

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование департамента)

38.03.03 «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование трудовой карьеры сотрудников предприятия
(на примере ООО «АДК»))»

Студент

Д.И. Рыжов

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

О.М. Сярдова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

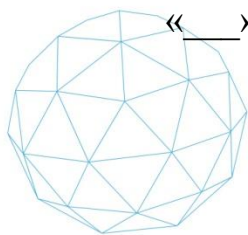
Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

«__» _____ 20__ г.

Тольятти 2019



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Рыжов Данил Игоревич.

Тема работы: «Совершенствование трудовой карьеры сотрудников предприятия (на примере ООО «АДК»»).

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент О.М. Сярдова.

Цель бакалаврской работы - Разработка мероприятий по совершенствованию трудовой карьеры сотрудников предприятия ООО «АДК».

Для того чтобы была достигнута цель были поставлены следующие задачи:

- проанализировать типы карьеры сотрудников в компании и охарактеризовать управление трудовой карьерой сотрудников;
- исследовать передовые современные навыки регулирования трудовой карьерой сотрудников;
- провести анализ организации регулирования трудовой карьерой;
- разработать мероприятия по повышению эффективности управления трудовой карьерой специалистов ООО «АДК».

В качестве объекта исследования в рамках бакалаврской работы было выбрано следующее предприятие: ООО «АДК». Предметом исследования в работе выступает стратегия продвижения продукции исследуемого предприятия.

Методы исследования – факторный анализ, дедукция, прогнозирование и др. Границы исследования – 2016 – 2018 гг.

Практическая значимость работы состоит в том, что её отдельные положения могут быть использованы специалистами ООО «АДК».

Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения и списка используемых источников из 35 источников. Общий объем работы 54 страницы.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления трудовой карьерой на предприятии	5
1.1 Понятие карьеры. Ее типы и классификация.....	5
1.2 Планирование и продвижение трудовой карьеры как фактор успешного управления.....	12
2 Организационно-экономическая характеристика ООО «АДК»	16
2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «АДК»	16
2.2 Система управления трудовой карьерой предприятия ООО «АДК»	21
3 Разработка мероприятий по совершенствованию трудовой карьеры сотрудников ООО «АДК»	25
3.1 Рекомендации по совершенствованию трудовой карьеры сотруднков	25
3.2 Расчёт эффекта от внедрения предложенных мероприятий	30
Заключение	38
Список используемой литературы	39

Введение

На сегодняшний день в практике службы управления человеческими ресурсами среди основного мотива трудовой деятельности сотрудников (преимущественно находящихся на позиции менеджеров всех уровней и специалистов) выступает самореализация сотрудника, его желание и возможности выстроить трудовую карьеру.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию трудовой карьеры сотрудников предприятия ООО «АДК».

Чтобы достигнуть поставленной цели нужно выполнить следующие задачи:

- проанализировать типы карьеры сотрудников в компании и охарактеризовать управление трудовой карьерой сотрудников;
- исследовать передовые современные навыки регулирования трудовой карьерой сотрудников;
- провести анализ организации регулирования трудовой карьерой;
- разработать мероприятия по повышению эффективности управления трудовой карьерой специалистов ООО «АДК».

В качестве объекта исследования в рамках бакалаврской работы было выбрано следующее предприятие: ООО «АДК». Предметом исследования в работе выступает стратегия продвижения продукции исследуемого предприятия.

Теоретической основой исследования являются труды зарубежных и российских специалистов в области управления трудовой карьерой.

Практическая значимость работы состоит в том, что её отдельные положения в виде материала 2 и 3 глав могут быть использованы специалистами ООО «АДК».

1 Теоретические аспекты управления трудовой карьерой на предприятии

1.1 Понятие карьеры. Ее типы и классификация

В хозяйственной практике отечественных предприятий рост тенденций актуализации вопросов развития персонала посредством карьерного продвижения свидетельствует о приоритетности функций по управлению работниками непосредственными руководителями. Существующая система кадровых служб, неадекватная современным реалиям, неподготовленность руководства к регулированию сотрудниками непременно оказывают воздействие на общую управленческую философию и культуру компании, на общем морально-психологическом климате в коллективе, на взаимоотношениях руководителей со своими сотрудниками. Это ведет к снижению заинтересованности и демотивации работников в выполнении должностных обязанностей, к сковыванию инициативы и творческого начала в их работе. Поэтому руководителям различных уровней следует уделять внимание вопросам эффективного управления трудовой карьерой работников. Успех, достижения человека в профессии, его карьерой напрямую определяют эффективность его профессиональной деятельности.

Карьера – быстрое и успешное перемещение в общественных, научных, служебных или других сферах; достижение популярности, славы или материальной выгоды. Слово «Карьера» употребляется также для определения рода занятий, профессии, например, карьера артиста, карьера врача и тому подобное [11].

Каждый человек в силу различного воспитания, образования, социального положения и т.д. имеет свою систему ценностей, интересов, трудового и личного опыта, поэтому планирование карьеры является личным процессом. Вместе с этим потребность в совмещении личных качеств и

интеллектуальных возможностей людей с конкретными местами работы устанавливает перед службой управления персоналом задачу регулирования карьерным процессом.

Что представляет собой понятие «карьера»? Карьера – глобальный процесс, который меняется и развивается на протяжении всей жизни человека. В общем смысле карьера – некая последовательность стадий развития человека в профессиональной деятельности, но и не только профессиональной (семья, досуг и т.д.)

Личностный аспект подразумевает исследование данного явления с позиций человеческих личностей, раскрывающий свойства видения карьеры ее деятелями. Социальный аспект представления о карьере исходя из убеждения общества подразумевает ряд различных подходов.

Основным инструментом поддержки высокой степени рабочей мотивации является личное стремление и желание человека в саморазвитии, формировании жизненного и профессионального пути. М. Вудкок и Д. Фрэнсис, популярные английские специалисты по регулированию, разграничили этапы трудовой деятельности следующим образом: А – обучение; В – включение; С – достижение успеха; D – профессионализм; Е – переоценка ценностей; F – мастерство; G – пенсионный период [16].

Деловая жизнь людей содержит в себе 5 стадий:

- стадия начальной карьеры (вступление в компанию, обнаружение своих мест в ней) - от 20 до 24 лет;
- стадия, которая характеризуется желанием личности показать себя, достигнуть успеха, заслужить признание в компании – около 30 лет;
- стадия достижения максимального профессионального роста, расширения области применения своих возможностей, упрочения занимаемых в компании положений - около 35-45 лет;

- стадия переоценки своего достижения, которая заключается в анализе проделанной работы и приданию ей особой значимости, – примерно 50-60 лет;

- стадия профессионализма, когда управленцы уделяют особое внимание развитию своих подчиненных, а особенно молодых специалистов, - после 60 лет и до выхода на заслуженную пенсию.

Для того, чтобы расти по карьерной лестнице люди преследуют следующие жизненные устремления:

- работа как трудовой долг;
- работа как путь к достижению своих ценностей (личных, материальных);
- работа как повинность, которая преграждает путь к собственной самореализации в различных областях жизни.

Управление различных видов движения сотрудников внутри компании (предприятия), то есть ротации, передвижения, перемещения – задачи, решаемые посредством кадровой планировки учитывая стратегические цели компании. Ротация – это запланированное служебное передвижение или значимая корректировка должностных обязанностей сотрудника. Планировку карьеры нужно рассматривать как одну из главных структурных компонентов системы управления персоналом. Проведение планировки служебной перспективы – означает создание условий для постоянных преодолений человеком достигаемых ступеней [19].

Следует раскрыть понятия пути карьерного продвижения, виды карьеры.

