

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Управление человеческими ресурсами
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование управления трудовой карьерой персонала организации (на примере ООО «Тесла»)

Студент

М.Д. Половинко
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, С.О.Шаногина
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Половинко М.Д.

Тема работы: «Совершенствование управления трудовой карьерой персонала организации (на примере ООО «Тесла»).

Научный руководитель: Доцент кафедры, кандидат экономических наук, Шаногина С. О.

Цель исследования состоит в анализе и совершенствовании управления трудовой карьеры персонала на примере ООО «Тесла».

Объект исследования – ООО «Тесла».

Предмет исследования – является система управления трудовой карьерой персонала.

Методы исследования: системный подход к изучению, анализу трудовой карьеры как социального явления, методы статистического логического анализа, методы синтеза при обнаружении устойчивых свойств трудовой карьеры и карьерного процесса, методы социологического исследования, методы стратегического планирования.

Краткие выводы по бакалаврской работе. Основные результаты бакалаврской работы, заключаются в дальнейшем развитии: формулировки задач анализа системы управления трудовой карьерой на предприятиях, которые занимаются испытанием, исследованием и анализом целостных механических и электрических систем, энергетическим обследованием. Практическая значимость работы заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию управления трудовой карьерой предприятия ООО «Тесла».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 49 источников и 2 приложений. Общий объем работы, без приложений, 63 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 13, рисунков – 19.

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические основы управления трудовой карьерой персонала организации	6
1.1 Понятие, классификация, основные этапы карьеры	6
1.2 Процессы управления трудовой карьерой персонала и ее мотивационные аспекты.....	13
1.3 Мотивация персонала как фактор системы управления трудовой карьерой	16
Глава 2 Анализ системы управления трудовой карьерой персонала организации на примере ООО «Тесла».....	24
2.1 Краткая экономическая характеристика предприятия.....	24
2.2 Анализ системы управления персоналом на примере предприятия ООО «Тесла»	30
2.3 Оценка системы управления трудовой карьерой персонала в ООО «Тесла»	36
Глава 3 Мероприятия по совершенствованию управления трудовой карьеры персонала предприятия на примере ООО «Тесла».....	44
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управления трудовой карьеры персонала	44
Таблица 7 – Мероприятия совершенствование системы управления персоналом на ООО «Тесла»	44
3.2 Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию трудовой карьеры персонала	53
Заключение	57
Список используемых источников.....	60
Приложение А «Результаты опроса анкетирования сотрудников».....	64
Приложение Б «Опросный лист»	65

Введение

Актуальностью темы работы состоит в том, что 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», при этом, вкладывая в него средства.

От того, насколько правильно выбран и насколько адекватно реализован карьерный путь, зависит удовлетворенность работника своей трудовой судьбой и жизнью, и соответственно его общественная и трудовая отдача, что, в свою очередь, оказывает прямое влияние и на эффективность деятельности организации, и на экономическую стабильность государства. Такая взаимосвязь порождает собой необходимость эффективного управления карьерными процессами на всех уровнях.

Цель бакалаврской работы состоит в анализе и совершенствовании управления трудовой карьеры персонала на примере ООО «Тесла». Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть понятие трудовой карьеры персонала, ее основные цели и этапы построения.
2. Изучить процесс мотивации как фактора системы управления трудовой карьерой.
3. Провести анализ системы управления трудовой карьерой персонала организации на примере ООО «Тесла».
4. Разработать и оценить социально-экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию управления трудовой карьеры персонала

Объектом исследования является ООО «Тесла».

Предметом исследования является система управления трудовой карьерой персонала.

Методы исследования. В данной бакалаврской работе использованы

такие методы, как:

- системный подход к изучению, анализу трудовой карьеры как социального явления;
- методы статистического логического анализа;
- методы синтеза при обнаружении устойчивых свойств трудовой карьеры и карьерного процесса;
- методы социологического исследования
- методы стратегического планирования.
- факторные, ретроспективные методы.

Информационную базу научные публикации и монографические издания отечественных и зарубежных ученых, нормативно-законодательные акты России, материалы научных конференций и исследований, данные отчетности администрации ООО «Тесла».

Глава 1 Теоретические основы управления трудовой карьерой персонала организации

1.1 Понятие, классификация, основные этапы карьеры

Понятие «развитие» рассматривается как изменение, направленное на улучшение качества и переход к новым уровням.

Развитие определяется как получение определенной особенности в том или ином направлении. При развитии должны отсутствовать какие-либо ограничения, которые могут способствовать остановке или торможению основного производства.

В наше время, понятие «развитие» тесно связано с персоналом и человеческими ресурсами. А.П. Егоршин трактует «развитие человеческих ресурсов», как процесс комплексного и непрерывного всестороннего развития личности персонала в целях роста эффективности их работы [22].

Карьера – это индивидуальное изменение позиций и поведения, которые связаны с опытом работы и всей трудовой деятельностью человека. На рисунке 1 показаны основные определения карьеры.

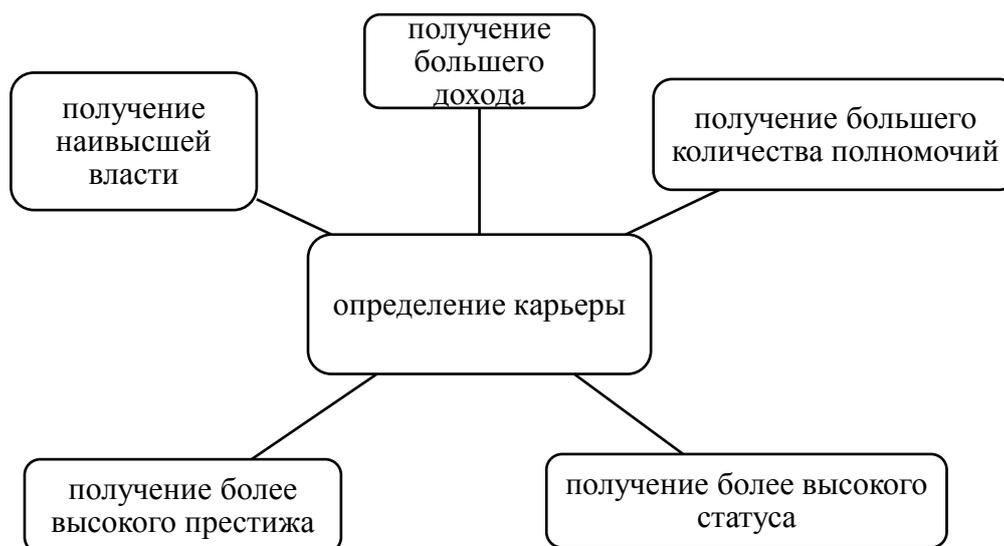


Рисунок 1 – Определение карьеры

Следует отметить, что управление деловой карьерой – это система мероприятий, проводит кадровая служба предприятия, 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. На рисунке 2 представлены различные виды карьеры на предприятиях



Рисунок 2 – Классификация карьеры

Внутренне организационная карьера – это процесс, когда работник за время своей работы проходит последовательно все этапы развития. Графически данные этапы изображены на рисунке 3.

Также, необходимо сказать, что в случае межорганизационной карьеры, в процессе своей трудовой деятельности работник проходит аналогичные этапы, но в различных организациях. Межорганизационная карьера может быть:

- специализированной;
- неспециализированной.

К специализированной относится такой вид трудовой карьеры, при котором сотрудник проходит все стадии развития.

А неспециализированная карьера отличается тем, что работник в ходе трудовой деятельности меняет свои профессию или сферу деятельности.

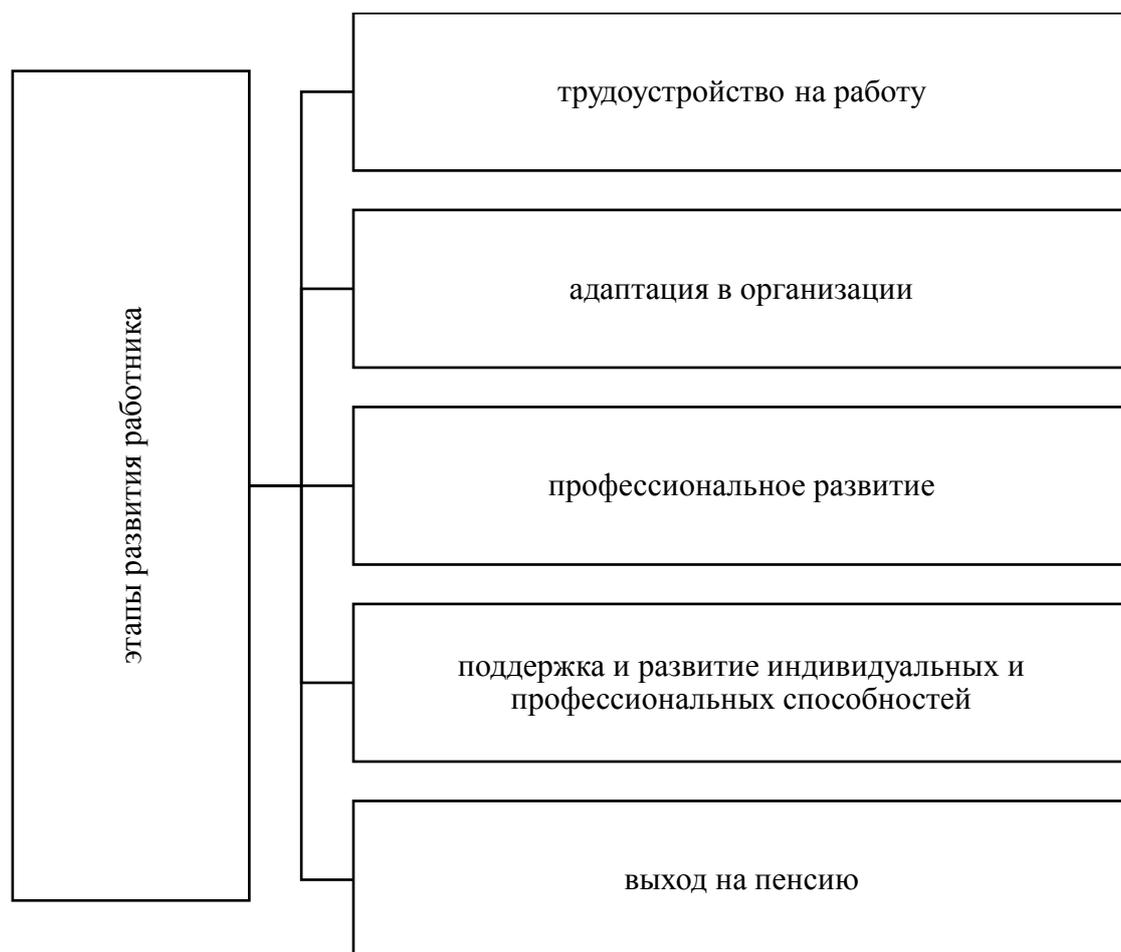


Рисунок 3 –Этапы развития работника в процессе трудовой карьеры

Вертикальная карьера – это вид деловой карьеры, то есть продвижения на более высокую ступень иерархии в ходе профессиональной деятельности.

Горизонтальной карьерой представлена движением сотрудника в процессе профессиональной деятельности в другую функциональную область.

Ступенчатая карьера – такой вид карьеры, который совмещает в себе горизонтальный и вертикальный тип роста.

Центрированная карьера – карьера, которая характерна для ограниченного круга работников, которые обладают широкими деловыми связями на предприятии.

На рисунке 4 отображены основные виды карьерного процесса.

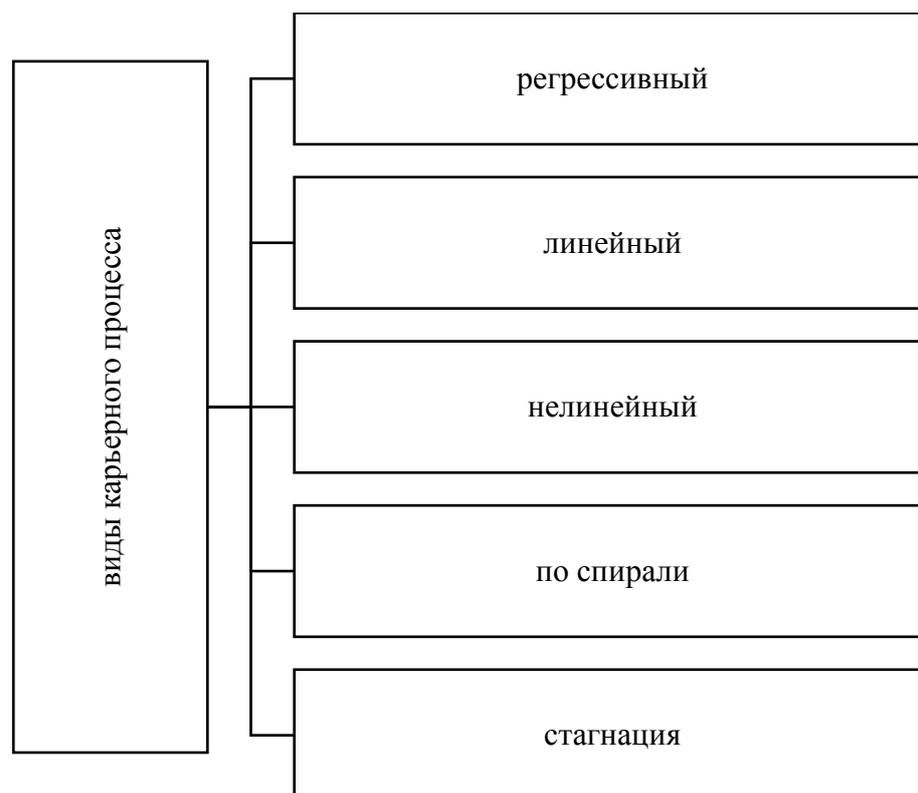


Рисунок 4 – Виды карьерного процесса

Эти виды карьерного процесса дают представление об особенностях их возникновения, внутренней организованности, внешних связей, направленности и взаимодействии относительно других процессов.

