МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»
(наименование кафедры)

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

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование трудовой карьеры специалистов на предприятии на примере ООО «Маккони»)»

Студент А.С. Изместьев _____
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

Руководитель М.О. Искосков _____
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой,к.э.н. С.Е. Васильева _____
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия) (личная подпись)

«___» _____ 2018 г.

Тольятти 2018

Аннотация

Цель исследования –разработка мероприятий по совершенствованию трудовой карьеры (на примере ООО «Маккони»).

Объект исследования –ООО «Маккони».

Предмет исследования – трудовая карьера ООО «Маккони».

Методы исследования - эмпирический метод, технико-экономический анализ, статистическая обработка результатов, SWOT-анализ.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

Карьера – это успешное поступательное продвижение работника вверх по служебной лестнице, изменение способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с его деятельностью. Это продвижение по служебной иерархии и профессиональный рост, в основе которого лежит субъективное осознание собственных суждений работника о своем трудовом будущем.

Во второй главе приводится общая характеристика деятельности предприятия, его деловое окружение, анализируется производственно – хозяйственная деятельность исследуемого предприятия, изучается существующая система управления трудовой карьерой персонала работников и ее связь с результатами деятельности.

В третьей главе разработаны предложения по корректировке системы управления трудовой карьерой на предприятии, дана оценка эффективности внедренных мероприятий.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 32 источников. Общий объем работы, без приложений, 73 страницы машинописного текста, в том числе таблиц–17, рисунков – 14.

Abstract

The purpose of the study is to develop measures to improve the work career (by example ООО «Маккони»).

Object of study – ООО «Маккони».

The subject of the research is a work career ООО «Маккони».

Research methods - empirical method, technical and economic analysis, statistical processing of results, SWOT-analysis.

Brief conclusions on bachelor's work:

Career is the successful progressive advancement of an employee up the career ladder, a change in the abilities, qualifications and remuneration associated with his activities. This is a career advancement and professional growth, which is based on the subjective awareness of the employee's own judgments about his or her labor future.

The second chapter provides a general description of the company's activities, its business environment, analyzes the production and economic activities of the enterprise under study, examines the existing system for managing the career of employees and its relationship to performance.

The second chapter provides a general description of the company's activities, its business environment, analyzes the production and economic activities of the enterprise under study, examines the existing system for managing the career of employees and its relationship to performance.

Structure and amount of work. The work consists of an introduction, 3 sections, conclusion, a list of literature from 32 sources. The total amount of work, 73 page of typewritten text, including tables-17, drawings - 14.

Содержание

Введение……...5
1 Теоретические аспекты управления трудовой карьерой специалистов……..7
1.1 Понятие, типы, классификация карьеры…….7
1.2 Роль и значение управления трудовой карьерой работников…….11
1.3 Планирование карьеры и продвижение по службе как фактор успешного управления карьерой специалистов…….17
2 Анализ управления трудовой карьерой специалистов как фактора эффективности деятельности предприятия ООО «Маккони»……..26
2.1 Общая характеристика деятельности предприятия ООО «Маккони»……...26
2.2 Анализ конкурентной среды ООО «Маккони»……32
2.3 Существующее состояние системы управления трудовой карьерой специалистов в ООО «Маккони»…….35
2.4 Пути формирования процесса управления трудовой карьерой на предприятии ООО «Маккони»…….41
3 Основные направления совершенствования трудовой карьеры специалистов в ООО «Маккони»……53
3.1 Рекомендации по совершенствованию трудовой карьеры специалистов…..53
3.2 Применение современных подходов в процессе управления карьерой специалистов ООО «Маккони»……59
Заключение…….68
Список используемых источников……..71

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.

Вопросы развития и управления трудовой карьерой работника представляют наибольший интерес для предприятия, организации, т.к. управление служебным и профессиональным продвижением дает возможность в наибольшей степени учесть интерес конкретного сотрудника (а именно, максимально результативно эксплуатировать его возможности) в целях реализации задач предприятия. В конечном итоге управление карьерой содействует объединению и взаимовыгодной реализации потребностей людей и интереса компании.

Одним из основных инструментов и методов регулирования карьерными процессами является создание кадровых резервов и работа с ними. Наличие кадровых резервов в компании способствует максимальному удовлетворению ее потребностей в замещении должностной позиции специалистов всех уровней. К сожалению, в деятельности многих отечественных предприятий и организаций отсутствует практика формирования кадрового резерва, что и определяет актуальность данной работы. Проблемы, с которыми сталкиваются службы по персоналу не зависимо от размеров или формы собственности предприятия, носят общий характер:

- замещение руководящей должности осуществляется недостаточно быстро, внутренний источник задействован меньше чем на 50%, ход адаптации менеджера, принятого «со стороны», отнимает длительное время, что влечет за собой, некоторое снижение экономического показателя;

- отмечается большая текучка кадров руководства и специалистов, в качестве основной из причин уволившиеся сотрудники называют

невозможность карьерного роста внутри организации и отсутствие «банка резервистов»;

- работа с кадровым резервом носит несистемный характер, списки резерва составляются формально.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий, способствующих эффективному управлению трудовой карьерой специалистов ООО «Маккони».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

проанализировать типы карьеры сотрудников в компании;

охарактеризовать управление трудовой карьерой сотрудников;

исследовать передовые современные навыки регулирования трудовой карьерой сотрудников;

провести анализ организации регулирования трудовой карьерой сотрудников в ООО «Маккони» и обнаружить проблемы;

разработать мероприятия по повышению эффективности управления трудовой карьерой специалистов ООО «Маккони»

Объект исследования – предприятие ООО «Маккони».

Предмет исследования – управление трудовой карьерой специалистов на предприятии ООО «Маккони».

1 Теоретические аспекты управления трудовой карьерой специалистов

1.1 Понятие, типы, классификация карьеры

В хозяйственной практике отечественных предприятий рост тенденций актуализации вопросов развития персонала посредством карьерного продвижения свидетельствует о приоритетности функций по управлению работниками непосредственными руководителям. 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 сфер; 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: A – обучение; B – включение; C – достижение успеха; D – профессионализм; E – переоценка ценностей; F – мастерство; G – пенсионный период [16, С. 119].

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 [19,23].

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:

а) 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;

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

в) 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.

1.2 Роль и значение управления трудовой карьерой работников

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 поострить единую систему управления человеческими ресурсами (УЧР), другими словами, модель, помогающую уравновесить потребности производства и сотрудников, которая представлена на рисунке 1. При данном подходе текучка персонала становится наиболее контролируемым процессом.

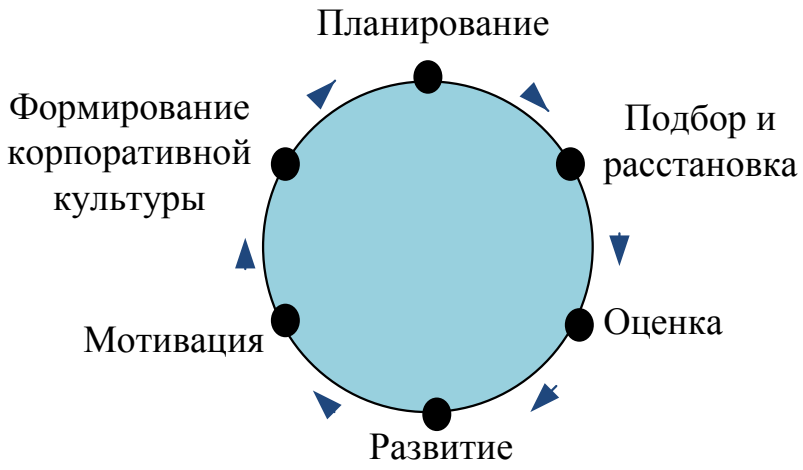


Рисунок 1 – Модель управления персоналом

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

- оказания помощи вновь принятому работнику;

- обучения;

- управления карьерным ростом.

Понятие «управление карьерой» наиболее популярно как официальная программа продвижения персонала по служебной лестнице, помогающая раскрыть все возможности, развить и применить их оптимальным способом исходя из убеждений компании. Программа управления передвижением по служебной лестнице помогает компаниям применять таланты персонала в полном объеме, а самим сотрудникам дают возможность максимально полно

использовать свой потенциал. Кроме того, необходимо брать во внимание, что базой всех перемещений по служебной лестнице должны быть, в первую очередь, знания, образование, квалификация, способности [10,18].

Управление карьерой подразумевает рациональное и обоснованное с научной стороны усыновление срока занятия должности учитывая пожелания и возможности сотрудников. Это регулирование развитием сотрудников в необходимом для компании направлении.

Основная задача проектирования и продвижения карьеры содержится в гарантии взаимодействия профессиональных и внутриорганизационных карьер.

Практически во всех компаниях планирование трудовых карьер считается обязательным процессом. Оно заключается в постановке цели и пути, ведущего к ее достижению. Развитие карьеры подразумевает ряд действий, выполняемых сотрудником для осуществления своих планов.

Правила регулирования трудовой карьерой заключаются в принципах поведения индивидуума по планировке и реализации служебного повышения.

Для того, чтобы результативно регулировать своею карьеру, нужно формировать личный план. Личные жизненные планы карьеры состоят из трех главных разделов: проведение оценки жизненной ситуации, установка личной конечной цели карьеры и частной цели и планов трудовой деятельности.

Регулирование карьерой стоит начать с периода приема на работу. При устройстве на работу люди ставят перед собой конкретные задачи. Компания, устраивая их, в свою очередь, ставит перед собой свои задачи [12,32].

Эффективная система регулирования карьерой должна включать в себя 3 связанных между собой подсистемы: исполнителей, работ и информационного обеспечения управления. Подсистема исполнителей включает в себя информацию о возможностях, интересах и желаний персонала; подсистема работ –всевозможные задания, проекты, индивидуальные роли, реализация которых необходима для компании; подсистема информационного обеспечения регулирования группирует информацию об исполнителе, работе и принятыми практиками передвижения персонала, назначение его на конкретные виды

трудовой деятельности и должность. При помощи последней подсистемы компания добивается наилучшего соответствия запроса исполнителя с характеристикой работы. Для управления карьерой, нужно четко понимать, что происходит с человеком на каждой ее стадии.

Все люди планируют свое будущее, базируясь на свои потребности и социально-экономические условия, они предпочитают заранее знать перспективу карьерного роста и вероятности повышения квалификационных навыков в данной компании, а также критерии, необходимые для этого исполнения. При другом развитии событий мотивация слабеет, люди работают не изо всех сил, не стремятся повышать квалификацию и рассматривают компанию как объект, на котором можно подождать определённый период времени перед уходом в новую, максимально перспективную фирму. Осуществляя поиск работы, люди должны знать рынок труда, в противном случае они могут попасть на первую попавшуюся должность, которая рискует оказаться не такой, которую они ожидали. В таком случае снова наступает период поиска другой работы [21].

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.

Существуют определенные этапы регулирования планировкой карьеры.

