как лучший внедорожник мира. Превосходные ездовые качества, комфорт и уникальные системы безопасности;

- Volvo XC60 - самый безопасный в истории Volvo с системой City Safety для предотвращения аварий.

- Volvo V60 – больше, чем простой универсал. Впечатляющий облик V60 привлечет повышенное внимание окружающих и вызовет у владельца прилив гордости за свой автомобиль.

2. Аксессуары и запчасти Volvo:

- оригинальные запасные части Volvo;
- автоаксессуары;
- автомагнитолы и автоакустика;
- электронные и механические охранные системы;
- автошины;
- автокосметика;
- профессиональный инструмент;
- парковочные отопители Webasto и многое другое.

3. Сервисное обслуживание автомобилей Volvo.

Персонал ООО «Автофорум» – основная составляющая успеха компании на автомобильном рынке. Коллектив в данной организации достаточно сплоченный, различного рода конфликты происходят редко, уровень профессионализма позволяет организации конкурировать с иными автосалонами Саратова.

Организационная структура управления ООО «Автофорум» является линейно-функциональной и представлена в Приложении 1.

Генеральный директор автосалона ООО «Автофорум» организует и следит за качеством взаимодействия всех отделов организации автосалона для обеспечения максимального возможного числа продаж и увеличения индекса удовлетворения среди клиентов автосалона.

Директор автосервиса организует работу автосервиса, осуществляет контроль качества обслуживания клиентов и выполнения ремонтных работ. Обеспечивает экономические показатели работы автосервиса, стратегическое и операционное планирование.

Директор по продажам организует продажу автомобилей в салоне, ведет переговоры с клиентами, контролирует работу продавцов.

Директор по персоналу осуществляет контроль за потребностями организации в кадрах и следит за их удовлетворением, непосредственно участвуя на всех этапах набора персонала, реализует карьерное продвижение/понижение персонала, увольняет некомпетентных сотрудников. Он следит за соблюдением работниками всех нормативно-правовых актов организации, организует систему мотивации и контроля за соблюдением дисциплины персонала.

Отдел кадров реализует необходимый набор кадровых технологий, занимается их документационным обеспечением, составляет локальные нормативные акты организации.

Менеджеры по продажам оказывают консультации посетителям автосалона, помогая им определиться с покупкой автомобиля, сопровождают их на всех этапах покупки выбранного автомобиля, включая предложение кредита либо оформления страховки на машину, организуют тест-драйвы для тех, кому надо помочь определиться с тем, подходит ли ему конкретный автомобиль или нет.

Мастера по ремонту и обслуживанию занимаются качественным ремонтом и техническим обслуживанием автомобилей. Выполняют отдельные служебные поручения своего непосредственного руководителя.

Бухгалтер осуществляет финансовый учет, готовит необходимые документы и направляет их в уполномоченные органы, осуществляет выплату заработной платы работникам, проводит различные платежи со счета организации.

Структура управления ООО «Автофорум» соответствует основополагающим принципам линейно-функциональной структуры, она не громоздкая, что позволяет осуществлять управление работой организации на высоком уровне, можно наблюдать четкое разделение управления, где каждый отдел занимается конкретно своими задачами, что означает четкое выполнение сотрудниками своих обязанностей и осуществление контроля за качеством их выполнения. Преобладающая в коллективе доброжелательная

атмосфера позволяет организации каждый месяц достигать поставленных целей.

Таким образом, ООО «Автофорум» ставит во главу угла ценность каждого отдельного взятого работника, что отражается на проводимой организацией кадровой политике. Высоко ценит партнерские отношения и выстраивает свое поведение с сотрудниками, клиентами и поставщиками на основе взаимного доверия, уважения и добросовестности. Дорожит репутацией своей компании как надежного партнера для сотрудников, клиентов и поставщиков.

2.2 Анализ системы управления карьерой персонала ООО «Автофорум»

Проанализируем процесс управления карьерой в ООО «Автофорум».

Наша цель – понять, как осуществляется реализация технологии управления карьерой в ООО «Автофорум»

Первый этап управления карьерой начинается тогда, когда сотрудник приходит на работу в организацию в первый раз. В ООО «Автофорум» действует программа «Растить вместе с компанией». Желания сотрудников перейти на вышестоящую должность в организации обязательно учитываются, поэтому здесь предусмотрено заполнение специальных анкет для тех, кто желает подняться выше по своей карьерной лестнице. В дальнейшем это позволяет заполнившему анкету сотруднику претендовать на приоритет при распределении сотрудников по открывшимся вакансиям руководящих должностей.

После успешного собеседования производится зачисление в кадровый резерв. Таким образом, успешные сотрудники имеют приоритетное право на участие в конкурсе на открытые вакансии в компании. Если по заполненной сотрудником анкете сотрудник отдела кадров увидел, что у заполнившего человека есть хорошие перспективы на занятие должности выше его текущей, то он назначает работнику собеседование, по результатам которого специалистом по управлению персоналом будет принято соответствующее

решение, о котором будет обязательно сообщено кандидату. Собеседование проводится дистанционно с использованием многообразных методов, таких как проведение разных видов интервью, предложение ситуационных кейсов для решения или даже проведение assessment-центров.