Так, к примеру, нелинейный карьерный процесс проходит прыжками, или прорывами после достаточно долгого периода количественного роста. В этом виде характерна постоянная смена статуса работника.

В случае, если работник последовательно осваивает различные должности и продвигается вверх по иерархической лестнице, то такой вид карьерного процесса можно назвать спиральным.

Стагнация (застой) – вид карьерного процесса, когда в работе и статусе работника не происходит существенных изменений.

На протяжении своей карьеры человек проходит через различные этапы. Всего выделяют 4 этапа (рисунок 5).

1 этап трудоустройство	2 этап составление и утверждение	3 этап. продвижение по службе	4 этап. Сохранение
обучение в школе обучение в средних и высших заведениях практическое обучение на производстве	человек учится самостоятель но работать, генерировать идеи в своей сфере деятельности, стать независимым в работе и приобрести уверенность в себе	человек стремится расширить круг своих интересов в организации и стремится к взаимодействию с другими организациями	человек генерирует идеи и способствует развитию своей организации, определяет и способствует развитию карьеры своих последователей, взаимодействует с важными персонами других организаций

Рисунок 5 – Этапы трудовой карьеры работника

Таким образом, развитие карьерных ориентаций – это сложная динамическая система количественных и качественных изменений, которые происходят в сознании человека. Эти изменения связаны с возрастом, жизненным опытом, социальными условиями и индивидуальными особенностями психики.

Следует сказать, что на развитие карьеры влияют определенные факторы, классификация которых приведена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Классификация факторов, которые влияют на карьерное развитие

Нужно также отметить тот факт, что карьера – это не только успехи или неудачи. Карьера представляет собой:

- позиции и поведения;
- смена навыков и способностей сотрудников, его профессиональных возможностей.

При этом профессиональный менеджер должен находить основные потребности работника, а работник должен показывать свои возможности, способности, и проявлять их в будущем.

В настоящее время, российская практика применяет зарубежные методы развития персонала организации. Рассмотрим подробно некоторые из этих методов.

Дистанционное обучение. В данном методе используются телекоммуникационные технологии. Они позволяют обучать персонал на расстоянии. Плюсом данного метода является то, что сотрудник может заниматься в удобное для него время.

Модульное обучение. Такой метод включает в себя совокупность модулей. Каждый модуль представляет собой определенную тему. Последовательность модулей можно менять.

Метафорическая игра. Суть метода заключается в метафоре. Метод позволяет развивать у сотрудников креативность и снижать тревожность при решении какой-либо задачи.

Сторителлинг. Переводится дословно как «рассказывать истории». Применяется для того, чтобы облегчить состояние сотрудника в период адаптации путем использования мифов и историй из жизни организации.

Обучение в рабочих группах. Данный метод заключается в организации рабочей группы, участниками которой могут быть работники любого уровня. Участники должны решить поставленную им задачу за определенное время.

Shadowing. Сотруднику предлагается в течение некоторого времени быть «тенью» другого сотрудника. Он должен наблюдать, делать записи о его деятельности.

Secondment. Сотрудника отправляют в командировку на другое место работы. Это позволяет осваивать новые знания и навыки.

Buddying. Суть метода заключается в прикреплении за специалистом партнера. Цель метода – предоставление обратной связи.

Геймификация. Суть заключается в обучении персонала в процессе игры.

Плейбек. Суть данного метода – создание плейбек-театра. Каждый может рассказать свою историю из жизни. Данный метод обеспечивает вовлеченность работника в трудовой процесс, создание социальной среды, расширение репертуара профессиональных знаний и умений [31].

1.2 Процессы управления трудовой карьерой персонала и ее мотивационные аспекты

Современная ситуация в социально-экономической и производственной сфере отличается сложностью и динамизмом. Существенно изменился рынок труда. Появились новые профессии, новые виды деятельности, ориентированные на поиск, привлечение и отбор квалифицированных специалистов. Это обусловило необходимость профессиональной мобильности и конкурентоспособности работников и породило новые проблемы профессиональной жизни человека.

Профессиональная успешность человека определяется рядом факторов, главными из которых являются взаимодействие личности с самой профессиональной деятельностью, адекватный выбор профессии, успешность и качество ее освоения, содержание и условия деятельности, формирование профпригодности в процессе труда, профессиональное становление, реализация профессионального потенциала развития специалиста, переживание и преодоление кризисов профессиональной жизни, профессиональных деструкций, а также необходимость психологического сопровождения профессионального становления.

В современной отечественной предпринимательской деятельности по отношению к обеспеченности персоналом сложилась тенденция, напоминающая порочный круг. С одной стороны, спрос соискателей явно больше, чем количество приемлемых вакансий. А с другой стороны, менеджмент среднего звена испытывает настоящий «кадровый голод», не хватает и по-настоящему квалифицированных специалистов.

В современном обществе мотивация построена на знаниях и механизмах психологии. различные теории мотивации делятся на две категории: содержательные и процессуальные. Содержательные теории построены на идентификации внутренних стимулов, которые заставляют действовать человека в определенном направлении, а процессуальные теории

мотивации рассматривают саму мотивацию с точки зрения того, что заставляет человека направлять усилия на достижение целей.

Мотивация карьерного продвижения персонала есть и навсегда останется одним из главных приоритетов руководителей и менеджеров по персоналу.

На сегодняшний день значительное место в деятельности персонала возникает индивидуальная мотивация персонала, которая предусматривает анализ портрета человека, выявление его желаний и стремлений.

Методы мотивации карьерного продвижения персонала могут быть различными. Ими могут быть: материальное и моральное поощрение.

К каждому из указанных комплексов принадлежит ряд методов, которые зависят от общей системы управления на предприятии и особенностей деятельности самого предприятия. В России, в отличие от других рыночных стран, труд человека является только основным средством получения материального вознаграждения, потребность в котором будет постоянно расти.

Ни одна система материальной мотивации карьеры персонала не может учитывать сложность и характер труда, личный вклад работника и весь объем его работы.

К методам материального поощрения относятся: премии, доплаты, участие в прибылях предприятия, отдых за счет предприятия, предоставление бесплатных обедов. Так, премии являются одним из самых действенных методов мотивации карьерного продвижения персонала. Выплату премий необходимо осуществлять не чаще одного раза в год. Это связано с тем, что частая выплата премий может превратиться в заработную плату, которая не будет способствовать эффективной мотивации персонала. Эффективность выплаты премий персонала определяется правильным выбором показателей, их дифференциацией в зависимости от роли и характера подразделений, уровня должностей, ориентации на конечные

результаты труда, гибкость критериев оценки достижений работника. На рисунке 7 – отображены случаи выплаты доплат.



Рисунок 7 – Случаи выплаты доплат сотрудникам

Участие в прибылях фирмы предполагает распределение части прибыли фирмы между работниками. Когда работник добросовестно выполняет свою работу, он может получить от предприятия определенный процент прибыли, величина которого зависит от роли работника в деятельности фирмы. Отдых за счет фирмы и бесплатные обеды предоставляются тем работникам, которые хорошо выполняют свои обязанности и нуждаются в указанных методах мотивации. Таким образом, удовлетворенность материальным вознаграждением мотивирует работников и способствует формированию в них преданности организации, привлекает новых работников.

Кроме материальных стимулов карьерного продвижения персонала, существуют еще и моральные. Это такие как: признание лучших работников, похвала, подарки, льготный график работы. Признание работника как одного

из лучших может происходить в виде личного контакта, сборов и праздничных мероприятий. На сегодняшний день очень большое значение имеет признание работников как ценных и незаменимых. После похвалы работника целесообразно не ограничивать круг его обязанностей, а, наоборот, предоставлять возможность реализовывать свои способности, ставить перед ним новые и более сложные задачи. Подарки, которые предприятие делает своему персоналу, могут быть в виде сувениров, билетов в кинотеатр, бесплатного ужина в ресторане. Также предприятие может устраивать внутрифирменные праздники, которые посвящаются определенным событиям (юбилей фирмы, выпуск новой продукции и т.д.). Кроме того, экономический субъект может проводить различные мероприятия (Новый год, День независимости, 8 марта).

Для получения максимальной отдачи, необходимо использовать в комплексе применяемые методы мотивации, что будет приводить к тесной взаимосвязи между ними.

Для руководителя очень важно уметь отличать потребности работников, которые постоянно меняются, ведь невозможно быть уверенным в том, что мотивация, которая положительно повлияла однажды на карьерное развитие, эффективно повлияет повторно. Что касается персонала предприятий, то главная его задача – это работать, эффективно использовать мотивацию и стремительно развивать свою карьеру.

1.3 Мотивация персонала как фактор системы управления трудовой карьерой

Высокая мотивация персонала – это важнейшее условие успеха организации. Ни одна компания не может быть успешной без стремления персонала работать с высокой отдачей, без высокого уровня приверженности персонала, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижения

поставленных целей. Именно поэтому проявляется столь высокий интерес к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил в интересах организации. И хотя нельзя утверждать, что рабочие результаты и рабочее поведение работников определяется только их мотивацией, все же влияние мотивации имеет очень большое значение.

Рыночные формы хозяйствования открывают широкие возможности для практического использования различных методов мотивации, ведь все действия сотрудников и людей вообще чем-то мотивированы. Мотивационные методы классифицируют по следующим характеристикам (рисунок 8).



Рисунок 8 – Классификация мотивационных методов

Рассмотрим современные методы мотивации на предприятиях. На рис.6 изображено процентное соотношение современных методов мотивации на российских предприятиях.

Основным методом мотивации является материальное стимулирование. Оно занимает 57% от общего числа. Исследование целей, которые интересуют работников в процессе их трудовой деятельности, позволяет сделать определенные выводы.



Рисунок 9 - Процентное соотношение основных методов мотивации, которые используются российскими предприятиями

Как показывают данные на рис.9, большинство стремится заработать как можно больше денег – 57%. Значительная часть опрошенных – 27% – нуждаются в признании и самоутверждении, на что необходимы значительные средства. Наименьшее внимание работник уделяет собственному профессиональному развитию (18%). Эта ситуация является неблагоприятной не только для самих работников, но и для предприятия в целом, ведь персонал является основным ресурсом функционирования предприятия, поэтому необходимо уделять значительное внимание тому, чтобы заинтересовать персонал в профессиональном развитии.

На современном этапе в зарубежных странах начали разрабатывать и внедрять новые материальные методы мотивации. Все это связано с необходимостью повышать производительность труда за счет материальной заинтересованности работника всего результатах путем совмещения его материальных интересов его и компании. Среди них выделяют следующие методы:

- индивидуализацию заработной платы;
- участие работников в прибылях;
- групповое стимулирование;
- право работников на приобретение акций на льготных условиях.

Эти методы являются нетрадиционными и для нашей страны. Их появление связано с глобализацией экономики. К нетрадиционным методам стимулирования на постсоветском пространстве можно отнести «Привязку к ключевым показателям эффективности» или Keyperformanceindicators (KPIs). KPI – это систем показателей, с помощью которых оценивается работа сотрудников компании. Но, к сожалению, чаще всего основным стимулирующим фактором для работников является даже не высокая заработная плата, а премиальные надбавки и бонусы.

Материальная мотивация в виде премий и бонусов является недостаточно совершенной, поскольку нередки случаи, когда премиальная вознаграждение выплачивается за результаты успешной деятельности предприятия в целом, откорректирована в соответствии с трудовым участием каждого подразделения и без учета результатов труда сотрудника, мотивируется. Этот метод является неэффективным, поскольку не учитывает индивидуальный вклад каждого работника в достижение поставленных целей, а сотрудники не связывают размер получаемой премии с конкретными действиями, которые могут увеличить ее размер. К нетрадиционным методам нематериальной мотивации работников, согласно зарубежному опыту, можно отнести следующие (рисунок 10).

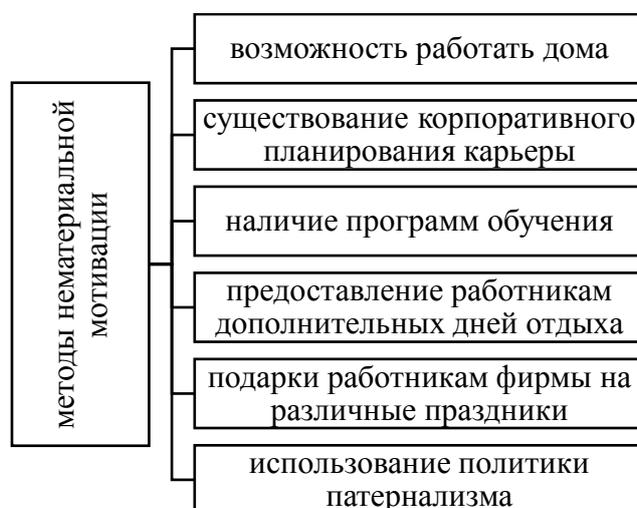


Рисунок 10 – Классификация нетрадиционных методов нематериальной мотивации

По данным исследований консалтингового агентства Watson Wyatt Heissmann было установлено, что первые две названные позиции стимулируют европейцев на 75%, третья позиция – на 60%, а четвертая – на 20%. Итак, стала актуальной возможность более автономно распоряжаться своим временем и строить карьеру на базе полученных новых знаний. Чтобы мотивационный процесс был управляемым, необходимо создать определенные условия, а именно:

- надо иметь полную и достоверную информацию об объекте управления;
- постоянно иметь представление о состоянии и динамике мотивационной направленности персонала;
- тщательно следить за социально-экономическими последствиями управленческих решений и уметь их прогнозировать.

Кроме того, в современных условиях хозяйствования предложена теория мотивации, которая называется R-теория мотивации. В данной модели предпринята попытка исследовать, влияние риска как социально-экономического фактора на деятельность работника и как им эффективно управлять для получения запланированных результатов.

