

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 080400 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Деловая карьера и ее развитие на предприятии ООО «Счастье есть»

УДК 005.966:339.37

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-11И11	Вершинина Екатерина Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
КФН., доцент	Рубанова Елена Витальевна	КФН., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2016 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 080400– «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,4 1,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54 ,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,6 8,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
Р4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,6 5,73)
Р5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,2 3,24,25,26,27,43,70,71)

	технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 080400 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
0-11И11	Вершинина Екатерина Александровна

Тема работы:

Деловая карьера и ее развитие на предприятии ООО «Счастье есть»

Утверждена приказом директора (дата, номер) 811/с от 05.02.2016

Срок сдачи студентом выполненной работы: 06.06.2016г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Социальная психология», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент»
2. Монографии.
3. Статьи периодических изданий
4. Учебники.

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1. Система управления персоналом организации ООО «Счастье есть».</p> <p>2. Планирование, прогнозирование и организация служебно-профессионального продвижения работника в организации.</p> <p>3. Определение оптимальной системы управления карьерой в организации.</p>
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
<p>1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ, НАУЧНО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ</p>	
<p>2. Управление деловой карьерой на ООО «Счастье Есть»</p>	
<p>3. Пути дальнейшего повышения качественного обеспечения управления деловой карьерой</p>	

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	<p>20.01.2016г.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
КФН., доцент	Рубанова Елена Витальевна	КФН., доцент		20.01.2016г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-11И11	Вершинина Екатерина Александровна		20.01.2016г.



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий

Направление подготовки – 080400 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавр

Кафедра ИФНТ

Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года

Форма представления работы:

Бакалаврская работа

Деловая карьера и ее развитие на предприятии ООО «Счастье есть»

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.06.2016	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5

05.05.2016	Написание черного варианта ВКР	15
03.06.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
КФН., доцент	Рубанова Елена Витальевна	КФН., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа: 90 стр., 3рис., 11 табл., 1 схема, 60 источников, 1 приложение.

Ключевые слова: Карьера, Межорганизационная карьера, Специализированная карьера, Неспециализированная карьера, Внутриорганизационная карьера, Вертикальная карьера, Горизонтальная карьера, Центростремительная (скрытая) карьера, Ступенчатая карьера,

Управление деловой карьерой, План карьеры, карьерограмма, ротация кадров, Ротация.

Объект исследования деловая карьера персонала как элемент повышения эффективности управления предприятием ООО "Счастье есть"

Целью исследования является разработка теоретико-методологических основ и методических рекомендаций по анализу деловой карьерой персонала в организации.

В результате исследования были разработаны проектные мероприятия, направленные на решение проблем в организации.

Степень внедрения: Схема внедрения проектного решения по повышению квалификации персонала на предприятии применена и используется в ООО «Счастье есть» Содержание программы обучения курсов повышения квалификации специалистов отдела маркетинга

Область применения: содержание программы обучения курсов повышения квалификации специалистов может быть использована на предприятии, в организации, фирме любой отрасли.

Экономическая эффективность/значимость работы: повышение мотивационной составляющей персонала к достижению стратегических целей отделов, подразделений и служб, в которых они трудятся, кроме этого обучение по программе повлияла на повышение внутрикорпоративной координации, появилось осознанность к подходу для решения задач различного уровня, повысился уровень профессиональных и управленческих знаний.

Определения

Карьера - это динамическое проявление, в таком случае постоянно меняющиеся и формирующиеся процедура. Карьера способна рассматриваться как в ограниченном, так и в просторном значении. В просторном значении представление "карьера" обуславливается как "единая очередность стадий формирования лица в ключевых областях существования (домашней, досуговой, рабочей)".

Специализированная карьера - характеризуется тем, что работник различные этапы своей профессиональной деятельности проходит в рамках одной профессии. При этом организация может оставаться одной и той же или меняться. К примеру, руководитель отделения реализации одной компании назначен руководителем отделения реализации иной компании. Такой род трансформации объединен с увеличением объемов гонорар за определенный успех, или с переменной нахождения, или возможностями повышения, согласно работе.

Неспециализированная карьера - продвижение по службе подразумевает то, что различные ступени собственного профессионального пути сотрудник проходит в качестве профессионала, обладающего различными специальностями, профессиями.

Внутриорганизационная карьера - различие с межорганизационной карьерой заключается в том, что внутриорганизационная карьера включает в себя поочередную замену формирования сотрудника в рамках одной компании и, как правило, реализуется в четырех ключевых направлениях:

- вертикальное – непосредственно с данным направлением часто объединяют представления понятия о карьере, так как данное подразумевается как рост в наиболее значительную стадию структурной иерархии;
- горизонтальное – продвижение в иную многофункциональную сферу работы, либо увеличение, либо затруднение вопросов на прежнем этапе;

- центростремительное – эта направленность учитывается, как притяжение к ядру, правлению компании;
- ступенчатое – соединяет в себе компоненты вертикального и горизонтального направлений.

Вертикальная карьера – это тип карьеры, с которым больше всего объединяют данное представление деловой карьеры, таким образом на данной стадии развитие более визуально. Под вертикальной карьерой подразумевается рост в наиболее значительную стадию, продвижения в работе, что как правило сопровождается наиболее большой степенью оплаты за труд.

Горизонтальная карьера – это тип карьеры, который подразумевает передвижение в иную многофункциональную сферу работы или осуществление конкретной должностной значимости на этапе, никак не обладающего твёрдым формальным закреплением в организационной структуре. К примеру, исполнение роли управляющего временной целевой категории, программки и т.п. К карьере горизонтальной относится увеличение либо затруднение вопросов на былом этапе (как принцип, с соответственной переменной гонорар). Горизонтальная карьера- это понятие никак не обозначает незаменимое и непрерывное движение вверх, согласно организационной иерархии.

Центростремительная (скрытая) карьера - это тип карьеры наименее очевидный для окружающих, предполагающий движение к ядру, к руководству организацией. Скрытая карьера доступна определенному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. К примеру, обращение сотрудника на недостижимые иным работникам встречи, разговора как неформального характера, так и формального, приобретение работником допуска к неофициальным ключам данных, конфиденциальное отношение, единичные, значимые задания начальства. Такого рода сотрудник способен занять рядовую должность в одном из подразделений компании. Но степень работы, за которую ему платят, значительно превосходит поощрение за должность, которую он занимает.

Ступенчатая карьера - это тип карьеры- совмещающий элементы горизонтальной и вертикальной карьеры. Ступенчатая карьера подается достаточно зачастую, она способна осуществлять как меж организационные формы, так и внутриорганизационные.

Управление деловой карьерой – совокупность событий, проводимые менеджером по персоналу на предприятии, согласно мотивации, организации, контролю и планированию должностного роста сотрудника, а ещё исходя из целей, необходимостей, вероятностей и общественно-финансовых обстоятельств компании.

Ротация - это плановое служебное перемещение или существенное изменение должностных обязанностей работника.

Ротация кадров (с лат. rotatio – циркулярное перемещение) понимается горизонтальное передвижение сотрудников с одной трудовой зоны в другую, предпринимаемые для ознакомления сотрудников с разными производственными вопросами компании. В таком случае, характерной чертой является то, что перестановка выполняется в границах одного иерархического уровня, при этом один наниматель и в границах одной компании.

Оглавление

Введение.....	13
1 Теоретические основы управления, научно-методологические основы деловой карьеры.....	16
1.1 Понятие и содержание управления деловой карьеры.....	16
1.2 Понятие управления деловой карьерой.....	23
1.3 Управление деловой карьерой как часть системы управления персоналом.....	35
2 Управление деловой карьерой на ООО «Счастье Есть».....	53
2.1 Краткая характеристика организации.....	53
2.2 Анализ факторов карьерного приближения персонала.....	55
2.3 Оценка карьерного роста персонала организации методом анкетного опроса.....	65
3 Пути дальнейшего повышения качественного обеспечения управления деловой карьерой.....	68
3.1 Организация производственных курсов повышения квалификации персонала.....	68
3.2 Расчет экономической эффективности внедряемого мероприятия.....	73
Заключение	77
Список используемой литературы	79
Приложение А (обязательное).....	84
Рецензия на дипломную работу.....	
Отзыв руководителя.....	

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы определяется высокой социальной и экономической значимостью проблемы анализа и управления деловой карьерой персонала в организациях на современном этапе развития России. В современных условиях особую важность приобретает создание оптимального механизма управления деловой карьерой персонала во всех сферах и отраслях экономики, обеспечивающего комплексный подход к решению проблем эффективного использования человеческого фактора на производстве. В условиях роста конкуренции, увеличения роли человеческого фактора успешность управления организацией напрямую зависит от эффективности процессов формирования, использования и развития ее руководящих кадров. Сегодня персонал рассматривается как основной ресурс организации, в значительной степени определяющий успех всей ее деятельности и представляет собой один из основных ресурсов организации, которым нужно правильно управлять, создавать оптимальные условия для его продвижения по «карьерной лестнице», вкладывать в это необходимые средства.

Каждый человек стремится к светлому будущему, отталкиваясь от того, чего он хочет в дальнейшем. Всё это характеризуется формами взаимоотношений в коллективах, уровень заработной платы, длительность отпуска, качество труда. Каждый человек хочет понимать возможности карьерного роста и повышения его в должности в этой компании, а кроме этого он должен понимать какие требования обязан осуществить с целью повышения его в должности (перспективы карьерного роста). В обратном случае мотивирование действия становится слабой, работник не полностью выполняет свои обязанности, трудится не на все сто процентов, выжидает время, чтобы уйти в другую компанию, более перспективной.

В кадровой политике управленческие решения о распределении персонала по соответствующим возможностям являются ключевыми и предполагают планирование и развитие деловой карьеры каждого работника.

Менеджеры по управлению персоналом должны уделять постоянное внимание развитию профессионального мастерства своих работников,

профессиональному продвижению кадров и их закреплению на соответствующих рабочих местах. По мере того как изменяется производственная деятельность предприятия и его организационная структура, изменяется состав и качество персонала. Именно поэтому все работники, в особенности менеджеры, должны сами заботиться о собственном продвижении по карьерной лестнице, поскольку они больше других заинтересованы в достижении основных целей своей деловой карьеры, включая и способы, которые ведут к этим целям. Планирование карьеры и продвижение персонала должны строиться на основе совместного участия работников и руководителей в организации процесса непрерывного развития и перемещения кадров на более высокие должности.

Целью исследования является разработка теоретико-методологических основ и методических рекомендаций по анализу деловой карьерой персонала в организации.

В соответствии с целью определены следующие основные задачи:

1. Рассмотреть понятие и сущность деловой карьеры персонала, основные цели и правила ее построения;
2. Изучить этапы деловой карьеры работника организации;
3. Произвести обзор основных направлений по совершенствованию деловой карьеры персонала организации;
4. На примере конкретной организации произвести анализ эффективности управления деловой карьерой персонала;
5. На основе выявленных проблем разработать проект мероприятия по совершенствованию управления деловой карьерой в исследуемой организации и экономически обосновать его;

Объект исследования деловая карьера персонала как элемент повышения эффективности управления предприятием ООО "Счастье есть"

Предмет исследования процесс повышения эффективности управления предприятием на основе совершенствования управления деловой карьерой в исследуемой организации. Теоретическую базу исследования составили положения и принципы теории управления, фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых в области экономики труда, управления персоналом, социологии и психологии карьеры.

В ходе анализа деятельности предприятия были использованы следующие методы исследования:

- количественные: методы сравнения относительных, абсолютных и средних величин, группировки, методы оптимизации решения экономических задач и т.д.

- качественные: методы экспертных оценок, анкетирование, тестирование, наблюдение и т.д.

1 Теоретические основы управления, научно-методические основы деловой карьеры.