Классификацию карьеры следует производить по соответствующим признакам (основаниям):

- цель карьеры (личная и трудовая карьера);
- вид трудовой карьеры (деловая – продвижение по служебной иерархии, профессиональная – рост, умение и навыков);

– скорость продвижения, последовательность прохождения карьерной лестницы (скоростная, нормальная, суперавантюрная, авантюрная, типичная, последовательно-кризисная и другие виды карьеры);

– среда рассмотрения карьеры (профессиональная (по линии специализации и транспрофессионализации) и организационная (внутриорганизационная (вертикальная, горизонтальная, центростремительная, ступенчатая, карьера специалиста, карьера управленца) и межорганизационная (специализированная и неспециализированная));

– характер протекания (линейная и нелинейная карьера. При линейной карьере процесс происходит размеренно и бесперебойно, тогда как нелинейная карьера подразумевает движение, которое происходит скачком или прорывом. Зачастую в данных видах карьеры выделяется застой (спад, тупик), стадия отсутствия определенных значимых перемен в карьере);

– уровень стабильной, непрерывной работы (стабильная и нестабильная, прерывистая и непрерывная);

– возможность воплощения карьеры (вероятная (лично выстраиваемая человеком жизненная трудовая основа его планов, потребностей, возможностей, задач) и реальная (та, которую получилось достичь в определенный период времени));

– содержание изменений, которые происходят в процессе карьеры:

1) властная карьера заключается в формальном росте оказания влияния в компании с помощью движений вверх по лестнице управления, либо с повышением неформального авторитета сотрудника в компании;

2) квалификационная карьера подразумевает профессиональное движение вверх, по тарифным сеткам той или иной специальности;

3) статусная карьера – это повышение статуса сотрудника в компании, которое выражается либо назначением очередного статуса за

выслугу лет, либо почетным званием за значительное вложение в развитие компании) и тому подобное [13, 15, 28].

Рассмотренная классификация подтверждает многообразие типов карьеры. В масштабах бакалаврской работы предметом исследования является управление трудовой карьерой.

Трудовая карьера представляет собой индивидуальную последовательность важных объектов трудовой деятельности, которые связаны с изменениями положения сотрудника по вертикальной шкале трудности работы или социальной лестнице рабочего места. «Трудовая карьера» - понятие более общее в сравнении с такими, как «продвижение по работе», «продвижение по служебной лестнице», «продвижение в профессии» и т.д. Карьера персонала в компании строится исходя из желаний самих сотрудников реализовать личные профессиональные возможности и интереса организации в продвижении конкретных сотрудников.

Руководитель, стремящийся обеспечить долговременную конкурентоспособность предприятия, осознает, что «инвестиция в человека» так же важна, как пополнение материальной основы производства, так как профессиональные навыки персонала и их способности к развитию считаются конкурентным преимуществом компании. Большой процент текучки персонала оказывает влияние на успешность компании так же сильно, как финансовая потеря.

Увольнение из компании профессионалов, приводит к росту потерь: прямые финансовые потери от непроизведенного товара, а также косвенные, которые включают в себя расходы на поиск, подбор и найм новых сотрудников, их адаптация, обучение. Главными причинами увольнения считаются:

– недовольство оплатой труда – 54,2% (проблема сферы стимулирования сотрудников);

– профессионально-квалификационная характеристика уходящих не соответствует критериям рабочих мест (следовательно, проблема появилась еще на шаге подбора персонала) – 14,5%;

– недовольство взаимоотношениями с другими сотрудниками и руководителем (проблемный участок - адаптация новых сотрудников, создание корпоративного духа) – 8,2%;

– не находят возможностей для повышения квалификации, профессионального повышения (проблема, связанная с обучением и регулированием карьерного роста сотрудников) – 7,7%.

Поэтому в компаниях, фирмах важно построить единую систему управления человеческими ресурсами (УЧР), другими словами, модель, помогающую уравновесить потребности производства и сотрудников, которая представлена на рисунке 1.1. При данном подходе текучка персонала становится наиболее контролируемым процессом.



Рисунок 1.1 – Модель управления персоналом

Управление персоналом – это многоаспектное направление деятельности, которое включает элемент «развитие», состоящий из:

- оказания помощи вновь принятому работнику;
- обучения;
- управления карьерным ростом.

Под термином «управление карьерой» очень часто подразумевают принятую официально программу движения сотрудников по карьерной лестнице, которая помогает раскрывать их возможности и развивать их способности.

Постоянные внесения изменений внешних и внутренних критерий работы компании устанавливают потребность в более широком использовании способов проведения анализа, планирования и внесение изменений в служебный рост персонала.

Ряд конкретных целей управления карьерой:

- создание, процесс развития и разумная эксплуатация профессиональных возможностей всего персонала и компании;
- гарантия наследственности профессиональных навыков и культуры компании;
- обеспечение взаимоотношений между компанией и сотрудником в вопросе его развития;
- формирование благоприятного условия для развития сотрудников в масштабах организации и другие.

Управление карьерой сводится к объединению мероприятий, которые осуществляются кадровой службой (а также при помощи консультанта), в свою очередь, позволяющие выявить лица с большим потенциалом повышения, оказать содействие им в раскрытии своих возможностей и использовать их максимально выгодно для себя и компании согласно разработанной схеме передвижений.

Базой регулирования карьерой в масштабах компании считается программа развития карьеры персонала, которая сформирована на базе проведения анализа содержания требования должностей. Данная программа заключается в:

- способах выявления персонала с большим потенциалом повышения и карьерного передвижения в продолжительной перспективе учитывая возраст, образование, опыт, деловые качества, уровень мотивации;
- схеме замещения должности;
- стимулировании к формированию индивидуального плана карьеры;
- способах увязки карьеры с итогами проведения оценки деятельности;
- путях формирования благоприятного условия для развития (обучение, подбор должностей и разовые задания с учетом личных возможностей, кураторство);
- организации действенной системы повышения квалификации;
- вероятных направлениях ротации;
- формах несения ответственности руководства за развитие кадров [24].

План карьеры – это программа индивидуальной деятельности работника, которая согласована с руководством, дающая ему возможность относиться к программе не только как к повседневным обязанностям, но и как условиям карьеры.

1.2 Планирование и продвижение трудовой карьеры как фактор успешного управления

Планирование карьеры на базе создания кадровых резервов – главная часть развития кадров в компании, которая дает возможность персоналу понять, какие должности они могут занять, если получат соответствующие положительные навыки при определенном исходном условии. План карьеры в отличие от плана развития не нацелен на конкретное рабочее место, а

отражает лишь профессиональную деятельность в компании. Они создаются на базе тщательных анализов деятельности, т.к. располагают сильными мотивирующими действиями, которые при неблагоприятном условии может повлечь за собой серьезное разочарование и увольнение сотрудника.

Планирование карьеры – компонент направления кадровой деятельности в компании, ориентированный на выявление стратегий и ступеней развития, а также продвижения сотрудников.

Для планирования карьеры ставятся цели развития и пути к ее достижению. Под путем достижения понимают иерархию должностей, на которых необходимо поработать для того, чтобы достичь целевую должность. Под развитием карьеры подразумевается последовательность действий, принимаемые сотрудниками для достижения плана [22].

Планировка и регулирование развитием карьеры призывают сотрудников и компанию применять определенные дополнительные усилия (если она оказывает поддержку данного процесса), но наряду с этим, показывает ряд положительных сторон, как самим сотрудникам, так и компании [17, 20].