Внешняя среда российской экономики характеризуется высоким уровнем экономического риска, что может повлиять на формирование социально-психологических особенностей общества. Это еще одна причина целесообразности и особой актуальности R-теории мотивации для предприятий, функционирующих на территории России. Анализируя деятельность персонала различных организаций, необходимо сделать вывод о том, что существование экономического риска может быть стимулом или, наоборот, антистимулом для работника.

Таким образом, можно с уверенностью утверждать, что мотивация работы должна быть настроенной так, чтобы организация получала максимальную отдачу от каждого сотрудника. При этом для должности с высоким уровнем риска работник должен быть склонным к риску, что даст

возможность полностью его использовать. Это требование является обязательным. По результатам научных исследований, в настоящее время возможности работника на российских предприятиях реализуются на 30-40%.

Итак, можно сделать вывод, что эффективное управление производственно-хозяйственной деятельностью предприятий в значительной степени зависит от использования умело налаженного мотивационного механизма. Исследование указанных и других проблем мотивации труда, разработка рекомендаций научно-практического значения и предложений по обеспечению эффективности мотивации наемного персонала являются важнейшими задачами экономической науки на сегодняшнем этапе развития, как нашей страны, так и общества в целом. В современных экономических условиях в России среди мотивов трудовой деятельности начинают преобладать краткосрочные цели и ценностные ориентации. Постоянные изменения в законодательной базе, деформация трудовых ценностей, ухудшение социальной защиты, неадекватность цены рабочей силы - все это вызывает у людей чувство безразличия к своему профессиональному росту и требует переосмыслить вопрос эффективности существующих стимулов, начать поиск новых и разработать систему инновационной мотивации. Также необходимость внедрения принципиально новых методов стимулирования заключается в стремительном росте роли инноваций и обострении международной конкуренции.

Однако, внедрение таких технологий всегда сопровождается значительными трудностями, главная из которых – невозможность разработки универсальной системы мотивации. Это связано с конфликтом интересов работников и особенностями их менталитета: некоторые люди стремятся к изменениям, для некоторых изменения - стрессовая ситуация. Поэтому, перед разработкой и внедрением новой мотивационной системы будет целесообразным рассмотреть основные положения модели мотивации В. И. Герчикова, которая разделяет весь персонал на 4 типа:

- инструменталисты - они заинтересованы в материальном вознаграждении;
- профессионалы - прежде всего, ценят содержание труда, ищут возможности для успешного выполнения сложной работы;
- собственники - пытаются брать на себя полную ответственность за дело без всякого контроля;
- патриоты - ценят результативность общего дела и признание руководством их заслуг;

Опираясь на предложенную Герчиковой В. И. классификацию типов персонала, целесообразно дополнить существующие модели мотивации персонала, с учетом особенностей личности каждого отдельного работника и отразим в таблице 1.

Таблица 1 – Предложения по совершенствованию методов мотивации персонала.

Типы работников	Благоприятные методы	Неблагоприятные методы
Инструменталисты	Повышения зарплаты, выплаты премий и бонусов	Моральная мотивация
Профессионалы	Поощрение инициативности	Штрафные санкции
Собственники	Привлечение к принятию управленческих решений	Патернализм
Патриоты	Признание руководителями вложения работника в деятельность компании	

Таким образом, одним из ключевых моментов в разработке инновационных для предприятия методов мотивации является психологическая характеристика работников, которая позволит подобрать наиболее действенные методы в той или иной ситуации.

Немалую в системе мотивации роль играет наличие социального пакета и возможности роста. Все эти стимулы предприятия реализуются через построение системы мотивации, которая рассматривается как инструмент

стимулирования, желаемого поведения работников. Система мотивации работников на предприятии должна предусматривать несколько этапов.

Первый этап – разработка и внедрение методики материального и морального стимулирования.

В зависимости от возможностей предприятия необходимо предусмотреть достаточно высокий уровень надбавок и премий для того, чтобы продемонстрировать реальную заинтересованность руководителя поддержать стремление к качественной работе.

В современных условиях возрастает роль факторов нематериальной мотивации, которые влияют на производительность труда, эффективность производства и конкурентоспособность. Успешная реализация стратегических целей предприятий в значительной степени определяется способностью их персонала к производительной, качественной и творческой работе, генерирования и внедрения новых идей, получения новых знаний и выработки навыков, которые в совокупности дадут положительный результат и гарантированный успех. Процесс нематериальной мотивации должен происходить в соответствии с установленными целями предприятия, что дает возможность обосновать конкретные задачи мотивации. Для совершенствования нематериальной мотивации персонала на предприятии предлагаются использовать следующие элементы: подарки; социальный пакет, обучение и повышение квалификации, открытость и постоянный диалог руководства с персоналом, совершенствование организации труда (расширение трудовых функций, обогащения труда и др.).

Каждому работнику важно чувствовать свою значимость в коллективе и уважение к себе. Именно поэтому мотивационные подарки, которые демонстрируют работнику должную оценку его достижений со стороны руководства, имеют большое значение. Такие виды мотивации требуют сравнительно невысоких затрат денежных средств на одного работника, однако повышают статус организации, поскольку работник видит заботу о себе со стороны руководства.

Глава 2 Анализ системы управления трудовой карьерой персонала организации на примере ООО «Тесла»

2.1 Краткая экономическая характеристика предприятия

ООО «Тесла» находится по адресу: 460052, Оренбургская область, город Оренбург, Салмышская улица, дом 34 корпус 2, квартира 47

Руководитель: Директор Белов Сергей Александровичс 22 августа 2017г.

ИНН 5609182476

Основной вид деятельности по ОКВЭД

71.20.4 – Испытания, исследования и анализ целостных механических и электрических систем, энергетическое обследование

Дополнительные виды деятельности

33.14 – Ремонт электрического оборудования

33.20 – Монтаж промышленных машин и оборудования

42.22 – Строительство коммунальных объектов для обеспечения электроэнергией и телекоммуникациями.

43.21 – Производство электромонтажных работ

46.14.9 –Деятельность агентов по оптовой торговле прочими видами машин и промышленным оборудованием

46.15.3 – Деятельность агентов по оптовой торговле электротоварами и бытовыми электроустановочными изделиями

46.43.1 – Торговля оптовая электрической бытовой техникой

46.47.2 – Торговля оптовая осветительным оборудованием

46.52.2 – Торговля оптовая электронным оборудованием и его запасными частями

46.69.5 – Торговля оптовая производственным электротехническим оборудованием, машинами, аппаратурой и материалами

Далее рассмотрим основные технико-экономические показатели деятельности компании (таблица 2).

Таблица 2 – Техничко-экономические показатели деятельности ООО «Тесла».

Показатели	Годы			Отклонение, (+,-)	Темп изменения, %
	2017	2018	2019		
Объем деятельности, тыс. руб.	840	1126	14464	13624	1721,91
Себестоимость деятельности	0	0	14070	14070	
Среднесписочная численность работников, чел.	5	6	6	1	120
Прибыль:				0	
- валовая	840	1126	394	-446	46,96
Административные расходы	700	903	0	-700	0
Прибыль (убыток) от продаж	140	223	394	254	281,46
Прочие доходы	0	0	1	1	
Прочие расходы	0	7	37	37	
Прибыль до налогообложения	140	216	358	218	255,71
Прибыль чистая	115	166	321	206	279,13
Рентабельность: %					
- рассчитанная по чистой прибыли	13,7	14,7	2,21	-11,49	16,13

Вывод: Из расчетов технико – экономических показателей можно сделать вывод о том, что наибольший объем выручки от деятельности предприятие получило в 2019 году. Значение объема дохода в 2019 году составил 14464 тыс. руб, что на 13624 тыс.руб. больше по отношению к 2017 году. С другой стороны, мы видим, что, хотя общий объем дохода в 2019 году был наивысшим, себестоимость выпуска была тоже максимальной[11,10].

В целом же, если сравнивать показатели рентабельности по годам, то можно подчеркнуть резкое снижение рентабельности деятельности ООО «Тесла» в 2019 году по отношению к 2017 году. Это может быть связано с недостаточным расширением рынка сбыта деятельности компании. Для выхода из сложившейся ситуации предприятию необходимо расширение

существующего рынка реализации его услуг при помощи привлечения все большего количества потенциальных клиентов.

На рисунке 11 отображена динамика рентабельности за период 2017-2019 г.г.



Рисунок 11 - Динамика показателей рентабельности ООО «Тесла»

В таблице 3 приведем качественную характеристику ООО «Тесла» за 2018-2019 годы.

Таблица 3 – Качественный состав рабочих ООО «Тесла».

Показатели	Количество человек			
	Руководители		Специалисты, служащие, прочие работники	
	2018	2019	2018	2019г.
Вместе работников, из них имеют образование	2	2	4	4
Высшее	1	1	1	1
Среднее специальное		-	2	2
Профессиональную техническую		1	1	1
Общее среднее	-			

Из приведенных данных видно, что высшее образование имеют 33,3% в общей численности руководителей. Среднее специальное образование имеют 2 человека в 2018 году и 2 человека в 2019 году. Среди специалистов работники с высшим образованием – 1 и 1 соответственно в 2018 и 2019 годах. Таким образом, образовательный уровень ООО «Тесла» достаточно высок[8,с.8].

Кроме имеющихся возможностей, на наш взгляд важную роль играет повышение квалификации специалистов в соответствии с изменениями во внешней среде, развитием рыночных отношений и конкурентной борьбы. Предприятие, использующее средства на обучение своих сотрудников, в дальнейшем имеет значительное преимущество среди своих конкурентов. Для повышения квалификации рабочих организуются производственно-экономические курсы; курсы целевого назначения; школы передовых приемов и методов труда (таблица 4).

Таблица 4 – Профессиональное обучение сотрудников за 2018-2019г.г. в ООО «Тесла»

Показатели	2018г.		2019.		отклонение	
	Итого чел.	Удельный вес. %	Итого чел.	Удельный вес с. %	Итого, чел.	Удельный вес с. %
Итогообучения	2	100,0	2	100,0	0	
Из них админкорпус	1	50	1	50	0	
в т.ч. руководителей	1	100	1	100	0	
специалисты	1	50	1	50	0	+

Проанализировав данные таблицы 3, следует отметить следующие моменты. В динамике количество работников, получивших повышение квалификации в 2018 и 2019 году одинаковое. В ООО «Тесла» применяется как материальное, так и моральное стимулирование[13,с.67].

В качестве материального стимулирования в основном выступает заработная плата, начисленная в соответствии с тарифной системой оплаты труда, а премирования в соответствии с Положением о премировании работников ООО «Тесла» по усмотрению директора организации. Положение о премирования создано в ООО «Тесла» с целью повышения материальной заинтересованности работников в выполнении плановых показателей. Надбавки стимулирующего характера в ООО «Тесла» можно разделить на две группы:

1. Обязательные надбавки компенсированного характера, которые связаны с режимом работы, условиями труда и дополнительными затратами труда (работа в сверхурочное время, выходные и праздничные дни, ночное время)[11,с.87].

2. Надбавки стимулирующего характера, применяемые на основании различных нормативных актов. Далее проанализируем показатели эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «Тесла» (таблица 5)

Таблица 5 – Динамика показателей эффективности деятельности ООО «Тесла» за 2017-2019г.г.

Показатели	Года			Отклонение 2019 к 2017	
	2017	2018	2019	+/-	%
Рентабельность активов, %	27,3	11,2	5,7	-21,6	20,8
Краткосрочная задолженность, тыс. руб.	120	472	5119	4999	4265
Рабочий капитал, тыс. рублей	-25,38	-26,42	-16,62	-42,0	052
Активы, тыс. рублей	420	1480	5645	5225	1344
Рост продаж (перевозок), %	25,63	32,97	9,57	-16,06	37,4
Коэффициент покрытия	0,7	0,8	0,8	0,1	114,3
Коэффициент автономии	-0,07	-0,02	-0,03	0,04	40
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,25	0,002	0,14	-0,11	44

Анализируя табл. 4, следует сделать следующие выводы. Что касается показателя задолженности, то видно, что колебания значительные. В состав задолженности входит текущая задолженность предприятия. Рабочий

капитал – разница между оборонными активами предприятия и его текущими обязательствами, то есть он состоит из части оборотных активов, которые финансируются за счет собственного капитала и долгосрочных обязательств. Динамика показателей рентабельности отображена на рисунке 12.