1.1 Понятие и содержание управления деловой карьеры.

Обращение в последнее время к проблематике карьеры множественного числа ученых разных сфер работы вызвало много определений понятия "карьера".

Карьера - это динамическое проявление, в таком случае постоянно меняющиеся и формирующиеся процедура. Карьера способна рассматриваться как в ограниченном, так и в просторном значении. В просторном значении представление "карьера" обуславливается как "единая очередность стадий формирования лица в ключевых областях существования (домашней, досуговой, рабочей)".

Карьера - это не только лишь развитие согласно работе. Возможно сказать о профессии домашних хозяек, мам, обучающихся.

Карьера, это: а) чтобы получить больше денег; б) обеспечение большими полномочиями; в) чтобы получить более высокий статус; г) получение более высокого престижа; д) достичь высшей должности.

Карьера - Это поощрение, изменение поведения и отдельных позиций.

Продвижение по службе характеризуется динамикой общественно-финансового утверждения, статусно-ролевых характеристик, индивидуальных форм социальной активности.

В ограниченном значении карьеру объединяют с трудовой деятельностью лица, с его профессиональной жизнью. Продвижение по службе сотрудника в организации – данная совокупность двух слагаемых: стремление работника осуществить личные высокопрофессиональные возможности, так же интереса фирмы в продвижении непосредственно данного работника. Под карьерой подразумевают целенаправленный служебный и высокопрофессиональный рост, "поступательное продвижение по служебной

лестнице, перемена умений, способностей квалификационных возможностей и объемов гонорар, связанных с работой сотрудника". Данное обладает подходом к организационному аспекту карьеры.

Индивидуальный подход подразумевает анализ данного действия с позиции человека индивидуума, показывает характерные черты видения карьеры её функционером. С данным сопряжены представления индивидуумом личной оценки (самооценки) нрава протекания собственного служебного движения, переходных итогов формирования его продвижения по службе, рождающиеся по этому поводу индивидуальные чувства. "Карьера – индивидуально осмысленные личные предложения сотрудника о собственной рабочей перспективе, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом", это "персонально осмысленная точка зрения и действия, сопряженные с трудящимся навыком и работой в течении рабочего существования человека".

Возможно отметить общественный подход взгляда о профессии с точки зрения общества. Во-первых, это произведенные в ходе формирования общества карьерные маршруты, "проторенные" пути свершения конкретных удач в той либо другой области высококлассной работы, в той либо другой сфере социального существования. Во-вторых, это устоявшиеся взгляды о нраве перемещения согласно данным маршрутам, сопряженном со скоростью, стремительностью, траекторией карьеры, уровня ее взлетности, о применяемых способах. Единые схемы движения к преуспеванию, а кроме того характерные черты их реализации в жизни оказывают большое влияние на оценку общества частных карьер индивидов, выступая своего рода идеалами с целью сопоставления.

Обобщенно определение карьеры работника возможно показать как осмысленные личные предположения сотрудника о собственной рабочей перспективе, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения работой. Это поступательное продвижение по служебной лестнице, перемена умений, способностей, квалификационных возможностей и объемов гонорар, связанных с работой сотрудника, развитие в будущем, согласно выбранному пути.

Основной целью планирования и осуществление продвижения по карьерной лестнице считается представление взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер.

Данная связь подразумевает осуществление ряда задач, непосредственно:

- достижение взаимосвязи целей компании и отдельного работника;
- обеспечение ориентированности планирования продвижения по карьерной лестнице определенного работника в целях учета его своеобразных нужд и обстановок;
- обеспечение открытости движения управления карьерой;
- устранение "служебных тупиков", в которых почти не имеется способностей с целью формирования работника;
- повышение качества процесса планирования карьеры;
- изучение карьерной возможностей работников;
- обеспечение аргументированной оценки карьерной возможности сотрудников в целях уменьшения нереалистических надежд;
- определение путей профессионального роста, применение которых удовлетворит численную и высококачественную необходимость в персонале в необходимый период времени на необходимом участке.

При проведении классификации деловой карьеры различают следующие виды карьеры:

Межорганизационная карьера - характеризуется тем, что определенный работник в ходе собственной высокопрофессиональной работе, действуя в различных организациях, проходит разные периоды формирования:

- обучение
- поступление на работу
- профессиональный рост
- поддержка личных профессиональных способностей
- уход на пенсию.

Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Специализированная карьера - характеризуется тем, что работник различные этапы своей профессиональной деятельности проходит в рамках одной профессии. При этом организация может оставаться одной и той же или меняться. К примеру, руководитель отделения реализации одной компании назначен руководителем отделения реализации иной компании. Такой род трансформации объединен с увеличением объемов гонорар за определенный успех, или с переменной находения, или возможностями повышения, согласно работе.

Неспециализированная карьера - продвижение по службе подразумевает то, что различные ступени собственного профессионального пути сотрудник проходит в качестве профессионала, обладающего различными специальностями, профессиями. Предприятие способно при этом как изменяться, таким образом и быть прежнем. Неспециализированная карьера обширно сформирована в Японии. Жители страны Японии решительно следуют представлениям так, что управляющий обязан являться профессионалом, обладать умением трудиться в каждом месте фирмы, а никак несогласно той или иной единичной функции. Преодолевать успехи, что касается карьерного рост, индивид обязан обладать вероятностью посмотреть в фирму с различных краев, никак не застаиваться в определенном звании больше трех лет. Таким образом, считается абсолютно адекватным в случае, если управляющий отделения реализации меняются зонами с управляющим отделения обеспечения. Многочисленные японские руководители на преждевременных стадиях собственного продвижения по службе трудились в профсоюзах. В следствии этого, политические деятели японский управляющий имеет существенно наименьший опыт специальных познаний (которые при каждой ситуации утратят собственную значимость посредством пяти лет) и в тоже время обладает целым понятием о компании, укрепленным индивидуальным навыком. Этапы данного продвижения по карьере сотрудник способен проделать путь как в единой, таким образом и в различных организациях.

Внутриорганизационная карьера - различие с межорганизационной карьерой заключается в том, что внутриорганизационная карьера включает в себя поочередную замену формирования сотрудника в рамках одной компании и, как правило, реализуется в четырех ключевых направлениях:

- вертикальное – непосредственно с данным направлением часто объединяют представления понятия о карьере, так как данное подразумевается как рост в наиболее значительную стадию структурной иерархии;
- горизонтальное – продвижение в иную многофункциональную сферу работы, либо увеличение, либо затруднение вопросов на прежнем этапе;
- центрированное – эта направленность учитывается, как притяжение к ядру, правлению компании;
- ступенчатое – соединяет в себе компоненты вертикального и горизонтального направлений.

Проанализируем поподробнее каждое из данных направлений:

Вертикальная карьера – это тип карьеры, с которым больше всего объединяют данное представление деловой карьеры, таким образом на данной стадии развитие более визуально. Под вертикальной карьерой подразумевается рост в наиболее значительную стадию, продвижения в работе, что как правило сопровождается наиболее большой степенью оплаты за труд.

Горизонтальная карьера – это тип карьеры, который подразумевает передвижение в иную многофункциональную сферу работы или осуществление конкретной должностной значимости на этапе, никак не обладающего твёрдым формальным закреплением в организационной структуре. К примеру, исполнение роли управляющего временной целевой категории, программки и т.п. К карьере горизонтальной относится увеличение либо затруднение вопросов на былом этапе (как принцип, с соответственной переменной гонорар). Горизонтальная карьера- это понятие никак не обозначает незаменимое и непрерывное движение вверх, согласно организационной иерархии.

Центростремительная (скрытая) карьера - это тип карьеры наименее очевидный для окружающих, предполагающий движение к ядру, к руководству организацией. Скрытая карьера доступна определенному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. К примеру, обращение сотрудника на недостижимые иным работникам встречи, разговора как неформального характера, так и формального, приобретение работником допуска к неофициальным ключам данных, конфиденциальное отношение, единичные, значимые задания начальства. Такого рода сотрудник способен занять рядовую должность в одном из подразделений компании. Но степень работы, за которую ему платят, значительно превосходит поощрение за должность, которую он занимает.

Ступенчатая карьера - это тип карьеры- совмещающий элементы горизонтальной и вертикальной карьеры. Ступенчатая карьера попадает достаточно зачастую, она способна осуществлять как меж организационные формы, так и внутриорганизационные.

Процедура служебного подъема работника наступает в период его найма. Новенькому работнику следует установить возможности формирования его в этой компании, способность служебного подъема. Всё это и есть начальный этап управления его деловой карьерой.

Следующим шагом считается формирование проекта персонального становления продвижения по службе работника. Конкретно, оформляется список позиций, какие работник способен захватывать в процессе собственного карьерного продвижения.

Нужно обозначить, собственно, что карьера в организации- это не в обязательном порядке постоянный подъем вверх. Карьера предполагает вероятные горизонтальные передвижения работника из одного структурного подразделения в иное. По этой причине на данном периоде случается сравнение вероятностей работника с этими условиями, которые ставятся к этой либо другой должности. Невозможно выпустить из виду, что каждый работник- человек (личность). В связи с данными при составлении планов карьерного

роста необходимо принимать во внимание личные характерные черты любого. И тут необходимо наиболее интенсивное вторжение конкретного начальника. Непосредственно начальник имеет возможность более беспристрастно расценить плюсы и минусы кандидата, на что он способен (его возможности).

Последующим шагом управления деловой карьерой работника считается осуществление намерения становления карьеры. Введение намерения предполагает ротацию, согласно должностям, всевозможные стажировки и личное шефство (бизнес-консультирование).

Осуществление данного периода предполагает итоговую оценку деятельности работника. Потребность её выполнения определена собственно тем, что работник обязан не только лишь извлекать новейшие познания и умения, однако и благополучно применять их в собственной повседневной деятельности. Таким образом, необходимы некоторые приборы контролирования над данным ходом.

Оценку, возможно, проводить параллельно с обыкновенной аттестацией или же, как отдельное событие. Приобретенные итоги предоставляют вероятность осознать, в какой степени работник был удачен за истекший промежуток времени, на чем стоит заострить внимание на последующем этапе становления карьеры. Как правило, анализ оценки проводится с отделом персонала и непосредственно с начальником организации.

Периодическая оценка выдвигаемого работника даёт возможность осознать, какие вспомогательные познания и умения ему нужны. Таким образом, наиболее результативным является развитие тренировочных проектов преподавания- внятно сконструировать его миссию. По другому не просто исключить неоправданных расходов времени персонала и наличных средств компании. Имеется большое количество способов и конфигураций преподавания. Ключевым аспектом выбора считается их соотношение установленным ранее целям.

Каждый процесс в компании должен восприниматься с точки зрения его производительности и руководства карьерой никак не редкий случай.

Следовательно, завершающий период управления официальной карьерой работника- анализ производительности процесса карьерного роста работника.

Оценивать эффективность управления деловой карьерой сотрудника можно, используя следующие показатели:

- повышение эффективности управления компанией;
- повышение производительности;
- снижение текучести персонала;
- соотношение сотрудников, принятых на ключевые должности извне, с теми, кто "вырос" до такой должности в стенах организации;
- работа над новыми проектами, как фактор создания инновационной атмосферы в организации.

1.2 Понятие управления деловой карьерой

Продвижение по службе работника в организации состоит из желания работника, чтобы реализовать свой профессиональный потенциал и заинтересованности компании в продвижении этого конкретного работника.

Организации, чьи лидеры понимают важность управления деловой карьерой своих сотрудников, сделать серьезный шаг на пути к собственному продвижению. Управление карьерой позволяет «расти» эксперта или лидера в стенах своего предприятия.

Управление деловой карьерой – совокупность событий, проводимые менеджером по персоналу на предприятии, согласно мотивации, организации, контролю и планированию должностного роста сотрудника, а ещё исходя из целей, необходимостей, вероятностей и общественно-финансовых обстоятельств компании.