Компания приобретает ряд следующих преимуществ:

- мотивированного и лояльного сотрудника, который связывает свою деятельность в профессиональной сфере с данной компанией, что увеличивает эффективность работы и уменьшает текучку кадров;
- шанс осуществлять планировку профессионального развития сотрудников учитывая их личные интересы;
- план развития карьеры отдельного сотрудника в виде важнейшего источника выявления потребности в профессиональной переподготовке;
- команду сотрудников, которые заинтересованы в профессиональном развитии, подготовлены и мотивированы для повышения на руководящие должности.

Выявление этих и других положительных сторон заставило руководителей многих компаний начать организовывать формальную систему регулирования развитием карьеры своего персонала. Одной из максимально популярных моделей регулирования данными процессами стала модель партнерства по планировке и развитию карьеры.

Партнерство подразумевает сотрудничество сторон – сотрудника, его руководства и служб управления персоналом. Сотрудник отвечает за планировку и развитие своей карьеры или, другими словами, считается владельцем данной процедуры.

Практика планирования карьеры в компании заключается в совмещении личного ожидания в сфере своей карьеры с потенциалом, который доступен в выбранной компании. Когда компания понимает значимость планирования карьеры, она обязана предоставить своему персоналу различные возможности, включающие простую программу в виде обучения, либо детализированную консультационную услугу для улучшения индивидуального плана повышения по карьерной лестнице.

Такая программа считается максимально ценной, в том случае, когда она систематически предлагается; открыта для всего персонала; модифицируется, в случае, если их оценивание демонстрирует необходимость в изменении. Общая цель данных программ - это сопоставление потребности и цели сотрудника с текущей или будущей возможностью повышения, которая имеется в компании.

С целью удержания на своих рабочих местах высококвалифицированного персонала, способствующего увеличению репутации компании, большинство фирм осуществляют проектирование параллельной модели карьерного роста: для руководства и для рядового сотрудника. Параллельная система карьерного роста требует реформы критериев проведения оценки трудности выполняемых работ.

В рамках исследования следует особо остановиться на управлении трудовой карьерой специалистов, т.к. данная категория работников является

источником создания материальных и интеллектуальных ценностей предприятия, это работники, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические, административные и другие функции. Их отличает соответствующий уровень образования, профессионализм, наличие лидерских способностей и творческого потенциала, высокая степень деловой и социальной активности в трудовом коллективе. Поэтому текучесть среди специалистов серьезно отражается на результатах деятельности всего предприятия. Эффективность предприятия напрямую зависит от профессионализма его сотрудников.

Персонал является носителем «человеческого капитал», который в отличие от вещественного неотделим от конкретного сотрудника. Уровень профессионализма, в свою очередь, может рассматриваться как совокупность личностных и коллективных знаний сотрудников, интеллектуального потенциала предприятия, для развития которого необходимы постоянные и значительные инвестиции в «человеческий капитал». Текучесть же приводит, во-первых, к деинтеллектуализации, во-вторых, к прямой потере инвестиций в «человеческий капитал».

Таким образом, стоит сделать акцент, что регулирование развитием карьеры специалиста содействует созданию внутрифирменных рынков трудовой деятельности и развитию своего профессионального потенциала.

Решение данных вопросов зачастую становится максимально важным, чем вовлечение посторонних кадров. Если «консервативная» политика кадров придавала сотруднику исключительно объективное поведение, то на сегодняшний день необходимо энергичнее, с объективных позиций, принимать во внимание также и отдельного сотрудника с его индивидуальным запросом и способностью. Повысившаяся степень знаний, возрастающее самосознание, увеличенные запросы к готовности взять на себя обязательство сделали сотрудника максимально зрелым для планирования своей собственной, индивидуальной карьеры.

2 Организационно-экономическая характеристика ООО «АДК»

2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «АДК»

Объектом исследования бакалаврской работы является общество с ограниченной ответственностью «АДК», зарегистрированное по адресу г. Тольятти, ул. Спортивная, дом 23. Основным видом деятельности является деятельность ресторанов и услуг по доставке продуктов питания.

Организация позиционирует себя как компанию, которая занимается организацией массовых мероприятий, открытием ресторанов, баров и клубов. Компания динамично развивается в Самарской области. Команда профессионалов не только открывает свои рестораны, но и разрабатывает концепции развлекательных заведений на заказ, занимается ре-брендингом уже готовых объектов, делая их более привлекательными и успешными.

На данный момент ресторан пользуется большим спросом со стороны потребителей. Продукция является качественной.

Организационная структура ООО «АДК» является линейно-функциональной. Высшим органом управления является директор организации. За ним на следующем уровне выступают функциональные руководители (заведующий производством, администратор и бухгалтерия). Организационная структура предприятия представлена на рисунке 2.1.

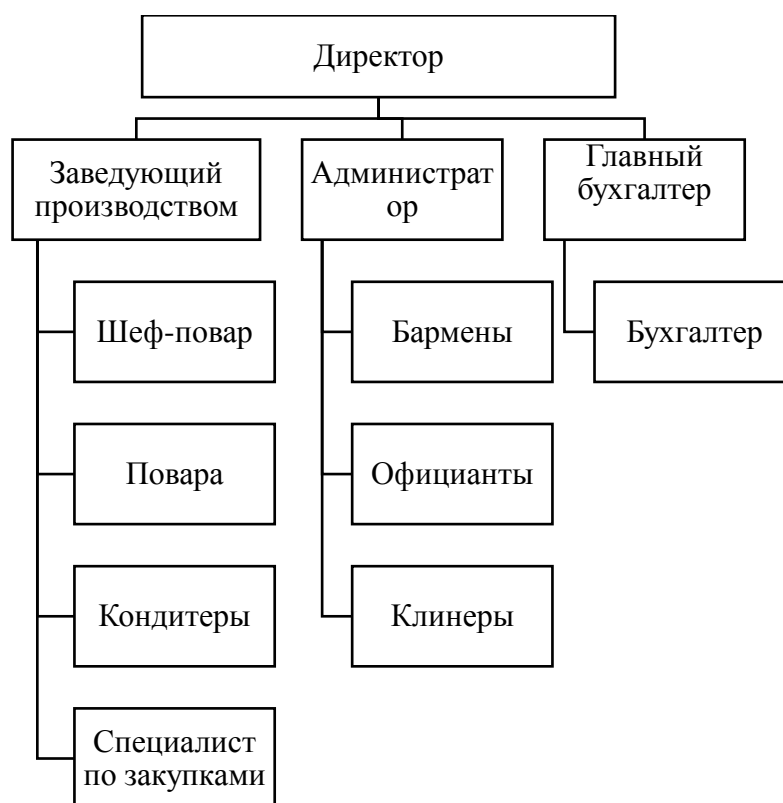


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «АДК»

Управление рестораном характеризуется совокупностью взаимосвязанных действий, направленных на обеспечение оптимального соотношения материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

В таблице 2.1 проанализированы результаты функционирования ООО «АДК» за период 2017-2018 гг. Они отражают динамику основных организационно-экономических показателей деятельности предприятия [14].

Таблица 2.1 – Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «АДК» за 2016-2018 г.г.

№ п/п	Показатели, тыс. руб.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение, тыс. руб. 2018/2017	Темп роста, % 2018/2017
1	Выручка	16527	17009	37943	20934	223,08
2	Себестоимость продаж	15478	16229	36842	20543	226,00
3	Валовая прибыль	1049	710	1101	391	155,07
4	Прибыль от продаж	1049	710	1101	391	155,07
5	Прочие расходы	36	23	116	93	504,35

Окончание таблицы 2.1			687	985	298	143,38
	налогообложения					
7	Прочее	214	250	403	153	161,2
8	Чистая прибыль	694	437	582	145	133,18
9	Стоимость активов	857	938	1521	583	162,15
10	Оборачиваемость активов	19,28	18,13	24,94	6,81	137,00
11	Рентабельность продаж, %	6,35	4,00	2,90	-1,10	-

Анализ показателей таблицы 2.1 показывает, что выручка ООО «АДК» за период с 2016 по 2018 гг. имеет тенденцию к увеличению. В 2018 году она увеличилась на 20934 тыс. руб. (223,08%). При этом также увеличивается и себестоимость продаж. В 2018 году она увеличилась на 20543 тыс. руб. (226,00%). Изменение суммы выручки и себестоимости представлены на рисунке 2.2.