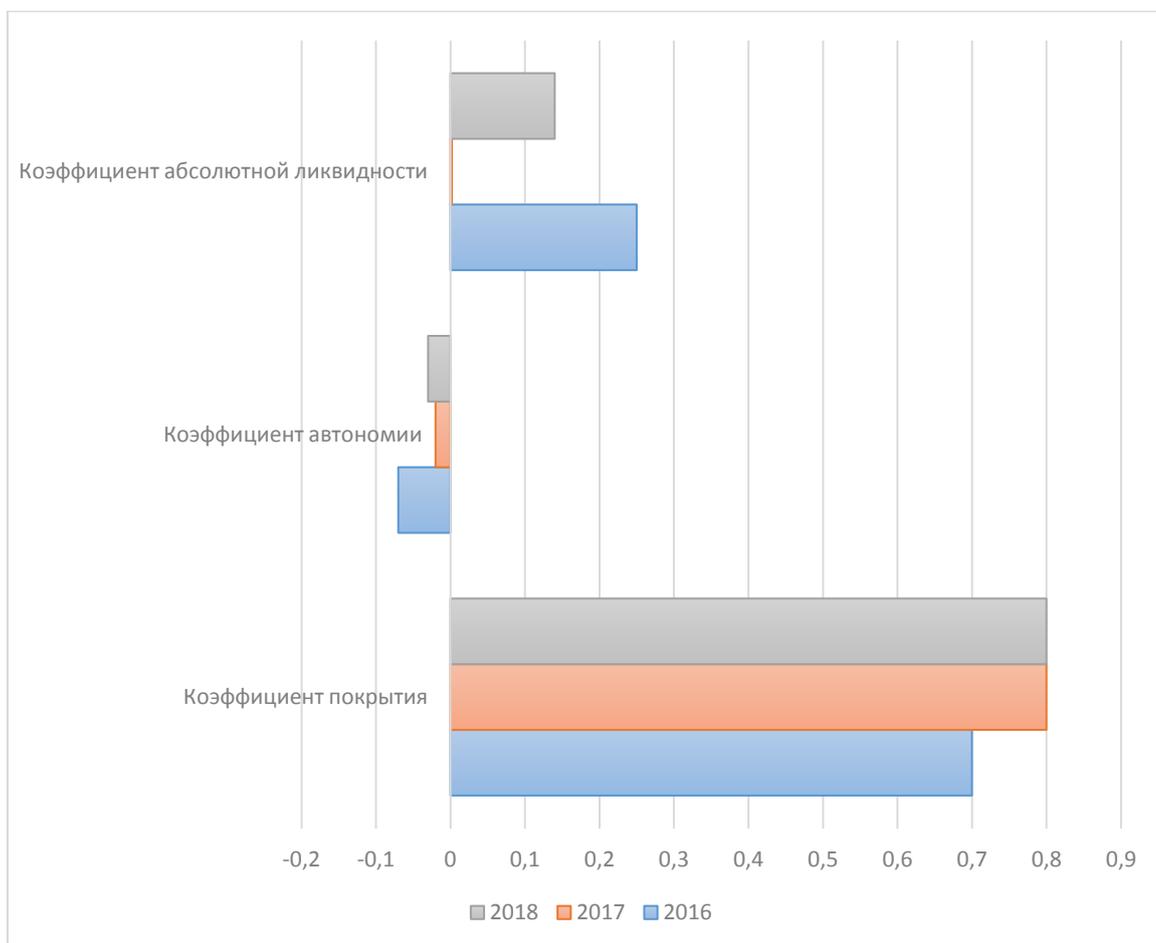


Рисунок 12 – Динамика показателей ликвидности ООО «Тесла»

Из расчетов можно сделать вывод о отсутствии у компании рабочего капитала, и оно не в состоянии оплачивать текущие долги. Активы на протяжении трех лет были неизменны. То есть, предприятие не привлекало инвестиций на приобретение активов. Что касается коэффициента покрытия, то анализ свидетельствует о проблемном состоянии платежеспособности, поскольку оборотных средств недостаточно для того, чтобы покрыть текущие обязательства. (Нормативным есть значение в пределах 1-3, но

более желаемым является значение 2-3). Это приводит к снижению доверия со стороны кредиторов, партнеров, клиентов, и следствием этого может быть увеличение стоимости заемных средств[5,с.45].

2.2 Анализ системы управления персоналом на примере предприятия ООО «Тесла»

Характеризуя систему мотивации труда в ООО «Тесла» следует отметить, что она представлена системой, основанной на сочетании моральных и материальных стимулов. Все участники трудового процесса могут поощряться за добросовестный труд и достигнутые экономические результаты. Поощрения применяются в индивидуальном порядке с целью выделения рабочих, руководителей, специалистов и служащих, активно способствующих выполнению производственных заданий, принимающих участие в освоении и внедрении новой техники и прогрессивных технологий, совершенствовании организации труда и производства, за проявленный новаторский подход к решению поставленных задач, за высокий профессионализм, бережное отношение ко всем видам ресурсов, за стабильные успехи в труде[7,с.67].

На предприятии используются следующие формы стимулирования:

- Материальное денежное: заработная плата, доплаты, премии.
- Нематериальное: стимулирование на основе выражения общественного признания – вручение грамот по результатам работы за год.

Охарактеризуем данные формы стимулирования поподробнее.

1) Материальное денежное стимулирование

Управление стимулированием труда в ООО «Тесла» охватывает ряд последовательно выполняемых этапов работ:

- а) за труд в организации каждый работник получает заработную плату, которая складывается из оклада (тарифной ставки), доплаты, премии и максимальным размером не ограничиваются. Оклад (тарифная ставка) носит

постоянный характер и меняется только на основании приказа генерального директора организации; надбавки выплачиваются каждому работнику ежемесячно в размере, определяемом настоящим положением. Доплаты и премии выплачиваются в зависимости от условий, предусмотренных трудовым договором и настоящим положением, размер месячной заработной платы и иных стимулирующих выплат не может быть ниже минимальной заработной платы, установленной в Российской Федерации[2].

б) построение системы дополнительного стимулирования отдельных аспектов трудовой активности работников. Эта система использует различные формы – премирование за текущие результаты хозяйственной деятельности; доплаты за трудовой стаж работы в организации; различные единовременные поощрения за результаты труда; премиальные выплаты по итогам работы за год и другие.

Особое внимание на предприятии уделяется социальному пакету. ООО «Тесла» осуществляет корпоративную деятельность по следующим направлениям[3]:

1. предоставление жилья на льготных условиях. Специалистам, в которых организация заинтересована, предоставляется квартира в спальном районе города (площадью не менее существующей, но не более 30 кв.м. на каждого члена семьи) в соответствии с Коллективным договором;

2. разработана система мотивации и стимулирования персонала. В ООО «Тесла» развита и эффективно работает система морального и материального стимулирования персонала. В течение года производятся награждения сотрудников Благодарственными письмами и Почетными грамотами за выдающиеся успехи в труде. Одним из самых важных праздников для сотрудников организации является профессиональный день. К этому празднику приурочиваются многочисленные мероприятия по награждению и поощрению сотрудников. Среди почетных наград стоит выделить Доску Почета, на которую помещаются фотографии передовиков производства предприятия. Одной из самых важных наград является

занесение в Книгу Почета. Каждое награждение – это не только проявление благодарности сотруднику за успешный труд, повышение лояльности персонала организации, но оно также сопровождается материальным стимулированием[8,с.78].

3. корпоративные мероприятия.

Чтобы выявить основные достоинства и недостатки системы управления мотивации и стимулирования персонала в ООО «Тесла» было проведено анкетирование сотрудников (приложение А)

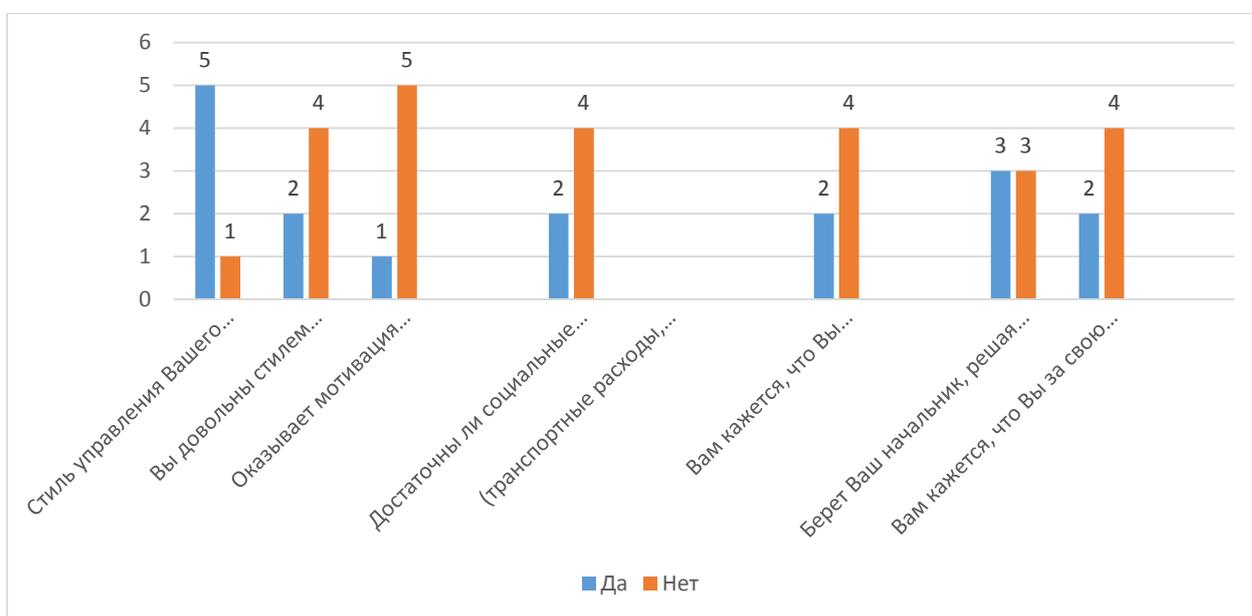


Рисунок 13 – Соотношение по степени удовлетворенности ответов анкеты персонала ООО «Тесла»

Следующий блок анкетирования непосредственно показывает руководящий аспект и значимость его влияния на работников организации, что выражается в таких характеристиках, как потребность в управлении, уверенность в сохранении рабочего места. Ответы «нет» показывают, что работник готов в риск[11,с.54]. Непосредственно вопросы данного блока и соотношение ответов «Да» и «Нет» приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Определение значимости управления (блок 2)

Вопросы	ДА	НЕТ
9. Не очень высока степень уверенности на рабочем месте	2	4
10. Работники четко проинформированы о своей компетенции в рамках рабочего	0	6
11. Социальная политика предприятия не удовлетворяет	2	4
12. Руководители не понимают, что гарантия рабочего места обеспечивается уровнем конкурентоспособности организации в целом	1	5
13. Работники не совсем точно понимают ожидания со стороны руководителей	3	3
14. Работники ожидают похвалы	4	2
15. Работники полностью проинформированы о социальной политике организации	3	3
16. Сотрудники хотели бы знать, как результаты работы влияют на успех деятельности предприятия	3	3

Результаты анкетирования для наглядности можно предоставить в виде диаграммы (рис.14)

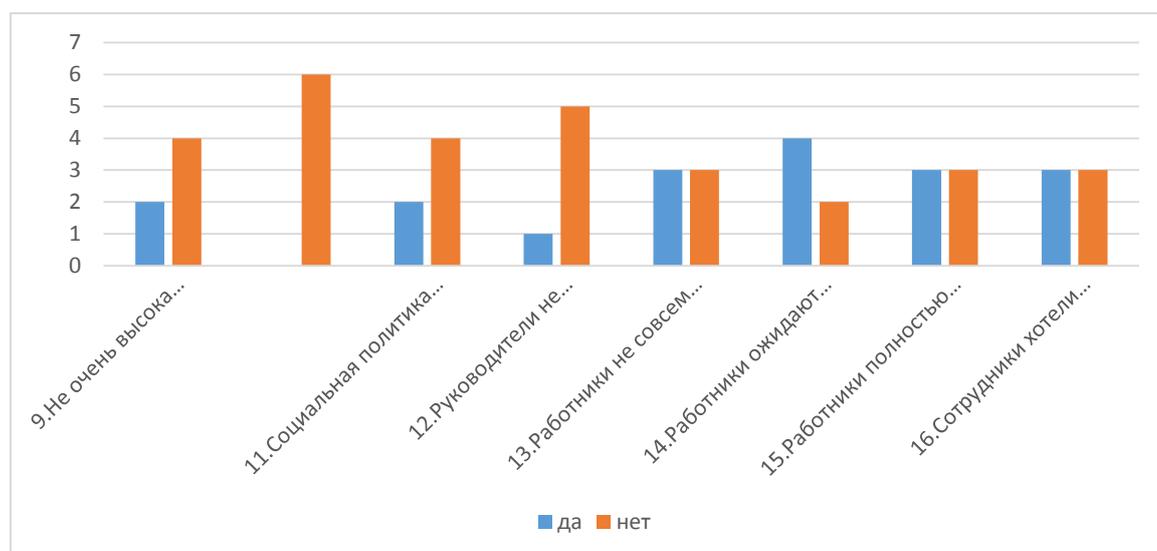


Рисунок 14– Соотношение по степени удовлетворенности ответов анкеты персонала ООО «Тесла»

Практически во всех вопросах преобладает ответ «Нет». Исключение составляют вопросы 11 (незначительная разница), ответ 14 (слишком большой разрыв) и вопрос 16 (незначительная разница). По результатам данного анкетирования можно сделать вывод о том, что большинство

сотрудников недовольны действующей системой мотивации персонала, по своей сути на предприятии она практически отсутствует[8,с.9].

Далее построим мотивационный профиль по методике Гречикова

Особенности системы мотивации позволила выявить методика Гречикова. Для того, чтобы определить, какие преимущественные направления стимулирования со стороны работников, необходимо построить мотивационный профиль персонала, что позволит воздействовать на работников через максимально эффективные инструменты стимулирования. Опрос был проведен среди 100 работников, что составляет 32 % общей численности персонала. Обработка анкет работников ЭВЧД – ПРММ позволила получить следующие данные:

– Группа «Пол работников», численность анкетированных 85 мужчин, 16 женщин. В анкетировании приняли участие 85 мужчин и 16 женщин.

– Группа «Руководители и специалисты; основной персонал». В анкетировании приняли участие 11 работников из категории руководителей и специалистов, а также 89 рабочих, которые относятся в категории производственного, вспомогательного персонала.

Группа «Уровень образования». В анкетировании приняли участие 15 работников с высшим образованием, и 85 человек, которые имеют другой уровень образования (не принимали участие работники со средним общим образованием)[39].

Группа «Возраст». В анкетировании принимали участие 1 работник в возрасте до 30 лет, 2 работников в возрасте от 30 до 40 лет, 2 работников в возрасте от 40 до 55 лет, 1 работник в возрасте старше 55 лет.

Расчеты отражают, какие мотивационные предпочтения выделяются у работников. Сводка по всем индексам отражена в таблице 6.