Каждый человек стремится к светлому будущему, отталкиваясь от того, чего он хочет в дальнейшем. Всё это характеризуется формами взаимоотношений в коллективах, уровень заработной платы, длительность отпуска, качество труда. Каждый человек хочет понимать возможности

карьерного роста и повышения его в должности в этой компании, а кроме этого он должен понимать какие требования обязан осуществить с целью повышения его в должности (перспективы карьерного роста). В обратном случае мотивирование действия становится слабой, работник не полностью выполняет свои обязанности, трудится не на все сто процентов, выжидает время, чтобы уйти в другую компанию, более перспективней.

При переходе на другую работу, сотрудник определяет конкретные задачи, но также и компания, при трудоустройстве человека, преследует конкретные задачи, тогда трудоустраивающемуся на работу важно правильно оценить свои деловые особенности с требованиями, которые ставит перед ним компания. В этом и находится весь успех деловой карьеры работника. При трудоустройстве на работу, сотрудник обязан понимать процесс воспроизводства рабочей силы и эффективное использование труда.

Умение правильно оценить свои знания, умения, силы и деловые качества, а также свои недостатки и минусы. Только лишь при данных обстоятельствах возможно грамотно установить миссию продвижения по службе.

Цель карьеры выражается в обстоятельствах, при которых работник желает обладать конкретной должностью, стоять на верхних ступеньках должностной лестницы и иерархии. Карьерные цели также, как и мы сами с возрастом меняются, с повышением квалификации, опыта производства, увеличение научных познаний, изменением факторов внешней среды.

Формирование целей карьеры- это непрерывный процесс.

Приведу в качестве примеров, вопросы, которые задаются работодателю от трудоустраивающегося :

- 1) Какое количество времени за тратится на командировки?
- 2) Можно ли получить жильё?
- 3) Предоставляется ли специальная скидка для сотрудников организации, выпускаемой продукции?
- 4) Способ оплаты за работу в компании?

5) Возможно обучение, переподготовка и повышение квалификации за счёт компании?

6) Каковы отчисления в пенсионный фонд, размер пенсии?

7) Если случится сокращение в организации, можно рассчитывать на помощь при трудоустройстве на другую работу?

8) Имеются ли различные дополнительные льготы, составляющие значительную часть общего пакета вознаграждений сотрудника?

Для того, чтобы продуктивно распоряжаться собственной карьерой, следует разработать индивидуальные проекты.

Цели деловой карьеры - цель, установленные лицом при приеме на работу и организации, принимая его на рабочем месте. Люди должны быть в состоянии реально оценить свои деловые навыки, соотнести свои деловые навыки с требованиями, которые ставит перед ним организацию и ее работу. От этого зависит успех его карьеры. Правильная самооценка своих навыков и черт бизнеса требует знания себя, своих сильных и слабых сторон и недостатков. Только при этом условии можно правильно ставить цели карьеры. Целью карьеры нельзя назвать полем деятельности, определенную работу, должность, место на лестнице. Цели бизнес-карьеры имеют более глубокое содержание и, по всей видимости рассуждать, что человек хотел бы иметь эту конкретную работу, занимать определенную шаг в иерархии должностей.

Цели деловой карьеры являются:

- Для того, чтобы участвовать в деятельности или иметь должность, соответствующую самооценке, которая дает моральное удовлетворение.

- Для того, чтобы получить работу или должность в области естественных условий, благотворно влияет на состояние здоровья и позволяет организовать хороший отдых.

- Провести работу или должность, повышение человеческих способностей и их развития.

- Для того, чтобы иметь работу или должность творческий характер.

- Работа по профессии или занимать должность, чтобы достичь определенной степени независимости

- Для того, чтобы иметь работу или должность, что позволяет детям участвовать в образовании или домашнем хозяйстве

- Иметь хорошо оплачиваемую работу или работу или работу, которая позволяет получать большие доходы с обеих сторон

- Экономное использование профессиональных возможностей, его развитие и наращивание потенциала компании в целом, а также отдельного менеджера.

- Обеспечение коммуникативных навыков высокого качества и культуру компании.

- Приобретение взаимопонимания между компаниями и менеджер по продвижению и развитию.

- Создание Благоприятных условий для формирования и продвижения персонала в рамках организационного пространства.

Цели изменяются деловой карьеры с возрастом, а также, как мы меняем себя, с ростом нашей квалификации. Формирование бизнес-целей карьеры - это непрерывный процесс.

Руководство карьерой сводится к совокупности событий, исполняемых профессиональными услугами, позволяющих обнаружить кандидатов с большими возможностями продвижения, выявить таланты собственного потенциала кандидата и применить их более выгодным для компании, и себя в соответствии с разработанными схемами передвижения.

Эффективность и необходимость системы управления карьерным ростом заключается в том, что она объединяет и реализовывает на взаимовыгодных условиях потребности человека, интересы предприятия и всего общества в целом. Следует отметить, что хотя в управлении карьерой заинтересован и работник, и предприятие, инициатором все же выступает предприятие, так как имеет карьерное пространство, без которого развитие невозможно. Безусловно, если нет желания и стремления самого человека, то

карьерный рост не состоится, но тем не менее, создать условия к карьерному росту намного проще, чем карьерное пространство для достижения общей цели.

Система управления карьерой включает:

- выявление потребностей в управленческих кадрах, их продвижении и формировании; моделирование движений в основных управленческих должностях;

- установление альтернатив продвижения сотрудника в этой компании, так и за её границами;

- планирование профессионального развития (стажировки, учёба, переподготовка), процедур оценки и официального передвижения менеджеров, так же и карьерного процесса в целом;

- организацию действий преподавания (самоуправление карьерой), привыкание и профессиональная ориентации, оценки, состязаний на замещение вакансий менеджеров;

- регулирование служебных действий, предотвращение переломных явлений, отклонение от общепризнанных мер, в том числе возникновение карьеризма;

- оценку, контроль производительности в базе конкретной концепции характеристик;

- регулирование и координацию действий разных звеньев концепции управления карьерой.

Результативное руководство официальной карьерой благоприятно воздействует на итоги работы компании.

Основа управления карьерой в рамках компании, считается Проект формирования продвижения по службе работников, формируемая на базе рассмотрения содержания требования должностей.

Проект включает:

- способы обнаружения работников с большим потенциалом возможностей и продвижения в долговременной службе с учетом навыка, степени мотивации, возраст, образование;

- схемы замещения должностей;
- стимулы к формированию личных проектов продвижения по службе;
- продвижение по службе с итоговыми баллами работы;

Пути формирования подходящих обстоятельств для развития (подготовка, тестовые задания, в которых учитываются индивидуальные способности, наблюдение);

- формы ответственности управляющих за формирование подвластных;
- возможные тенденции ротации;
- организацию результативной концепции увеличения квалификации.

План карьеры – проект персональной деятельности работника, согласованный непременно с управляющим.

Конфигурацией планирования карьеры является так называемая карьерограмма- это механизм управления карьерой; предоставление рационального формирования работника с целью обучения в компании.

Формализованное понятие о том, какой курс обязан преодолеть человек с целью для того, чтобы приобрести требуемые познания и освоить необходимые способности с целью результативной деятельности в определенном участке.

Карьерограмма оформляется на базе индивидуальных интересов сотрудника, его высококлассной подготовки и общеобразовательной степени, заключение медиков, что касается здоровья специалист; медицинские рекомендации.

Данный проект формируется от пяти до десяти лет.

Служебно-высококласное развитие – это категория перемещения, согласно разным должностям, содействующая формированию как личности, так и компании. Эти перемещения могут являться как горизонтальными, так и вертикальными. Данное и есть предлагаемая компанией очередность разных ступенек (положений в коллективе, должностей, рабочих мест), в которых работник способен проделать путь. «Карьера»- общепринято осознавать физиологическую очередность занимаемых ступенек (положений в коллективе,

должностей, рабочих мест) определенным сотрудником. «Карьера» и «Служебно-высококласное развитие» понятия считаются родными, однако никак не одними и теми же. Понятие «Карьера» на нашей практике и в литературе практически была не актуальна до сегодняшнего времени, так как понятие «Служебно-высококласное развитие» считается более привычным для нас. Схождение карьеры и служебно-высококласного развития в практике совершается достаточно нечасто и считается больше исключением, чем правилом.

Концепция служебно-высококласного развития – это комплекс методов и средств продвижения персонала, используемых в разных компаниях. Два типа должностного продвижения различают на практике управления: развитие профессионала и развитие управляющего. Заключительное, в собственную очередь, обладает двумя тенденциями: развитие линейных руководителей и развитие функциональных руководителей. Концепция развития линейных руководителей учитывает пять главных стадий.

Первая стадия - работа со студентами старших курсов базовых институтов или направленными на практику из других вузов.

Вторая стадия - работа с юными экспертами, общепринятыми в компанию.

Третья стадия - работа с линейными руководителями первичного звена управления.

Четвертая стадия- работа с линейными руководителями посредственного звена управления.

Пятая стадия- работа с линейными руководителями высокого звена управления.

Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

Стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.

Стратегия - это понятие процесса формирования и выдвижения целей индивидуальным либо совокупным субъектом сроком от трех лет.

В соответствии с этим, стратегия карьеры- это искусство устранения действия тормозящих факторов для достижения поэтапных целей с должностного или социального продвижения человека в стратегическом периоде.

Стратегия карьеры динамична, так как на нее воздействует множество различных условий, в основном биржа, перемены обстоятельств которые проявляют огромные воздействия на окончательные карьерные цели и профессиональные предпочтения.

Престиж разных специальностей протекает во времени, но не всегда выдерживает.

Ясность тенденций и прогноза развития рынка труда непосредственно воздействует на благополучность карьерной стратегии. Согласно, за прошедшие двадцать лет случилась замена социально-финансовой формации - от плановой нерыночной социалистической к развивающейся около рыночной - нынешней. Эксперты различных специальностей встретились с потребностью значительных перемен в обычных способах и методах предоставления собственного вида существования, а затем и с потребностью его абсолютной замены. Люди от двадцати пяти до сорока пяти лет, которые находились в активном профессиональном возрасте, вынуждены были согласно движению формирования и общественно-политическим условиям адаптировать собственные познания, мастерства, способности к новейшим делам.

Уцелели эффективные специалисты, кто более стремительно старался приобрести новейшие высококласные особенности, прекратили цепляться за обычные общепринятые меры и стандартов заработка. Согласно разным анализам, из двух «устаревших» поколений, только двадцать процентов людей

с достоинством открыли себя новой профессии. Значительная часть, к несчастью, «никак не успела» в отходящий состав изменений. Более удачными стали троечники, специалисты, знания которых были только поверхностными.

В итоге профессионально реализовались те, кто именно надеялся только на себя и свои силы. Каждый из родившихся способен изложить разные актуальные исследования и охарактеризовать ряд профессий, в том числе наиболее экзотичные, какие довелось приобрести в минувшие двадцать лет.

По этой причине, немаловажно сделать выбор согласно соответствующим пунктам:

- Насколько подобранная специальность конъюнктурна устойчива;
- Какая официальная точка зрения считается границей формирования этой квалификации;
- В какой степени выбранная специализация популярна на рынке труда (степень конкурентной борьбы среди представителей этой специальности)
- Какие ещё карьерные пути профессии прилегают к этой специальности.

В случае если сведения проблемы имеется, и это даёт возможность прийти к определенному выводу, что желаемая квалификация даст возможность правильно самореализоваться, время приступить к тому, чего хотим (определение цели) к своевременному планированию и выстраиванию иерархии.

Правильнее обладать некачественным проектом, нежели не иметь ничего. По этой причине, невзирая на огромное число случайных факторов, нужно попробовать отметить главные желанные миссии и обозначить очевидность своих действий, согласно их достижению.