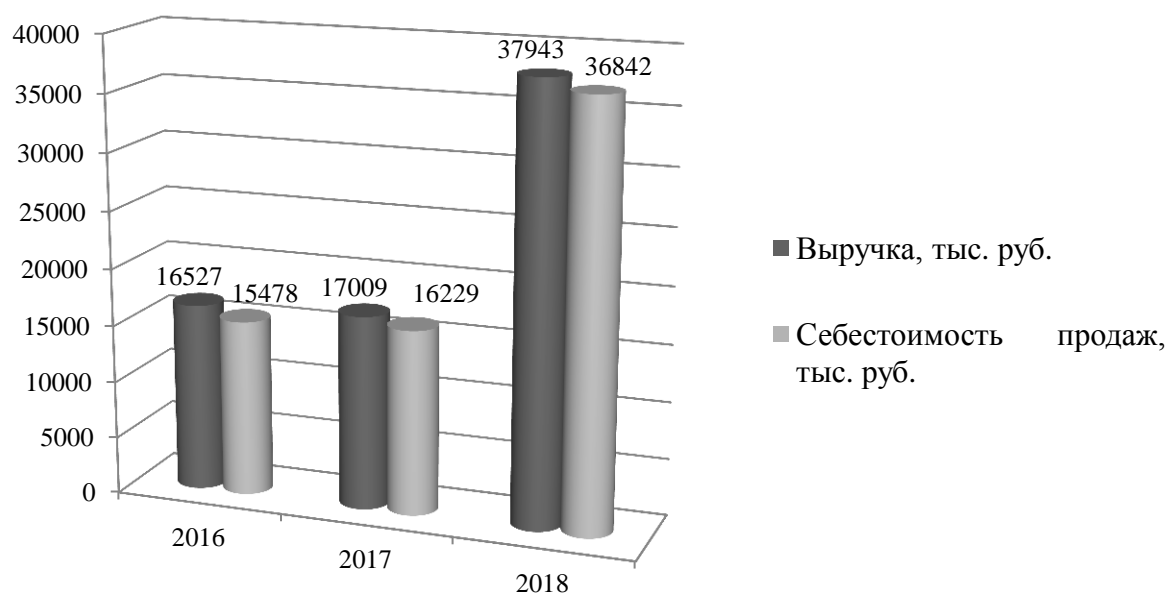


Рисунок 2.2 – Изменение суммы выручки и себестоимости продаж
ООО «АДК» в 2016-2018 гг.

В исследуемом периоде специфично изменялась валовая прибыль предприятия. По сравнению с 2016 годом, валовая прибыль уменьшилась в

2017 году на 339 тыс. руб. Она имеет тенденцию к увеличению с 2017г. По 2018г. По сравнению с 2017 годом, в 2018 валовая прибыль увеличилась на 391 тыс. руб. (155,07%). Прибыль от продаж изменялась абсолютно также, как и валовая прибыль организации. Прибыль до налогообложения в 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличилась на 298 тыс. руб. (143,38%). Чистая прибыль по итогу 2018 года составила 582 тыс. руб., что на 145 тыс. руб. больше, чем в 2017 году (133,18%). Динамика показателей прибыли представлена на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 – Динамика показателей прибыли ООО «АДК» в 2016-2018 г.г.

Тенденция увеличения стоимости активов представлена на рисунке 2.4. В 2018 году они увеличились на 583 тыс. руб. (162,15%).

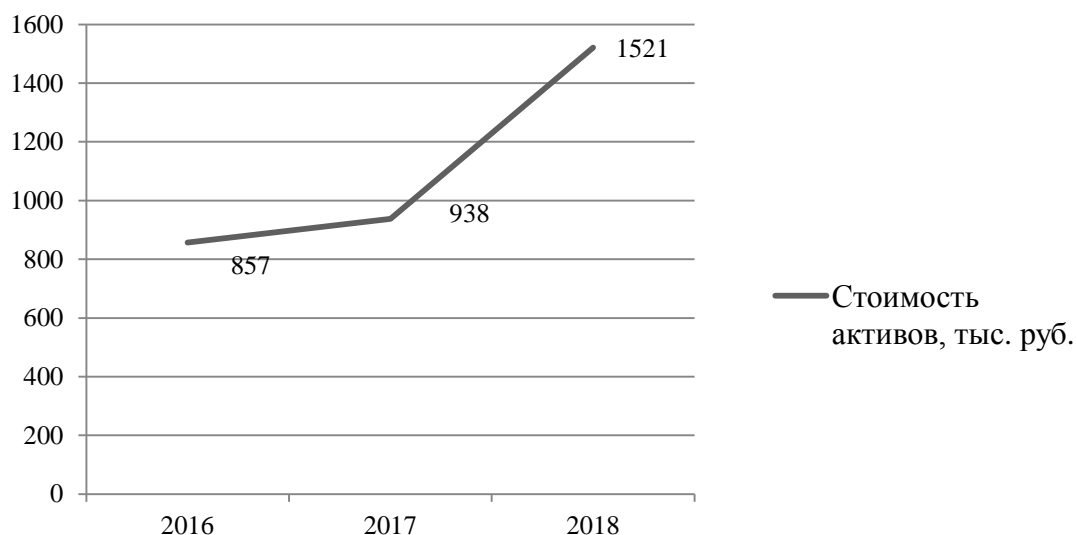


Рисунок 2.4 – Стоимость активов ООО «АДК» в 2016-2018 г.г.

Несмотря на то, что все показатели организации увеличились, рентабельность продаж в 2018 году значительно ниже, чем в 2017 году. В 2018 году она составила 2,90, когда в предыдущем периоде составляла 4,00. Динамика показателя рентабельности продаж представлена на рисунке 2.5.

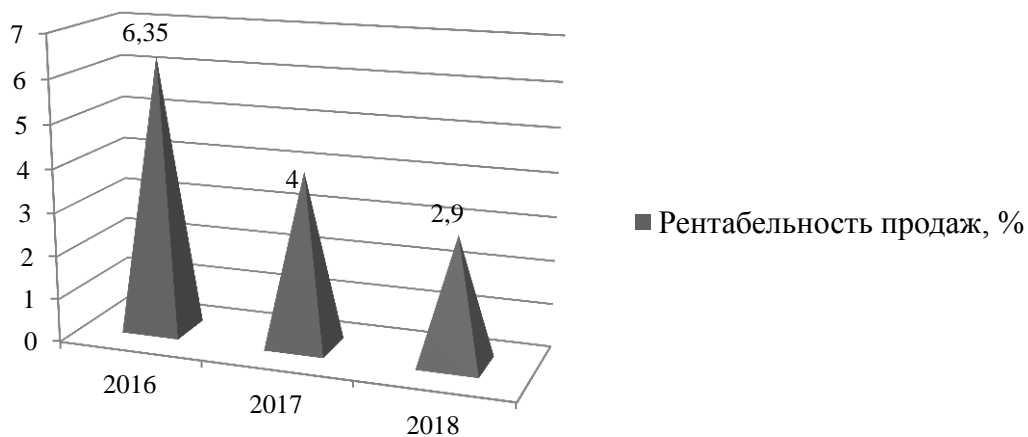


Рисунок 2.5 – Динамика показателей рентабельности продаж ООО «АДК» в 2016-2018 г.г.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что в течении исследуемого периода 2016-2018 г.г. в ООО «АДК» наблюдается

неустойчивость показателей рентабельности продаж. Это является негативным фактором для предприятия.