1. Обучение новых сотрудников, базирующееся на планировке и развитии их карьеры.

2. Формирование плана развития карьеры. На данном этапе сотрудники определяют свои желания, обозначают должность, на которую они претендуют, и соотносят свои способности с возможностями компании.

3. Осуществление плана развития карьеры, которая находится в зависимости от:

- запаса работы в занимаемых должностях;

- профессионального и индивидуального развития;

- результативного партнерства с руководством;

- значимого положения в компании.

4. Проведение оценки достигнутых результатов. Осуществляется, в основном, раз в год. По итогам проведения оценки осуществляется внесение изменений в план развития карьеры.

Ход развития карьеры обуславливается рядом показателей:

- текучкой кадров. Под текучестью персонала подразумевается частая смена рабочих сил, обусловленная недовольством сотрудников рабочими местами или недовольство компании определенными сотрудниками;

- продвижением по карьерной лестнице;

- занятием свободных главных должностей;

- опросом персонала, участвующего в планировке и развитии карьеры.

Показателем планировки карьеры в компании считается индивидуальный план развития карьеры (карьерограмма), представляющая собой графические описания действий, которые должны происходить или происходят с человеком в различных стадиях развития карьеры.

Планировка карьеры считается индивидуальным процессом, так как все люди имеют определенную систему ценностей, желаний, трудовых навыков, целей.

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.

Система регулирования карьерой содержит в себе:

- обнаружение потребности в регулирующих кадрах, их развития и продвижения; прогноз передвижений по главным руководящим должностям;

- выявление альтернатив продвижения сотрудника, в данной компании и вне её, а также требуемые для этого мероприятия;

- планировку профессионального развития (учеба, стажировка и др.), процедуры проведения оценки и должностных перемещений менеджеров, а также карьерных процессов компании в целом;

- создание процесса обучения (включая основы самоуправления карьерой), проведение оценки, адаптации и профессиональной ориентации, конкурса на подмену вакансий менеджеров;

- активизацию карьерного устремления руководства;

- управление карьерными процессами, предостережение и профилактика кризисного явления, отклонения от норм, включая появление карьеризма;

- регулировка и координация действий различного звена системы регулирования карьерой;

- контроль, проведение оценки результативности на базе конкретной системы показателей [24].

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.

1.3 Планирование карьеры и продвижение по службе как фактор успешного управления карьерой специалистов

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 отличии 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.

Планирование карьеры заключается в постановлении цели развития карьеры и пути, ведущего к ее достижению. Путь осуществления цели развития

карьеры представляет собой очередность должностей, на которых нужно работать, перед тем, как завоевать одну из целевых должностей, а также компонентов, требуемых для получения необходимой квалификации, курсов по повышению квалификации, освоению иностранным языком и т.д. Развитие карьеры подразумевает набор действий, которые предпринимаются сотрудником для осуществления своего 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. Для персонала это значит:

- более высокий уровень удовлетворенности от трудовой деятельности в компании, которая предоставляет ему шанс на профессиональный рост и увеличения уровня жизни в целом;

- более четкий взгляд на личные профессиональные перспективы и возможности составлять план на другие грани своей жизни;

- вероятность целенаправленных подготовок к будущему профессиональному труду;

- увеличение конкурентоспособности на рынках труда [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. Руководство представляется в виде наставников или спонсоров работника. Их поддержка нужна для эффективного развития карьеры, так как, руководители распоряжаются запасами, управляют разделением рабочего временного периода и тому подобное.

Создавая план трудовой карьеры с периода принятия сотрудника в компанию и до планируемого увольнения, нужно сформировать планомерные горизонтальные и вертикальные продвижения сотрудника по системе должностей или рабочего места. Сотрудник должен быть в курсе не только своих перспектив, но и того, какие показатели он обязан показать, чтобы иметь возможность на продвижение по карьерной лестнице.

Главной целью планировки карьеры считается соотношение потребности и цели сотрудника с текущей или будущей вероятностью продвижения, которые присутствуют в компании.

Главная задача планирования – гарантия взаимодействий профессиональных и внутриорганизационных карьер. Данное взаимодействие требует исполнения определенных задач:

- достижение взаимодействия цели компании и конкретного работника;

- гарантия нацеленности планировки карьеры на отдельного работника учитывая его специфические потребности;

- гарантия открытого процесса регулирования карьерой;

- ликвидация «карьерного тупика», в котором фактически нет возможности для развития сотрудника;

- создание наглядного и воспринимаемого критерия карьерного роста;

- изучение карьерных потенциалов персонала;

- гарантия аргументированного оценивания карьерного потенциала сотрудников для уменьшения нереалистического ожидания;

- определение пути карьерного роста, применение которого удовлетворяет количественные и качественные потребности в кадрах в необходимое время и в необходимом месте [31].

Планировка карьеры кадров должна предполагать программу регулярных обучений и подготовок персонала, что дает возможность ему более шире раскрыть свои способности. Обучение осуществляется: при устройстве сотрудника в компанию; при повышении на новые должности или при получении задания по новой работе; при нехватке определенного навыка для результативного исполнения своей трудовой деятельности.

Планировка карьеры считается индивидуальным процессом, поскольку каждый сотрудник, имеет неповторимую систему ценностей интересов, трудовых и личных навыков. Следовательно, карьера плотно соединена с личностью индивидуума, его образом жизни, целью и ценностным ориентиром, накопленными навыками. Наряду с этим, разновидность развития карьеры, в основном, обуславливаются выработавшейся организационной формой, социальной иерархией морально-этической нормой, культурной ценностью и тому подобное. Следовательно, осознание того, с чем сочетается данная уникальная система, – главный компонент планирования карьеры. К тому же, важно знать требования, которые связаны с разнообразными видами труда, с тем, чтобы личностная особенность и интеллектуальная способность сотрудника имели бы возможность сочетаться с выбранным местом трудовой деятельности.

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.

Планирование карьеры подразумевает выявление средств для достижения желаемого результата, в том числе создание образца карьеры как средство достижения цели. Среди способов, которые применяются при планировании карьеры, большую популярность приобрёл способ кривой карьеры.

Кривая карьера позволяет реализовать многообещающее планирование индивидуальных продвижений персонала, точнее выявлять комплекс задач, которые исполняются данными группами сотрудников, планировать ежегодные приросты количественного и качественного показателя трудовой деятельности с помощью повышения зрелости сотрудников [26].

Существует два популярных метода.

Первый (кривая зрелости) базируется на проведении оценки личных способностей сотрудников и их вклад в успехи компании. При проведении оценки сотрудники, с периода приобретения которыми образования истекло не менее пяти лет, подразделяются на 3 группы (учитывая стаж работы). Для всех групп вводятся свои коэффициенты роста заработных плат.

Второй метод (кривая карьеры) предусматривает установление связи между эффектами трудовой деятельности выпускника учебного заведения, с одной из сторон, и стажем его трудовой деятельности и степенью образования – другой. В данном случае кривая роста заработка формируется в соотношении с выслугой лет.

Так как зачастую профессионалы, которые достигли «потолка» заработка в своем поле деятельности, занимают административную должность, в

компании устанавливают двойную тарифную сетку: для сотрудников, которые выбрали административную карьеру, и сотрудники, остающиеся в области творческой трудовой деятельности. Во всех случаях обеспечивается одинаковый темп повышения заработка. Таким образом, кривая зрелости для новых сотрудников в начале может быть определена пропорционально степени сложности исполняемых работ. Тем не менее, по завершении испытательного срока назначается новая кривая зрелости, которая базируется на проведении оценки реального достижения. Акцент во всех случаях делается на итоги трудовой деятельности, а не на его сложность.

Метод оценивания труда – метод «троп» – сформировался из потребностей профессиональной консультационной фирмы в стремительной и дифференцированной оценках вклада всех специалистов в успех компании. На базе данного метода оценивания предпринимаются меры по решению вопросов дифференциации заработка (включая премирование), а также в сфере расстановок и продвижений персонала. Тем временем, подразумевается, что все сотрудники должны иметь творческий рост близкий к уровню руководителей групп.

Метод «Тропа» подразумевает функции 2-ух величин - самостоятельной (временного периода, который необходим сотруднику для достижения определенных ступеней карьеры, к примеру, управляющего проектом) и зависимой (величины заработка) представлен в таблице 1.

Таблица 1

Определение «тропы» карьеры

«Тропа»	Планируемые промежутки временного периода до повышения на должность управляющего проектом, год		
	от начальных ступеней до управляющего проектом	от должности старшего менеджера до повышения на должность управляющего проектом	от должности главного менеджера до назначения на должность управляющего проектом
Ускоренный	три	два и менее	два и менее
Нормальный	пять	четыре	три
Замедленный	семь и более	шесть и более	пять и более

Наряду с этим четко соблюдается ряд принципов повышения сотрудников на вышестоящую должность:

1. Личности, нанимаемые на должность, занимают самую низшую из них (к примеру, менеджер) и не могут рассчитывать на значительное увеличение заработка до того времени, пока не станут перемещены в должность выше. До тех пор они не получают премий.

2. Каждый специалист 2 раза/ год подвергается оцениванию. Наряду с этим формируется бланк «тропы» карьеры, на котором фиксируются проценты перемен. Все «тропы» подразумевают равномерный первичный уровень заработка и добивается целевых уровней в разный временной период. Оценивание трудовой деятельности инженера через полгода после его устройства в компанию позволяет установить для него подходящую «тропу» карьеры, и отталкиваясь от нее - величину увеличения заработка.

По завершению года поднимается вопрос о повышении сотрудника в должности старшего менеджера. На протяжении года с периода подъема по карьерной лестнице сотрудник приобретает право на получение премии.

3. Проведение оценки деятельности старшего менеджера осуществляется 1 раз/ год. Опираясь на это принимают решение о повышении определенных сотрудников из данной команды в должность главного менеджера.

4. Оценивание главного менеджера проводится также 1 раз/ год. Величина заработка сотрудников данной категории составляется на базе бланков «тропы» карьеры пропорционально тому, к каким «тропам» соответствует данный сотрудник. Сотрудники, не имеющие возможности по какой-либо причине получить повышение в должность начальника проекта, имеют автоматическое право на получение заработной платы и премий по максимальным ставкам на протяжении первого года. [14].

Важно понимать, что все из рассмотренных способов проведения оценки сами по себе навряд ли могут обеспечить максимально высокую степень объективности в сравнении с другими способами. Уровень пользы каждого

метода оценивания творческой деятельности обуславливается 2-умя критериями: величиной, оцениваемой команды сотрудников пропорционально другим категориям сотрудников и возможностью переходов персонала из одной группы в другую и обратно.

При отборе метода проведения оценки творческой деятельности необходимо стремиться к формированию единой системы оценивания, что, с одной края, облегчает руководству проведение оценки, а с другого – увеличивает уровень их сравнимости и мотивационного воздействия. Разностороннее проведение оценки творческой деятельности учитывая его трудности и достигнутые результаты, становится возможным за счет сплочению традиционного метода с современным.