На стадии планирования наиболее грамотно- это проанализировать процесс построения своей карьеры, как последовательность планов действий с конкретными определенными результатами и ограниченными во времени, а не как постоянный процесс, действующего на протяжении всей жизни. Данное,

облегчит выработку определенных деяний, согласно олицетворению конкретных действий в жизнедеятельность.

Как я уже отметила, очень трудно выбрать свой профессиональный путь один раз и навсегда, так же, как и с выбором определенной карьеры.

Разбиение деятельности согласно профориентации и олицетворению этой ориентации в действительности на серию планов дает возможность значительно сократить горизонт планирования, детализировать миссии, таким образом, повысив достоверность составляемых прогнозов и планов.

С целью для того, чтобы конкретно распланировать собственную карьеру в виде очередности планов, неплохо бы овладеть технологией планирования и проектного управления. Приведу пример карьерного развития непосредственно с точки зрения методологии управления проектом.

Таким образом, в первую очередь, раскрывая план согласно формированию собственной карьеры, необходимо определиться с обозримой целью на обозримый период. К примеру: работая муниципальным служащим, возможно, поставить перед собой задачу стать государственным служащим.

Это достижимые и комфортные цели, в случае, несмотря на то, какая деятельность имеется ранее. Но для юных профессионалов определение ответа на вопрос, кем бы они желали работать, существенно легче, нежели подбор карьеры, которую они желают. Допустим, данное также способно являться способом развития проектного плана: установить профессии, прилегающие к приобретенной высококлассной сфере, однако никак не являющиеся желанным объектом карьеры в недалекой перспективе. А из оставшихся, подобрать такие виды деятельности, чтобы вызвали минимальное отторжение.

Естественно, постоянно правильно отталкиваться от положительного настроения при выборе карьеры, однако большинство людей делят свою жизнь на два типа работы: То есть "на пропитание" зарабатывают деньги одним методом, а самореализация гарантируется иначе – посредством увлечения, посредством некоммерческой активностью, однако и иногда через деятельность,

приносящую незначительную прибыль, которую для обычного вида жизни не достаточно - однако перед ними и не имеется такого рода проблемы.

Определение основных целей проекта по развитию своей карьеры, сроков достижения этих целей и ресурсов, необходимых для реализации проекта, является основной неизменяемой частью проекта.

Базисным обстоятельством постоянство существование проекта, до свершения итога. По-другому результата никак не достичь. "Вот выбрали себе направление - и идем!", - смело заявлял руководитель, персонаж фильма "Кин-дза-дза", считавший, что идет к Ашхабаду, перемещаясь согласно другому миру в иной Галактике. И, что свойственно, обошел безвыходную ситуацию, которая казалась непреодолимой!

Уже после установления создания проекта следует перейти непосредственно к планированию, то есть к установлению закономерной очередности постановлении серии проблем, основанных на осуществлении проекта. С целью, чтобы учесть все без исключения вероятные проблемы, которые необходимо урегулировать, правильнее произвести незначительный «мозговой штурм», собрав разных соучастников, которые смогут «накидать» значительное число шагов, необходимых с целью эффективного направления проекта.

Любую рекомендацию нужно учесть и записать в проект осуществления.

Любую проблему стоит объединить строками, критериями исполнения. В дальнейшем появляется единый план, рукопись операций на пути к установленной миссии.

Уже после того, как развернутый предварительный проект с абсолютно всеми вопросами и событиями собран, необходимо перейти к ходу модификации системы для улучшения эффективности. Данное предполагает решающие освоение посредством целого проекта и устранение тех вопросов, разрешение каковых считается никак неотъемлемым либо невозможно при присутствующим лимите времени или при имеющихся ресурсах.

Непосредственно, на этом этапе, на этапе проблемы вроде посещения президента государства станут исключены, в случае, если отсутствует необходимость управленческого ресурса с целью их исполнения.

На стадии планирования, подобные проблемы не нужно исключать, невзирая на их представляющуюся нелепость, вследствие того что не очень легко разделить реализуемые проблемы от нереализуемых в период формирования проекта.

Стремление первоначально ограничить себя точно поставленными задачами, способно послужить причиной обыкновенному методу операций, предварительно предельному плану только лишь обычными вопросами и критериями, а значит, исключивший конкурентоспособность. Целый план в таком случае, способен свестись к проблеме «хорошо работать и хорошо обучаться», что маловероятно произойдет продвижение по карьерной лестнице планирующего, по причине, что имеется число таких же претендентов; его могут просто не заметить. В процессе улучшения совершается контроль вопросов на закономерную взаимосвязанность, зависимость друг от друга, на потребность и полноту существующих ресурсов, с целью исполнения вопросов плана, установление скоротечных сроков, с целью постановления любой проблемы, построение режима и очередности определенных деяний.

Работник обязан в плане карьеры показать этапы своей жизни, личные качества и действия, которые в дальнейшем помогут ему добиться престижа и высокой оплаты труда, также провести самоанализ и работу над собой.

Основное в каждом планировании - не забывать довольно нужное требование - в первую очередь интенсивная актуальная точка зрения "карьериста" и желание к формированию.

1.3 Управление деловой карьерой как часть системы управления персоналом.

Ротация кадров.

Продолжительное нахождение сотрудника в одной должности уменьшает его трудовую мотивацию, работник ограничивает круг интересов рамками одного места, привыкает к минусам, не обогащает собственную работу новейшими формами и методами. По этой причине при организации процессов служебного продвижения необходимо транспортировать работников по "горизонтали" либо осуществлять таким образом именуемую ротацию сотрудников. Замена зон предоставляет вероятность сопоставить условия, стремительнее приспособиться к новейшим обстоятельствам.

В энциклопедическом словаре ротация кадров (с лат. rotatio – циркулярное перемещение) понимается горизонтальное передвижение сотрудников с одной трудовой зоны в другую, предпринимаемые для ознакомления сотрудников с разными производственными вопросами компании. В таком случае, характерной чертой является то, что перестановка выполняется в границах одного иерархического уровня, при этом один наниматель и в границах одной компании.

Ротация - планируемое перемещение или значительное изменение обязанностей работника.

Ротация персонала классифицируются в зависимости от частоты (скорости) движений: ежегодно, ежемесячно, ежедневно.

В зависимости от траектории вращения ротация подразделяется на:

- Кольцо, когда работник, имеющий ряд позиций в течение определенного периода времени, возвращается в свой кабинет;
- Безвозвратный, когда движение происходит без возвращения на "старт" позиции;

-Рокировка, в которой два сотрудника одного и того же уровня поменялись местами.

Конечный тип ротации активно используется в японских фирмах. Таким образом, в корпорации "Sony" и "Honda" это нормально, если руководитель отдела продаж меняет положение с коллегой по поставке.

Уровень выпуска специализации следующий ротации кадров: по другой специальности; по соответствующей специальности; изменение характера работы, но в той же специальности; вращение, когда характер работы не изменяется слишком много.

В соответствии с целями кадровой ротации подразделяются на движения для: подготовки руководящих кадров; люди меняют ситуацию (когда человек занимал должность в течение длительного времени и хочет получить новые знания, навыки в других местах); предотвращения или разрешения конфликтов; подготовка специалистов в качестве профессионалов; обеспечить взаимозаменяемость людей в случае болезни, праздники и т.д.; нахождение сотруднику более подходящее место при неудовлетворительных результатах в старой должности; повысить степень солидарности работников организации, улучшения связи между ними.

Иногда даже различают классификацию кадровых ротаций в вертикальном направлении движения, в соответствии разновидностями которой являются понижение в должности и число рабочих мест.

Не все авторы делят ротацию кадров на межорганизационном (переход в другую организацию) и внутри организации. Когда межорганизационная ротация часто возвращается к старой организации или руководящего органа, но в более высоком положении. Иногда ротация означает любое перемещение человека на протяжении всей своей трудовой жизни.

В теории управления установлено положение, что для руководителя определенной должности оптимальный срок руководства 5 лет, для специалиста 3-5 лет. Тем не менее, невозможно установить общие продолжение

для всех единых должностей. В каждом конкретном случае необходимо учитывать обстоятельства, влияющие на работника во время службы занятости.

Основные факторы, определяющие оптимальное время пребывания человека в одной должности, являются следующие признаки:

- Период времени, необходимого для получения знаний и навыков в своей новой должности, "запись" в коллективе, то есть период адаптации, которая зависит от сложности выполняемой работы;

- Продолжительность и интенсивность умственных операций;

- Степень монотонности (рутинной) работы;

- Степень стресса, воздействия позиции конфликта;

- Продолжительность руководства по производству полетов и степени физической нагрузки на каждый орган (для работников);

- Степень опасности и вредности работа на благо здоровья;

- Индивидуальные характеристики характера человека (темперамент, пол, возраст и т.д.);

- Ротация, ее цели;;

- Культурно-психологические особенности людей, населяющих страну, особенно команду организации.

Интенсивное использование вращения считается положительным фактором и положительно влияет на конечный результат. Изменение места дает возможность сравнить ситуацию быстро адаптироваться к новым условиям. Тем не менее, все перемещения во вращение невозможно. Поэтому, как и любой процесс перемещения, вращения имеет свои слабые и сильные стороны.

Возможно отметить положительные функции ротации:

- сокращение сотрудников;

- высокий уровень инноваций со стороны сотрудников;

- значительная верность компании, как результат данного, сокращение потери данных, представляющейся торговой тайной;

- сокращение степени стресса, зарождаемых монотонностью деятельности;

- замена сотрудников дает возможность, при этом не повышая число не должностей, поменять ситуацию, влиться в процедуру формирования по причине потребности приспособления к новейшим обстоятельствам;

- заменяемость сотрудников в случае отпусков, заболевания и других обстоятельств;

- на "рабочих" должностях, сопряженных с риском самочувствия и самой жизни, уменьшается совокупность производственных травм, сотрудники ведут себя более осторожно из-за этого они переключаются, снижается мускульная астеничность;

- уходит ощущение несправедливости, активизируемое тем, что одни работники выполняют легкую работу, а другие- более сложную;

- увеличение мотивировки, уровня удовлетворенности трудом;

- если произойдет "рокировка", люди находят контакт между собой, согласно проблемам, вопросам, связанные с работой, отношения при этом начинаются налаживаться, что приводит к помощи друг к другу, коммуникация между сотрудниками повышается.;

- руководители и специалисты дают возможность развиваться молодому поколению, при этом показывают свои способности и навыки для повышения труда организации;

- в случае если работник преодолевает все должности на собственном участке, он считает себя ответственным за все проблемы, стоящие перед отделом - достижение необходимых уровней качества и количества труда, снижение издержек производства, а также снижение уровня безопасности труда;

- в случае появления опасности, появления инцидента его можно "погасить" либо избежать посредством правильно выполненных профессиональных перестановок;

- сотрудники обладают вероятностью сопоставить между собой должности, руководство предприятия обладает вероятностью сравнить между собой людей по производительности, качеству работы и т.п.

- сокращение количества "тупиковых" должностей для лиц, направленных на "вертикальный" рост;

- в случае передвижения выполняются регулярно на основании официально имеющейся схемы, у работников появляется ощущение заботы, уменьшается уровень отчуждения среди сотрудников и начальством, на улучшение идет общественно-общепсихологический фон в компании;

- присутствие функционирования политики интенсивных ротаций состав компании делается сплоченнее, создается правило "чем я могу быть полезен?", каждый понимает свои трудности и трудности других подразделений, по этой причине проще прийти к единогласию в любом вопросе;

- ротация считается превосходным способом преподавания сотрудникам без отрыва от производства.