2.2 Система управления трудовой карьерой предприятия ООО «АДК»

Стратегия управления персоналом организации ООО «АДК» отображает рациональный комплекс экономических задач компании, потребностей и интересы сотрудников. На сегодняшний день формируется условие для гарантии равновесия между экономическими и социальными эффективностями эксплуатации трудового ресурса. Имеющаяся в компании концепция оплаты труда не имеет ограничений по минимальным и максимальным размерам и находится в зависимости от эффекта работы персонала в общем и отдельно каждого сотрудника. Для отдельного персонала и команд сотрудников устанавливается градация качества для того, чтобы сотрудник мог отследить, чего он способен достичь в своей трудовой деятельности, поощряя его достичь требуемого качества. Из-за специфики сферы общественного питания устройство кадрового состава разнообразно (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Структура среднесписочной численности персонала

Категория сотрудников	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Отклонение 2018/2017
Среднесписочное количество сотрудников, чел.	31	36	46	12
Основные сотрудники, чел.	23	27	35	14
Вспомогательные сотрудники, чел.	5	6	7	1
Руководство, чел.	3	3	4	1

В компании ООО «АДК» вспомогательный персонал и руководство составляют меньший %, далее идёт основной персонал.

Исследование качественной и количественной численности сотрудников представлено в таблицах 2.3 и 2.4. В таблице 2.3 представлен возрастной комплекс сотрудников ООО «АДК».

Таблица 2.3 – Возрастная структура персонала ООО «АДК», %

Возраст сотрудников	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Менее 20 лет	23,0	26,0	25,0
21-30 лет	28,0	25,6	22,7
31-40 лет	18,0	19,5	22,2
41-50 лет	17,0	16,8	16,7
51-60 лет	8,4	6,9	9,7
Более 60 лет	5,6	5,2	3,7

Исходя из таблицы 2.3, можно сделать ряд выводов. Основные сотрудники, которыми обладает ООО «АДК», это сотрудники менее 20 лет - процент находится в колебании от 23 до 26 на протяжении всего исследуемого времени. На втором месте по % идут сотрудники от 21 до 30 лет. В компании, исходя из таблицы 2.3, почти нет сотрудников старше 50 лет. Также присутствует некоторый % сотрудников от 31 до 50 лет.

Затем следует таблица 2.4, которая отражает образование сотрудников.

Таблица 2.4 – Образование сотрудников ООО «АДК», %

Степень образования	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Отклонение 2018/2017
Среднее	27,3	29,8	28,7	-1,1
Средне специальное	18,2	14,4	15,7	1,3
Незаконченное высшее	51,6	48,8	49,1	0,3
Высшее	2,9	7,0	6,5	-0,5

Высокий процент в ООО «АДК» имеют сотрудники с незаконченным высшим образованием. Тем не менее, имеются сотрудники со средним специальным и высшим образованиями. Также подчеркнём, что к 2018 году существенно сократились сотрудники со средним образованием, следовательно, абсолютное отклонение составляет - 1,1.

Для анализа факторов текучести кадров была разработана Анкета по изучению причин текучести кадров. Данная анкета предлагалась увольняющимся работникам в период с 2017 по 2018 гг. (всего 21 сотрудник). Результаты проведенного исследования представлены в таблицах 2.5 и 2.6.

Таблица 2.5 – Результаты анализа социально-экономического положения сотрудников ООО «АДК»

Вопрос	Наиболее популярный ответ	Количество ответов	Доля ответов
1 Комфортным ли был для Вас режим работы?	нет	15	71
2 Как бы вы оценили взаимоотношения в коллективе?	хорошие	14	67 %
3. Как бы Вы оценили взаимоотношения со своим непосредственным руководителем?	хорошие	16	76 %
4. Решение об увольнении было принято...	работником	18	86 %
5. Сколько раз Вы имели возможность обучаться и повышать квалификацию за счет предприятия?	не обучался	21	100 %
6. Насколько Ваши личные цели соответствовали целям предприятия?	не соответствуют	14	67%
7. Сохранятся ли у Вас дружественные отношения с бывшим коллективом	да, мое увольнение никак не повлияет на личные отношения	17	75%

Руководство предприятия стремится добиться оптимального сочетания творческих способностей каждого ее члена с одной стороны, и умения слаженно работать в команде, с другой стороны. Одним из принципов кадровой политики является безусловное подчинение вышестоящему руководителю, педантичное выполнение поставленных им задач.

В организации применяются такие методы управления трудовой карьерой, как экономические, административные и социально-психологические.

К экономическим методам относят планирование, анализ и т.д. К социально-психологическим обычно относят создание богоприятной

атмосферы в коллективе и развитие инициативы у персонала. К административным – приказы и распоряжения, должностные инструкции, премирование и т.д.

Кадры являются неотъемлемой частью данной организации, поэтому руководство старается создать максимально благоприятные условия для сотрудников.

По результатам анализа можно сделать несколько выводов, которые определяют основные функции, которые должен осуществлять зам. директора по развитию персонала, и менеджер по персоналу для достижения поставленных стратегических целей предприятия.

1) Сложившийся в коллективе морально-психологический климат в целом можно рассматривать как благоприятный.

2) На 86 % текучесть персонала обусловлена инициативой самих сотрудников.

В условиях конкуренции проблема текучести кадров среди высококвалифицированного состава является значительной и определяющей, т.к. уволившиеся сотрудники (как вариант) могут перейти на работу к конкурентам и создадут конкурентные преимущества соперникам, рассказав о слабых сторонах и использовав технические тонкости и ноу-хау.

Для того, чтобы решить существующие проблемы, необходимо разрабатывать и внедрять программы по управлению трудовой карьерой. Для этого следует больше внимания уделить выполнению следующих направлений деятельности кадровой службы:

- оценка персонала;
- планирование карьеры сотрудников;
- формирование и работа с кадровым резервом;
- мотивация персонала.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию трудовой карьеры сотрудников ООО «АДК»

3.1 Рекомендации по совершенствованию трудовой карьеры сотрудников

Функциональной, производной от корпоративной, стратегии является кадровая стратегия, которая, в первую очередь, представляет собой концепцию работы с персоналом, концепцию формирования, использования и развития человеческого ресурса. Разрабатывая улучшающие рекомендации и направления, необходимо исходить из того, что вся деятельность зам. директора по развитию персонала и менеджера по персоналу должна строиться на основании общей базы, охватывающей все сферы управления персоналом и связывающей эту деятельность с целями компании.

Состояние сотрудников компании, уровень их квалификации и профессионализм, способности наемного сотрудника оптимально осуществлять решение стоящих перед ним производственных задач и доставлять прибыль компании напрямую, находятся в зависимости от теоретического подхода и практического метода работы с людьми, используемые в своей ежедневной деятельности менеджеры организации. Другими словами, они связаны с применяемой компанией кадровой стратегией.

Формирование функций системы управления персоналом необходимо начинать с разработки или совершенствования стратегии управления персоналом. Несмотря на то, что на предприятии разработано множество документов, регламентирующих деятельность кадровых служб, нет документа, который бы закреплял кадровую стратегию и управлял трудовой карьерой в качестве приоритетной.