Многие трудности появляются по причине нежелания работников становится руководителями. Повышаясь по службе, они имеют право претендовать на большой заработок лишь при переходах в аппараты регулирования [29].

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 Анализ управления трудовой карьерой специалистов как фактора эффективности деятельности предприятия ООО «Маккони»

2.1 Общая характеристика деятельности предприятия ООО «Маккони»

Общество с ограниченной ответственностью «Маккони» (Общество) – предприятие, расположенное в Тольятти и занимающееся производством и продажей мебели. ООО «Маккони», организовано в апреле 2001 г. с целью извлечения прибыли в результате осуществления предпринимательской деятельности. Общество с ограниченной ответственностью «Маккони» зарегистрировано в качестве хозяйствующего субъекта 11.04.2001 г. (свидетельство №63954369). Предприятие имеет круглую печать с указанием своего полного наименования, а также регистрационный номер налогоплательщика и свидетельство налогового органа. Деятельность Общества направлена на удовлетворение потребностей покупателей в его продукции, товарах, услугах.

Согласно действующей законодательно-нормативной базой ООО «Маккони» является субъектом малого предпринимательства. Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью.

ООО «Маккони» создано в соответствии с Гражданским Кодексом РФ, Законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.98 г. № 14 -ФЗ. Предприятие обладает правами юридического лица с момента его государственной регистрации в установленном порядке, имеет расчетный счет и иные счета в учреждениях банков, печать и штамп со своим наименованием и указанием места нахождения Общества, бланки установленного образца, в своей деятельности руководствуется нормативно-правовыми актами РФ [1-9].

Адреса, по которым зарегистрировано ООО «Маккони»:

- салон: г.о. Тольятти, ул. Ленинградская, 53 - 2 этаж/ Дом быта Россия;
- офис: г.о. Тольятти, ул. Мира, 107а - 1 этаж/ ТЦ Глобус.

ООО «Маккони» осуществляет свою деятельность на основании Устава, в котором закреплены цели, задачи, принципы деятельности, направления деятельности предприятия, законодательные основы функционирования общества с ограниченной ответственностью.

Схема организационной структуры управления ООО «Маккони» представлена на рисунке 1.

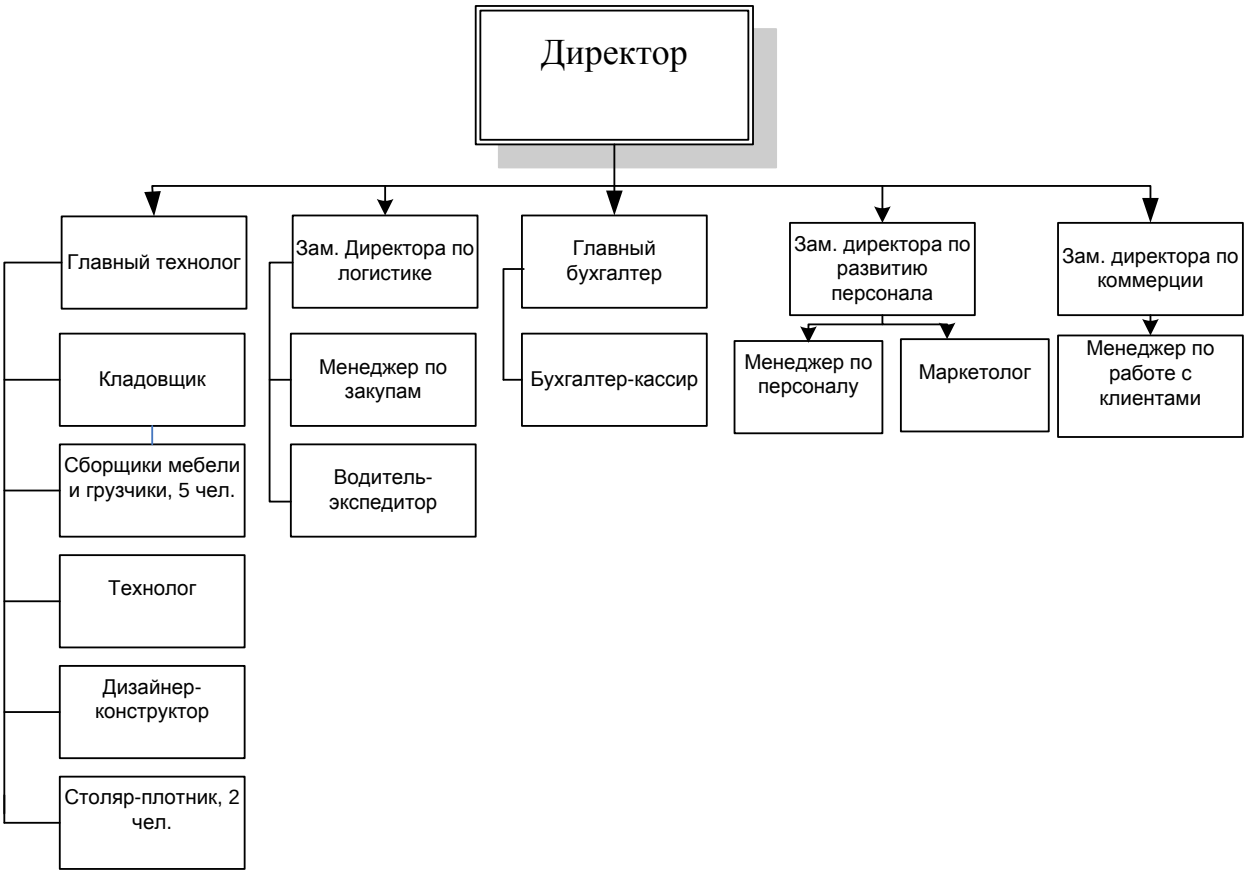


Рисунок 1 – Организационная структура управления ООО «Маккони»

Организационная структура управления является линейно-функциональной, то есть в ней выделены подразделения, отвечающие за выполнение определенных направлений деятельности.

Структуру линейных подразделений формирует директор и руководители отделов.

Система управления ООО «Маккони» содержит в себе высшее звено управления – Директора, который назначен постановлением 2-ух учредителей компании.

Все сотрудники в компании имеют свои должностные инструкции, в которых детально проводится описание всего главного функционала. Директор осуществляет решение организационных вопросов, реализует контроль деятельности компании.

В масштабах всех категорий сотрудников компании есть возможность выявить 3 степени регулировки: низшая, средняя и высшая.

В компании приняты и функционирует ряд правил внутренних трудовых распорядков, которые обязательны к соблюдению всех работников компании. Также введена система штрафов и мотивации персонала, разработанная отделением по развитию персонала. Соблюдается установленный порядок и традиции, которые приняты на предприятии, к примеру, 1 раз/неделю осуществляются планерки, а 1 раз/месяц проходят общие собрания всего персонала компании, на которых поднимаются актуальные вопросы и трудности, которые появляются по результатам работы. Систематически для поднятия мотивации сотрудников осуществляется проведение корпоративных мероприятий, посвященных общим официальным праздникам и дню рождения компании. Кроме того, имеется дополнительная программа мотивации лучшего менеджера по работе с покупателями, руководства отдела. Упомянутая программа представляет собой премию для работников по итогам трудовой деятельности за прошедший год. Среди всех уровней структуры предприятия выделяются лучшие сотрудники и им выдаются единовременные денежные премии по результатам анализа их работы за год в соответствии с определенными критериями.

Сфера деятельности предприятия;

1) производство мебельной продукции;
2) розничная торговля мебелью.

Основной вид деятельности – индивидуальный подбор, дизайн мебели и мебельной продукции, производство мебели, продажа из наличия и под заказ, а также:

- услуги по доставке и сборке мебели, сервисное обслуживание;

- посредническая и иная коммерческая деятельность в сфере продаж мебельной продукции;

- услуги эксперта по определению стоимости мебели;

- оказание посреднических, дилерских, рекламных, консультационных, маркетинговых и прочих услуг организациям и гражданам Российской Федерации, а также иностранным фирмам и гражданам;

- оказание транспортных и экспедиторских услуг предприятиям, организациям, гражданам;

- инвестиционная деятельность в соответствии с действующим законодательством;

- осуществление иных видов деятельности и оказание других услуг населению, предприятиям, организациям в различных областях хозяйственной и производственной деятельности, не запрещенных и не противоречащих действующему законодательству и другие.

При изготовлении мебели предприятие учитывает пожелания клиента:

– современный дизайн;
– функциональность конструкции мебели;
– оптимальное отношение «цена/качество».

ООО «Маккони» использует различные материалы для производства мебели, ориентируясь на технологические достижения и технические новинки:

– древесностружечные плиты;
– МДФ;
– металл (для изготовления каркасов);
– ЛДСП;
– дерево различных массивов и другие.

Все используемые при производстве материалы и компоненты соответствуют экологическим нормам и требованиям. Ассортиментный перечень: спальный гарнитур, мягкая мебель, детская комната, кухня, стол, стул, корпусная мебель, офисная мебель, бытовая техника и так далее. Ассортимент выпускаемой продукции в ООО «Маккони» составляет более 80 видов различных корпусов и фасадов мебели: прихожие, шкафы-купе, детская мебель, офисная мебель, стеллажи и другая встраиваемая и корпусная мебель.

Анализ технико-экономический показателей.

Система регулирования ООО «Маккони» содержит в себе 2-е подсистемы: управляющую и управляемую. Управляющая система включает в себя руководителей функционального подразделения и специалистов, которые возглавляются директором компании. В качестве управляемых систем выступает основное и вспомогательное подразделение, которое обеспечивает производственный процесс. Показатель финансово-хозяйственной работы ООО «Маккони» показаны в таблице 2.

Сведения таблицы 2 говорят об изменениях основного экономического показателя компании ООО «Маккони» за 2015-2017 года. Розничный товарооборот в сопоставимости цен возрос сравнительно с 2015 годом на 21%, сравнительно с 2017 годом уменьшился – на 40%. Среднесписочная численность в сравнении с 2015 годом снизилась на -39%. Число служащих возросло на 25%.

Темп роста выработки в сравнении с 2016 годом менее темпа роста в сравнении с 2015 годом: цепной темп роста товарооборота на 1-го сотрудника возросла на 16%, с 2016 г уменьшились на 14%. Из этого следует, снижение темпа роста товарооборота. Фонд оплаты трудовой деятельности на одного сотрудника возрос в сравнении с 2015 годом на 39%, в сравнении с 2016 годом уменьшился – на 16%. Среднегодовой заработок на одного сотрудника увеличился на 19% и уменьшилась с 2016 года на 10%. Валовая доходность в сравнении с 2016 годом возросла на 45%, когда в сравнении с 2015 годом – на 45%. Следовательно, прибыль в 2017 году увеличилась на 58%.

Рентабельность в 2011 году составила 6,1%, что говорит о снижении эффективности деятельности предприятия, в т.ч. наблюдается снижение темпов ее роста.