Отрицательные функции ротации:

- снижение производительности по причине продолжительности этапа приспособление работников к новым должностям;

- нужны существенные ресурсы с целью преподавания перемещаемых людей, а кроме того осуществление концепции движения;

- необдуманная ротация кадров может привести к инциденту;

- ни один сотрудник не будет знать сферу основательно, так же как и отсутствие ротации;

- появление "клановости" при решении деловых проблем;

- ротация может вызвать инцидент в случае, если сотрудник не считает переходить на другую должность, не перспективную для него.

В зависимости от того, кто является инициатором, ротация может осуществляться: по инициативе работника; по инициативе администрации организации; по инициативе Департамента людских ресурсов. Российские бюджетные организации высшего и среднего звена в большинстве случаев перемещаются к первому типу. По своей собственной инициативе, когда отсутствует удовлетворенность выполняемой работой, рабочие (или специалисты) передвигаются в большом количестве случаев. В соответствии с

объектом передвижения ротации влияет на руководителей и специалистов (работников).

Согласно масштабу передвижения ротация делится на:

- внутренние - в пределах одной компании или его подразделения. Они могут быть внутриотдельскими (внутримагазина), межотдельскими и т.д.;

- внешние – среди отделами и подразделениями компании, пребывающих в одном районе;

- межрегиональные - передвижение со сменой места жительства в другой регион на филиал или структурное подразделение организации. Они используются большими корпорациями, обладающими филиалами в разных частях страны;

- международные – используется международными фирмами, если сотрудники передвигаются в другие государства.

В зависимости от того, присутствует подготовка или нет, ротация случается, как с обучением, так и без обучения.

В зависимости от того, какая профессиональная политика организации-формирование своих сотрудников в качестве универсалов или специалистов, у переместившихся сотрудников изменились условия труда. В первом случае, характер работы переехал в новое место значительно варьируется, возможно, даже смена профессии. Из-за этого человека начинает немного разбираться во всем. Во втором случае, обмениваемые позиции практически одинаковы, в результате один человек глубоко и основательно знает некоторые одну область организации..

Вне зависимости от стратегии организации она считает, что люди, трудящиеся согласно подобным узкоспециализированным специальностям, таких как адвокат, главбух, конструктор - разработчик программного обеспечения, ротацией лучше не касаться. Тем не менее, есть позиции, в которых могут быть задействованы определенные виды работ и представители этих профессий. Это, например, отделение сотрудников, а в производственных фирмах - отдел маркетинга. Цель состоит в том, чтобы улучшить связь.

Что касается руководителей низшего и среднего звена справедливо следующее: если система, в которой основная административная работа осуществляется заместителем отдела, которые знают свою работу, ротация может также применяться в отношении их лидеров.

Горизонтальное перемещение должно осуществляться в течение всего срока службы. Однако следует отметить, что в первые годы обучения и адаптивности людей выше, чем в будущем. Таким образом, в более позднем возрасте, его интенсивность должна быть уменьшена.

Организация лидеров карьерного роста.

Таким образом, планирование карьеры менеджеров высокого ранга имеет свои специфические особенности, необходимо разработать для них планы функциональных и организационных мероприятий по подготовке, так как при этом уровне сотрудников требуется разносторонний опыт в различных областях деятельности организации.

Навык демонстрирует, что решающими этапами деятельности в управляющих должностях считается последующие:

- вступление на должность – первоначальные полгода деятельности;
- трансформация к периоду приемлемой продуктивности – посредством 2,5-3 года;
- возникновение отдельных свойств ее уменьшения - через 6- 7 лет.

Темпы увеличения производительности работы существенно больше в первоначальные три года, наибольшее количество четыре года деятельности управляющего в должности.

Есть несколько причин. Во-первых, и самое главное, это то, что на начальном этапе лидер явно видит те проблемы, которые мешают при успешной трудовой деятельности, и успешно их решает. В течение этого периода, он является объектом контроля, как это было с точки зрения стороннего наблюдателя, он всегда позволяет замечать больше.

Второй, не менее важный фактор, - заинтересованность в деятельности. Сначала большое количество новшества, необыкновенного стимулирует "докапываться" вплоть до правды, разрешать обнаруженные трудности.

Третий фактор состоит в желании продемонстрировать себя, собственные способности т.е. завоевать фаворитную роль среди числа управляющих своего уровня.

При оценке и отборе претендентов для выдвижения на свободный пост одного либо другого управляющего применяются специализированные методы, которые предусматривают концепцию деловых и индивидуальных данных, включающие последующие категории свойств, которые необходимо принимать во внимание и при планировании продвижения по службе управляющих:

Гражданская зрелость. К ней относятся:

- умение покорять индивидуальный круг интересов увлечения компании;

- быть самокритичным, способность слышать не только себя.

Подход к труду. Данная категория включает последующие свойства:

- ощущение ответственности за порученное дело;

- внимательное и отзывчивое отношение к людям;

- старание;

- собственную организованность и строгость к соблюдению дисциплины

другими;

- уровень эстетики работы.

Степень познаний. Эта категория содержит подобные свойства такие, как:

- понимание современных способов управления;

- наличие квалификации, которая соответствует занимаемой должности;

- знание передовых методов руководства;

- знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде: общая эрудиция.

Организаторские возможности. К ним относятся:

- способность осуществить концепцию управления и собственную деятельность;

- способность трудиться с подвластными и с начальниками различных учреждений;

- обладать современными способами управления: способность определять свои возможности в работе, излагать свою точку зрения в деловых письмах, указах, постановлениях, заданиях;

- способность сформировать организованный состав; способность проводить деловые совещания: умение оценивать свои возможности и свой труд, кроме этого; способность выбрать, разместить и зафиксировать кадровый состав.

Способность к руководству концепцией управления. Данная категория показана следующими свойствами:

- способность вовремя осуществлять постановления;

- умение следить за исполнением;

- способность моментально разбираться в непростой ситуации и решать остроконфликтные условия;

- умение сдерживать себя, свои эмоции;

- уверенность в себе.

Умение сохранять прогрессивное. К данной категории относятся:

- способность заметить новшества;

- определить и показать действия рационализаторов, энтузиастов и новаторов;

- способность определить и нейтрализовать скептиков, рутинеров, ретроградов и мошенников;

- предприимчивость;

- решимость и уверенность в поддержании и внедрении нововведений; смелость и уверенность идти на обоснованный риск.

Морально-этические черты характера. К этой группе относятся:

- порядочность, честность, принципиальность, порядочность;

- спокойность, постоянность, воспитанность ;
- упорство, коммуникабельность, очарование;
- застенчивость;
- легкость.

Кроме этого следует принять во внимание превосходное самочувствие, трудовой стаж деятельности в данной компании (считая руководителей в том числе); аккуратность и опрятность управляющего.

Персональное развитие управляющего - это процесс, который неизбежно связан с процессом развития карьеры. Индивидуальный менеджер по развитию, успешны в управлении, это зависит не только от приобретения новых навыков и знаний, но и на устранение всякого рода ограничений и начинается с анализа возможностей, доступных для людей. Необходимо исследовать свой собственный потенциал, свою природу, свои внутренние сомнения, причины застенчивости, поскольку они оказывают существенное влияние на поведение человека и его чувство удовлетворения от своих действий.

М. Вудкок и Д. Френсис выделили одиннадцать потенциальных ограничений саморазвития менеджера:

Неспособность управлять собой: неспособность управлять своим временем, энергией, навыками; неспособность справляться со стрессами современной жизни менеджера.

Размытые личные ценности: отсутствие четкого понимания; наличие ценностей, которые не отвечают условиям современного бизнеса и личной жизни.

Нечеткие личные цели: отсутствие ясности относительно цели их личной или деловой жизни; наличие целей, несовместимых с условиями современной работы и жизни.

Остановленное саморазвитие: отсутствие настроенности и восприимчивости к новым возможностям и ситуациям.

Отсутствие навыков для решения проблем: отсутствие стратегии, необходимой в процессе принятия решений, а также способность решать современные проблемы.

Отсутствие творчества: отсутствие способности генерировать достаточное количество новых идей; невозможность использовать новые идеи.

Неспособность влиять на людей: отсутствие способности обеспечить участие и помощь со стороны других или влиять на их решения.

Отсутствие понимания управленческой работы: отсутствие понимания мотивации работников; устаревшие, негуманные или неуместные представления о роли лидера.

Легкие навыки руководства: отсутствие способности к достижению высоких результатов работы подвластных.

Неспособность обучать: отсутствие желания или способностей помогать другим расширять свои возможности и развиваться.

Небольшая способность в формировании команды: неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочей команды и коллектива.

Для достижения результатов, большинство менеджеров должны объединяться с другими, используя свои навыки. Тем не менее, в соответствии с общим подходом к роли лидера, он не может ничего сделать, чтобы стимулировать рост всей группы или ее членов. Когда управляющему не представляется возможность, чтобы превратить группу в квалифицированную и эффективную команду, его работа обычно проходит с трудностями или не возвращается. Если отсутствует благоприятный климат и эффективные рабочие механизмы, мы говорим, что менеджер ограничивается неудовлетворительной способностью образовывать команду.

Большое значение в организации менеджеров карьеры создается в управлении программами карьеры организации, так как большинство людей относятся к своей карьере достаточно пассивно и, как правило, чтобы

гарантировать, важные решения об их карьере, по инициативе других людей, а не свои собственные интересы, потребности и цели. Программа управления продвижением дает возможность признать свою работу в организации как деятельности, способствующей развитию не только организации, но и личности, которая в конечном счете приведет к повышению мотивации, производительности, снижению текучести кадров и более полного использования способности сотрудников и руководителей организации.

Самоорганизация сотрудников

Самоорганизация - один из принципов организации индивидуальной работы управленца (профессионала). Состоит в потребности применения в ежедневной трудовой деятельности оптимальных методов и способов распределения и планирования трудового периода; выполнение должностных разговоров и совещаний; исполнение трудовых действий; решение проблем управления на основе использования средств организационной и вычислительной техника. Стремление управляющего, профессионала результативной работы в значительном формируется его ежедневным трудом. Главную роль с целью развития манеры управления и производительности деятельности управления обладает разумное применение трудового периода. Значимым шагом при формировании результативной концепции управления своим временем для управленца считается установление целей работы, как в небольшом, так и в продолжительном промежутке. В цели руководства не входят дополнительные усилия, так как основывается в ходе планирования с значением максимальных сроков исполнения запланированных событий. Миссии, запланированные начальником, никак не характеризуют эти воздействия, которые необходимо реализовать, однако и активизируют их выполнение. Цель, ее постановка обозначает управляющему осознанную реализацию собственных операций. Цель полагание действует как движущая сила, энергия которой исчезает, когда цель достигнута. Цели, определяемые управляющим, должны быть реалистичными и конкретными; ориентированными не на осуществление деятельности, а на достижение

конкретного результата, измеримыми и ограниченными во времени определенными сроками. Определены цели — начальный этап. Необходимо преобразовать цель в план действий по ее достижению — определить степени важности и решить, какие цели и задачи самые важные. Успешное решение задачи выделения степеней важности хорошо влияет на эффективность работы руководителя. Предпосылкой достижения целей руководителем является использование его рабочего времени на реализацию мероприятий, ведущих к этим целям. Многими руководителями "управляют" случайности, у них нет ясной базы для принятия решений при планировании времени, а последовательность действий часто управляется внешними факторами. Существенными причинами этого является недостаток хорошо организованной базы для принятия решений, а также выработанная привычка планирования времени, мало связанная с желанием достичь поставленных целей. Каждый день руководителю приходится принимать решения, как наиболее целесообразно использовать свое рабочее время. Важно создать связь между планированием рабочего времени и желаемыми результатами. Введение периодов планирования времени руководителя способствует более точной оценке обстановки в целом, облегчает выделение главного и повышает уровень исполнения. Для получения оптимальных результатов при планировании рабочего времени руководителю необходимо использовать периоды планирования: день, неделя, месяц, год. Каждый период планирования должен рассматриваться отдельно. В этой связи следует иметь отдельный план для каждого периода. При разработке плана каждого периода руководитель должен ответить на следующие вопросы: какова основная цель данного периода? Каким количеством времени он располагает? В какой очередности должны быть выполнены основные задачи периода? Какие подготовительные мероприятия должны быть выполнены? Важнейшим периодом планирования для руководителя является день. Планирование дня включает в себя определение конкретного действия в заданный момент времени, а не ограничивается только выявлением цели,