В настоящее время можно выделить 3 вида стратегий по отношению к сотрудникам:

- стратегия инвестирования;
- стратегия стимулирования;
- стратегия вовлеченности.

Определенный тип результативной стратегии находится в зависимости от экономического развития общества, культуры, а также отраслей и величин компании. На наш взгляд, наиболее оптимальной для ООО «АДК» на настоящем этапе развития является стратегия вовлеченности, ориентированная на карьерный рост сотрудников, отождествляющих себя с работой и фирмой. В этом случае, персонал действительно представляет собой ценный ресурс организации и является основным конкурентным преимуществом. Но в настоящее время далеко не все функции, которые должны осуществляться в соответствии с такой стратегией осуществляются на должном уровне.

1) Поддержание уровня текучести персонала на уровне не более 10 % в год.

2) Обеспечение среднего дохода сотрудников ООО «АДК» на уровне не ниже 3-х средних заработных плат по региону.

3) Создание возможностей для самореализации, профессионального совершенствования и продвижения сотрудников.

Для реализации поставленных целей необходимо более точно определить, какие изменения следует осуществить в сложившейся системе управления персоналом. В предыдущей главе была проанализирована работа кадровой службы и определены проблемы, в соответствии с которыми нами разработаны основные пути совершенствования управления трудовой карьерой специалистов (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Основные направления совершенствования управлением трудовой карьерой сотрудников ООО «АДК»

Область проблемы	Необходимые мероприятия	Возможные результаты
Оценка персонала	<ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ квалификационного и половозрастного состояния персонала 2. Анализ причин текучести персонала 3. Анализ социально-экономического положения сотрудников 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост производительности труда 2. Сокращение затрат на подбор и найм персонала 3. Создание системы оценки имеющегося персонала
Планирование карьеры	<ol style="list-style-type: none"> 1. Составление программы развития карьеры сотрудников 2. Разработка индивидуального Плана развития карьеры 3. Составление плана повышения квалификации, переподготовки, стажировки, аттестации персонала 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование корпоративной приверженности 2. Рост удовлетворенности трудом 3. Снижение текучести 4. Повышение приверженности и лояльности работников 5. Повышение эффективности управления кадрами
Формирование и работа с кадровым резервом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка положения о кадровом резерве 2. Оценка профессиональных знаний, навыков и опыта претендентов 3. Формирование и корректировка списка кадрового резерва 4. Работа с кадровым резервом 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение текучести 2. Возможность карьерного роста и материального положения 3. Возможность реализовать собственный потенциал
Мотивация сотрудников	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка положения о премировании 2. Гибкий график выходных дней и очередных отпусков 3. Проведение конкурса среди персонала на звание «Лучший по профессии» 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение заинтересованности в труде 2. Изменение форм ответственности 3. Повышение имиджа предприятия

Предлагаемые изменения позволят организовать деятельность по созданию:

- 1) Подсистемы развития персонала и специалистов в особенности:
 - организация и проведение аттестаций персонала;
 - выявление потребности в обучении персонала путём сравнения имеющегося потенциала и будущих потребностей организации в качественных трудовых ресурсах;
 - разработка индивидуальных планов развития;
 - взаимодействие со сторонними образовательными учреждениями, передовыми отечественными и зарубежными организациями;
- 2) Подсистема мотивации персонала:
 - мониторинг уровня удовлетворенности персонала социально-экономическими условиями и морально-психологическим климатом;
 - изучение нематериальных стимулов, способных наиболее сильно мотивировать персонал ООО «АДК»;
 - разработка программ материальной и нематериальной мотивации;
 - внедрение системы мотивации и анализ ее результативности.

При формировании усовершенствованной системы управления персоналом ООО «АДК» необходимо учитывать сложившуюся в отечественных и зарубежных организациях практику делегирования части функций службой управления персоналом. Существует два основных направления делегирования полномочий кадровой службой: линейным руководителям, внешним организациям, занимающимся аутсорсингом.

Поскольку ООО «АДК» достаточно небольшая организация, а услуги сторонней фирмы по выполнению функций управления человеческими ресурсами требуют серьезных финансовых затрат, на наш взгляд, данное направление в настоящее время не актуально. Единственным направлением, в реализации которого необходимо сотрудничество с внешними организациями, мы считаем, обучение сотрудников в специализированных учебных заведениях в виде курсовой подготовки.

Передача части функций по управлению персоналом линейным руководителям, на наш взгляд, напротив, может существенно повысить качество выполнения этих функций без дополнительных затрат. Можно выделить несколько функций кадровой службы, для которых целесообразно такое делегирование: планирование, оценка и отбор персонала.

В настоящее время при отборе сотрудников на вакантные должности далеко не всегда решающим является голос непосредственного линейного руководителя. Как правило, процесс отбора проходит таким образом, что решение принимают заместитель директора по развитию персонала, менеджер по персоналу и руководитель, курирующий подразделение, в которое принимается сотрудник. В то же время, именно непосредственный руководитель, знающий специфику деятельности своего подразделения и функции конкретного сотрудника, может принять наиболее компетентное решение.

Так, например, аттестацию проходят не все сотрудники, а только определенные категории персонала. На наш взгляд, устранение этих недостатков в сочетании с делегированием части функций по аттестации линейным менеджерам, позволит повысить эффективность работы.

Также необходимо передать руководителям подразделений часть функций по планированию персонала. Руководителю, постоянно организующему работу отдела, проще спланировать перемещения сотрудников с учетом их способностей и производственной необходимости, а также определить, на каких должностях сотрудники не достаточно хорошо справляются с поставленными задачами, и оценить необходимость в обучении, либо замене данного сотрудника. Остальные функции по планированию персонала должен выполнять заместитель директора по развитию персонала и менеджера по персоналу.

3.2 Расчёт эффекта от внедрения предложенных мероприятий

В работе был определен комплекс мероприятий, реализация которых позволит организовать эффективный процесс выполнения функций по совершенствованию управления трудовой карьерой сотрудников ООО «АДК» (таблица 3.2) (*О – ответственный; У – участвует; И - исполняет).

Таблица 3.2 – Программа реализации управленческого решения, направленного на управление карьерой сотрудников

Этапы программы	Мероприятия	Методы	Позиция*	
1. Принятие управленческого решения, направленного на реализацию комплекса мероприятий по совершенствованию управления карьерой	Подготовка и утверждение приказа директора	Административно – организационные методы управления	О	Директор
			У	Зам. директора по развитию персонала
			И	Менеджер по персоналу
2. Разработка отдельных направлений комплекса мероприятий карьерного продвижения	Разработка программ развития карьеры сотрудников, индивидуального плана развития карьеры	организационные методы управления	У	Зам. директора по развитию персонала
			И	Менеджер по персоналу
3. Разработка отдельных направлений комплекса мероприятий по использованию нематериальной мотивации	Подготовка проектов приказов по кадровому составу, разработка проекта Положения о формировании кадрового резерва	Социально-психологические методы управления	И	Зам. директора по развитию персонала
4. Разработка отдельных направлений комплекса мероприятий по использованию материальной мотивации	1. Разработка положения о премировании 2 Гибкий график выходных дней и очередных отпусков 3 Проведение конкурса среди персонала на звание «Лучший по профессии» 4 Введение бальной системы оценки	Административно – организационные методы управления	О	Зам. директора по развитию персонала
			И	Бухгалтер

	результатов			
5. Контроль за внедрением мероприятий, корректировка результатов	Мониторинг проведения мероприятий по развитию системы управления карьерой	Административно – организационные методы управления	О	Директор,
			У	Зам. директора по развитию персонала
			И	Менеджер по персоналу

Целеполагание предполагает четкое соответствие определенным требованиям: измеримость, сроки исполнения, четкость постановки, достижимость и так далее. Указав единицу измерения, появляется возможность установления количественных показателей сто процентного исполнения разнообразных задач. По завершению установки численно измеримых задач необходимо выделить показатель, оказывающий воздействие на результат от реализации мероприятия по регулированию карьерой.