Таблица 2

Показатель финансово-хозяйственной деятельности
ООО «Маккони» за период 2015-2017

Показатель	Единица измерения	2015 г	2016 г	2017 г	Темп увеличения (динамика), % 2015 к 2017	Темп увеличения (динамика), % 2016 к 2017
1	2	3	4	5	6	7
Товарооборот в действующей цене	тысяч рублей	115800,0	233400,0	141000,0	121,761658	60,4113111
в сопоставимой цене	тысяч рублей	138690,0	233400,0	187920,0	135,496431	80,5141388
в покупной цене	тысяч рублей	100800,0	175200,0	132708,0	131,654762	75,7465753
Среднесписочное количество сотрудников	человек	36	42	22	61,1111111	52,3809524
включая служащих	человек	8	9	10	125	111,111111
включая продавцов и рабочих	человек	28	33	12	42,8571429	36,3636364
Товарооборот на одного сотрудника	тысяч рублей	3852,5	5186,7	4474,3	116,140169	86,2648698
Фонд оплаты трудовой деятельности всей	тысяч рублей	3542,4	5832,0	4939,2	139,430894	84,691358
Среднегодовой заработок одного сотрудника	тысяч рублей	98,4	129,6	117,6	119,512195	90,7407407
Издержка обращений	тысяч рублей	30606,0	37053,6	43702,2	142,789649	117,943196
включая условно-переменные	тысяч рублей	24726,0	31326,6	36672,6	148,315943	117,065369
включая условно-постоянные	тысяч рублей	5880,0	5727,0	7029,6	119,55102	122,744893
Валовая доходность	тысяч рублей	37890,0	58200,0	55212,0	145,716548	145,716548
Доход от продажи/ финансовые результаты	тысяч рублей	7284,0	21146,4	11509,8	158,014827	158,014827
Рентабельность продаж	процент	5,3	9,1	6,1	115,09434	115,09434
Степень издержек обращения		0,22	0,16	0,23	104,545455	104,545455
Фондоотдача		1,7	2,1	2,0	117,647059	117,647059
Оборачиваемость оборотного средства		6,9	7,7	7,2	104,347826	104,347826

В целом деятельность ООО «Маккони» является удовлетворительной,

поскольку компанией получен доход, а также достигнуты средняя степень рентабельности.

2.2 Анализ конкурентной среды ООО «Маккони»

На сегодняшний день ООО «Маккони» соблюдает стратегию ограниченного роста. Для создания результативной конкурентной стратегии компании следует выявить конкурентов и провести оценку степени своей конкурентоспособности. Для ООО «Маккони» на сегодняшний день конкурентами являются компании, которые занимаются тем же видом трудовой деятельности в г.о. Тольятти, в первую очередь – это фирмы: «100Лица мебели», «Gvarneri», ООО «Ладья М», мебельный салон «Империя», ООО «Континенталь», ЗАО «Мебель на заказ» и др.

Объектами для сравнения были выбраны два мебельных салона г.о. Тольятти, которые имеют ассортимент, аналогичный ООО «Маккони», оба салона работают всего несколько лет:

- мебельный салон ООО «Континенталь», предприятие не специализируется на элитной мебели, она занимает примерно 30% его ассортимента (адрес: Самарская обл., г Тольятти, ул. Комсомольская, д. 93);

- мебельные салоны ЗАО «Мебель на заказ» имеют аналогичную специализацию, их ассортимент ближе всего к ООО «Маккони» (г. Тольятти, ул. Ст. Разина, д. 9а, м-н Славянский, 2-ой этаж; г. Тольятти, ул. Ст. Разина, д. 36а, ТОЦ «Самара», 2-ой этаж, секция 208)

Средний балл оценки конкурентной позиции основных конкурентов определялся на основании данных, полученных в результате опроса потребителей. Потребители оценивали каждый фактор по 10-бальной шкале. Максимальный балл оценки – 10 (таблица 3).

Таблица 3

Проведение оценки конкурентных позиций мебельного салона ООО «Маккони» по основным факторам успеха

КФУ/мера силы	Вес	ООО «Маккони»	ООО «Континенталь»	ЗАО «Мебель на заказ»
1	2	3	4	5
Ассортимент	0,25	8	7	5
Рыночная доля	0,1	6	5	7
Качество товара	0,05	7	7	7
Возможность конкурировать по стоимости	0,25	8	7	6
Качество обслуживания	0,1	6	7	6
Репутация компании	0,1	8	6	5
Дисконтные скидки	0,1	8	7	5
Индивидуальный подход	0,05	7	7	6
Взвешенный рейтинг силы		7,5	6,7	5,3

Результаты проведенного исследования отразим с помощью сетевого графика (рисунок 2).

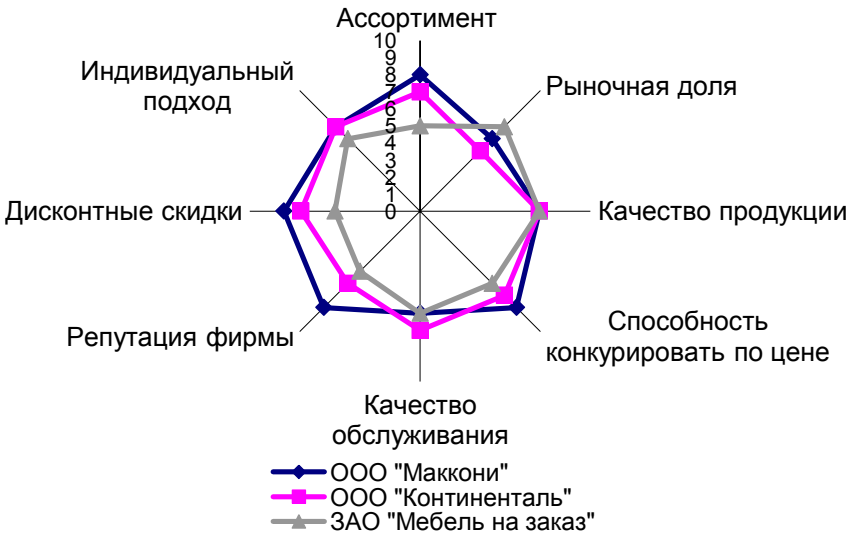


Рисунок 2 – Сетевой график оценки конкурентной позиции

Из всех многообразных методов проведения оценки конкурентоспособности компании нами предложен максимально подходящий для ООО «Маккони» метод, анализа иерархий рисунок 3.

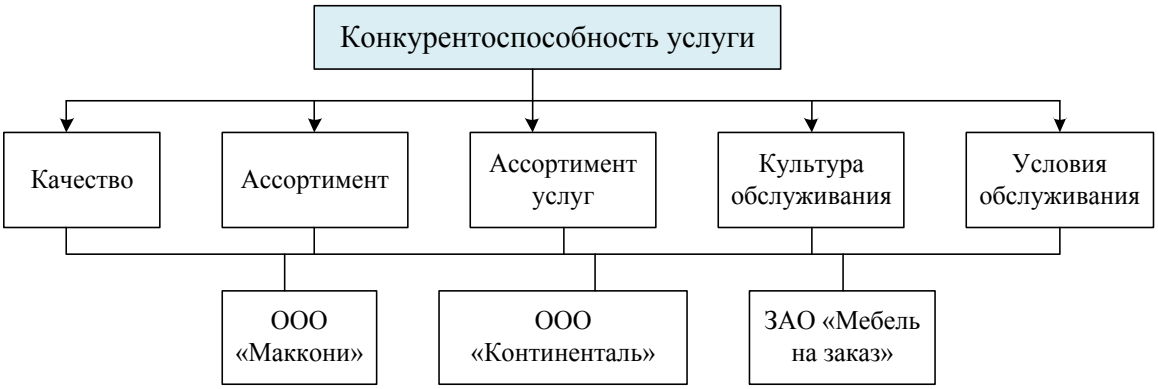


Рисунок 3 – Показатели, определяющие конкурентоспособность товаров на рынке мебели в Тольятти

В качестве эксперта выступают работники ООО «Маккони» в лице директора компании и главного бухгалтера. Эксперты обсуждают и сравнивают ситуацию на мебельном рынке города с помощью шкалы относительной важности.

При проведении анализа работы конкурентов необходимо учесть все условия, которые оказывают влияние на спрос общества, а не только цены и качественная характеристики. За исключением вышеназванных компаний, необходимо сделать акцент на таких конкурентов как рынок, который также осуществляет закупку мебели.

Проведем следующую численную оценку всем факторам конкурентоспособности:

- хорошая характеристика – 1 балл,
- удовлетворительная характеристика – 0,5 балла,
- неудовлетворительная характеристика – 0 баллов.

Следует делать акцент на сборе информации о конкурентах, их конкурентных преимуществах. Для того, чтобы фирма ООО «Маккони» и

дальше занимала прочное положение на рынке мебели в своей конкурентной группе, нужно чтобы ее цены и услуги существенно отличались от конкурентов. Ответственность за принятые договорные обязательства, внимание к клиентам, грамотные и профессиональные сотрудники, нестандартные технические и дизайнерские решения – основные направления клиенто-ориентированной позиции ООО «Маккони», позволяющая создать достойную конкуренцию другим компаниям.

На основе результатов оценки конкурентоспособности предприятий определено, что ООО «Маккони» на рынке г.о. Тольятти является конкурентоспособным и занимает достойное положение по сравнению с ООО «Континенталь», ЗАО «Мебель на заказ».

2.3 Существующее состояние системы управления трудовой карьерой специалистов в ООО «Маккони»

Стратегия управления персоналом на предприятии ООО «Маккони» отображает рациональный комплекс экономических задач компании, потребностей и интереса 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 мебельного изготовления устройство кадрового состава разнообразно (таблица 3).

Таблица 3

Структура среднесписочной численности персонала

Категория сотрудников	2015.	2016.	2017.	Абсолютное отклонение 2017. от 2016. +,-%
Среднесписочное количество сотрудников, человек, %	36 100,0	42 100,0	22 100,0	-20
Рабочая сила, чел., %, из них:	23 82	30 71	12 54	-18
- основные сотрудники, чел., %	10 44	10 34	4 33	-6
- вспомогательные сотрудники, чел., %	13 56	20 66	5 67	-15
Служащие, чел., %, из них:	13 18	12 28	10 44	-2
- руководство, чел., %	3 39	3 25	5 50	-2
- специалист, чел.%	4 52	4 33	3 30	-1
-технический исполнитель, чел., %	6 9	5 42	2 20	-3

Исследуя структуру персонала компании, следует отметить их подразделение на руководство, специалистов и технического исполнителя.

Руководство – это сотрудники, которые обладают преимуществом в принятии окончательных управленческих решений.

Специалист – это работник, который занимается задачами техническими, технологическими, организационными, юридическими и иными вопросами организации производства.

Технический исполнитель – это сотрудник, создающий необходимые условия труда для руководства и специалистов. По своим функциональным назначениям технические исполнители разделяются на две категории: сотрудники, которые занимаются справочным обеспечением и сотрудники, которые занимаются хозяйственно-бытовым сервисом.