желания или намерений, как это может быть применительно к периодам планирования. Планирование на день создает предпосылки, чтобы жить в настоящем. План на день должен создать обзор всех дневных дел, помочь руководителю наиболее эффективно использовать рабочее время и определить конечные цели работы в порядке их значимости. Формируется план преимущественно в конце предыдущего дня или в начале планируемого дня. При разработке недельного плана рекомендуется уточнить конечные цели предстоящей недели и определить необходимые работы в порядке их значимости. Вся разновидность работ предстоящей недели условно может быть представлена следующими тремя группами: работы обязательные (важные и срочные) с точки зрения достижения конечных целей; работы важные, но не срочные — к их выполнению следует приступить в том случае, если хватит времени на предстоящей неделе; работы менее важные и не срочные — они будут выполнены, если останется время на неделе. В процессе недельного планирования уточняются заранее намеченные контакты и способы их осуществления. По завершении рабочей недели необходимо дать оценку плану использования времени на неделю и достигнутым конечным целям. Важнейшим звеном годового планирования является определение ключевых направлений деятельности. На основе ключевых результатов руководитель должен разработать личный план деятельности и бюджет на предстоящий год. Имеющееся в распоряжении руководителя время индивидуализируется в календарном плане работы настолько точно, насколько это возможно на год вперед. После того как цели и задачи определены, руководителю необходимо решить вопрос, как будет организован контроль за ходом исполнения. При этом следует помнить, что контролируется именно цель, ее реализация, а не мероприятие, необходимые для ее достижения. При контроле результатов деятельности особое внимание должно уделяться способу осуществления контроля. Контроль за выполнением заданий и использованием времени — последний пункт в системе индивидуального планирования. Контроль за ходом

выполнения планов позволяет руководителю получать необходимую информацию для проведения анализа и определения путей совершенствования своей работы. Наличие контрольных мероприятий позволяет установить, насколько удачным было планирование использования рабочего времени применительно к различным периодам планирования, и получить более обоснованную информацию о своих возможностях, ограничениях и об использовании рабочего времени.

Как уже отмечалось выше, процесс организации карьерного роста работников начинается с момента его принятия и до предполагаемого увольнения с работы. Как правило, очень часто люди не знают своих перспектив в данном коллективе, что говорит о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в организации. Для самостоятельной организации процесса карьерного роста работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе. Поэтому организация мероприятий должна начинаться с выяснения целей, потребностей, возможностей, и социально-экономических условий самой организации.

На собеседовании при поступлении в организацию, отвечая на вопросы работодателя, где изложены требования организации, поступающий на работу также вправе задавать вопросы, содержащие его требования. Вопросы, задаваемые поступающим на работу работодателю могут быть следующего содержания:

Какое количество времени затратится на командировки?

- Можно ли получить жильё?

- Предоставляется ли специальная скидка для сотрудников организации, выпускаемой продукции?

- Способ оплаты за работу в компании?

- Возможно обучение, переподготовка и повышение квалификации за счёт компании?

- Каковы отчисления в пенсионный фонд, размер пенсии?
- Если случится сокращение в организации, можно рассчитывать на помощь при трудоустройстве на другую работу?

- Имеются ли различные дополнительные льготы, составляющие значительную часть общего пакета вознаграждений сотрудника?

Самостоятельно управляя своей деловой карьерой в процессе работы необходимо помнить следующие правила:

- не теряй времени на работу с безынициативным, нереспективным начальником;

- сделайся нужным инициативному, оперативному руководителю;

- расширяй свои знания, приобретай новые навыки;

- готовь себя занять более высокооплачиваемое место, которое становится или скоро станет вакантным;

- познай и оцени других людей, важных для твоей карьеры (родителей, членов своей семьи, друзей);

- составляй план на сутки и на всю неделю, в котором оставь место для любимых занятий;

- помни, что все в жизни меняется: ты, твои знания и навыки, рынок, организация, окружающая среда, оценить эти изменения - важное для карьеры качество;

- твои решения в области карьеры практически всегда являются компромиссом между желаниями и реальностью, между твоими интересами и интересами организации: никогда не живи прошлым (прошлое отражается в памяти не таким, каким оно было на самом деле; прошлое не вернешь);

- не допускай, чтобы твоя карьера развивалась значительно быстрее, чем у др.;

- увольняйся, как только убедись, что это необходимо;

- думай об организации как о рынке труда;

- не пренебрегай помощью организации в трудоустройстве, но надейся в поиске новой работы прежде всего на себя.

Поступая на работу, каждый должен уметь реально оценивать свои деловые качества, соотносить свою профессиональную подготовку с теми требованиями, которые ставят перед ним организация, его работа. Во многом от этого будет зависеть успех всей его дальнейшей карьеры.

Чтобы избежать малопривлекательной для себя работы, особое внимание следует уделить изучению рынка труда. Но даже хорошие знания рынка труда еще не гарантируют получение работы вследствие острой конкуренции.

Необходима правильная самооценка своих навыков и деловых черт, которая предполагает знание себя, своей силы, слабостей и недостатков. Только при этом условии можно правильно определить цели карьеры. Целью нельзя считать только область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Это всего лишь причины, по которым человек хотел бы иметь ту или иную конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей.

В качестве личных целей карьеры часто называют следующие:

- получить работу или должность, которая отвечала бы самооценке, желательно в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;
- заниматься видом деятельности или иметь должность, соответствующую самооценке и поэтому доставляющую моральное удовлетворение;
- иметь работу или должность, которая хорошо оплачивается или позволяет одновременно получать большие побочные доходы;
- занимать должность, усиливающую профессиональные возможности человека и развивающую их;
- иметь работу или должность, которая носит творческий характер;
- работать по специальности или занимать должность, позволяющую достичь определенной степени независимости;

- иметь работу или должность, дающую возможность продолжать активное обучение;

- иметь работу или должность, которая одновременно позволяет заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.

Цели карьеры с возрастом могут меняться по мере того, как меняется сам человек: с ростом квалификации, продвижением по службе, изменением или пересмотром ценностей и т.д. Необходимо помнить, что формирование целей карьеры - процесс постоянный.

2 Управление деловой карьерой на ООО «СЧАСТЬЕ ЕСТЬ»

Управление организацией представляет собой сложную работу, которую нельзя выполнять формально или по шаблону. Организации создаются для достижения самых разных целей, удовлетворения различных потребностей людей, поэтому они так разнообразны.

2.1 Краткая характеристика организации.

Общество с ограниченной ответственностью «Счастье есть», сеть гастрономов «Радуга Вкуса» - динамично развивающаяся с 2008 года. Сеть магазинов расположены в городе Томске и ближайших поселках. Гастрономы относятся к формату «магазин у дома» или «магазин шаговой доступности» - большинство из них находится в жилых микрорайонах города Томска. В настоящий момент сеть включает в себя 22 магазина самообслуживания, торговой площадью от 200 до 1500 м.кв., а ассортимент магазинов составляет до 10 000 наименований товаров от ведущих производителей, отвечающих самым высоким стандартам качества.

В структуре сети работает свыше 200 сотрудников, которые ежедневно делают все для того, чтобы покупатели уходили из магазина только с положительными эмоциями!

Магазины ценят каждого покупателя, который приходит в их сеть. Предприятию очень важно получать обратную связь от посетителей – все ли нравится в работе, устраивает ли ассортимент? Предприятие не стоит на месте и с каждым днем развиваемся и стремимся стать немного лучше! У предприятия имеется свой особый электронный ящик govori@radugavkusa.ru, на который принимаются от покупателей все пожелания, предложения и отзывы по работе сети магазинов, специалисты компании оперативно реагируют на них и поддерживают обратную связь с каждым покупателем!

Предприятие стремимся развиваться вместе с городом, в котором мы живем, который очень любим и ценим. Одними из главных приоритетов компании

являются поддержка социально значимых инициатив, поддержка спортивных мероприятий, активное участие в жизни города.

Уже на протяжении нескольких лет сеть гастрономов «Радуга Вкуса» является одним из спонсоров рафтинг-клуба «Томск-Одиссей», который прославляет своими победами нашу Томскую область на региональном, федеральном, европейском и мировом уровне соревнований по рафтингу и гребному слалому! Помимо спонсорской деятельности, компания старается адресно помочь людям, оказавшимся в непростой жизненной ситуации. Уже на протяжении многих лет компания сотрудничает с благотворительными фондами «Обыкновенное чудо» и «Рука помощи».

Ежегодно в преддверии праздников сеть гастрономов «Радуга Вкуса» проводит мероприятия для детей и взрослых на территории своих магазинов, а именно: мастер-классы по различным направлениям творчества – поделки из бумаги, пластики, цветного песка, ткани, роспись пряников и многое другое, а также проводит развивающие и познавательные программы для детей, мастер-классы с анимационными студиями!

В сети гастрономах Вас порадуют Радужные цены, различные акции по праздникам и не только! В данный момент компания разрабатывает систему бонусов, которая в скором времени будет запущена и покупки станут еще более приятными!

Миссия компании - каждый день заботиться о своих покупателях и их семьях, предлагая свежий и разнообразный выбор качественных товаров по доступной цене рядом с домом.

Ежедневно в своей работе компания делает акцент на:

- Усиленную гастрономию. Стремятся предложить покупателю широкий ассортимент качественных, свежих кисломолочных продуктов, хлебобулочных, рыбных и колбасных изделий, охлажденной мясной продукции.

- Широкий ассортимент. Кроме повышенного внимания к гастрономии, компания регулярно следит за ассортиментом в сети и предлагает покупателю

только лучшие продукты по приемлемым ценам. Акцент по работе с ассортиментом компания делает по категориям фрукты-овощи, бакалея, кондитерские изделия, консервация, напитки, замороженные полуфабрикаты, бытовая химия. Новый товар в магазинах найти не сложно – он выделен специальной подложкой под ценник "Новинка!"

- Свежие и качественные продукты. Покупателю предлагают только свежие и качественные продукты. Компания постоянно следит за уровнем качества товаров в сети – ежедневно работники по закрепленным категориям проверяют товар по срокам годности, кроме того, проводятся независимые проверки по срокам годности и качеству товара.

- Гибкую ценовую политику. В сети магазинов ежедневно покупатель может приобрести свыше 300 товаров по выгодным ценам. Для более удобного поиска товаров по выгодным ценам были разработаны специальные выделители ценников "Радужная цена", "Социальная цена", "Я дешевле всех!".

- Открытость и лояльность к покупателям. Предприятие регулярно проводит в гастрономах бесплатные детские мероприятия на Новый год, День знаний, Пасху, День защиты детей. В сети разрабатываются фирменные рецепты различных видов блюд, рецепты распространяются на магазинах, находятся в отделах гастрономии. Рецепты можно абсолютно бесплатно брать для своей кулинарной книги!

2.2 Анализ факторов карьерного продвижения персонала.

В процессе анализа использованы данные первичного и статистического учета за 2008-2010 годы. Динамика обеспеченности предприятия рабочими силами представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1. Динамика численности персонала по категориям за 2008 г.-2010 г.