В период реализации мероприятия, а также по результатам его проведения (зависимо от поставленной цели и конкретного показателя) менеджеру по кадрам для заполнения предлагается определенная форма (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Сопоставление планируемых показателей с фактически приобретенными в процессе проведения мероприятий

Показатель	План	Факт		Абсолютное отклонение	% исполнения плана
		Всего	В масштабах плана		
1					
...					
N					

Для оценивания достижений цели исходя из точки зрения приобретенных и планируемых результатов имеется возможность использования показателя К, рассчитанного по формуле:

$$K = K_{в1} * \frac{K_1}{K_{n1}} + K * \frac{K_2}{K_{n2}} + \dots + K_{вт} * \frac{K_m}{K_{nm}}, \quad (1)$$

где $K_{в1}$ – коэффициент значимости для индивидуальных показателей 1 (задача №1) K_1 – индивидуальные показатели 1 (задача №1), которых компания добивалась по результатам проведения ряда мероприятий по регулированию карьерой менеджера

$K_{п1}$ – индивидуальные показатели 1 (задача №1), которых компания рассчитывала добиться по результатам проведения ряда мероприятий по регулированию карьерой менеджера

$K_{в2}$ – коэффициент значимости для индивидуальных показателей 2 (задача №2)

K_2 – индивидуальные показатели 2 (задача №2), которых компания добивалась по итогам проведения ряда мероприятий по регулированию карьерой менеджера

$K_{п2}$ – индивидуальные показатели 2 (задача №2), которых компания рассчитывала добиться по результатам проведения ряда мероприятий по регулированию карьерой менеджера

$K_{вm}$ – коэффициент значимости для индивидуальных показателей m (задача № m)

K_m – индивидуальные показатели m (задача № m), которых компания добилаь по результатам проведения ряда мероприятий по регулированию карьерой менеджера

$K_{пm}$ – индивидуальные показатели m (задача № m), которых компания рассчитывала добиться по результатам проведения ряда мероприятий по регулированию карьерой менеджера

Показатель K может быть больше, меньше или равен единице.

В случае если показатель K более 1, то, либо мероприятие было проведено эффективно, либо плановый показатель был снижен и сформулирован неверно.

В случае если показатель К менее 1, то, либо служба кадров не достигла поставленных задач, либо плановый показатель был значительно завышен.

В случае если показатель К равен 1, то служба кадров справилась с работой отлично, если соблюдать условие, что коэффициент значимости для индивидуального показателя был сформулирован верно.

На базе полученной информации осуществляется анализ приобретенного результата от проведенного комплекса мероприятий, а также поднимается вопрос о последующих внедрениях систем управления карьерой.

Интегральные показатели результативности управления карьерой специалиста в компании

Проанализируем пошагово расчет интегральных показателей

$$\text{Эф} = \sum_{j=1}^n \frac{k_j * x_j}{q}, \quad (2)$$

где j - каждый из рассматриваемых показателей эффективности;

k_j - весовое значение j-го показателя эффективности;

X_j - количественная оценка j-го показателя эффективности;

n - количество показателей эффективности;

q - количество градаций единой шкалы.

1) Подбор показателей результативности и определение весов.

Отобранные показатели оцениваются некоторым количеством экспертов по 10-балльной шкале на предмет степени важности каждого показателя. Экспертами считаются профессионалы сферы управления персоналом. Большое количество экспертов обеспечивает гарантию достоверности приобретенных данных.

2) Проверка уровня подлинности проведенных экспертиз, ее можно провести при помощи коэффициентов конкордации W, показывающих, в

какой мере взгляды экспертов совпадают друг с другом, иначе говоря, относятся к одинаковой ведущей группе оценок. Размер коэффициента конкордации имеет возможность изменяться в масштабах от 0 до 1, притом его равенство единице означает полную согласованность мнений экспертов, а равенство нулю означает, что связи между оценками, полученными от разных экспертов, не существует. В случае, если $W < 0,2 - 0,4$ говорят о слабой согласованности экспертов, а при $W > 0,6 - 0,8$ можно говорить о существовании сильной согласованности экспертов.

Коэффициент конкордации рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{ЭФ} = \frac{n}{j-1} \frac{k_j * X_j}{q}, \quad (3)$$

где 12 - постоянная величина в формуле расчета коэффициента конкордации, предложенной Кендаллом;

n - число показателей;

m - число экспертов;

R_j - сумма баллов j - го показателя;

\bar{R} - средняя сумма баллов всех показателей.

После оценки показателей экспертами рассчитывается вес каждого показателя по формуле:

$$k_j = \frac{R_j}{\sum_{j=1}^n R_j}, \quad (4)$$

где R_j - сумма баллов j - го показателя;

$\sum_{j=1}^n R_j$ - итоговая сумма баллов всех показателей.

Пример определения весов показателей представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Определение весов показателей эффективности

№ п/п	Показатель, n	Эксперты, m	Сумма	Вес,
-------	---------------	-------------	-------	------

(j- ыйпок аза- тель)									баллов, Rj	Kj (%)
		1	2	3	4	5	6	7		
J=1	Процент снижения издержек на подбор персонала	10	8	9	10	10	9	10	66	8,3
J=2	Процент сотрудников,	6	6	6	6	7	6	6	42	5,3
Окончание таблицы 3.4										
J=3	Количество сотрудников с индивидуальными карьерограммами	8	8	8	8	7	8	8	55	6,9
J=4	Процент уволившихся из числа кадрового резерва	10	10	9	10	10	10	10	69	8,7
Итого:									794	100

3) Расчет количественной оценки показателей эффективности X_j

Объективное проведение оценки результативности мероприятий по регулированию карьерой может дать только комплексный анализ результатов измерения оценочных показателей по единой шкале. Каждый показатель измеряется в различных единицах (количество стажировок – в абсолютных; процент прошедших процедуру входной оценки – в относительных, в %), то есть несравнимые единицы измерения нужно привести к общему знаменателю, каким и является единая шкала. Пример комплексного анализа представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Комплексный анализ ожидаемых результатов измерения оценочных показателей

Шкала, q	1 (плохо - минимальн ая оценка)	2 (неудовлет ворительно)	3 (удовлетво рительно)	4 (хорошо)	5 (отлично)
Показатель	Процент снижения издержек на подбор персонала				
Возможные значения показателя	Менее 5%	5% - 10%	10 – 15%	20% - 30%	Более 30%
Фактическое значение показателя				22%	
Показатель	Процент снижения издержек на подбор персонала				

Возможные значения показателя	Менее 5%	5% - 10%	10 – 15%	20% - 30%	Более 30%
Фактическое значение показателя				22%	
Показатель	Количество сотрудников с индивидуальными ИПР				
Возможные значения показателя	Менее 40%	40% – 60%	60% – 80%	80% – 100%	100 %, включенных в кадровый резерв
Фактическое значение показателя					100%
Окончание таблицы 3.5					
Показатель	Процент уволившихся из числа кадрового резерва				
Возможные значения показателя	Более 20%	15 – 20%	10% – 15%	5% - 10%	5% и менее
Фактическое значение показателя				8%	

4) Расчет эффективности Эфj

На основе полученной количественной оценки показателей эффективности мероприятий по управлению карьерой и их весовых значений, рассчитываем эффективность каждого показателя и затем общую эффективность (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Расчет эффективности мероприятий по формированию кадрового резерва

№ п/п (j-ый показатель)	Показатель, n	Вес, Kj	Количественная оценка показателя, Xj	Эфj
1	Процент снижения издержек на подбор персонала	8,3	4	6,64
2	Процент сокращения затрат на обучение, совмещение функций, перевод на другие должности	5,3	5	5,3
3	Количество сотрудников с индивидуальными планами развития	6,9	5	6,9
4	Процент уволившихся из числа кадрового резерва	8,7	4	6,96
$Эф = \sum_{j=1}^n \frac{k_j \times X_j}{q}$				92,16

Итоговая эффективность мероприятий 92,16%.