На втором этапе обычно составляется карьерограмма, которая представляет собой рекомендации путей развития сотрудника для занятия им желаемых должностей. Однако в ООО «Автофорум» отдел кадров не занимается разработкой карьерограмм, и не дает сотрудникам консультации по их карьерному развитию.

На третьем этапе реализуют индивидуальный план карьеры сотрудника. Этому должны сопутствовать ротация персонала, направления работников на различные программы стажировок, реализация технологии наставничества, оценка персонала. К сожалению, в ООО «Автофорум» не разрабатываются индивидуальные планы карьеры персонала. Де-юре, конечно, в организации осуществляются все вышеперечисленные процессы, но де-факто они мало влияют на карьерное развитие сотрудников. После прохождения обучения работники редко повышаются в должности, хотя внутрифирменное движение рабочей силы в ООО «Автофорум» имеет место быть.

Как известно, завершающий этап планирования карьеры – это оценка того, насколько эффективно были проведены все предыдущие этапы. Это делается с помощью карьерограммы сотрудника, но как нам известно, в исследуемой организации создание карьерограмм игнорируется, значит и дать оценку проводимым мероприятиям делается невозможным.

Таким образом, в ООО «Автофорум» управление карьерой реализуется не систематически.

Анализ документов организации показал, что среди них отсутствует Положение о карьере, которое позволило бы, во-первых, задать направление стратегии карьерного развития персонала, а во-вторых, определило бы ответственных за результаты проводимых мероприятий, чего в настоящее время нет в организации.

Для анализа положения дел в ООО «Автофорум» касательно проведения мероприятий, направленных на управление карьерой персонала, нами было осуществлено анкетирование персонала по созданной нами анкете «Карьера в «Автофорум», представленной в Приложении 2. Выборка из сотрудников покрывала все категории персонала. На вопросы анкеты согласились ответить 24 человека, их ответы и были проанализированы.

По первому вопросу сотрудники отметили те аспекты, которые влияют на их карьерный рост и определяют профессиональную деятельность: Первый вопрос звучал так: «Какие факторы, по-Вашему, оказывают наибольшее влияние на карьерный рост?» Ответы на него были следующими (рис 1):

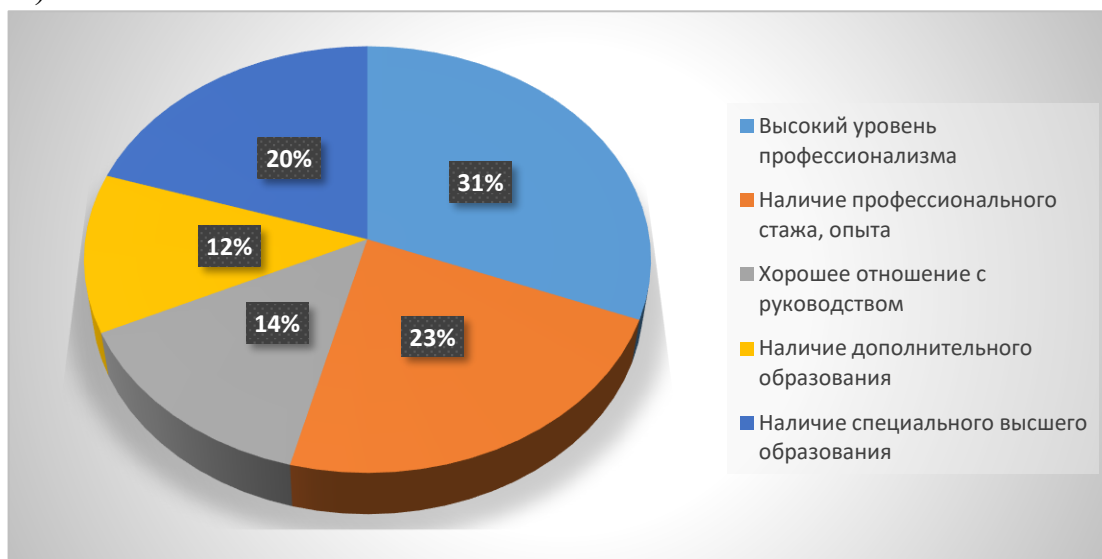


Рис.1 – Осведомленность о факторах влияния на карьерный рост

31% ответили, что высокие показатели владения профессиональными навыками ведут к карьерному развитию

23% ответили, что наличие наработанного за долгое время работы опыта позволяет перейти на должность выше

20% ответили, что прохождение программ ДПО позволяет осуществлять карьерный рост

14% ответили, что для карьерного развития важны дружественные отношения с руководителем

12% ответили, что на карьерный рост может хорошо повлиять диплом с указанием на дополнительное образование, а также наличие у работника какой-либо ученой степени

Два сотрудника указали также, что благоприятное влияние на карьерный рост окажут активность работника и его инициативность.

Результаты ответа на первый вопрос показали, что сотрудники организации знают, какие факторы необходимо учитывать для осуществления собственного карьерного развития.