В компании ООО «Маккони»вспомогательный персонал и технические исполнители составляют большой %, далее идёт основной персонал и специалисты.

Исследование качественной и количественной численности сотрудников представлено в таблицах 4 и 5. В таблице 4 представлен возрастной комплекс сотрудников ООО «Маккони».

Таблица 4

Возрастная структура персонала ООО «Маккони», %

Возраст сотрудников	2015.	2016г.	2017г.	Абсолютное отклонение 2017г. от 2015.,+,-
менее 20 лет	5,1	5,1	3,7	-1,4
21-30 лет	18,6	16,7	16,7	-1,9
31-40 лет	25,6	25,6	22,7	-2,9
41-50 лет	18,6	19,5	22,2	3,6
51-60 лет	25,6	26,0	25,0	-0,6
Более 60 лет	4,6	6,9	9,7	5,1

Исходя из таблицы 9, можно сделать ряд выводов. Основные сотрудники, которыми обладает ООО «Маккони», это сотрудники от 51 до 60 лет - процент находится в колебании от 25,6 до 26 на протяжении всего исследуемого времени. На втором месте по % идут сотрудники от 31 до 40 лет. В компании, исходя из таблицы 9, почти нет молодых сотрудников. Также присутствует некоторый % сотрудников более 60 лет.

Затем следует таблица 5, которая отражает образование сотрудников.

Таблица 5

Образование сотрудников, в % к количеству

Степень образования	2015	2016.	2017.	Абсолютное отклонение 2017. от 2015.,+,-
Среднее	12,1	14,4	15,7	3,6
Средне специальное	50,7	48,8	49,1	-1,6
Незаконченное высшее	7,4	7,0	6,5	-0,9
Высшее	29,8	29,8	28,7	-1,1

Высокий процент в ООО «Маккони» имеют сотрудники со средне специальным образованием. Он включает в себя специалистов и технических исполнителей. Тем не менее имеются сотрудники с незаконченным высшим и средним образованиями. Сотрудники со средним образованием, как правило, функционируют в хозяйственно-бытовой области в компании. Также подчеркнём, что к 2017 году существенно сократились сотрудники с высшим образованием, следовательно, абсолютное отклонение 2017. от 2015 гг. составляет - 1,1.

В таблице 6 представлена структура сотрудников по длительности службы в ООО «Маккони».

Таблица 6

Структура сотрудников по длительности службы, в % к количеству

Стаж работы	2015 г	2016 г	2017 г	Абсолютное отклонение 2017. от 2015 г., +,-
Менее 1 года	0,9	1,1	2,3	1,4
1-3 года	12,7	14,3	15,2	2,5
3-5 лет	17,1	16,7	16,2	-0,9
5-10 лет	38,1	37,2	35,4	-2,7
10-20 лет	21,3	22,8	23,1	1,8
Более 20 лет	9,9	7,9	7,8	-2,1

Исследование структуры сотрудников по длительности работы за последних 3 года (2017-2015 гг.) демонстрирует, что в компании большая часть сотрудников работает от 1 до 3 лет, на втором месте количество сотрудников, находящиеся в компании от 10 до 20 лет. Самую малую часть составляют сотрудники, длительность работы которых в компании от 3 до 5 лет.

Таблица 7

Анализ перемещений сотрудников в ООО «Маккони»

Показатели	2015 г	2016 г	2017 г	2017 г. к 2015 г., %
Среднесписочное количество сотрудников (конец года), чел.	22	22	22	100

Устроено сотрудников в течении года, чел.	21	18	16	76,2
Уволено сотрудников, чел. Включая: уволено по собственному желанию уволено за нарушение трудовых дисциплин	16 16	21	21	187,5
Число сотрудников, которые сменили должность, чел.	5	4	7	140,0
Коэффициент оборота по устройству	0,152	0,133	0,125	82,2
Коэффициент оборота по увольнению	0,116	0,155	0,234	204
Коэффициент текучки персонала	0,116	0,155	0,234	204
Коэффициент сменяемости кадров	0,152	0,133	0,125	82,2
Коэффициент внутриорганизационной мобильности	0,036	0,030	0,055	151

Продолжение таблицы 7

Анализ перемещения сотрудников в компании демонстрирует, что среднесписочное количество сотрудников осталось прежним, но в компании присутствует проблема текучки персонала, в особенности из числа специалистов. Коэффициент оборота по устройству демонстрирует, какой процент сотрудников был устроен на работу – в 2017 г. он составляет 82,2%, коэффициент оборота по увольнению– 204%. Специалисты, как наиболее квалифицированные и компетентные сотрудники, являются ресурсом, создающим конкурентные преимущества предприятия.

Выявленные факторы низкой лояльности персонала и высокая текучесть среди специалистов, являются, по нашему мнению, основным препятствием к более эффективному развитию организации. Для анализа факторов была разработана Анкета по изучению причин текучести кадров (Приложение А). Данная анкета предлагалась увольняющимся работникам в период с 2009-2011 гг. (всего 21 сотрудник). Результаты проведенного исследования представлены в таблицах 8, 9.

Таблица 8

Результаты анализа социально-экономического положения сотрудников ООО «Маккони»

Вопрос	Наиболее популярный	Количество	Доля

	ответ	ответов	ответов
1	2	3	4
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		
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%

Продолжение таблицы 8

Таблица 9

Анализ причин текучести персонала

Причина ухода из ООО «Маккони»	Количество ответов	Доля ответов
1	2	3
1 Отсутствие карьерного роста	7	30%
2 Отсутствие плана карьерного и профессионального развития	7	30%
3. Величина заработной платы	2	9,5%
4. Организация рабочего места	3	14%
5. График работы	5	24 %
6. Другое	3	14 %

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 высоко квалифицированного 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, на наш взгляд, необходимо разрабатывать и внедрять программы по управлению трудовой карьерой. Для этого следует больше внимание уделить выполнению следующих направлений деятельности кадровой службы:

1 оценка персонала;

2 планирование карьеры сотрудников;

3 формирование и работа с кадровым резервом;

4 мотивация персонала.

2.4 Пути формирования процесса управления трудовой карьерой на предприятии ООО «Маккони»

Для достижения поставленной цели – формирование стабильного, лояльного к организации, сплоченного, высокопрофессионального коллектива – необходимо обеспечить системное исполнение выбранных мероприятий.

1. Оценка существующего персонала должна осуществляться, исходя из будущих потребностей в персонале с учетом имеющихся трудовых ресурсов. При выполнении функции оценки, необходимо исходить из специфики организации и особенностей ее производства.

В то же время, для оптимизации работы необходимо регулярно пересматривать нагрузку на подразделения и отдельных сотрудников. Это связано с тем, что из-за изменения условий предоставления продуктов на рынке, спрос и количество заказов меняется достаточно динамично: падение

спроса и количества договоров в летний период; увеличение портфеля заказов в выходные, праздничные дни и особенно в дни зимних рождественских праздников. Учитывая благоприятную конъюнктуру рынка для производства и реализации мебели, необходимо регулярно пересматривать нагрузку подразделений и функции отдельных сотрудников.

Для максимального использования потенциала персонала, кадровая служба, совместно с руководителями подразделений, должна организовать работу сотрудников таким образом, чтобы обеспечивалась их полная взаимозаменяемость и равномерная нагрузка в течение года

Для организации взаимозаменяемости сотрудников необходимо:

- определить подразделения, в которых целесообразно обеспечить полную взаимозаменяемость сотрудников;

- провести обучение по смежным профессиям.

2. Планирование карьеры. Как было выявлено в ходе проведенного исследования, отсутствие индивидуальных планов развития является одной из основных причин увольнения сотрудников из числа специалистов.

Основой управления карьерой в рамках предприятия должна являться Программа развития карьеры сотрудников (Приложение Б). В настоящее время такая Программа отсутствует, поэтому работу по формированию резерва необходимо начинать с ее разработки. На наш взгляд, программа должна содержать:

- механизмы выявления персонала с большим потенциалом развития и продвижения в долгосрочных перспективах учитывая возраст, образование, опыт, деловые качества, уровень мотивации;

- схему замещений должностей;

- форму ответственности руководства за формирование развития сотрудников.

На основе разработанной программы кадровой службой должна проводиться индивидуальная работа по развитию каждого сотрудника. Особое внимание необходимо уделять планированию карьеры молодых перспективных

сотрудников, так как именно они в будущем способны занять ключевые управленческие посты. При планировании карьеры необходимо учитывать как профессиональную, так и внутриорганизационную (деловую) карьеру. Это предполагает исполнение ряда задач:

- ликвидация карьерного тупика;

- проектирование карьеры для всех сотрудников учитывая их потребности в конкретной ситуации;

- приобретение открытости регулирования и увеличения качества процессов планирования карьеры;

- исследование карьерных возможностей персонала.

Планирование карьеры должно осуществляться на основе согласованности целей предприятия и целей сотрудника. Для этого необходимо использовать модель партнерства, которая предполагает сотрудничество трех сторон – сотрудника, его руководителя и Группы по работы с персоналом.

Руководящую роль в процессе планирования карьеры выполняет заместитель руководителя по развитию сотрудников и менеджеры по кадрам. По завершению найма на работу персонала, он обязан провести обучение стажера базовым составляющим планирования и развития карьеры, объяснить принцип партнерства, его значимость и возможности, сторон, принимающих в нем участие. Обучение должно стремиться к достижению двух целей: формированию заинтересованности персонала в развитии карьеры и предоставлению им инструментов для начала регулирования своей карьерой.

Затем происходит ступень формирования индивидуального плана развития карьеры. На этом этапе сотрудник определяет для себя приоритеты карьерного развития, соотносит их с имеющимся уровнем образования и опытом, совместно с менеджером по развитию персонала определяет цели и сроки их достижения. При этом менеджер по персоналу должен четко представлять, какие сотрудники нужны предприятию в настоящее время, какие потребуются в будущем. На основании потребностей он формирует план развития для каждого конкретного сотрудника.

На разработку плана карьерного развития уходит достаточно большой срок. За это время новый сотрудник уже частично адаптировался и лучше представляет деятельность организации, значит, может реально оценить свои возможности и имеющиеся перспективы предприятия. Карьерный план должен подписываться самим сотрудником и руководителем организации. Только в этом случае данный документ будет иметь реальное воздействие: в случае достижения определенных в Плане трудовых показателей или результатов работы, сотрудник вправе рассчитывать на обещанное повышение, перемещение на другую должность, направление на обучение и так далее. С другой стороны, если сотрудник поставил подпись под Планом своего карьерного продвижения, который содержит как его права, так и обязательства, организация имеет больше гарантий на стабильную работу специалиста и на выполнение принятых обязательств.

3. Кадровый резерв. Работа в данном направлении в ООО «Маккони» практически не ведется, отсутствует Положение о кадровом резерве. В резерв фактически считаются зачисленными все кандидаты, кто когда-либо обращался в группу по работе с персоналом и оставил свое резюме. На деле к этим кандидатурам обращаются крайне редко. Неудовлетворительно ситуация обстоит и с внутренним резервом: несмотря на то, что в случае увольнения ключевого сотрудника на его место назначается другой сотрудник, ранее работавший на предприятии, нет системной работы по формированию внутреннего резерва, конкурса между кандидатами и так далее.