Таблица 6– Сводная таблица индексов мотивации

Группы	Индекс мотивации				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
Мужчины	0,25	0,20	0,16	0,17	0,22
Женщины	0,26	0,20	0,17	0,15	0,23
Руководители и специалисты	0,23	0,20	0,15	0,22	0,19
Основной персонал (рабочие)	0,25	0,19	0,18	0,14	0,23
Имеющие высшее образование	0,25	0,20	0,17	0,17	0,22
Не имеющие высшего образования	0,26	0,20	0,17	0,14	0,24
До 30 лет	0,25	0,21	0,17	0,14	0,22
30-40 лет	0,25	0,20	0,17	0,18	0,20
40-55 лет	0,26	0,20	0,16	0,15	0,23
Старше 55 лет	0,25	0,18	0,18	0,15	0,24
До 5 лет	0,25	0,20	0,17	0,17	0,22
5-15 лет	0,25	0,19	0,17	0,15	0,23
Свыше 15 лет	0,26	0,20	0,16	0,15	0,23
Общий индекс	0,25	0,20	0,17	0,16	0,22

Проведенный анализ позволяет определить, что доминирующим является инструментальный тип, для которого характерны материальные предпочтения, ценностная сторона трудовой деятельности и степень вознаграждение за выполнение трудовых обязанностей. Базовой формой для такого типа является денежная форма, но возможно применение и натуральной формы, так как целью работы людей является получение благ через доход, который обеспечивает работа. Вторым типом является люмпенизированный тип, для которого предпочтительны негативные и натуральные базовые формы стимулирования, а также патернализм. Результаты проведенного анализа позволяют выявить следующие недостатки, которые существуют [36]:

- слабая выраженность внутренних механизмов и форм нематериальной мотивации;
- отсутствуют условия, которые обеспечивают взаимодействие работников, что не позволяет им самореализоваться;
- работники не заинтересованы в карьерном росте, поскольку не видят возможностей для построения карьеры;

- основной состав работников ориентирован на получение материального стимулирования, то есть возможна ситуация, что внедрение дополнительных нематериальных форм не обеспечит планируемого эффекта.

2.3 Оценка системы управления трудовой карьерой персонала в ООО «Тесла»

Чтобы оценить возможности профессионально-должностного развития в ООО «Тесла» был проведено просперсонала компании.

В нем на добровольной основе приняли участие 6 сотрудников, результаты показали следующее:

Удовлетворяет ли Вас сложившаяся в ООО «Тесла» система карьерного развития?

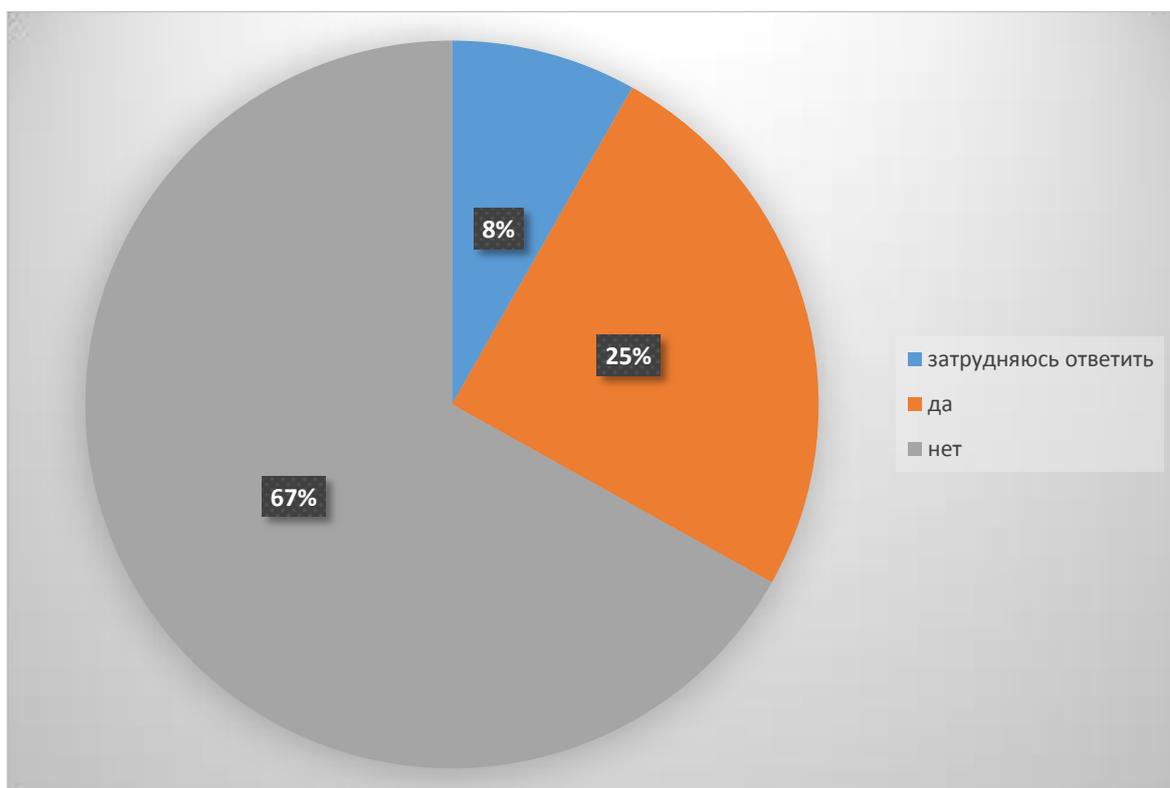


Рисунок 15 – Структура ответов о принятой в ООО «Тесла» системе карьерного развития

Из ответов персонала следует, что большинство сотрудников, принявших участие в опросе, не удовлетворяет принятая система карьерного развития [34].

Имеете ли Вы хорошие возможности для профессионально-должностного развития?

О возможности профессионально – должностного развития, были получены следующие ответы: 68% участников опроса не согласились с тем, что они имеют такие возможности, при этом остальная часть участников опроса – 32% ответила утвердительно на этот вопрос.

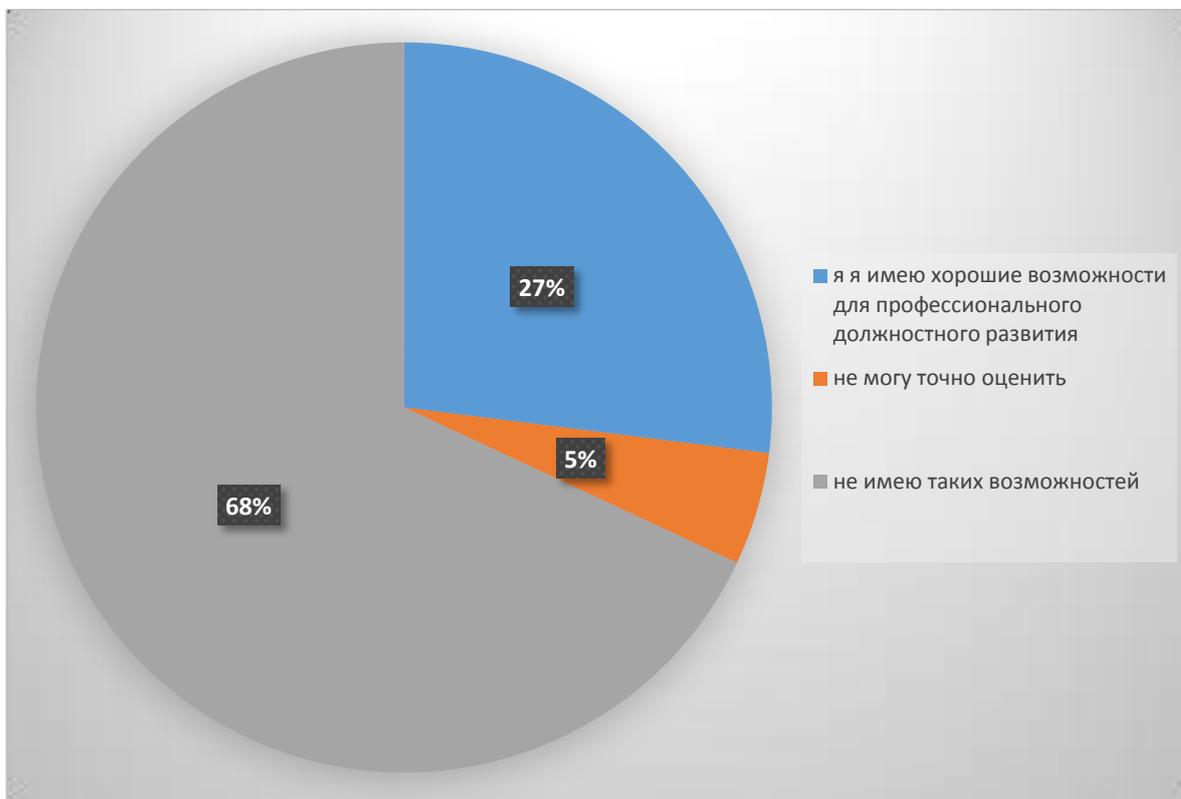


Рисунок 16 - Структура мнений персонала о возможностях карьерного развития

Следующим вопросом выяснялось мнение сотрудников о возможностях построения карьеры в системе ООО «Тесла».

Связываете ли Вы свои карьерные стремления с работой в ООО «Тесла».

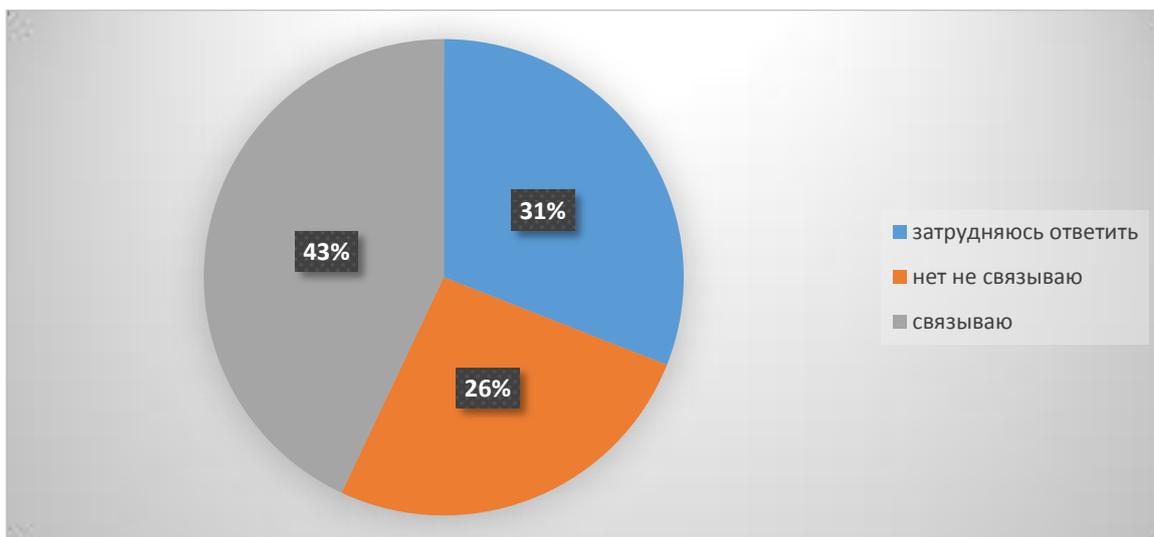


Рисунок 17 – Иллюстрация ответов сотрудников о карьерных устремлениях

Ощущаете ли Вы реальную возможность личного карьерного роста в ООО «Тесла»? Иллюстрация ответов на рисунке 18

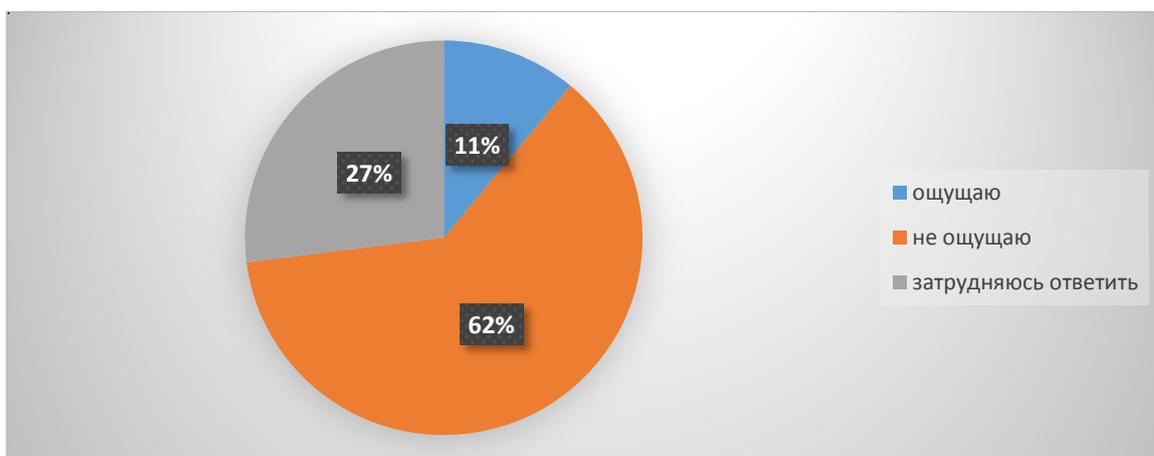


Рисунок 18 – Иллюстрации ответов сотрудников о реальной возможности карьерного роста в ООО «Тесла».

Из анализа полученных ответов видно (рисунок 14), у большинства нет ощущения реальной возможности карьерного роста в ООО «Тесла» (62%), 27% (почти треть) затруднилась ответить на вопрос, и только 11% работников реально имеют цель и знают, как построить свою карьеру в ООО «Тесла» [34, с.56]

Что на Ваш взгляд необходимо сделать в ООО «Тесла», чтобы дать персоналу реальную возможность карьерного развития? (допускалось более 1 ответа).