На втором вопросе: «Проходили ли Вы профессиональную переподготовку (повышения квалификации) за последние 2 года?» распределение ответов выглядело следующим образом (рис. 2):

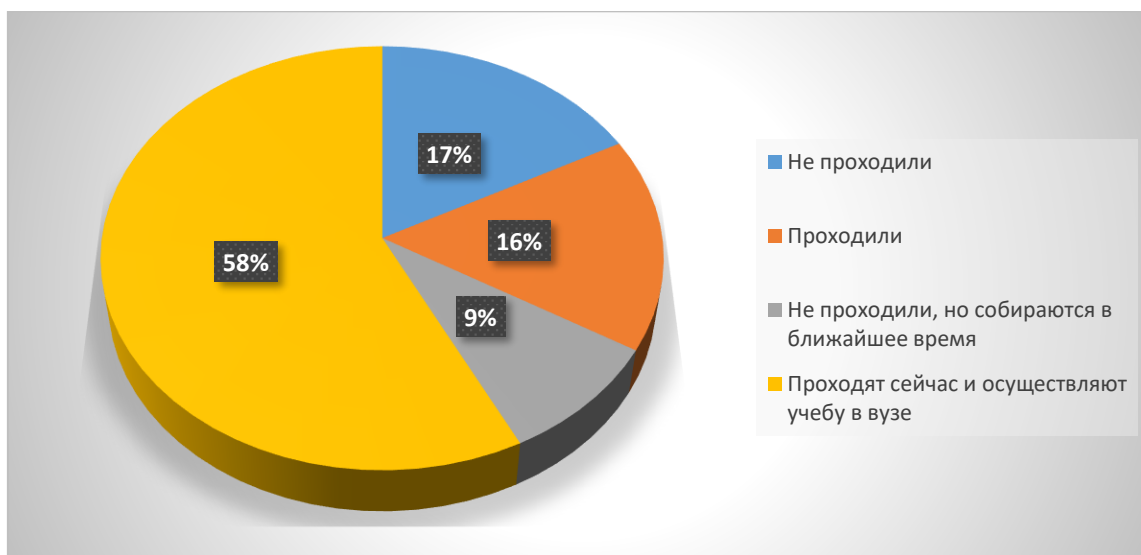


Рис. 2 – Прохождение профессиональной подготовки среди персонала

Из опрошенных сотрудников 36% сказали, что они не проходили программы профессиональной подготовки, 34% дали утвердительный ответ на вопрос, 19% высказали свое желание пройти профподготовку в скором времени, а 11% отметили, что проходят профподготовку в настоящее время.

На третий вопрос: «Ставите ли Вы перед собой цель карьерно развиваться в своей организации?» 93% ответили утвердительно, и лишь 7% такой цели перед собой не ставят (рис.3). Это говорит о том, что сотрудники

достаточно амбициозны и хотят развиваться, и непредоставление им такой возможности грозит в перспективе их уходом.

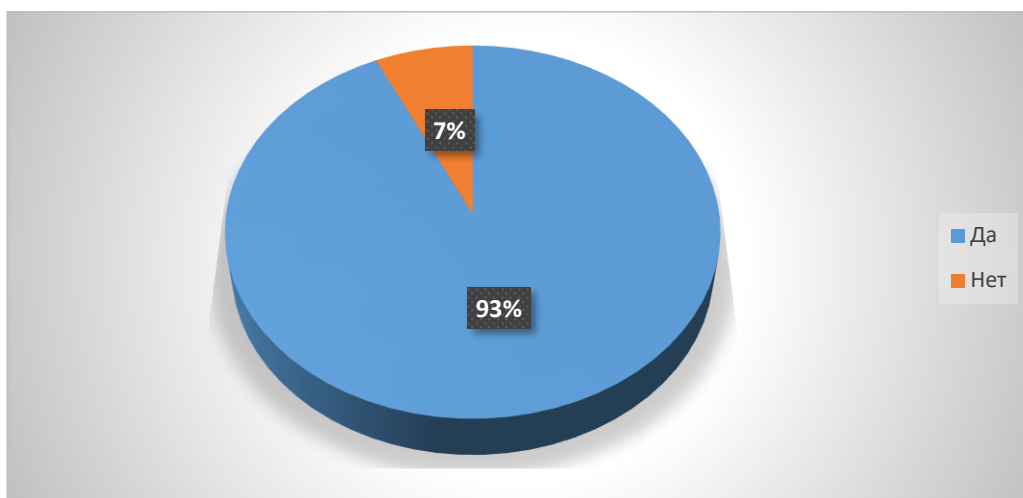


Рис.3 – Желание персонала продвигаться по карьерной лестнице

На вопрос: «Что, по-Вашему, может препятствовать Вам в карьерном продвижении?» ответили так: 29% не смогли дать четкого ответа, 14% отметили, что барьером для их карьеры является руководство, а именно его отказы, 7% ответили, что не могут построить карьеру, потому что в организации не определяют ориентацию для карьеры. Остальная половина дала свои ответы, среди которых были отсутствие времени, недостаточное развитие навыков и умений, отсутствие руководящего опыта, недостаточное развитие коммуникабельности. Существование таких барьеров способно демотивировать персонал, снизить показатели их эффективности и работоспособности, что в свою очередь негативно повлияет на финансовые показатели ООО «Автофорум» и на уровень конкурентоспособности соответственно. Однако эти барьеры можно сломать.