Для организации работы с резервом на предприятии необходимо разработать Положение о кадровом резерве (Приложение Г). Организация работы с кадровым резервом позволит:

- повысить уровень мотивации сотрудников;

- снизить текучесть кадров из числа специалистов и стабилизировать кадровый состав предприятия;

- сэкономить временные и материальные ресурсы на кадровые перестановки;

- провести подготовку специалистов и руководства внутри предприятия;

- создать гармонию корпоративных и командных интересов;

- увеличить лояльность персонала к компании;

- гарантировать последовательность традиций.

Кадровый резерв ООО «Маккони» должен включать следующие виды резерва: социального, потенциального, предварительного и окончательного. Каждый предыдущий резерв формирует последующий: так наиболее перспективные сотрудники потенциального резерва могут перейти в предварительный, из предварительного – в окончательный.

На наш взгляд, социальный резерв, как правило, не используемый в большинстве организаций, должен заслуживать особого внимания. В социальный резерв входят лица, не являющиеся сотрудниками предприятия, но которые в силу своих способностей могли бы успешно занять в будущем освободившиеся должности.

Следующим этапом является зачисление сотрудников в потенциальный резерв. В данный резерв зачисляются наиболее перспективные сотрудники.

Основанием для зачисления в предварительный и окончательный резерв, может служить только наличие мотивации для карьерного роста, которая характеризуется производственной деятельностью и поведением сотрудника.

При формировании резерва необходимо исходить из того, что количество сотрудников, находящихся в резерве, должно быть приблизительно в два раза больше должностей, для замещения которых они готовятся. В этом случае, во-первых, организация будет обеспечена достаточно большим количеством квалифицированных кадров, способных заместить уволившегося сотрудника, во-вторых, возникающая в результате такого соотношения конкуренция является хороших стимулом для повышения компетентности всеми сотрудниками, состоящими в резерве.

Помимо того, что кадровая служба должна формировать резерв, оценивать кандидатов на включение в резерв, серьезной функцией является процесс развития, состоящих в резерве кадров.

Существуют три программы, которые позволят комплексно развивать резервистов:

а) номенклатурный подход (по списку, утвержденному сверху) – одноуровневый и многоуровневый (используется в силу дешевизны, отсутствия проблем с назначением).

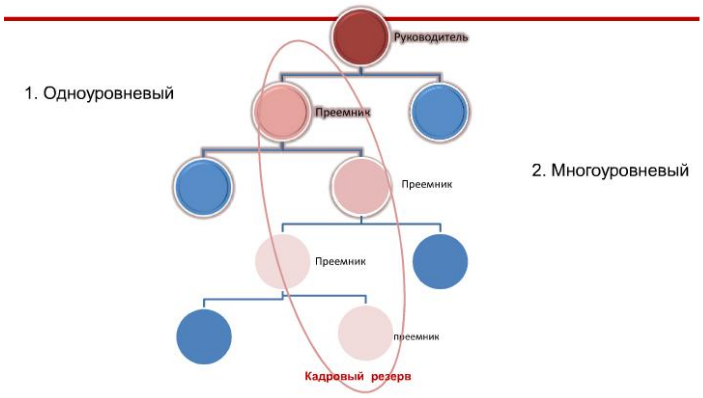


Рисунок 4 – Номенклатурный подход

1. стратегический и оперативные уровень совпадают;

2. персонал оказывает только административную поддержку, не влияет на принятие решений о развитии, назначении;

3. количество кадрового резерва зависит от компетенций руководителя;

4. ограниченные (функциональные) карьерные лестницы.

б) конкурсный подход

1. основан на самовыдвижении, т.е. самомотивации;

2. компания предоставляет возможность, выбор сотрудника - воспользоваться или нет данной возможностью;

3.требуется хорошая информированность всех сотрудников о возможностях компании;

4. конкурсный характер как доступа к развитию, так и назначения, обеспечивает выработку бойцовских качеств

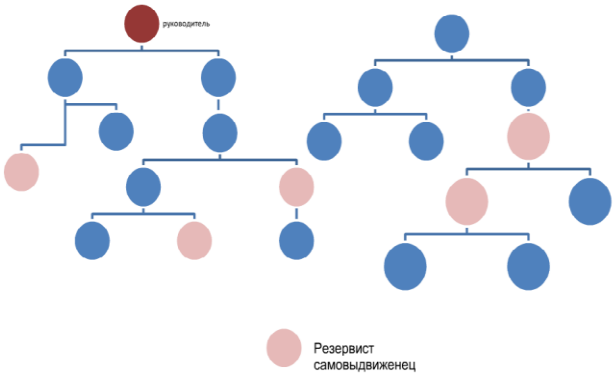


Рисунок 5 – Конкурсный подход

в) целевой подход (целевая подготовка резервистов),

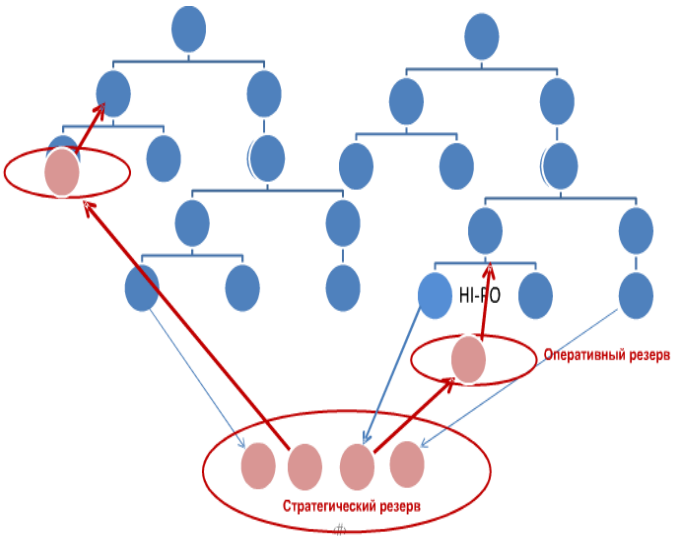


Рисунок 6 – Целевая подготовка резервистов

1. по процедуре выявляются сотрудники с высоким потенциалом развития – стратегический кадровый резерв;

2. судьбой резервиста занимается комитет по резерву – вырабатывается план индивидуального развития, включающий обучение, проекты, стажировки, наставничество, отслеживается динамика развития;

3. определяется несколько позиций, на которые может занять резервист;

4.с учетом плановых перемещений /вероятного возникновения вакансии соответствующий резервист переводится в оперативный резерв (от 3

мес. до 1 года);

5. резервист проходит интенсивную подготовку на позицию;

6. по завершении подготовки резервист назначается на позицию.

Индивидуальная программа содержит в себе ряд конкретных задач по увеличению степени знаний, умений и навыка для всех специалистов, которые зачислены в резервы. Проведение подготовки может происходить в форме: замещений руководства в момент отсутствия, принятия участия в решениях организационного вопроса, стажировок, производственной практики.

Разработка программы индивидуального развития целесообразнее осуществлять по следующим этапам (рисунок 7).

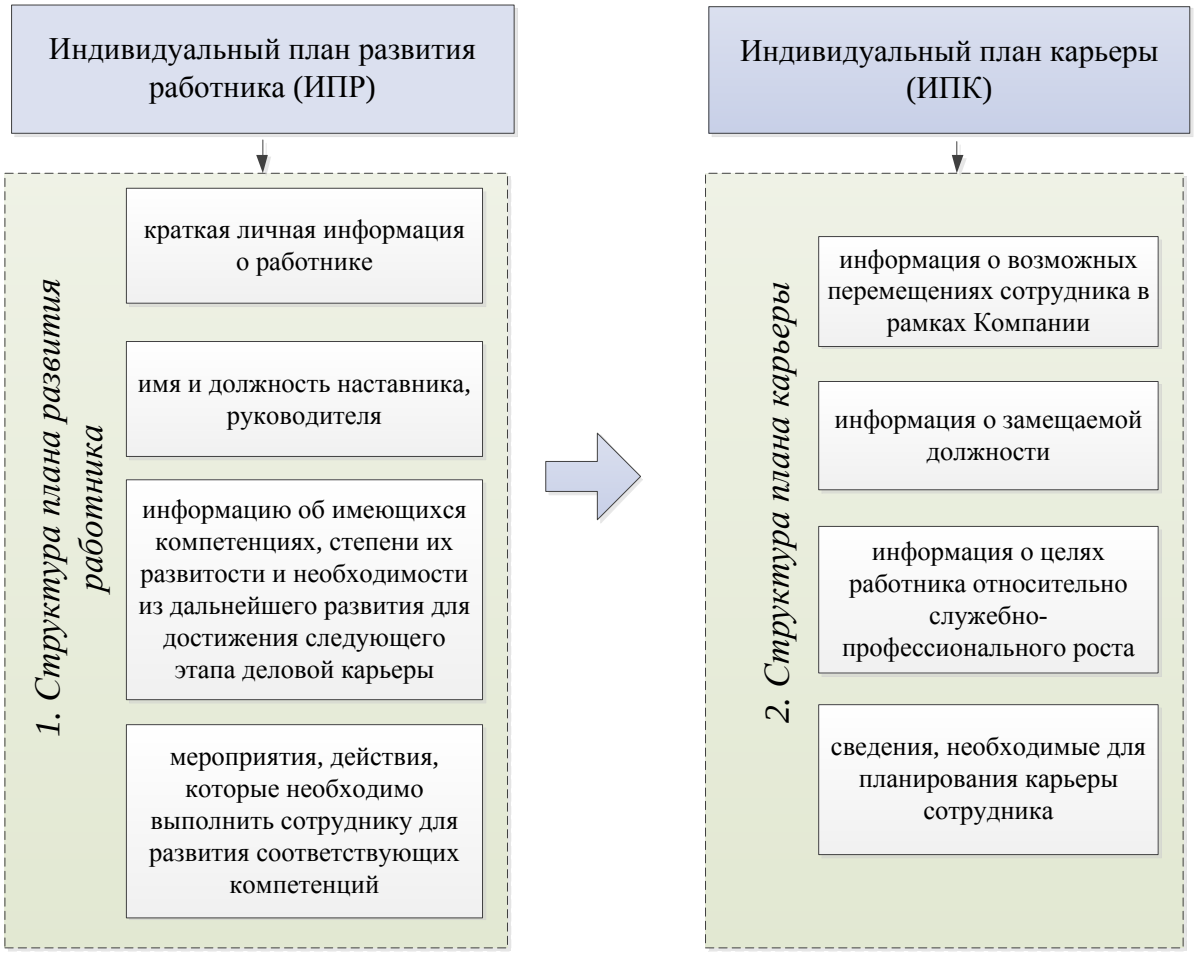
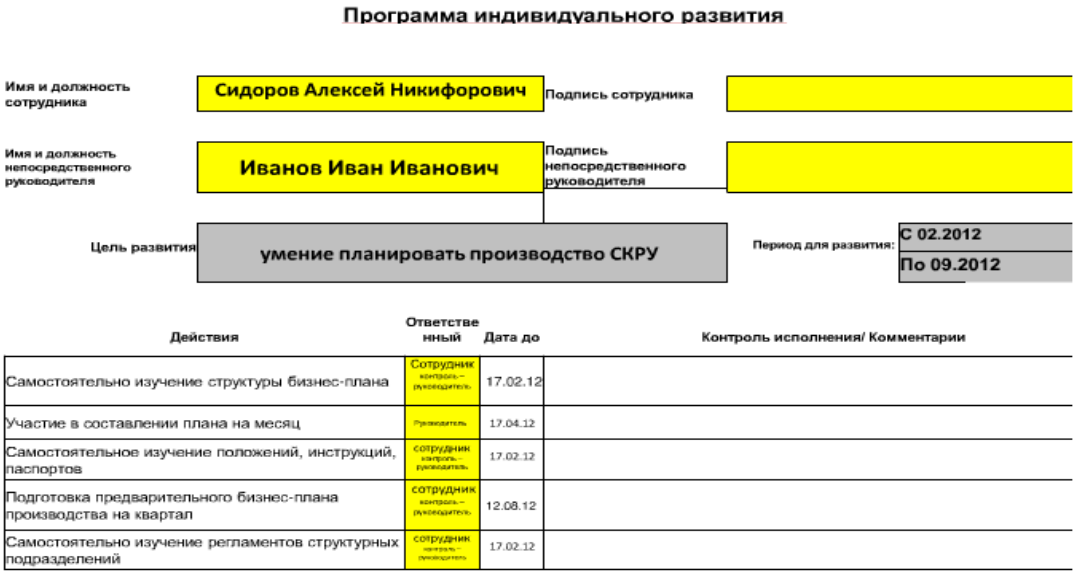