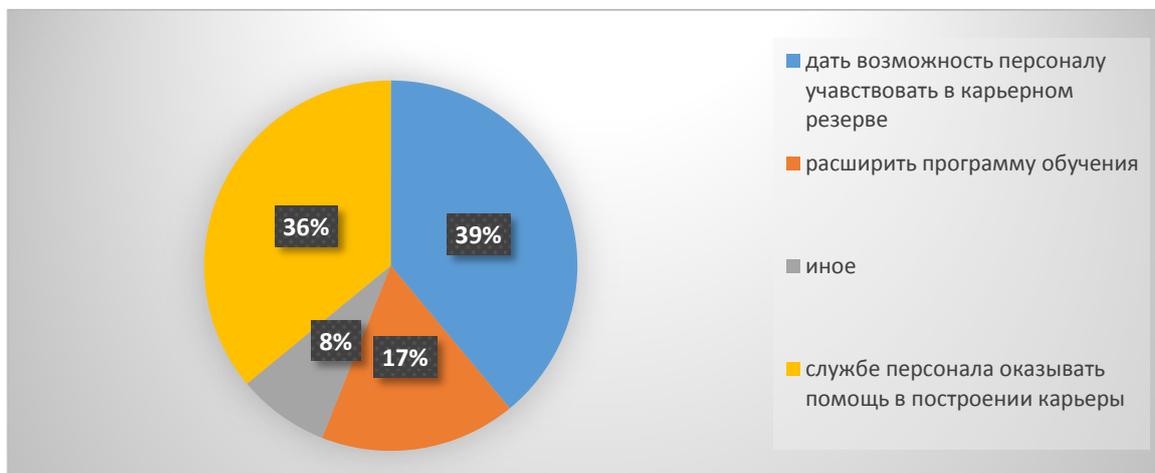


Рисунок 19 – Ответы о мерах по совершенствованию системы карьерного развития

Как видно из полученных ответов (рисунок 19) определились примерно две равные группы лиц, которые заинтересованы в построении карьеры и знают, что им для этого нужно, среди них 39% тех, кто хотел бы попасть в кадровый резерв и развиваться в его рамках, но не имеет такой возможности и 36% тех, кто хотел бы получить квалифицированную помощь в планировании и реализации своей карьеры.

Опрос персонала о возможности сделать карьеру подтвердил выявленные проблемы:

- большинство сотрудников (67%) недовольны сложившейся системой профессионального развития;
- 68% участников опроса не согласились с тем, что они имеют хорошие возможности для профессионально – должностного развития;
- 41% сотрудников уверенно ответили, что связывают свою карьеру с работой в ООО «Тесла»;
- большинство не ощущает реальной возможности карьерного роста

в ООО «Тесла» (62%), и только 11% работников реально имеют цель и знают, как построить свою карьеру в компании;

Следует сказать, что ООО «Тесла» придает особое значение человеческому потенциалу и инвестирует значительные средства в его развитие. Работник - главный и самый ценный актив, создающий успех компании и который является двигателем развития деятельности ООО «Тесла». В течение 2019 сотрудники провели много времени на внешних и внутренних тренингах, которые были направлены на повышение профессиональных навыков и развитие сотрудника как личности [18, с.55].

Внутри компании также происходит достаточно много тренингов. Для каждого нового сотрудника проводят тренинг «Welcome», на котором его знакомят с историей компании и основной продукцией.

В прошлом месяце был проведен тренинг «Модель эффективных продаж и качественного обслуживания», где сотрудники приняли участие в серии тренингов по модели эффективных продаж и качественному обслуживанию.

Такие тренинги систематически проводятся для сотрудников, ведь высокий уровень сервиса и качественное обслуживание клиентов - важный аспект в работе каждого сотрудника.

В ее основе лежат принципы управления персоналом, такие как:

1) непрерывное развитие сотрудников, что позволяет им быть готовыми к постоянным изменениям;

2) улучшение результатов деятельности за счет внедрения программы развития руководителей;

3) тесное взаимодействие с работниками, открытый диалог;

4) установление политики вознаграждения, которая мотивировала бы сотрудников, поощряющая индивидуальные и командные достижения;

5) партнерство с сотрудниками - условие повышения конкурентоспособности компании, а также важная часть корпоративной программы социальной ответственности [10, с.55].

Политика управления трудовой карьерой ООО «Тесла» включает в себя такие составляющие, как:

- профессиональный и личностный развитие, оценка результатов и достижений персонала, развитие карьеры;
- обучение;
- создание и ведение кадрового резерва.

Развитие персонала прежде всего начинается с определения его потребности, то есть оценки. Политика оценки персонала основывается на[9]:

- единых принципах оценки уровня компетентности, деловых и профессиональных знаний и навыков необходимых для должности;
- качестве и объеме выполнения должностных обязанностей, эффективности деятельности;
- уровне достижения поставленных целей.

Политика управления трудовой карьерой ООО «Тесла» включает в себя такие составляющие, которые приведены ниже на рисунке 20.



Рисунок 20 – Политика управления трудовой карьерой персонала ООО «Тесла»

ООО «Тесла» имеет свою уникальную корпоративную систему развития трудовой карьерой персонала. В ее основе лежит дистанционное обучение, потому что аудиторные тренинги требуют значительных инвестиций, а также длительного времени на организацию.

Дистанционное образование – комплекс образовательных услуг, с помощью, специализированной информационной образовательной среды, базирующейся на средствах обмена учебной информацией на расстоянии. Информационно-образовательная среда дистанционного наугад составляет системную совокупность, организованную из средств передачи данных, информационных ресурсов, протоколов взаимодействия, аппаратно-программного и организационно-методического обеспечения, которое ориентируется на удовлетворение образовательных потребностей пользователей [7, с.76].

Процесс дистанционного обучения в ООО «Тесла» состоит из следующих этапов, которые отображены на рисунке 21.

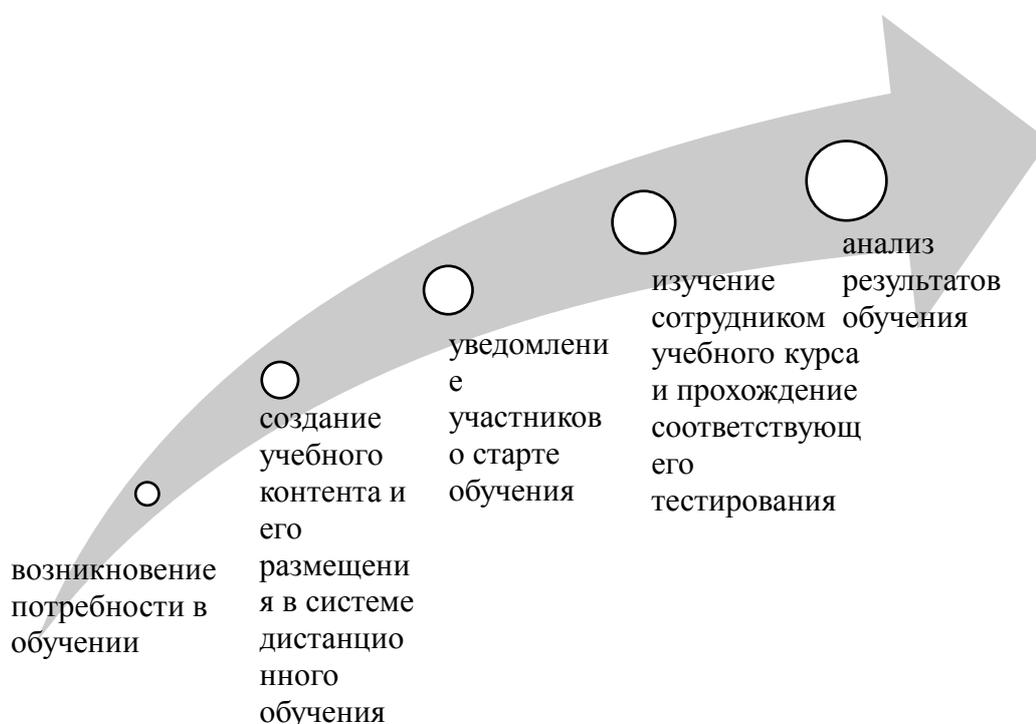


Рисунок 21 – Этапы процесса дистанционного обучения сотрудников ООО «Тесла»

Таким образом, к основным составляющим политики управления трудовой карьерой ООО «Тесла» включает в себя такие составляющие, как:

- профессиональный и личностный развитие, оценка результатов и достижений персонала, развитие карьеры;
- обучение;
- создание и ведение кадрового резерва.

ООО «Тесла» имеет свою уникальную корпоративную систему развития трудовой карьерой персонала. В ее основе лежит дистанционное обучение, потому что аудиторные тренинги требуют значительных инвестиций, а также длительного времени на организацию. Однако, основными проблемами в управлении трудовой карьеры в компании является обеспечени ебыстро растущего бизнеса за счет сотрудников, которые соответствовали бы инновационному духу. Необходимо не только найти их, но и также научить в короткие сроки, помочь адаптироваться к корпоративной культуре [12].

Глава 3 Мероприятия по совершенствованию управления трудовой карьеры персонала предприятия на примере ООО «Тесла»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управления трудовой карьеры персонала

Система управления трудовой карьерой должна быть сформирована на базе современных принципов, которые позволят таким предприятиям достигать как общих целей в пределах выбранных рынков, так и высокого уровня приверженности работников. В контексте этого, была проведена диагностика системы управления персоналом на ООО «Тесла» с целью внесения корректив в действующую систему управления трудовой карьерой[3]. Была получена полная картина уже сложившейся системы управления персоналом и схемы обучения и выявлены ее слабые места, а именно:

- недооценка роли участия персонала в принятии решения и в планировании деятельности предприятия;
- отсутствие креативных методов управления трудовой карьерой.

На основе проведенного анализа, предложены меры совершенствования системы управления персоналом на ООО «Тесла» (табл.7)

Таблица 7 – Мероприятия совершенствование системы управления персоналом на ООО «Тесла»

Направления	Средства
Совершенствование организационной структуры управления	Разработка «Положения об отделе управления персоналом» Разработка «Кодекса корпоративной культуры и организационного поведения».
Совершенствование процесса обучения, подготовки переподготовки персонала	Построение системы обучения Разработка тренинга «Креативный менеджмент»

Продолжение таблицы 7

Улучшение информационного обеспечения ООО «Тесла»	Введение программного продукта
---	--------------------------------

Эффективное использование управление трудовой карьерой ООО «Тесла» может быть обеспечен путем усовершенствования организационной структуры [5]. Предложено в общую организационную структуру внести изменения в отделе кадров и создать современный отдел управления персоналом (рис.22).

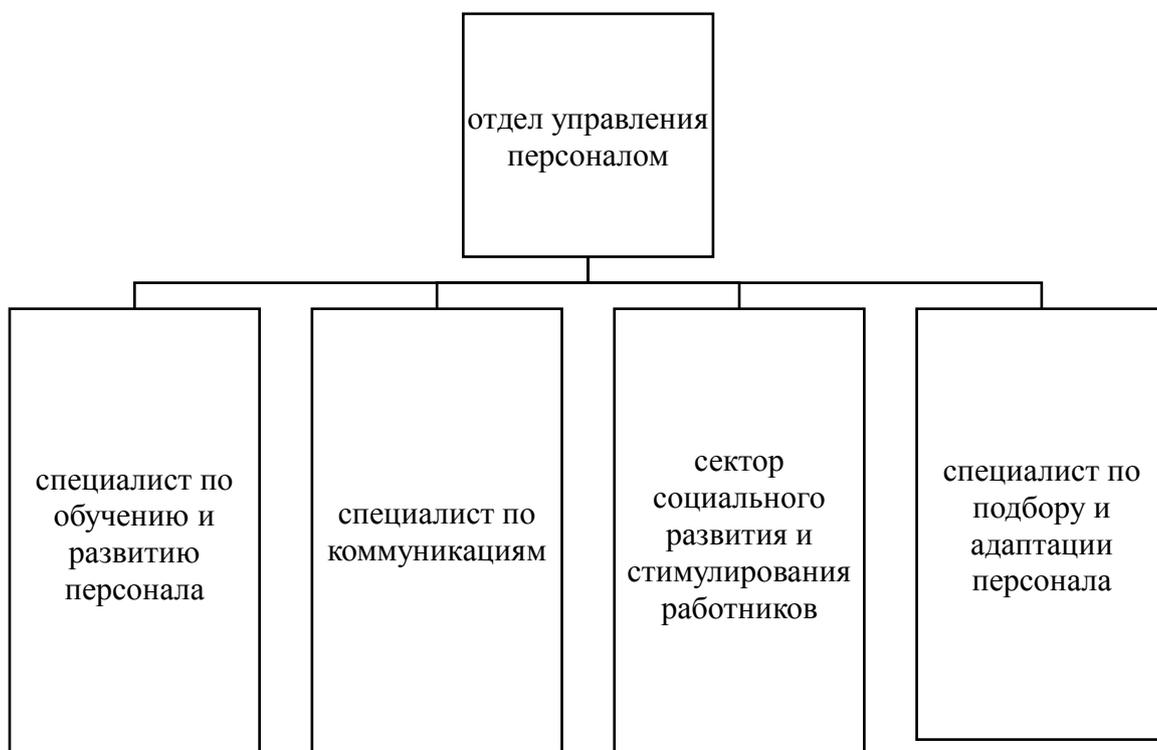


Рисунок 22 – Организационная структура отдела управления персоналом ООО «Тесла»

Основная задача директора отдела управления персоналом будет заключаться в формировании сильной команды внутри подразделения. Основные функции директора по управлению персоналом есть [7, с.13]:

- индивидуальная ответственность за качество команды в своем подразделении;

- содержание ценных членов своей команды, предоставляя им мотивационные и карьерные возможности;
- поддержание имиджа ООО «Тесла»

Основная деятельность отдела управления персоналом ООО «Тесла» должна регламентироваться Положением об отделе управления персоналом. Это положение включает следующие разделы:

1. Общие положения: должно быть указано, что отдел управления персоналом является самостоятельным структурным подразделением аппарата.

2. Задачи отдела. К этим задачам можно отнести:

- разработку и реализацию кадровой политики ООО «Тесла» в соответствии с внутренними стандартами;
- создание и поддержка информационно-аналитической;
- организация безопасных условий работы сотрудников ООО «Тесла», их стимулирования как морального, так и материального;

3. Функции отдела. К данным функциям можно отнести:

- разработка и реализация комплекса планов и программ развития персонала предприятия;
- прогнозирование и планирование потребности в персонале, участие в решении задач, связанных с удовлетворением каждого работника условиями, характером и содержанием работы;
- формирование резерва кадров на основе анализа общей потребности в персонале и политики планирования карьеры;
- организация обучения персонала с применением методов диагностики и оценки эффективности персонала;
- обеспечение социального равновесия, внедрение мероприятий по поддержке благоприятного социально-психологического климата на предприятии;
- обеспечение соблюдения норм трудового законодательства в работе с кадрами;

- осуществление консультирования и подготовки рекомендаций руководству предприятия по вопросам правомерной защиты от противоправных действий по отношению к деятельности предприятия;
- совершенствование организации оплаты и стимулирования работников ООО «Тесла»;
- постоянное совершенствование форм и методов управления кадрами и управления трудовой карьерой;
- осуществление представительских функций от имени предприятия во внешних организациях, связанных с выполнением задач подразделения[9,с.32].