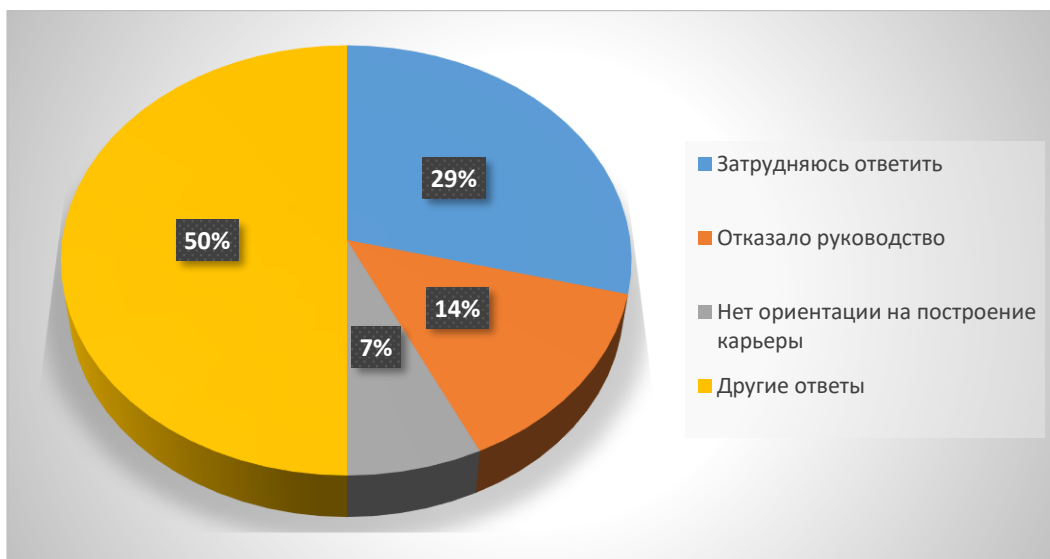


Рис.4 – Барьеры карьеры по мнению персонала организации

На пятый вопрос «Что Вы знаете о возможностях карьерного развития в своей организации?» (рис.5) были даны следующие ответы:



Рис.5 – Информированность персонала о возможностях карьерного роста в организации

36% сообщили, что карьерное развитие осуществимо, но они не знают, что для него нужно делать

29% ответили, что им известны пути, по которым можно выстроить свою карьеру

21% отметили, что о возможностях карьерного развития им сообщает руководство

14% ответили, что карьерный рост произойдет сразу после достижения определенной отметки в стаже

Подобные ответы свидетельствуют о том, что программа карьерного развития в данной организации носит формальный характер и не касается всего персонала организации.

На 6 вопрос «Ваша карьера в будущем. Как она выглядит?» ответы были такими:

43% не дали четкого ответа

24% видят себя на вышестоящей должности в будущем

18% видят себя в высшем руководстве в будущем

12% сообщили, что планируют уйти в свой бизнес в будущем

3% выразили желание уйти на работу в другую организацию (рис.6)

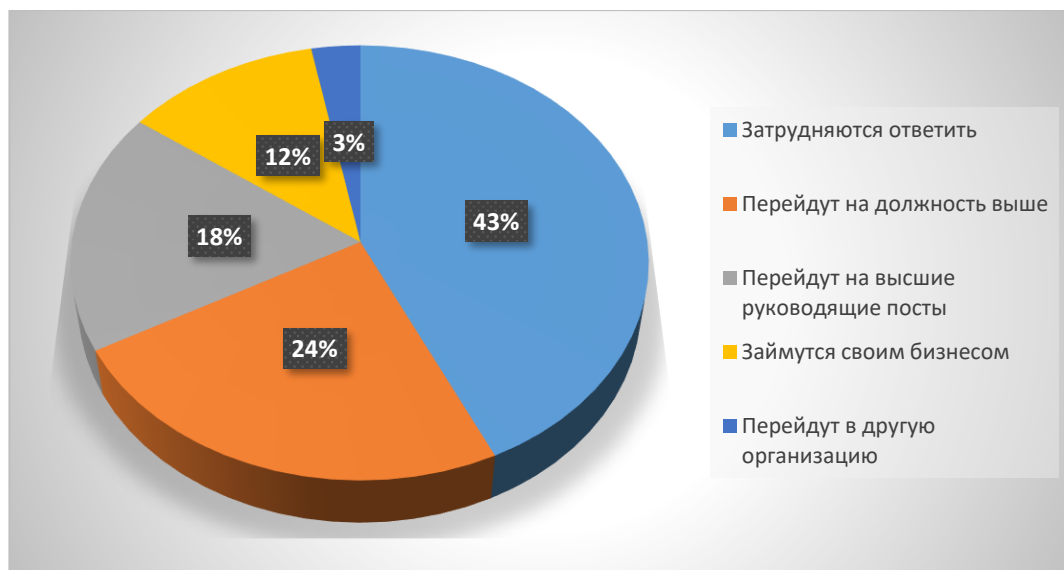


Рис.6 – Карьерные направления персонала организации

В целом проведенный опрос показывает слабость кадровой политики в области управления карьерой персонала. Не все сотрудники знают, что нужно для карьерного роста; видение своей карьеры в будущем отсутствует у 43%, а 15% и вовсе собираются уйти из организации, профессиональная подготовка явно не охватывает весь персонал. Это не самые лучшие результаты.