Таким образом, результаты комплексной оценки и расчет интегрального показателя эффективности служат итоговыми индикаторами,

фокусирующими внимание на основных проблемах работы с кадровым резервом и помогают вовремя скорректировать выявленные несоответствия.

Заключение

В условиях рыночной экономики вопросы управления трудовой карьерой являются актуальными для предприятий в условиях возрастания роли человеческого капитала. В этих условиях на уровне экономики в целом на первый план выходит управление развитием человеческими ресурсами, а на уровне отдельного предприятия - управление развитием персонала, развитием трудового потенциала каждого конкретного человека, управление его продвижением в рамках организации.

В первой главе были изучены теоретические аспекты управления трудовой карьерой на предприятии.

Второй раздел работы содержит организационно-экономическую характеристику объекта исследования – ООО «АДК». В частности, приведены результаты анализа основных экономических показателей деятельности за 2016-2018 г.г. и анализ системы управления трудовой карьерой на предприятии.

По результатам анализа можно сделать несколько выводов, которые определяют основные функции, которые должен осуществлять зам. директора по развитию персонала и менеджер по персоналу для достижения поставленных стратегических целей предприятия.

3) Сложившийся в коллективе морально-психологический климат в целом можно рассматривать как благоприятный.

4) На 86 % текучесть персонала обусловлена инициативой самих сотрудников.

В третьей главе были предложены мероприятия по совершенствованию трудовой карьеры сотрудников ООО «АДК»

Итоговая эффективность мероприятий 92,16%.

Таким образом, можно сделать выводы об эффективности предложенных рекомендаций и то, что цель бакалаврской работы достигнута.

Список используемой литературы

1. Постановление Госкомстата РФ от 5 января 2004г. № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты» // \ «Бюллетень Минтруда РФ\», N 5, 2004.
2. Федеральный закон от 30 ноября 1994г. № 51-ФЗ «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая с последними изменениями от 26.06.2007)» // Собрание законодательства Российской Федерации, 1994. № 32.
3. Федеральный закон от 26 января 1996г. № 14-ФЗ «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая с последними изменениями от 04.11.2007)» // Собрание законодательства Российской Федерации, 1996. № 5.
4. Федеральный закон от 26 ноября 2001г. № 146-ФЗ «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья с последними изменениями от 29.12.2006)» // Собрание законодательства Российской Федерации, 2001. № 49.
5. Федеральный закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ «Трудовой кодекс Российской Федерации (с последними изменениями от 18.10.2007)» // Собрание законодательства Российской Федерации, 07.01.2002 № 1 (ч.1) ст.3.
6. Федеральный закон от 06 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // \ «Российская газета\», № 202, 08.10.2003.
7. Федеральный закон от 29 декабря 2004г. № 201-ФЗ «О внесении изменений в статью 112 Трудового кодекса Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации, 03.01.2005 № 1 (часть 1). Ст. 27.
8. Федеральный закон от 2 марта 2007г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации, 05.03.2007 № 10.

9. Указ Президента Российской Федерации от 26 октября 1993 года «О реформе местного самоуправления в Российской Федерации» // \ «Собрание актов Президента и Правительства РФ\», 01.11.1993 N 44.
10. Аширов, Д.А. Управление персоналом [Текст] / Д.А. Аширов. - М.: Проспект, 2014. - 432 с. - ISBN 5-7834-0066-1.
11. Большая советская энциклопедия [Текст] . – 2-е изд., перераб. и доп. - М., 2015. – 960 с. – ISBN 5-98118-093-5
12. Бухалков, М.И. Управление персоналом на предприятии [Текст] / М.И. Бухалков. - М.: Экзамен, 2017. - 320 с. - ISBN 978-5-392-01325-8.
13. Веснин, В.Р. Менеджмент [Текст] / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 512 с. - ISBN 5-230-10656-5
14. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст] / О.С. Виханский. - М.: Гардарика, 2016. с. 120 с. - ISBN 5-8159-0127-6.
15. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — М., 2014. - С. 12
16. Вудкок М., Раскрепощенный менеджер. [Текст] / Вудкок М., Фрэнсис Д. М., С. 119- ISBN 5-8956-0756-1.
17. Галенко, В.П. Менеджмент [Текст] / В.П. Галенко, А.И. Рахманов, О.А. Страхова. - СПб.: Питер, 2015. - 229 с. - ISBN 5-7682-0237-5.
18. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала [Текст] / В.В. Гончаров. М.: МНИИПУ, 2016. с. 195.
19. Громкова, М.Т. Организационное поведение [Текст] / М.Т. Громкова. М.: ЮНИТИ-ДАНА 2016. – с. 230. - ISBN 5-6834-0236-6.
20. Глухов, В.В. Менеджмент [Текст] / В.В. Глухов. - СПб.: Питер, 2010. - 608 с. - ISBN 5-230-10656-5
21. Десслер, Г. Управление персоналом [Текст] / Десслер Г. М.: БИНОМ, 2014. – С. 76
22. Дмитриев, Ю.Г. //Деньги и кредит [Текст] //Дмитриев Ю.Г. М., 2015. - №10 (43). – С. 55

23. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин. Н-Новгород: НИМБ, 2014. – ISBN 5-350-11657-6.
24. Иванов, В.Ю. Карьера менеджера как объект исследования и управления [Текст] // Менеджмент в России и за рубежом. 2016. - № 3. - С. 73-79.– ISBN 978-5-699-22487-6.
25. Казначевская, Г.Б. Менеджмент [Текст] / Г.Б. Казначевская, И.Н. Чуев, О.В. Матросова. - Ростов н/Д.: Феникс, 2017. - 378 с.
26. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст] / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 638 с. - ISBN 978-985-483-889-2.
27. Лафта, Дж.К Теория организации [Текст] / Дж. К. Лафта. М.: ТК Велби, Издательство Проспект, 20136. – с. 157.
28. ШвальбеБербель Х. Личность, карьера, успех: психология бизнеса: Пер. с нем. [Текст] / М.: Прогресс, 2017. - С. 74. - ISBN 5-7856-0021-8.
29. Управление персоналом [Текст] / Учебное пособие. //Под ред. Б.Ю. Сербиновского и С.И. Самыгина. М.: Издательство ПРИОР, 2017. - ISBN 5-482-00330-2.
30. Федосеев В.Н., Капустин С.Н., Управление персоналом организации. [Текст] / - М.: Экзамен, 20134 - 368 с.
31. Armstrong M. The practice of human resources management / M. Armstrong; trans. with English. Ed. S. K. Mordvin. - SPb., 2016.
32. Belicheva SA Socio-psychological, diagnostic-correctional tools / SA Belicheva, M.Yu. Kondratiev, V.Lushchuk. - M., 2015.
33. Birkenbil VF How to succeed in life / VF Birkenbil. - M., 20134.
34. Bogdanov MA Textology: In 2 volumes / MA Bogdanov. - M., 2014.
35. Varlamov II. Personal textology: self-management / II Varlamov, VS Kirpichev. - M., 2015.