4. Права отдела: выражаются в полномочиях начальника отдела кадров и его работников, обусловленных должностными инструкциями, утверждает руководитель предприятия.

Исходя из приведенного «Положение об отделе управления персоналом ООО «Тесла», отдел управления персоналом должен выполнять функции системы управления трудовой карьеры, которая под собой подразумевает ряд мероприятий по повышению квалификации, приобретение новых навыков и умений сотрудниками, применение инновационных методов в работе, объединение их в одну команду, с помощью чего в дальнейшем предприятие будет достигать своих целей.[17,с.87]

С целью повышения приверженности сотрудников компании к политике ООО «Тесла» на отдел управления персоналом будет возложена разработка «Кодекса корпоративной культуры и организационного поведения». Внедряемый Кодекс корпоративной культуры и организационного поведения должен выполнять три основные функции, которые отображены на рисунке 23.

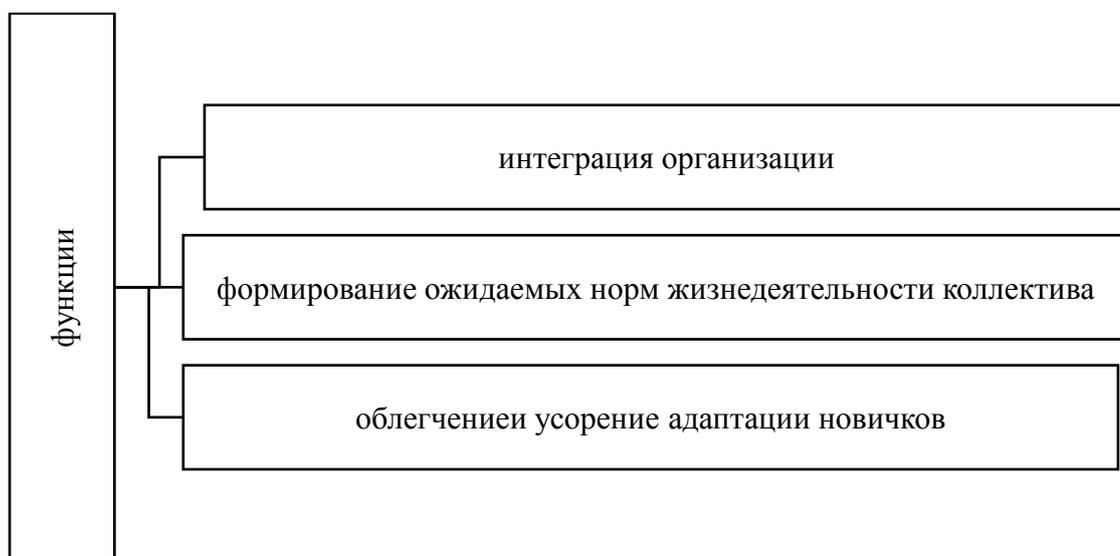


Рисунок 23 – Функции отдела персоналом ООО «Тесла».

Предлагается совершенствовать развитие корпоративной культуры путем внедрения Кодекса, который выступает «моральным контрактом» между организацией и сотрудниками. Внедряемый кодекс должен быть разработан на основе существующих в корпоративной культуре ООО «Тесла» ценностей и практики повседневной деятельности персонала. Кодекс будет содержать ценности, нормы, убеждения, необходимые для формирования и развития организационного поведения персонала в ООО «Тесла».

Когда правила осваиваются на столько, переходящие в норму, они будут изъяты из Кодекса как уже не нужны там, поскольку придерживаются в силу привычки. Таким образом, предлагаемый Кодекс ООО «Тесла» будет важным элементом корпоративной культуры и механизмом регулирования организационного поведения персонала, позволит работникам быстрее адаптироваться к условиям организации. Положения, прописанные в Кодексе, соблюдения их сотрудниками, со временем превратятся в привычку, и не будут противоречить их убеждениям [14].

Следующим этапом по повышению конкурентоспособности ООО «Тесла» является разработка мероприятий по совершенствованию процесса обучения, подготовки и переподготовки персонала.

Построение системы обучения – процесс трудоемкий прежде всего из-за расходов, как временных, так и финансовых. Именно поэтому все работники, в первую очередь руководители высшего и среднего звена, должны четко понимать цели и задачи подготовки персонала и осознавать его значение в успешном функционировании компании.

Рассмотрим основные принципы построения и внедрения системы обучения персонала на ООО «Тесла». Обучение, которое проводилось ранее, было хаотичным и малоэффективным, а участники, как, впрочем, и внутренние заказчики, имели смутное представление о его целях и конечном результате. Для эффективного развития и функционирования предприятия обязательным условием является постоянное совершенствование знаний, умений и навыков работников. Проведение бизнес-тренингов предусматривает использование на практике приобретенных знаний, умений и навыков, способствует генерации новых идей, позволяет оптимизировать процесс организации деятельности предприятия, повысить уровень удовлетворенности заказчиков услуг и тому подобное. В целом система обучения должна быть создана с учетом потребностей отдельных сотрудников, целевых групп и видов, руководящего состава компании и включенных в кадровый резерв работников [17].

Реализация предложенных мероприятий позволит ООО «Тесла» получить статус компетентного, то есть такого, что эффективно использует интеллектуально-творческий потенциал персонала, который обладает комплексом уникальных организационных знаний, а также рассматривает формирование и развитие ключевых компетенций как фактора устойчивого конкурентного преимущества [5].

Схему обучения персонала ООО «Тесла» следует считать системой только тогда, когда на предприятии содержится четкая последовательность действий:

- планирование –на данном этапе определяются потребности и цели обучения, а также, разрабатываются критерии оценки обучения;
- реализация – сюда относят подготовку, организацию и проведение обучения;
- оценка – мониторинг эффективности обучения.

При использовании системы обучения персонала на ООО «Тесла» прогнозируемый положительный эффект достигается:

- за счет коротких сроков подготовки управленцев;
- путем увеличения практической отдачи;
- кроме того, персонал, прошедший обучение по предложенным учебным программам на предприятии, оперативно реагирует и хорошо приспосабливается к условиям быстро изменяющейся профессиональной среды[17,с.56].

Качество обучения сотрудников определяется с помощью критериев результативности обучения (табл. 8)

Таблица 8 – Критерии результативности обучения

Критерий	Комментарии
Удовлетворенность обученного сотрудника	определяется с помощью анкетирования, после чего проводятся анализ и расчеты эффективности по данному критерию, выявляются причины неудовлетворенности и делаются выводы
Навыки и умения	Для оценки данного критерия используется специальная форма отчета по обучению
Эффективность внесенных предложений по совершенствованию профессиональной деятельности	с учением полученных знаний обученный сотрудник выносит на рассмотрение руководства свои предложения по улучшению деятельности как самого сотрудника, так и организации в целом, которые в дальнейшем оцениваются с точки зрения эффективности

Продолжение таблицы 8

Эффективность деятельности сотрудника, прошедшего обучение	Оценивается эффективность, выраженная в: повышении норм выработки; роста производительности; сокращении времени на выполнении работ проектов; сокращении финансовых затрат на выполнение проекта; увеличении объема продаж и т.д.
Удовлетворенность руководителя результатам обучения	Примерно через месяц для оценки заполняется специальная анкета результативности обучения

Безусловно, важным является внедрение в ООО «Тесла» информационных технологий. С целью дополнительного информационного обеспечения повышения конкурентоспособности ООО «Тесла» предлагается внедрение ERP- системы в ООО «Тесла», которая позволит, разгрузит полномочия многих подразделений предприятия. Цели проекта заключаются в следующем: улучшить качество управления персоналом, улучшить систему управления финансами, структурировать документооборот в ООО «Тесла» и как следствие повышение конкурентоспособности предприятия[11].

Автоматизированная система управления персоналом «ISF-Персонал» предназначена для комплексной автоматизации бизнес-процессов HR-департамента и отдела управления персоналом. Использование системы значительно повышает эффективность управления персоналом и облегчает HRM-процессы (HumanResourceManagement), в т.ч. задачи рекрутинга, мотивации, повышение квалификации и др[11].

Система позволяет формировать и печатать такие кадровые отчеты:

- штатное расписание в разрезе должностей и сотрудников - отчет о движении сотрудников - отчет по вакантным должностям - отчет о стаже работы;
- в системе также предусмотрена возможность печати статистических отчетов;
- формировать сведения о военнообязанных, укомплектованности и вакантным должностям на предприятии и многие другие;

- система также дает возможность получать отчеты пользователя на основании отобранных сотрудников по тем или иным условиям отбора.

Для усовершенствования формирования креативных технологий управления трудовой карьерой на предприятии ООО «Тесла», который способствует повышению результативности деятельности предприятия является такой механизм как запуск «Банка идей», которые отображены в таблице 9.

Таблица 9– Основные положения создания «Банка идей» в ООО «Тесла»

Источникиидеи	Инструментуправлениязнаниями
<ul style="list-style-type: none"> - Сотрудники (основнойисточник) - Бизнеспартнеры - покупатели - консультанты - конкуренты - Выставки, конференции 	<p>Инструмент, которыйпозволяетсотрудникамделитьсяновыми идеями, основанными на ихопыте и наблюдениях</p> <p>Инструмент, которыйпозволяетпривлечьклиентов</p>
Назначение	метрики инструментовуправлениязнаниями
-Поиск и реализацияперспективныхидей с цельюоптимизации: продуктов, услуг, технологий, бизнес-процессов, структурРазвитиеинновационнойдеятельности и инновационнойкультуры	<p>Количествоподанныхидей</p> <p>Количествореализованныхидей в виде проектовЭкономическийэффект от реализованныхпроектов</p>

Свои идеи сотрудники могут направить для рассмотрения через интернет, по электронной почте, с помощью «ящиков» и «каталогов для идей», а также через руководителей подразделений [15,с.37].

Оценка идей будет осуществлена специальной комиссией, состав которой представлен специалистами ООО «Тесла» наряду с привлеченными специалистами, которые обладают необходимыми опытом и знаниями в данной отрасли.

3.2 Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию трудовой карьеры персонала

Обучение сотрудников предприятия является важнейшим фактором, влияющим на дальнейшую трудовую карьеру сотрудника, размер оплаты труда, его отношение к работе, на производительность и эффективность труда. Вложения в обучение в равной степени важны как для сотрудника, так и для самого предприятия, так как трудовая деятельность персонала, обладающих необходимыми для организации знаниями и умениями, отличается более высоким качеством и эффективностью. Успех обучения будет определяться той добавочной стоимостью, которую оно принесет организации. Измерение показателей эффективности обучения для ООО «Тесла» будет проводиться в двух различных плоскостях, которые отображены в таблице 10.

Таблица 10 – Показатели эффективности обучения сотрудников ООО «Тесла».

	Ориентир на знания	Эффективность обучения
Подразделения, которые участвуют в исследовании	Экономический отдел Отдел управления персоналом	Отдел управления персоналом
Желаемые конечные результаты	Увеличение объема услуг; сокращение расходов; Повышение степени удовлетворенности клиентов; повышение производительности труда; Повышение степени удовлетворенности сотрудников; Сокращение текущих затрат кадров	Сокращение числа поставщиков образовательных услуг; уменьшение показателя стоимости часа обучения; повышение мотивации сотрудников, их лояльности к организации; Уменьшение времени отрыва обучающихся от работы
Показатели измерения эффективности обучения	Уровень внедрения. Уровень компетенции Уровень удовлетворения	Показатели времени и затрат

Эффективность обучения персонала находим по формуле

$$\text{Эф} = \frac{D-3}{3} * 100 \quad , \quad (1)$$

Где Д – доходы компании в результате обучения, тыс. руб.

З – затраты компании на обучение, тыс. руб

Затраты на обучение оцениваются финансовыми и временными показателями:

- стоимостное выражение затрат на обучение согласно фактическому сметой;
- стоимостное выражение затрат на обучение;
- количество обучаемого персонала;
- количество человеко-часов обучения.

Служба управления персоналом обрабатывает представленные показатели, и на основании полученных данных формирует общие выводы, который предоставляет руководству компании ООО «Тесла».

Проведем оценку эффективности, предложенной тренинговой программы обучения сотрудников ООО «Тесла», результаты занесем в таблицу 11.

Таблица 11 – Оценка эффективности тренинговой программы ООО «Тесла»

Показатель	Тренинг «Креативный менеджмент»
Стоимость обучения 1 работника, руб	10000
Колтчествосотрудников, которые прошли обучение	10
Прогнозируемый доход от обучения 1 сотрудника, руб.	19000
ROI (эффективность обучения персоналом)%	47,4

Таким образом, в результате реализации предложенного мероприятия, прогнозируемое значение полученной эффективности будет равно 47,4%. Для подсчета экономического эффекта от предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления трудовой карьерой ООО «Тесла» приведем расходы на их финансирование, которые отображены в таблице 12.