Для анализа сильных и слабых сторон был проведен SWOT-анализ:

<u>S (сильные стороны)</u>	<u>W (слабые стороны)</u>
<ul style="list-style-type: none">• Для содействия сотрудникам в их карьерном росте в организации действует программа «Растить вместе с компанией»• Сотрудник, заинтересованный в продвижении по карьерной лестнице, может заполнить специальную анкету и подать ее на рассмотрение специалисту по управлению персоналом• Из прошедших испытание сотрудников в организации формируется кадровый резерв• В организации осуществляется внутреннее движение персонала	<ul style="list-style-type: none">• Процедура управления карьерой персонала нигде не закреплена документально• Консультации по построению карьеры и разработка карьерограмм как этапы управления карьерой отсутствуют• Не проводится оценка эффективности карьерного роста персонала• Программы профессиональной подготовки не охватывают весь персонал• Результаты периодической оценки персонала слабо влияют на его карьеру• Большая часть персонала не повышала свою квалификацию для дальнейшего карьерного роста• Существуют барьеры для карьерного роста• Программа «Растить вместе с компанией» не затрагивает большую часть сотрудников и имеет по большей части формальный характер• Мероприятия по информированию персонала проводятся на низком уровне

<u>О (возможности)</u>	<u>Т (угрозы)</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Высокий уровень производительности труда • Снижение текучести кадров • Долгосрочное сотрудничество • Внедрение новых программ развития карьеры • Укрепление своего положения на рынке 	<ul style="list-style-type: none"> • Снижение лояльности персонала • Потеря ключевых сотрудников • Высокий уровень текучести кадров • Переход сотрудников к конкурентам • Ухудшение положения на рынке

При анализе были выявлены следующие патологии:

1. Управление карьерой реализуется не систематически в связи с отсутствием нормативной базы
2. Несмотря на желание сотрудников развивать свою карьеру, в организации не осуществляется индивидуальное планирование карьеры сотрудников.
3. Специалисту по управлению персоналом в данной организации не хватает компетенций для полноценной реализации системы управления карьерой персонала.

2.3 Мероприятия по совершенствованию процесса управления карьерой в ООО «Автофорум»

В целях совершенствования процесса управления карьерой в ООО «Автофорум» необходимо устранить выявленные патологии. Для этого предлагаются следующие мероприятия:

1. Разработать Положение о карьере персонала, назначить ответственных за его исполнение и за контроль за его исполнением, ознакомить с ним работников организации
2. Составить индивидуальный план развития сотрудников
3. Направить специалиста по управлению персоналом на курсы повышения квалификации.

Мероприятие 1. - Разработать Положение о карьере персонала, назначить ответственных за его исполнение и за контроль за его исполнением, ознакомить с ним работников организации

Патология	Мероприятие	Ответственный за исполнение	Сроки выполнения	Бюджет
1. Управление карьерой реализуется не систематически в связи с отсутствием нормативной базы	Разработка Положения о карьере персонала	Специалист по управлению персоналом	12.05.2020-26.05.2020	16 544 рублей

Разработанный проект Положения о карьере персонала будет выглядеть следующим образом (результат-продукт):

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Автофорум»
ООО «Автофорум»

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
ООО «Автофорум»
_____ Р.Е Железнов
14.05.2020

ПРОЕКТ ПОЛОЖЕНИЯ

14.05.2020

г.Саратов

О карьере персонала

- I. Общие положения.
- II. Цели и задачи карьеры.
- III. Организация процесса управления карьерой.
- IV. Реализация оценки персонала в ходе построения карьеры.
- V. Порядок принятия решений о карьере в ходе анализа результатов оценки персонала.
- VI. Ответственность руководителя.

Данное положение позволит систематизировать процесс управления карьерой, определит ответственных за его реализацию лиц, обеспечит нормативно-правовую основу управлению карьеры.

При реализации данного мероприятия следует опираться на нормативно-правовую базу, которая имеет своей целью защиту прав и интересов работника и работодателя, обеспечение соблюдения содержимому разрабатываемого локального нормативного акта организации нормам трудового законодательства. В качестве такой нормативно-правовой базы в данном случае выступают Трудовой кодекс Российской Федерации, федеральные законы, содержащие нормы трудового права, иные нормативно-правовые акты, содержащие нормы трудового права, а также локальные нормативные акты организации – в частности, Устав организации.

Далее, для понимания, стоит ли проводить данное мероприятие, рассчитаем его социально-экономическую эффективность.

Расходы на организацию мероприятия будут следующими: ответственный за разработку Положения о карьере специалист по управлению персоналом, чей час работы равен 188 рублей, будет в течение 88 часов его разрабатывать, что выйдет в сумму 16 544 рублей.

Вычислим период окупаемости данного мероприятия. Для этого разделим размер вложений на чистую годовую прибыль ООО «Автофорум»: $16\,544 / 736\,000 = 0,0225$ – 2 дня. Это отличный показатель окупаемости, потраченные средства вернутся всего за два дня.

Экономический эффект от внедрения Положения о карьере будет выражаться в сокращении трат на поиск и набор нового персонала взамен ушедшего от недовольства своим профессиональным развитием старого, уменьшении уровня текучести кадров, снижения убытков от возможного несоответствия сотрудника занимаемой им должности, увеличения производительности труда и увеличения за счет этого прибыли. Мы можем прогнозировать, что выручка организации после внедрения Положения о

карьере может увеличиться на 10%, таким образом экономический эффект составит:

Выручка до внедрения=153 013 000
Выручка после внедрения=153 013 000 + 153 013 000*10%=168 314 300
Экономический эффект=168 314 300-153 013 000=15 301 300

Путем данных вычислений делаем вывод, что предлагаемое мероприятие является экономически эффективным.