Категории работающих	Среднесписочная численность, чел.			Отклонение			
	2008	2009	2010	2009/2008		2010/2009	
				Чел. (+;-)	Темп прироста, %	Чел. (+;-)	Темп прироста, %
Рабочие, в том числе	526	529	532	3	0,92	3	0,91
Основные работники	216	219	225	3	2,59	6	5,04
Вспомогательные работники магазина	140	141	137	1	2,50	-4	-9,76
Рабочие (кроме производственных)	170	169	170	-1	-0,59	1	0,59
Служащие, в том числе	123	126	134	3	2,44	8	6,35
Руководители	40	40	39	-	-	-1	-2,50
Специалисты, прочие служащие	83	86	95	3	3,61	9	10,47
Всего работающих	449	455	466	6	1,34	11	2,42

Из таблицы 2.1 видно, что общая численность работающих имеет тенденцию к постоянному увеличению, что положительно характеризует деятельность данного предприятия. Среднесписочная численность работающих возрастает на 1,34% в 2010 году по сравнению с 2009 и на 2,42% в 2009 году по сравнению с 2008. Численность рабочих также с каждым годом увеличивается: на 0,92% в 2009 г и на 0,91% в 2010 г.

В течение всех трех лет численность основных рабочих возрастает на 2, 59% и на 5, 04% в 2009 г и 2010 г соответственно, в то время как численность вспомогательных рабочих имеет тенденцию к снижению. В 2009 г их количество увеличивается на 2, 50%, а уже в 2010 г снижается на 9, 76%. Это связано, прежде всего, с совмещением одним рабочим двух функций. Численность остальных рабочих в течение анализируемого периода не претерпевает изменений, т.к. в 2009 г уменьшается на 0, 59%, а в 2010 г увеличивается на это же количество процентов.

Таким образом, наиболее высокими темпами сокращается численность вспомогательных рабочих, однако общая численность рабочих имеет тенденцию к увеличению, за счет постоянного роста числа основных рабочих.

В процессе анализа состояния и использования трудовых ресурсов необходимо также проанализировать динамику структуры персонала за 2008-2010 гг. Данные для анализа представлены в таблице 2.2

Таблица 2.2 Динамика структуры численности работающих (%) за 2008-2010 гг.

Категории работающих	Структура численности (%)			Отклонение (+;-)	
	2008	2009	2010	2010/2009	2009/2005
Списочная численность, всего	100	100	100	-	-
В т.ч. рабочие	72,61	72,31	71,24	-0,30	-1,07
Основные рабочие магазина	25,84	26,15	26,82	0,31	0,67
Вспомогательные рабочие магазина	8,91	9,01	7,94	0,10	-1,07
Рабочие (кроме основных)	37,86	37,14	36,48	-0,72	-0,66
В т.ч. служащие	27,39	27,69	28,76	0,30	1,07
Специалисты, прочие служащие	18,48	18,91	20,39	0,43	1,48

Из таблицы 2.2 видно, что в течение анализируемого периода происходят изменения в структуре состава персонала в сторону уменьшения доли рабочих и увеличения доли служащих в общей численности работающих на 0,30% в 2008 г и 1,07% в 2009 г. При этом удельный вес служащих в структуре работающих возрастает за счет увеличения числа специалистов на 0,43% в 2009 г и 1,48% в 2010 г при одновременном сокращении числа руководителей (на 0,12% и 0,42% в 2009 г и 2010 г соответственно), что является благоприятной тенденцией в деятельности предприятия.

Существенное влияние на использование трудовых ресурсов оказывает характер и уровень движения кадров на предприятии. Данные для анализа движения кадров представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3. Движение кадров за 2008-2010 г.г.

Наименование показателя	2008	2009	2010	Отклонение (+;-)	
				2009/2008	2010/2009
Среднесписочная численность, всего	449	455	466	6	11
В т.ч. линейного персонала организации	116	119	125	3	6
Принято на работу, всего	9	10	16	1	6
В т.ч. линейного персонала организации	4	5	7	1	2
Уволено с работы всего	7	4	5	-3	1
В т.ч. линейного персонала организации	5	2	1	-3	-1
Уволено по причинам текучести, всего	4	3	3	-1	-
В т.ч. линейного персонала организации	3	2	1	-1	-1
Коэффициент приема кадров, всего (стр.3/стр.1)	0,02 0	0,02 2	0,03 4	0,002	0,012

Продолжение таблицы 2.3

В т.ч. линейного персонала организации (стр.4/стр.2)	0,03 4	0,04 2	0,05 6	0,008	0,014
Коэффициент выбытия кадров, всего (стр.5/стр.1)	0,01 6	0,00 9	0, 011	-0,007	0,002
В т.ч. линейного персонала организации (стр.6/стр.2)	0,04 3	0,01 7	0,00 8	-0,026	-0,009
Коэффициент оборота кадров, всего ((стр.3+стр.5)/стр. 1)	0,03 6	0,03 1	0,04 5	-0,005	0,014
В т.ч. линейного персонала организации ((стр.4+стр.6)/стр.2)	0,07 8	0,05 9	0,06 4	-0,019	0,005
Коэффициент текучести кадров, всего (стр.7/стр. 1)	0,00 9	0,00 7	0,00 6	-0,002	-0,001
В т.ч. линейного персонала организации (стр.8/стр.2)	0,02 6	0,01 7	0,00 8	-0,009	-0,009

Из таблицы 2.3 видно, что в 2009 г практически все показатели движения кадров (кроме коэффициента приема) имеют тенденцию к снижению, что положительно характеризует деятельность предприятия. Однако в 2010 г ситуация изменяется, и все показатели (кроме коэффициента текучести и коэффициента выбытия основных сотрудников предприятия) возрастают, что свидетельствует о несвершенной кадровой политике, проводимой на предприятии.

Проанализируем структуру кадров - по возрасту, стажу работы, уровню и профилю образования и выявим степень соответствия занимаемой должности каждого работника. Средний возраст штатных сотрудников организации составляет 32 года. Для получения более полной картины приведем следующую группировку возрастных сотрудников предприятия в виде таблицы (таблица 2.4).

Таблица 2.4. Возрастная структура персонала (%)

Возрастной интервал, лет	Доля в общей численности,	Рабочие	Специалисты	Руководители
Моложе 20 лет	-	-	-	-
20-29 лет	41	41,6	52,6	-
30-39 лет	35	29,2	36,9	50
40-49 лет	24	29,2	10,5	50
Старше 50 лет	-	-	-	-
Итого	100	100	100	100

Из таблицы 2.4 видно, что возрастная структура персонала предприятия неоднородна. На возрастную группу от 20 до 29 лет приходится наибольшая процентная доля - 41%, меньший процент приходится на возраст 40-49 лет - 24%. Сотрудников моложе 20 лет и старше 50 - нет. Рассматривая возрастную структуру кадров по категориям, надо отметить, что среди руководителей преобладает возраст 30-39 лет - 50% и 40-49 лет - 50%, здесь виден недостаток руководителей в молодом возрасте. Среди специалистов наибольшая доля 52,6% относится к возрастной группе 20-29 лет. Это говорит о том, что предприятие заинтересовано в молодых специалистах. Подавляющая часть рабочих находится в возрасте от 20 до 29 лет, проценты распределились следующим образом: 20-29 лет - 41,6%, 30-39 лет - 29,2%, 40-49 лет - 29,2. Таким образом, в качестве проблемы можно выделить нехватку в составе руководителей молодых работников. Рассмотрим возрастную структуру персонала в динамике по годам (таблица 2.5 и рис. 2.1).

Таблица 2.5. Динамика возрастной структуры персонала (%)

Возрастной интервал, лет	2008 г.	2009 г.	2010 г.
Моложе 20 лет	-	-	-
20-29	32,2	35,9	41
30-39	19,4	25,6	35
40-49	48,4	38,5	24
старше 50	-	-	-
ИТОГО	100	100	100

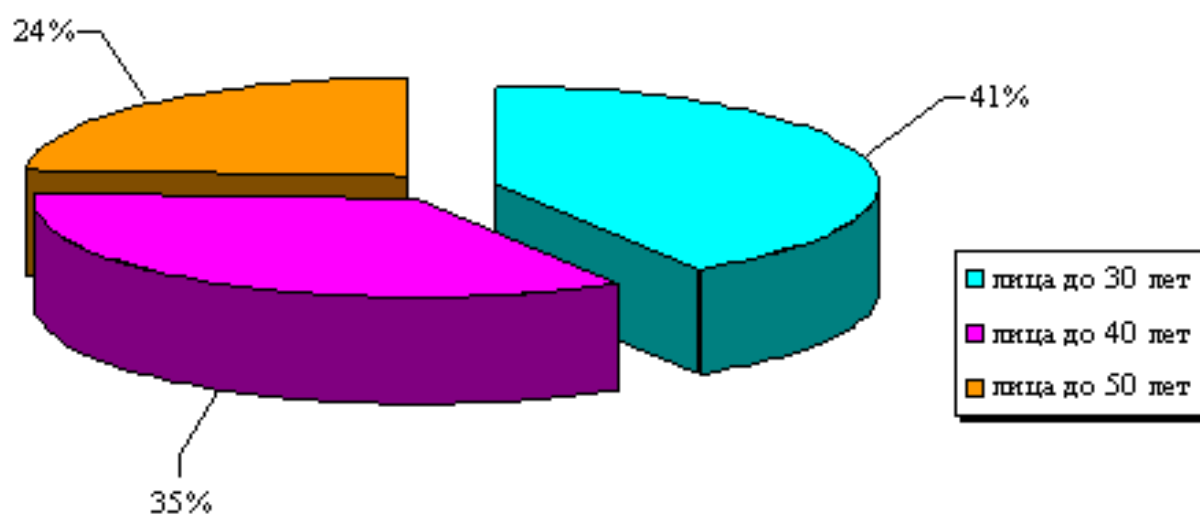


Рис. 2.1. Возрастная структура персонала

На рис. 2.1 наглядно видно, что 41% персонала составляют лица до 30 лет, 35% - до 40 лет, 24% - до 50 лет.

Из динамики возрастной структуры персонала видно, что с каждым годом происходит омоложение персонала, руководители заинтересованы в молодых специалистах. Так, в 2008 году в возрасте 20-29 лет было 32,2% рабочих и специалистов, а в 2010 году - уже 41%.

Большинство сотрудников имеют высшее и среднеспециальное образование, но не по профилю работы, как видно из таблицы 2.6, рис. 2.2, что не всегда является достаточным для выполнения должностных обязанностей. Ранжируя образовательную структуру персонала, можно отметить, что наибольший процент выпадает на работников со среднеспециальным образованием - 45 % от общей численности персонала, далее с высшим образованием - 33 %, со средним образованием - 22 %. В целом, уровень образования достаточно высокий.

Таблица 2.6. Образовательная структура кадров (в % к численности) в 2010 г.