Таблица 12 – Расходы на финансирование проекта совершенствования системы управления трудовой карьеры персонала ООО «Тесла»

Затраты	Сумма, тыс. руб
Затраты на совершенствование организационной структуры отдела персонала предприятия	50000,00
Затраты, связанные с процессом организации системы обучения/внедрения тренинговых программ	128000,00
Внедрение программы «Парус 7» - Персонал	40000,00
Создание «Банка Идей»	7000,00
Всего	225000

Итак, на реализацию мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом компании 225 тыс.руб

Проблема адекватной оценки привлекательности предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом с подходами к организации управления, связанного с вложением капитала, заключается в определении того, на сколько будущие вложения оправдывают сегодняшние затраты. Для этого рассчитаем чистый дисконтированный доход от инвестиционного проекта, индекс рентабельности и внутренняя норма доходности. Показатель чистой приведенной стоимости определяется по формуле:

$$NPV = -C_0 + \frac{C_n}{(1+r)^n} \quad (2)$$

Где C_0 – величина инвестиций, тыс. руб.;

C_n – денежный поток, тыс. руб.;

r – ставка процента, %;

n – количество лет

Если $NPV > 0$, то проект есть выгодным, и его следует реализовывать, если $NPV < 0$, то – данный проект является убыточным

Показатель индекса рентабельности (PI) представляет собой отношение дисконтированных доходов к дисконтированным затратам инвестиционного

проекта. Индекс рентабельности – это отношение дисконтированных денежных потоков в начальных инвестициях.

$$PI = \frac{\text{дисконтированные доходы}}{\text{Дисконтированные затраты}} \quad (3)$$

Результаты расчетов занесем в таблицу 13

Таблица 13 - Оценка эффективности инвестиционного проекта по усовершенствованию системы управления трудовой карьеры ООО «Тесла» .

Периоды	Года			
	0	1	2	3
Денежный поток	-225000,00	105000,00	70000,00	1100000,00
Ставка дисконтирования	17%			
Чистая приведенная стоимость (NPV)	-110000,00	85217,39	16220,44	25606,51
	17044,34			
Индекс рентабельности	1,35			
Внутренняя норма доходности (IRR)	28%			
Срок окупаемости	1 год 5 месяцев			

Итак, предложенные меры совершенствования системы управления трудовой карьеры персонала ООО «Тесла» является привлекательным для внедрения ($NPV > 0$). Ожидается внутренняя норма доходности инвестиций в размере 28%. Средний срок окупаемости инвестированных финансовых средств в совершенствование системы управления персоналом составляет 1,5 года.

Проведенный анализ позволяет утверждать, что в настоящее время именно организация современной и эффективно действующей системы управления трудовой карьеры и повышения эффективности системы управления трудовой карьеры выступает одним из главных факторов повышения эффективности деятельности.

Заключение

Выполнив данную работу, следует сделать следующие выводы.

1. Было рассмотрено понятие трудовой карьеры персонала, ее основные цели и этапы построения. Следует отметить, что карьера – результат поведения человека в области своей трудовой деятельности с осознанием своей трудовой деятельности. При этом, следует сказать, что руководитель должен уметь отличать потребности работников, которые постоянно меняются, ведь невозможно быть уверенным в том, что мотивация, которая положительно повлияла однажды на карьерное развитие, эффективно повлияет повторно. Что касается персонала предприятий, то главная его задача - это работать, эффективно использовать мотивацию и стремительно развивать свою карьеру. Следует отметить, что управление деловой карьерой – это система мероприятий, проводит кадровая служба предприятия, 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.

2. Был изучен процесс мотивации как фактора системы управления трудовой карьерой, в ходе которого было установлено следующее. Высокая мотивация персонала – это важнейшее условие успеха организации. Ни одна компания не может быть успешной без стремления персонала работать с высокой отдачей, без высокого уровня приверженности персонала, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижения поставленных целей. Именно поэтому проявляется столь высокий интерес к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил в интересах организации.

3. Был проведен анализ системы управления трудовой карьерой персонала организации на примере ООО «Тесла», в ходе которого было

установлено. В качестве материального стимулирования в основном выступает заработная плата, начисленная в соответствии с тарифной системой оплаты труда, а премирования в соответствии с Положением о премировании работников ООО «Тесла» по усмотрению директора организации. Положение о премировании создано в ООО «Тесла» с целью повышения материальной заинтересованности работников в выполнении плановых показателей. Особое внимание на предприятии уделяется социальному пакету. ООО «Тесла» осуществляет корпоративную деятельность по следующим направлениям:

- предоставление жилья на льготных условиях;
- разработана система мотивации и стимулирования персонала. В ООО «Тесла» развита и эффективно работает система морального и материального стимулирования персонала;
- корпоративные мероприятия.

ООО «Тесла» имеет свою уникальную корпоративную систему развития трудовой карьерой персонала. В ее основе лежит дистанционное обучение, потому что аудиторные тренинги требуют значительных инвестиций, а также длительного времени на организацию. Дистанционное образование – комплекс образовательных услуг, с помощью, специализированной информационной образовательной среды, базирующейся на средствах обмена учебной информацией на расстоянии. Однако, основными проблемами в управлении трудовой карьеры в компании является обеспечение быстро растущего бизнеса счет сотрудников, которые соответствовали бы инновационному духу. Необходимо не только найти их, но и также научить в короткие сроки, помочь адаптироваться к корпоративной культуре.

4. Были разработаны и оценены мероприятия по совершенствованию управления трудовой карьеры персонала. Было доказано, что для эффективного развития и функционирования предприятия обязательным условием является постоянное совершенствование знаний, умений и навыков

работников. Проведение бизнес-тренингов предусматривает использование на практике приобретенных знаний, умений и навыков, способствует генерации новых идей, позволяет оптимизировать процесс организации деятельности предприятия, повысить уровень удовлетворенности заказчиков услуг и тому подобное.

Итак, предложенные меры совершенствования системы управления трудовой карьеры персонала ООО «Тесла» является привлекательным для внедрения ($NPV > 0$). Ожидается внутренняя норма доходности инвестиций в размере 28%. Средний срок окупаемости инвестированных финансовых средств в совершенствование системы управления персоналом составляет 1,5года.

Проведенный анализ позволяет утверждать, что в настоящее время именно организация современной и эффективно действующей системы управления трудовой карьеры и повышения эффективности системы управления трудовой карьеры выступает одним из главных факторов повышения эффективности деятельности.

Список используемых источников

1. Александрова Н. А. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров: Урал. аграр. изд.-во, 2018 г. –372 с.;
2. Александрова Н. А. Основы кадровой политики и кадрового планирования: учебное пособие. – Дашков и Ко 2017 г. -228 стр.
3. Александрова Н. А. Демографические факторы формирования кадрового потенциала аграрного комплекса // Научный журнал Аграрный вестник Урала. 2018 № 4. С. 86–91.
4. Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник, 2-е издание, переработанное и дополненное – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2018.
5. Абрютина М. С. Анализ финансово–экономической деятельности предприятия: учебное пособие. – М.: Дело и сервис, 2017. – 265 с.
6. Агарков А. П. Экономика и управление на предприятии: Учебник. [Электронный ресурс]: Дашков и К, 2017. — 400 с.
7. Алиев И. М. Экономика труда в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры М. : Издательство Юрайт, 2018. — 228 с.
8. Анисимов В. М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Учебное пособие – М.: 2018. – 425 с
9. Веснин В. Р. Менеджмент / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2017. - 245
- 10.Верхоглазенко В. Н. Мост между интересами / Журнал Маркетолог. - 2017. – №1 – С. 60 – 63.
- 11.Ворожейкин И. Е. Управление персоналом организации: учебник. – М: ИНФРА-М, 2014. – с.125.
12. Галюк А.Д., Погребная Ю.С. Формирование системы работы компании со студентами и выпускниками вузов // Журнал Синтез науки и общества в решении глобальных проблем современности. Уфа, 2018. С. 251–253.

13. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник — самый эффективный ресурс компании: учеб. Пособие. – М.: ИНФРА-М, 2015 с. 101.
14. Жданов Н.П. Управление персоналом «Обучение персонала как фактор успеха»: учебное пособие / –М.: Экомпресс, 2017г;
15. Каштанова Е. Профессиональный рост и служебное продвижение. Технологии развития персонала / Научный журнал Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2019. – № 10. – С. 85 – 89.
16. Колесникова Е. К. Оценка эффективности социально-экономической политики предприятия / Управление персоналом. – 2017. - № 17. – С. 89 – 94.
17. Корнийчук, Г.А. Юридические вопросы найма (увольнения) персонала. / Система ГАРАНТ, 2018 – 173 с. 93
18. Крамар, В. Оцениваем персонал: задачи и цели / Научный журнал Кадровый менеджмент – 2019. - № 9 – С. 15-21.
19. Кафидова В.В. Современный менеджмент: учебник - М: Синергия, 2017 г. - 54с.
20. Каталог организаций. Электронный ресурс – Режим доступа: <https://list-org.com>
21. Как стимулировать сотрудников с разными типами мотивации. Электронный ресурс. – Сайт доступа [<https://hrtime.ru/material/kak-stimulirovat-sotrudnikov-s-raznymi-tipami-motivatsii-tipy-motivats-15084/>]
22. Красноженова Г.Ф. Управление трудовыми ресурсами: учебное пособие для студентов вузов. – М.: ИНФРА-М, 2017. - 158 с.
23. Комисарова М. Планируем потребности в персонале / Справочник по управлению персоналом. –2017 г. –№3.
24. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2019. 447 с.
25. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 311 с.

26. Куницын А. Корпоративное управление: учебник. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2017. 222 с.
27. Ларионов В.В. Контроллинг персонала в экономике и управлении наукоёмких производств: учебное пособие. –М.:Дашков и К, 2018 г–216 стр.
28. Лагунова Е. К. Методика выбора стратегии развития способностей персонала / Научный журнал Управление персоналом. – 2019. -№18 – С. 31-36.
29. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Издательство Юрайт, 2018, с.254
30. Методы изучения личностных акцентуаций [Электронный ресурс]: Анкета К. Леонарда - С. Шмишека. - Режим доступа: URL: <https://world-psychology.ru/oprosnik-k-leongarda-s-shmisheka-metodika-izucheniya-akcentuacij-lichnosti/>
31. Постановление Правительства РФ от 15.07.2013 N 598 (ред. от 25.05.2018) «О федеральной целевой программе "Устойчивое развитие сельских территорий на 2014 - 2019 годы и на период до 2020 года» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_149879/.
32. Савий О., Жадан А. Мотивация и стимулирование труда в условиях рынка/ Научный журнал Бизнес – интерес. – 2018. – №16. – С.43-45
33. Содержательные теории мотивации. – Электронный ресурс [<https://center-yf.ru/data/stat/Soderzhatelnye-teorii-motivacii.php>]
34. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2018) (с изм.и доп., вступ. в силу с 01.01.2019), Консультант Плюс. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/.
35. Федосеев В. Н., Капустин С. Н. Управление персоналом организации: учебное пособие. - М.: Издательство «Экзамен», 2017
36. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2018. 344 с.

37. Чернов С.Е. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2017. 344 с.
38. Шарок Л. К. Пути эффективного использования человеческого капитала / Научный журнал Управление персоналом. - 2015. - № 21. – С. 96-105.
39. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. Издание 3-е, перераб. и доп. – М.: ОАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2016. – 318с.
40. Шаповал А.Б. Распределение предпринимательских способностей и миграция: структура занятости, неравенство доходов и благосостояние // Журнал Новой экономической ассоциации. 2017. № 2 (26). С. 36–62.
41. Энциклопедия психодиагностики. Психодиагностика персонала: — Москва, Бахрах-М, 2017 г.- 792 с.
42. Oct 1, 2015, ‘Working out a career plan.(Checklist 061)’, http://goliath.ecnext.com/coms2/gi_0199-5203204/Working-out-a-career-plan.html, Chartered Management Institute: Checklists: Personal Effectiveness and Development.
43. ‘Career Planning - Avoiding dead end careers’, <http://www.mindtools.com/stress/pj/CareerPlanning.htm>.
44. Suryanarayanan, M, ‘Effective Career Planning: Taking responsibility for your Career’, <http://www.hinduonnet.com/jobs/0204/05030033.htm>
45. The End of a Controversial Era: Is the Open Office Dying/ <https://www.businessnewsdaily.com/10923-is-open-office-dead.html>
46. Soft Skills Every Tech Professional Should Have/ <https://www.businessnewsdaily.com/10923-is-open-office-dead.html>

Приложение А

Результаты опроса анкетирования сотрудников

№	Вопрос	Варианты ответа	Количество человек	%
1	Стиль управления Вашего прямого начальника оказывает влияние на Вашу работу?	Да Нет	5 1	83% 17%
2	Вы довольны стилем управления начальников организации, где Вы работаете?	Доволен Недоволен	2 4	67
3	Оказывает мотивация влияние на Вашу работу?	Да Нет	1 5	17% 83%
4	Достаточно ли социальные льготы, предоставляемые Вам организацией (транспортные расходы, питание и т.д) ?	Да Нет	2 4	33% 67%
5	Вам кажется, что Вы достаточно мотивированы своим начальником?	Да Нет	2 4	33% 67%
6	Берет Ваш начальник, решая проблему, во внимание Ваше мнение?	Да Нет	3 3	50% 50%
8	Вам кажется, что Вы за свою работу достаточно оценены?	Да Нет	2 4	33% 67%
9	Скажите, пожалуйста, что может Вас мотивировать к лучшим результатам: Высокая зарплата, улучшение условий труда			

Приложение Б

Опросный лист

Ф.И.О. _____

Должность _____

1. Повысятся ли доходы компании с внедрением предложенных мероприятий по повышению эффективности управления трудовой карьерой персонала (если повысятся, то на сколько, в тыс. руб.):

- Да, повысятся приблизительно на _____

- Нет

2. Снизится ли текучесть кадров за счет внедрения предложенных Мероприятий

- Да, снизится приблизительно на _____

- Нет

3. Увеличится ли производительность труда персонала в связи с внедрением предложенных мероприятий (если увеличится, то на сколько, в тыс. руб.):

- Да, увеличится приблизительно на _____

- Нет

4. Повысятся ли расходы из-за внедрения предложенных мероприятий (если повысятся, то на сколько, в тыс. руб.):

- Да, повысятся приблизительно на _____

- Нет

5. Повысится ли рентабельность предприятия от внедрения предложенных мероприятий (если повысится, то на сколько, тыс. руб.):

- Да, повысится приблизительно на _____

- Нет