Социальный эффект от внедрения Положения о карьере будет следующим:

- Создание имиджа надежного работодателя
- Создание благоприятного впечатления у клиентов за счет повышения качества оказываемых услуг
- Повышение удовлетворенности трудом среди персонала
- Создание благоприятного социально-психологического климата в организации
- Создание благоприятных для сотрудничества отношений между коллективом и руководством
- Уменьшение уровня текучести персонала
- Создание надежного кадрового резерва.

Таким образом, реализация предложенного мероприятия крайне благоприятно скажется на показателях организации.

Мероприятие 2. - Составить индивидуальный план развития сотрудников

Патология	Мероприятие	Ответственный за исполнение	Сроки выполнения	Бюджет
Несмотря на желание сотрудников развивать свою карьеру, в	Составление индивидуального	Специалист по управлению персоналом	12.05.2020-12.06.2020 (35 планов)	30 325 рублей

организации не осуществляется индивидуальное планирование карьеры сотрудников.	не плана развития сотрудников			
--	-------------------------------------	--	--	--

Результатом-продуктом данного мероприятия будет являться индивидуальный план карьерного развития сотрудников:

Индивидуальный план развития (форма для заполнения)

ФИО сотрудника:

Подразделение/должность:

ФИО руководителя:

Дата заполнения:

Период планирования:

Потребность в обучении (знания, компетенции, навыки)	Цель	Срок	Конкретные действия по развитию	Необходимая поддержка	Метод контроля	Отметка о выполнении

Комментарии линейного руководителя:

Комментарии сотрудника:

Дата заполнения:

Подпись руководителя

Подпись

сотрудника

Разработка индивидуальных планов развития карьеры для сотрудников организации позволит повысить эффективность работы персонала автосалона, станет хорошим инструментом нематериальной мотивации персонала, в перспективе снизит текучесть персонала.

При разработке данного мероприятия нормативно-правовой базой будут выступать Трудовой кодекс Российской Федерации, федеральные законы, содержащие нормы трудового права и иные нормативные акты в области трудового законодательства, а также локальные нормативные акты ООО «Автофорум».

Для определения, целесообразна ли реализация предлагаемого мероприятия, рассчитаем его социально-экономическую эффективность.

Начальные расходы на разработку индивидуальных планов будут следующими: час работы специалиста по управлению персоналом стоит 188 рублей, в течение месяца ему надо будет разработать 35 план, это займет 160 часов, $188 \cdot 160 = 30\,080$. Помимо этого, необходимо учесть траты на копировальные работы, рассчитаем их стоимость: стоимость одной пачки бумаги равна 229 рублей, в ней 500 листов бумаги, соответственно стоимость одного листа равна $229/500 = 0,46$ копеек. Стоимость картриджа для принтера – 1 900 рублей, его ресурс – 1400 страниц, соответственно стоимость распечатки равна $1\,900/1\,400 = 1,4$ рубля. Стоимость одного часа электроэнергии равно 3,55 рубля, на распечатку одного листа уходит в среднем 1,5 минуты, соответственно $3,55/60 \cdot 1,5 = 0,09$ рубля. Затраты на

техническое обслуживание принтера в час составляют 4,5 рублей. Таким образом, стоимость изготовления одной распечатки (одной страницы) составит – 7 рублей. Стоимость 35 распечаток – $7*35=245$ рублей. В совокупности начальные расходы на организацию мероприятия составят 30 325 рублей.

Рассчитаем период окупаемости мероприятия: $30\ 325/4\ 736\ 000=0,006$ - 3 дня. Это отличный показатель окупаемости.

Теперь рассчитаем экономический эффект от разработки индивидуальных планов карьеры персонала. По нашим прогнозам, выручка организации после составления индивидуальных планов карьеры для персонала и их реализации увеличится на 15%.

Выручка до внедрения=153 013 000
Выручка после внедрения= $153\ 013\ 000 + 153\ 013\ 000*15%=175\ 964\ 950$
Экономический эффект= $175\ 964\ 950-153\ 013\ 000=22\ 951\ 950$

Делаем вывод, что внедрение предложенного мероприятия является целесообразным.

Не будем забывать и о социальном эффекте от реализации предлагаемого мероприятия, он будет выражаться в следующем:

- Повышение мотивации персонала
- Создание благоприятного социально-психологического климата за счет знания, что руководство организации думает о своих сотрудниках, а также каждый сотрудник знает свои карьерные возможности
- Создание имиджа надежного работодателя
- Создание положительного имиджа в глазах клиентов, видящих удовлетворенных сотрудников
- Уменьшение вероятности перехода сотрудников к конкурентам
- Снижение уровня текучести.

Мероприятие 3. Направление специалиста по управлению персоналом на курсы повышения квалификации.

В целях обучения специалиста по управлению персоналом организации ООО «Автофорум» навыкам планирования и управления карьерой, предлагается направить его на курсы повышения квалификации по программе курса «HR-менеджмент».