Рисунок 7 – Этапы разработки программы индивидуального развития и плана карьеры работника

Индивидуальный план развития работника (ИПР) – документ, содержащий в себе цели и программу развития сотрудника, его

профессиональных и деловых качеств. ИПР требуется для исполнения контролирования и учетов мероприятий по развитиям всех сотрудников на предприятии, к примеру, в масштабах системы проведения оценки сотрудников или проектов по развитию кадровых резервов. Исполнение индивидуального плана развития работника считается признаком эффективной трудовой деятельности персонала, его руководства, а также системы обучения и развития кадров компании в общем (рисунок 8).



Программа индивидуального развития

Имя и должность сотрудника	Сидоров Алексей Никифорович	Подпись сотрудника	
Имя и должность непосредственного руководителя	Иванов Иван Иванович	Подпись непосредственного руководителя	
Цель развития	умение планировать производство СКРУ	Период для развития:	С 02.2012 По 09.2012

Действия	Ответственный	Дата до	Контроль исполнения/ Комментарии
Самостоятельно изучение структуры бизнес-плана	Сотрудник контроль – руководитель	17.02.12	
Участие в составлении плана на месяц	Руководитель	17.04.12	
Самостоятельное изучение положений, инструкций, паспортов	сотрудник контроль – руководитель	17.02.12	
Подготовка предварительного бизнес-плана производства на квартал	сотрудник контроль – руководитель	12.08.12	
Самостоятельно изучение регламентов структурных подразделений	сотрудник контроль – руководитель	17.02.12	

Рисунок 8 – Образец Программы индивидуального развития

Индивидуальный план развития составляется с учетом перспективы дальнейшего карьерного роста сотрудника внутри компании. Поэтому индивидуальный план развития в более полном его виде может стать индивидуальным планом карьеры (ИПК).

Индивидуальный план формируется для работника на срок не меньше чем на один год, индивидуальный план карьеры – на 5 лет.

Индивидуальный план развития (или карьеры) формируется руководством или наставниками персонала в процессе специальных индивидуальных разговоров с ним. Работник обязан активно участвовать в формировании плана личного развития, высказывать свои потребности, карьерные ожидания, свои возможности развития в тех или иных направлениях

и т.д. Следовательно, в процессе такого разговора безусловно должен быть затронут ряд определенных вопросов:

- долгосрочная цель сотрудника;
- краткосрочная цель сотрудника;
- цель, связанная с формирование деловой карьеры;
- ожидание от деловой карьеры на предприятии;
- потенциал сотрудника;
- опасение сотрудника.

ИПР зачастую тесно связан с определением кадрового резерва. На самом деле, это план развития, выполняющийся сотрудниками, с целью занятия вышестоящих (в основном, управленческих) должностей.

Крайне редко в западных фирмах ИПР применяют для горизонтальной ротации (мобильного резерва), что рационально для розничной фирмы с развитыми филиальными сетями. В России данная практика не отмечается, так как, работодатель ищет работников основываясь на принцип «наличие опыта работы в данной сфере». Кроме того, российский рынок труда в настоящее время – это рынок работодателей, который имеет право нанимать внешних, готовых к работе сотрудников, а не подготавливать собственных, что намного дороже. Переобучение внутри предприятия стало диковинным по той же причине.

Место ИПР в системе подготовки кадровых резервов: проведение оценки резервистов – обнаружение областей развития (gap-анализ) – проведение подготовки индивидуального плана развития – осуществление индивидуального плана развития – оценка уровня осуществления ИПР – рекомендация к повышению на руководящие должности.

Индивидуальный план развития формируется на базе разнообразных оценочных операций, также может осуществляться беседа руководства с работниками. При таком варианте все находится в зависимости от особенностей деятельности и позиций, которые занимают специалисты.

В соотношении от того, какая цель обучения и развития установлена, применяются определенные способы оценивания.

Классический индивидуальный план развития включает в себя 3 компонента – знание, умение и навык, которые необходимо формировать у резервистов.

Инструмент в осуществлении ИПР применяется самый обширный. Он находится в зависимости не только от результата оценки резервистов, но и от позиций, на которые их готовят.

Зачастую индивидуальный план развития содержит в себе прослушивание внутреннего и внешнего тренинга и повышение квалификации (всевозможный спектр), а также разнообразные проектные задачи, в большинстве случаев, нося управленческий характер.

В отдельности описывается каждый элемент стажировки и степень сложности передаваемой данным сотрудникам задачи. В большинстве случаев, она намного труднее, чем обычно. Данная задача более обширна, так как находится во взаимосвязи с проведением оценки, обучением и развитием большого числа работников.

В индивидуальные планы развития резервистов будет внесен обязательный управленческий курс и тренинг, проектная деятельность, которая связана с проведением анализа экономической переменной в деятельности магазинов, и план исполнения переданной непосредственным руководством задачи управленческого характера.

Подготовка резервистов на вышестоящие позиции происходит в период около года, иногда меньше – в соотношении с позициями, на которые мы их подготавливаем. Директоров обучают около полугода, региональных директоров – 1 год. Вместе с тем, многое находится в зависимости от каждого конкретного сотрудника. Кому-то достаточно 3-х месяцев для подготовки к карьерному росту, а кто-то не уложится в необходимые сроки (что не считается «противопоказанием» к повышению).

Итогом успешно исполненного ИПР являются рекомендации к повышению на должность. Если резервисты не справляются с исполнением индивидуальных планов развития, то они могут быть отчислены из кадровых резервов или же продолжат обучение.

Риск увольнения сотрудника после обучения присутствует при неверной планировке числа резервистов. Если их не назначают в период ближайших 1–2 месяцев.

4. Материальная и нематериальная мотивация, направленная на удовлетворение потребностей в самореализации, причастности и так далее.

- гибкий график выходных дней и очередных отпусков в связи с неравномерностью загрузки и загрузки в выходные и праздничные дни.

- учреждение конкурса «Лучший по профессии».

- введение бальной системы оценки результатов труда для аргументированного премирования и выплаты ежегодной премии – 13 зарплата по итогам года (Приложение Д).

Таким образом, проведя анализ производственно-хозяйственной деятельности ООО «Маккони» и выявив проблемы, были намечены мероприятия, направленные на управление трудовой карьерой специалистов:

- оценка персонала;

- планирование карьеры;

- работа с кадровым резервом;

- мотивирование специалистов.

3 Основные направления совершенствования трудовой карьеры специалистов в ООО «Маккони»

3.1 Рекомендации по совершенствованию трудовой карьеры специалистов

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 стратегии.

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 «Маккони» 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 «Маккони» 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 10).

Таблица 10

Основные направления совершенствования управлением трудовой карьерой специалистов в ООО «Маккони»

Область проблемы	Необходимые мероприятия	Возможные результаты
1. Оценка персонала	1. Анализ квалификационного и половозрастного состояния персонала 2. Анализ причин текучести персонала 3. Анализ социально-экономического положения сотрудников	1. Рост производительности труда 2. Сокращение затрат на подбор и найм персонала 3. Рост качества выполнения заказов 4. Сокращение сроков выполнения заказов по обслуживанию клиентов 5. Создание системы оценки имеющегося персонала
2. Планирование карьеры	1. Составление программы развития карьеры сотрудников 2. Разработка индивидуального Плана развития карьеры 3. Составление плана повышения квалификации, переподготовки, стажировки, аттестации персонала	1. Формирование корпоративной приверженности 2. Рост удовлетворенности трудом 3. Снижение текучести 4. Повышение приверженности и лояльности работников 5. Повышение эффективности управления кадрами
3. Формирование и работа с кадровым резервом	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	1. Снижение текучести 2. Возможность карьерного роста и материального положения 3. Возможность реализовать собственный потенциал
4. Мотивирование специалистов	1. Разработка положения о премировании 2 Гибкий график выходных дней и очередных отпусков 3 Проведение конкурса среди персонала на звание «Лучший по профессии»	1. Повышение заинтересованности в труде 2. Изменение форм ответственности 3. Повышение имиджа

Предлагаемые изменения, на наш взгляд, 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 «Маккони»;

- разработка программ материальной и нематериальной мотивации;

- внедрение системы мотивации и анализ ее результативности.

При формировании усовершенствованной системы управления персоналом ООО «Маккони» 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 «Маккони» 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.