Патология	Специалисту по управлению персоналом в данной организации не хватает компетенций для полноценной реализации системы управления карьерой персонала.
Мероприятие	Отправить специалиста по управлению персоналом на курсы повышения квалификации «HR-менеджмент» в городе Саратове в формате очного обучения (04.05.2020-08.06.2020)
Риски	1. Специалист по управлению персоналом при прохождении курсов может пренебрегать полученной информацией «-»
Стратегии рисков	Сотрудник будет более заинтересован во внимательном прослушивании курса, если выбранная программа курса будет содержать различные интерактивные занятия.

Риски	2. Информация, предлагаемая на курсах, может оказаться практически полезной для обучаемого «+»
Стратегии рисков	Необходимо заранее прочитать отзывы, а также посмотреть рейтинг выбранного тренинг-менеджера.

Бюджет мероприятия составит: 16 200 стоимость курса, расходы на транспорт туда-обратно 2-3 раза в неделю в течение 5 недель 598 рублей, то есть в совокупности бюджет составит 16 798 рублей.

Результатом-эффектом мероприятия выступит повышение эффективности и профессионализма деятельности специалиста по управлению персоналом.

Результатом-продуктом мероприятия выступит удостоверение о повышении квалификации.

Рассчитаем социально-экономическую эффективность мероприятия.

Период окупаемости мероприятия составит: $16\ 798 / 4\ 736\ 000 = 0,004$ – 2 дня. Это отличный показатель.

Теперь рассчитаем экономический эффект. Мы рассчитываем на увеличение выручки организации на 7,5%:

Выручка до внедрения=153 013 000
Выручка после внедрения=153 013 000 + 153 013 000*7,5%=154 160 597,5
Экономический эффект=154 160 597,5-153 013 000=1 147 597,5

Делаем вывод, что предлагаемое мероприятие экономически эффективно для организации.

Данное мероприятие несет в себе и социальный эффект:

- Повышение качества оказываемых персоналом организации услуг
- Рост авторитета кадровой службы организации
- Снижение текучести персонала
- Реализация новых кадровых технологий в организации
- Улучшение социально-психологического климата.

Таким образом, путем проведения всех расчетов, можно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия позволят разрешить выявленные в организации патологии, связанные с технологией управления карьерой персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных реалиях мирового кризиса для всех организаций становится необходимым развитие внутренних ресурсов. Одним из способов, позволяющим реализовать данное развитие, является управление карьерой персонала. Большинство руководителей организаций в настоящее время верно считают, что человеческий ресурс – самый важный ресурс в любой организации, и им нужно уметь правильно управлять. Этот процесс начинается с того дня, когда сотрудник только приступает к своим рабочим обязанностям. Управление карьерой персонала позволяет руководству организации решать важные стратегические задачи, такие как повышение эффективности работы персонала, его эффективная мотивация за счет перспектив карьерного роста, формирование надежного кадрового резерва организации.

В курсовом проекте нами была исследована организация ООО «Автофорум», ее главной целью является продажа автомобилей и их запчастей, а также сервисное обслуживание. Данная организация является официальным дилером Volvo в России, и это отражено в ассортименте реализуемой ей продукции. Кадровый состав здесь состоит из 36 человек, организационная структура – линейно-функциональная. ООО «Автофорум» ценит своих сотрудников и стремится выстраивать с ними отношения на основе доверия и добросовестности.

С целью выявления проблем в реализации технологии управления карьерой персонала нами было проведено ее исследование в ООО «Автофорум». Анализ управления карьерой в данной организации выявил следующие патологии:

1. Управление карьерой реализуется не систематически в связи с отсутствием нормативной базы
2. Несмотря на желание сотрудников развивать свою карьеру, в организации не осуществляется индивидуальное планирование карьеры сотрудников.

3. Специалисту по управлению персоналом в данной организации не хватает компетенций для полноценной реализации системы управления карьерой персонала.

Для их устранения был предложен следующий комплекс мероприятий:

1. Разработать Положение о карьере персонала, назначить ответственных за его исполнение и за контроль за его исполнением, ознакомить с ним работников организации
2. Составить индивидуальный план развития сотрудников
3. Направить специалиста по управлению персоналом на курсы повышения квалификации.

Была исследована социально-экономическая эффективность каждого мероприятия, которая показала целесообразность их применения.

Таким образом, были найдены пути улучшения системы управления карьерой в ООО «Автофорум».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Законодательные и нормативные акты

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 16.12.2019) // Собрание законодательства Российской Федерации. - 07.01.2002. - N 1 (Ч. 1). - Ст. 3.

Монографии, учебники, учебные пособия

2. Армстронг Майкл Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг; [Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина]. - 8-е изд. - М. [и др.]: Питер, 2004. - 831 с.

3. Армстронг Майкл Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2002 – VIII – 328 с.

4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для студ. учреж. сред. проф. образования / Т.Ю. Базаров. – 8-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2010. – 320 с.

5. Башмаков В.И. Управление социальным развитием персонала: учебник для студ. учреждений высш. проф. образования / В.И.Башмаков, Е. В. Тихонова. — 2-е изд., стер. — М.: Издательский центр «Академия», 2014 — 240 с.

6. Бондаренко О.И., Бурмистрова Е.В., Грязнова Е.Р. и др. Управление персоналом. Учебное пособие /Под ред. проф. Марченко О.И. Литературное агентство «Научная книга». Издательство «Ось-89», 2004. – 271 с.

7. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика/ В. Р. Веснин. –М.: Кнорус, 2010. – 282 с.