Таблица 11

Закрепление функций за специалистами по работе с персоналом

Выполняемые функции	Основные функциональные взаимодействия
1	2
Зам. директора по развитию персонала	
Руководство деятельностью Группы	менеджер по персоналу
Руководство деятельностью дополнительных офисов	директора офисов
Планирование работы службы по управлению персоналом	Менеджеры офисов
Планирование персонала	Руководитель подразделений, менеджер по развитию персонала
Организация процесса набора и отбора персонала	Руководитель подразделений
Организация и проведение аттестации	Менеджер по развитию персонала, начальники отделов, сотрудники
Разработка и внедрение программ мотивации	Плановый отдел, менеджер по развитию персонала
Организация корпоративных мероприятий	Внешние организации
Разрешение трудовых споров и конфликтов в коллективе	Менеджер по развитию персонала, начальники отделов, сотрудники
Разработка и доведение до сотрудников внутренней документации	Начальники отделов, сотрудники
Подготовка отчетов для руководства	Менеджер по работе с персоналом
Менеджер по персоналу	
Планирование персонала	Руководитель, начальники отделов
Оценка результатов деятельности персонала	Руководитель, начальники отделов
Определение ключевых должностей	Заместители директора, начальники

Продолжение таблицы 11

	отделов
Формирование внешнего и внутреннего кадрового резервов	Менеджер по персоналу, начальники отделов
Разработка программ обучения и повышения квалификации	Руководитель, начальники отделов
Разработка должностных инструкций, карт компетентности, профессиограмм	Менеджер по персоналу, начальники отделов
Разработка индивидуальных карьерных планов сотрудников	Руководитель, начальники отделов
Анализ морально-психологического климата	Начальники отделов, менеджер по персоналу
Анализ причин текучести персонала	Начальники отделов, менеджер по персоналу
Разработка предложений по совершенствованию работы	Начальники отделов
Разработка предложений по необходимости совершенствования оргструктуры, перемещению сотрудников и т.д.	Руководитель, начальники отделов
Организация поиска наиболее ценных специалистов	Руководители, менеджер по персоналу, кадровые агентства, внешние организации
Подготовка объявлений о вакансиях	Специалист по рекламе
Размещение объявлений о вакансиях на сайте, сайтах о работе, в СМИ, кадровых агентствах и т.д.	Менеджер по развитию человеческих ресурсов, внешние организации
Проведение мероприятий по набору.	Специалист по рекламе, внешние организации, кандидаты на работу
Формирование и ведение личных дел сотрудников	Руководитель, руководители офисов
Подготовка списков на отпуска	Начальники отделов
Ведение сводного табеля учета рабочего времени	Начальники отделов
Взаимодействие с пенсионным фондом, ФОМС, военкоматами и т.д.	Внешние организации
Подготовка и редактирование документов, касающихся службы по управлению персоналом	Менеджер по персоналу
Разработка рекомендаций по совершенствованию деятельности	
Подготовка отчетов по движению персонала	

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 зам.директора по развитию персонала и менеджера по персоналу.

Мы выделили три основных направления работы кадровой службы, при выполнении функций, по которым требуется максимальное взаимодействие данной службы с другими подразделениями. Кроме того, взаимодействие будет осуществляться с бухгалтерией и так далее. Перечень закрепляемых за специалистами Группы по работе с персоналом основных функций представлен в таблице 16.

3.2 Применение современных подходов в процессе управления карьерой специалистов ООО «Маккони»

В работе был определен комплекс мероприятий, реализация которых позволит организовать эффективный процесс выполнения функций по совершенствованию управления трудовой карьерой специалистов ООО «Маккони» (таблица 12).

Таблица 12

Программа реализации управленческого решения, направленного на управление карьерой специалистов

Этапы программы	Мероприятия	Методы	Позиция*	
1. Принятие управлен-ческого решения, направ-ленного на реализацию комплекса мероприятий по	Подготовка и утверждение приказа директора	Административно – организационные методы управления	О	Директор
			У	Зам. директора по развитию персонала
			И	Менеджер по персоналу

Продолжение таблицы 12

совершенствованию управления карьерой				
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 результатов	Административно – организационные методы управления	О	Зам. директора по развитию персонала
			И	Бухгалтер
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

*О – ответственный; У – участвует; И - исполняет

Пример выявления главной цели реализации мероприятий по созданию и эксплуатации кадровых резервов в ООО «Маккони» представлен в таблице 13.

Таблица 13

Основные цели создания и эксплуатации кадровых резервов в ООО «Маккони»

№ п/п	Цель	Значимость цели	Критерии оценивания	Запланированный результат
1	Оптимизация издержек на подбор персонала	0,11	Процент уменьшения издержек на подбор персонала	По истечении 6 месяцев после введения программы уменьшить уровень издержек на подбор кадров на 20%
2	Непрерывное пополнение кадров руководителей	0,12	Процент работников, которые включены в кадровый резерв	Число работников, входивших в состав резерва, должно совпадать с числом должностей, которые подлежат обеспечению резервом
3	Мотивация карьерного роста сотрудников	0,13	Число работников с индивидуальным планом развития	100% сотрудников, входивших в кадровый резерв должны иметь индивидуальные планы развития
4	Уменьшение степени текучести персонала из более перспективных работников	0,15	Процент уволенных сотрудников из кадрового резерва	Не больше 10%
			Интегральные показатели удовлетворенности резервиста	Не менее 35%
5	Своевременное замещение вакансий по должностям руководства	0,15	Процент назначения работников из числа кадрового резерва	Не менее 80%
6	Увеличение образовательного уровня и профессиональной квалификации более перспективного персонала	0,15	Процент охвата резервистов программами развития	100% сотрудников, участвующих в кадровом резерве
			Частота обучения резервистов	Не меньше одного мероприятия за месяц
			Чисто стажировок на одного работника, входившего в резерв	Не меньше одной стажировки на протяжении 6 месяцев
			Процент прошедших процедуру входного оценивания	Не менее 70%
			Процент соответствия модели управленческих компетенций	Не менее 70%

Продолжение таблицы 13

7	Утверждение предприятия на роль социально-ориентированной компании, усовершенствование имиджа предприятия как работодателя	0,10	Полнота решений поставленных задач на протяжении установленного периода	Не меньше 70% опрошенного персонала должны оценивать предприятие, как стабильного, социально - ориентированного участника рынка труда.
8	Вход в смету	0,09	Лимит расхода на подготовку 1-го резервиста	Наиболее допустимое превышение бюджета расхода – 20%

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 14).

Таблица 14

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:

$$K = K_{в1} \cdot \frac{K_1}{K_{п1}} + K_{в2} \cdot \frac{K_2}{K_{п2}} + \ldots + K_{вm} \cdot \frac{K_m}{K_{пm}} \quad (1)$$

где Кв1 – коэффициент значимости для индивидуальных показателей 1 (задача №1) К1 – индивидуальные показатели 1 (задача №1), которых компания добивалась по результатам проведения ряда мероприятий по регулированию карьерой менеджера

Кп1 – индивидуальные показатели 1 (задача №1), которых компания рассчитывала добиться по результатам проведения ряда мероприятий по регулированию карьерой менеджера

Кв2 – коэффициент значимости для индивидуальных показателей 2 (задача №2)

К2 – индивидуальные показатели 2 (задача №2), которых компания добивалась по итогам проведения ряда мероприятий по регулированию карьерой менеджера

Кп2 – индивидуальные показатели 2 (задача №2), которых компания рассчитывала добиться по результатам проведения ряда мероприятий по регулированию карьерой менеджера

Квm – коэффициент значимости для индивидуальных показателей m (задача №m)

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

Кпm – индивидуальные показатели m (задача №m), которых компания рассчитывала добиться по результатам проведения ряда мероприятий по регулированию карьерой менеджера

Показатель К может быть больше, меньше или равен единице.

В случае если показатель К 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 поднимаемся вопрос о последующих внедрениях систем управления карьерой.

Интегральные показатели результативности управления карьерой специалиста в компании

Проанализируем пошагово расчет интегральных показателей

$$Эф = \sum_{j=1}^{n} \frac{k_j \times X_j}{q} \qquad (2)$$

где j - каждый из рассматриваемых показателей эффективности;

kj - весовое значение j-го показателя эффективности;

Xj - количественная оценка j-го показателя эффективности;

n - количество показателей эффективности;

q - количество градаций единой шкалы (таблица 4).

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:

$$Эф = \sum_{j=1}^{n} \frac{k_j \times X_j}{q} \qquad (3)$$

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

n - число показателей;

m - число экспертов;

Rj- сумма баллов j- го показателя;

$\overline{R}$ - средняя сумма баллов всех показателей.

После оценки показателей экспертами рассчитывается вес каждого показателя по формуле:

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

где Rj- сумма баллов j- го показателя;

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

Пример определения весов показателей представлен в таблице 15.

Таблица 15

Определение весов показателей эффективности

№ п/п (j-ыйпоказатель)	Показатель, n	Эксперты, m							Сумма баллов, Rj	Вес, 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, включенных в кадровый резерв	6	5	6	6	7	6	6	42	5,3
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 Xj

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 16.

Таблица 16

Комплексный анализ ожидаемых результатов измерения оценочных показателей

Шкала, q	1 (плохо - минимальная оценка)	2 (неудовлетворительно)	3 (удовлетворительно)	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%
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 17

Расчет эффективности мероприятий по формированию кадрового резерва

№ п/п (j-ыйпо-казатель)	Показатель, n	Вес, Kj	Количественная оценка показателя, Xj	Эфj
1	Процент снижения издержек на подбор персонала	8,3	4	6,64
2	Процент сотрудников, включенных в кадровый резерв	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

Подводя итоги проведенного исследования, можно сделать следующие выводы:

Карьера – это успешное поступательное продвижение работника вверх по служебной лестнице, изменение способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с его деятельностью. Это продвижение по служебной иерархии и профессиональный рост, в основе которого лежит субъективное осознание собственных суждений работника о своем трудовом будущем.

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.

Для обеспечения на предприятии ООО «Маккони» успешного управления карьерным процессом в целом и индивидуальной карьерой каждого работника требуется разработка специальной концепции управления карьерным процессом, учитывающая имеющийся кадровый потенциал и организационные возможности. В рамках бакалаврской работы решены следующие задачи:

1. рассмотрены виды карьеры работников в организации;
2. представлена общая характеристика управления трудовой карьерой персонала и специалистов в том числе;
3. изучен передовой современный опыт управления трудовой карьерой персонала;
4. проанализирована организация управления трудовой карьерой персонала ООО «Маккони» и выявлены проблемы;

5. разработаны мероприятия по повышению эффективности управления трудовой карьерой специалистов ООО «Маккони»;

Цель бакалаврской по разработке мероприятий, способствующих эффективному управлению трудовой карьерой работников ООО «Маккони», достигнута.

Список используемых источников

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., 2013. - 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, 2013. – С. 76

22. Дмитриев, Ю.Г. //Деньги и кредит [Текст] //Дмитриев Ю.Г. М., 2005. - №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.– ISBN978-5-699-22487-6.

25. Казначевская, Г.Б. Менеджмент [Текст] / Г.Б. Казначевская, И.Н. Чуев, О.В. Матросова. - Ростов н/Д.: Феникс, 2007. - 378 с.

26. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст] / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 638 с. - ISBN 978-985-483-889-2.

27. Лафта, Дж.К Теория организации [Текст] / Дж. К. Лафта. М.: ТК Велби, Издательство Проспект, 2013. – 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, 2013 - 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., 2013.

34. Bogdanov MA Textology: In 2 volumes / MA Bogdanov. - M., 2014.

35. Varlamov II. Personal textology: self-management / II Varlamov, VS Kirpichev. - M., 2013.