8. Дейнека А.В. Современные тенденции в управлении персоналом: учебное пособие/ Дейнека А.В., Жуков Б.М. — Москва: Академия Естествознания, Южный институт менеджмента, 2009. — 403 с.

9. Друкер, П. Эффективный руководитель / Питер Друкер; пер. с англ. О. Чернявской. - 4-е изд. - М.: Манн, Иванов и Фербер; Эксмо, 2014 - 240 с.

10. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / А. Г. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М: Инфра-М, 2015. – 351 с.

11. Зайцев, Г.Г. Управление деловой карьерой / Г.Г. Зайцев, Г.В. Черкасская. –М.: Академия, 2007. – 256 с.

12. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. «Человеческие ресурсы управления» - М.: Финансы и статистика, 2013. – 301 с.

13. Кафидов, В. В. Управление персоналом: учебное пособие для вузов / В. В. Кафидов. –2 -е изд., испр. и доп. –М.: Академический Проект, 2004. – 144 с.

14. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2005. – 695 с.

15. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебное пособие / под ред. Кибанова А.Я. — Москва: Проспект, 2014. — 64 с.

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

17. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. М. Маслова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 431 с.

18. Наумов В. В. Психология карьерного роста / В. В. Наумов, М. А. Гридасов - Минск: Современная школа, 2009. - 320 с.

19. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 467 с.

Публикации в периодических изданиях

20. Лазарева Е.А., Труфанова Т.А. Управление профессиональной карьерой персонала как важная функция управления персоналом / Е.А. Лазарева, Т.А. Труфанова // В сборнике: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ Материалы IX всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Министерство образования и науки РФ, ФГБОУ ВО «Гамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина»; Ответственный редактор Е.Ю. Иванова. 2018. С. 116-126.

21. Севостьянов Д.А., Бабанова Я.Ю. Модернизация в управлении человеческими ресурсами: развитие профессиональной карьеры специалиста по управлению персоналом // Д.А. Севостьянова, Я.Ю. Бабанова // Проблемы модернизации современного российского государства Сборник материалов VI заочной Всероссийской электронной научно-практической конференции. Ответственные редакторы Г.А. Иванцова, Е.С. Косых. 2017. С. 300-304.

22. Филенко А.В. Управление карьерой как метод стратегического управления персоналом / А.В. Филенко // Лучшая студенческая статья 2018 сборник статей XIV Международного научно-исследовательского конкурса: в 4 ч. 2018. С. 83-87.

Интернет-ресурсы

23. Маркова Ю.Р. Управление деловой карьерой персонала // Скиф. 2019. №12-1 (40). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-delovoy-karieroy-personala> (дата обращения: 30.04.2020).

24. Метелев С.Е., Колущинская О.Ю. Управление карьерой персонала // СТЭЖ. 2016. №4 (25). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-karieroy-personala> (дата обращения: 30.04.2020)

25. Селезнева Анастасия Юрьевна Понятие деловой карьеры в управлении персоналом // Вопросы науки и образования. 2017. №11 (12). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-delovoy-kariery-v-upravlenii-personalom> (дата обращения: 30.04.2020).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1.

Организационная структура ООО «Автофорум»



Приложение 2.

Анкета «Моя карьера в ООО «Автофорум»

Спасибо, что решили принять участие в опросе!

В целях исследования реализации управления карьерой в Вашей организации, мы просим Вас ответить на изложенные ниже вопросы. Отвечать на них можно не по порядку, а так, как Вам удобно. Вопросы предполагают несколько вариантов ответа. Выберите те варианты ответов, которые Вам наиболее близки, и отметьте их, либо напишите свой вариант ответа. Данная анкета анонима, ответы будут проанализированы в обобщённом виде

1. Какие факторы, по-Вашему, оказывают наибольшее влияние на карьерный рост?	А. Высокие показатели владения профессиональными навыками
	Б. Наличие наработанного за долгое время работы опыта
	В. Прохождение программ ДПО
	Г. Дружественные отношения с руководителем
	Д. Диплом с указанием на дополнительное образование, а также наличие у работника какой-либо ученой степени
	Е. Ваш вариант:
2. Проходили ли Вы профессиональную переподготовку (повышения квалификации) за последние 2 года?	А. Да
	Б. Нет
	В. Нет, но в ближайшее время собираюсь
	Г. Прохожу сейчас и обучаюсь в вузе
3. Ставите ли Вы перед собой цель карьерно развиваться в своей организации?	А. Да
	Б. Нет
	В. Затрудняюсь ответить
4. Что, по-Вашему, может препятствовать Вам в карьерном продвижении?	А. Отказ руководства
	Б. Отсутствие ориентации на продвижение карьеры
	В. Затрудняюсь ответить
	Г. Ваш вариант:
5. Что Вы знаете о возможностях карьерного развития в своей организации?	А. Карьерный рост возможен, условия неизвестны
	Б. Карьерный рост возможен, условия известны
	В. Карьерный рост осуществляется по достижении определенного стажа
	Г. Руководство информирует о возможностях карьерного роста
6. Ваша карьера в будущем. Как она выглядит?	А. Перейду на вышестоящую должность
	Б. Перейду на высший руководящий пост
	В. Займусь своим бизнесом
	Г. Сменю организацию (работодателя)
	Д. Затрудняюсь ответить