Уровень образования	Численность работников, всего (%)	В том числе		
		Рабочие (%)	Специалисты (%)	Руководители (%)
Не полное среднее	-	-	-	-
Среднее	22	45,8	-	-
Среднее специальное	45	54,2	42,1	16,7
Высшее	33	-	57,9	83,3
ИТОГО	100	100	100	100

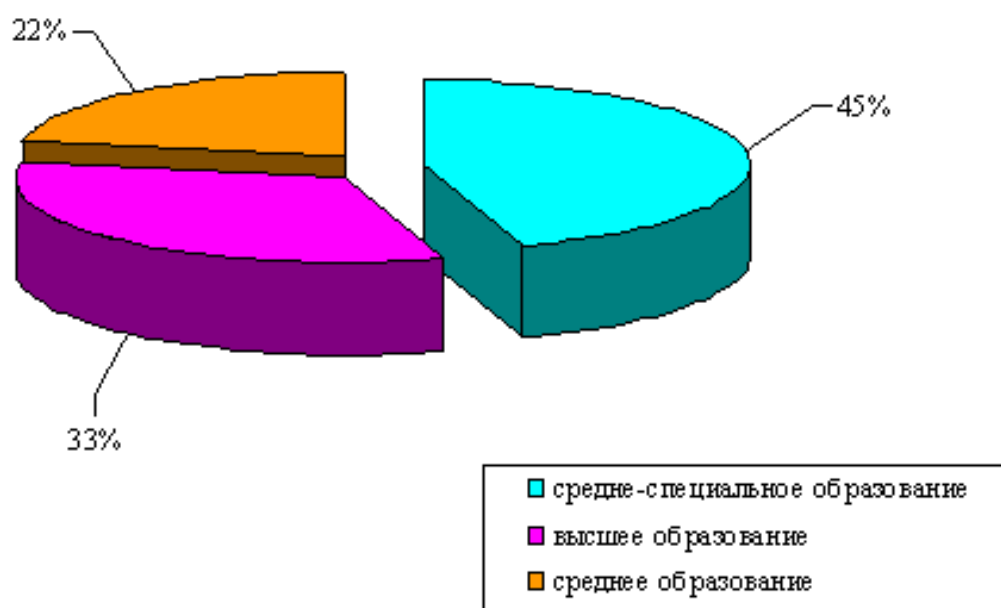


Рис.2.2 Образовательная структура кадров

Таким образом, преобладающее большинство составляют работники со средним специальным образованием. Интерес представляет классификация, отражающая взаимосвязь должности с уровнем образования. Для специалистов и руководителей предъявляются особые требования к образованию. Рассмотрим структуру служащих, работающих по специальности и в соответствии с квалификацией (таблица 2.7).

Таблица 2.7. Анализ структуры служащих, работающих по специальности и в соответствии с квалификацией (%)

Показатели	2008 г.	2009 г.	2010 г.
Штат постоянных сотрудников	80,6	82	81,6
Служащие с высшим образованием	41,9	35,9	32,6
Служащие, работающие по специальности и в соответствии с квалификацией, в т.ч.	16,1	17,9	30,6
Руководители	6,4	5,1	4,1
Служащие	9,7	12,8	26,5
Списочная численность персонала	100	100	100

Из таблицы 2.7 видно, что штат постоянных сотрудников увеличивается в основном за счет служащих со средне-специальным образованием и соответствующей квалификацией.

В 2008 г. из среднесписочной численности на постоянной основе работало 80, 6%, с высшим образованием 41, 9%, по специальности 16, 1% от общей численности.

В 2009 г. из среднесписочной численности на постоянной основе работало 82 %, с высшим образованием 35, 9%, по специальности 17, 9%.

В 2010 г. из среднесписочной численности на постоянной основе работало 81, 6%, с высшим образованием 32, 6%, по специальности - 30, 6%.

Эта ситуация оказывает негативное влияние на работоспособность и динамичность трудового коллектива и на конкурентоспособность фирмы на рынке.

В организации также работает ряд сотрудников, которые не соответствуют занимаемой должности по имеющемуся образованию (таблица 2.8).

Службу управления персоналом на предприятии представляет менеджер по персоналу, который выполняет функции учета личного состава и подсчета с администрацией.

Таблица 2.8 Анализ несоответствия занимаемой должности имеющемуся образованию

Должность	Требуемое образование	Имеющееся образование
Директор	Высшее, экономическое	Инженерное
Бухгалтер	Высшее, экономическое	Средне-специальное
Менеджеры	Высшее профильное образование	Среднее профильное образование
Линейный персонал	средне-специальное	10 классов общеобразовательной школы

Директор фирмы имеет высшее образование, но не профильное, хотя это необходимо для профессионального эффективного руководства компанией. Рабочий персонал также не имеет достаточной квалификации. А современный бизнес предъявляет не только новые профессиональные квалификационные требования, но и более сложные психофизиологические требования, такие, как необходимость повышенного внимания, оперативного мышления, скорости принятия решения.

Финансовую службу на фирме представляет отдел бухгалтерии, главный бухгалтер которого имеет среднее специальное образование. Поскольку финансы имеют сложную структуру, а составной частью является финансовый анализ, который базируется на данных бухгалтерского учета, существует необходимость оценки будущих факторов деятельности компании. Но осознанные и квалифицированные решения можно принимать только при наличии необходимых знаний и экономического образования. При этом понимании роли главного бухгалтера на предприятии, может превратиться его из простого регистратора фактов хозяйственной жизни в финансового аналитика, консультанта или менеджера.

Использование персонала должно отвечать целям организации, обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде в процессе этой работы. Также система использования персонала в организации должны быть такой, чтобы работники могли давать наибольшую отдачу на своем рабочем месте.

Проанализировав проблему несоответствия квалификации требованиям рабочего места, можно сделать вывод, что комплексное радикальное решение проблемы заключается в создании системы обучения персонала. Подумать вы можете результаты в развитии корпоративной культуры можно только в том случае, если люди, работающие на предприятии, обладают знаниями, умениями, необходимыми для того, чтобы их усилия были эффективными и результативными. Обучение

обеспечить развитие их умений и навыков, что играет важную роль в достижении организацией основных стратегических целей.

2.3 Оценка карьерного роста персонала организации методом анкетного опроса.

Дальнейшее исследование управления деловой карьеры персонала ООО «Счастье есть» проводилось методом анкетного опроса для выяснения мнения о кадровой политике организации в области управления карьерным ростом персонала и факторов, влияющих на управление деловой карьеры в исследуемой организации. Форма анкеты представлена ниже на рис. 2.3.

Анкета

1. Из ниже перечисленных факторов, выберите тот, который Вы считаете причиной увольнения.

- Заработная плата;
- Условия труда
- Конфликт с руководством
- Перспектива профессионального роста, карьеры
- Система социальных льгот

2. Справедливо ли на Вашем предприятии распределяются вознаграждения за труд?

Рис.2.3 Анкета для проведения опроса сотрудников организации

В анкетировании приняло участие 242 сотрудника, методом случайной выборки.

На основании ответов в этой анкеты, видим наличие слабых сторон в реализации кадровой политики в области карьерного роста персонала данного предприятия.

Анкетный опрос показал, что причины увольнения являются следующие обстоятельства: 30% не устраивает заработная плата, 17% условия труда, 10% конфликт с руководством, 15% не видят перспективы профессионального роста, карьеры, 18% считают, что на предприятии не

развита система социальных льгот. Результаты опроса показали наличие у работников неудовлетворенности распределением вознаграждения, что влечет за собой снижение производительности труда, нарушение дисциплины, увольнение сотрудников. У некоторой части сотрудников (30%) отсутствует чувство сопричастности. А поскольку человек - существо социальное, то одним из наиболее сильных психологических удовлетворений, которые приносят работа, является чувство принадлежности к чему-либо. Некоторые люди считают, что работа позволяет им осознать себя как личность. Возникающее у сотрудников чувство вовлеченности в процессы - это не просто вопрос организации - это и эмоциональная реакция. Для тех, кто работает в коллективе уже давно, эта связь будет являться чем-то историческим. Для других будут иметь значение психологические причины.

Проанализировав результаты проведенного анкетного опроса, можно сделать вывод, что причинами ухода явилось увольнение за недостаточное ответственное отношение к работе со стороны сотрудников. Но большую долю занимает отсутствие заинтересованности руководителей в развитии, обучении, продвижении кадров, мотивации персонала.

Подводя итоги проведенного анализа эффективности управления деловой карьерой персонала на предприятии можно сделать вывод, что в исследуемой организации имеется ряд следующих существенных проблем:

- Динамика текучести кадров данного предприятия является не стабильной, в 2010 году наблюдается текучесть кадров, что свидетельствует о несовершенной кадровой политике, проводимой на предприятии;
- Наблюдается несоответствие занимаемой должности имеющемуся образованию;
- Отсутствие заинтересованности руководителей в развитии, обучении, продвижении кадров, мотивации персонала.

Исходя из этого, следующая часть моей работы будет посвящена разработке проектных мероприятий, направленных на решение указанных выше проблем.

3 Пути дальнейшего повышения качественного обеспечения управления деловой карьерой.

3.1 Организация производственных курсов повышения квалификации персонала.

В результате анализа деятельности было выявлено, что персонал данной организации необходимо обучать, повышать квалификацию, так как это основной путь получения профессионального образования, процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством наставников, руководителей и т.п. В связи с этим, администрацией было принято решение организовать курсы повышения квалификации для рабочих и служащих. Система организации обучения персонала осуществлялась поэтапно по следующей схеме (рис. 3.1).

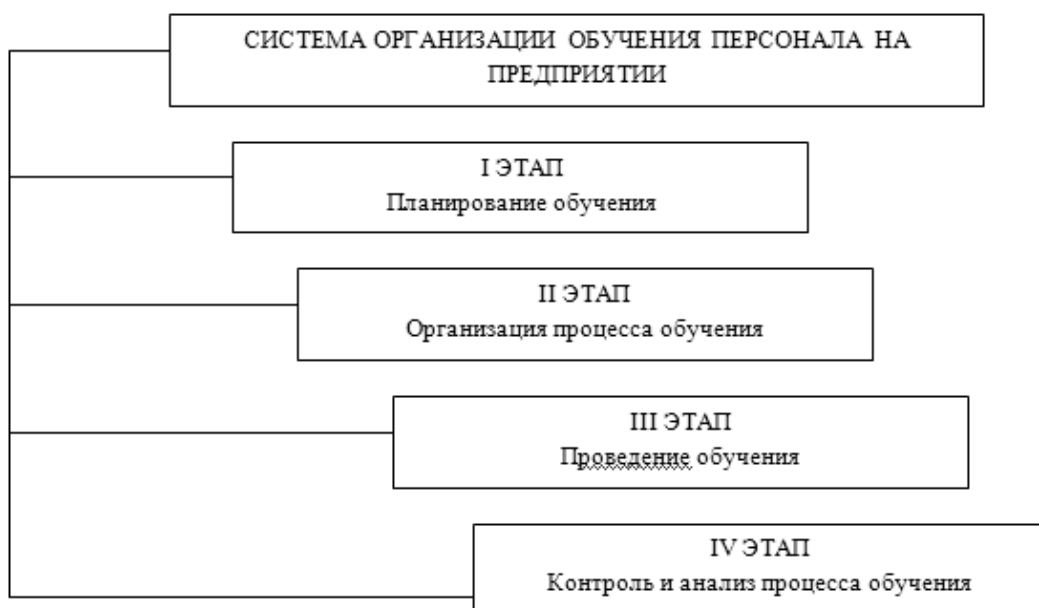


Рис. 3.1 Схема внедрения проектного решения по повышению квалификации персонала на предприятии.

Для реализации данного проекта необходимо выполнить следующий комплекс работ:

1. Назначить ответственного за исполнение проекта и рабочую группу;
2. Подготовить и утвердить программу проекта;

3. Подготовить и утвердить бюджет проекта;
4. Провести анализ ниже перечисленных операций на рынке труда:
5. Существующих методик подбора персонала,
6. Систем оценки анализа личности сотрудников,
7. Потребности в новом рабочем месте,
8. Проблем адаптации новых сотрудников,
9. Порядка прохождения испытательного срока и практику обучения персонала в других компаниях;

5. Провести обучение сотрудников персонала по разработанным и утвержденным материалам;

6. Осуществить анализ внедрения внедренного мероприятия.

Для построения системы обучения персонала в ходе производственного собрания с учетом степени ответственности и функциональных обязанностей, в зависимости от их участия в этапах обучения, участники внедрения проектного решения были разделены по ниже указанным категориям (таблица 3.1)

Таблица 3.1 Функциональные обязанности участников внедрения проектного решения по повышению профессиональной компетенции персонала на предприятии

Участник внедрения проектного решения	Функциональные обязанности
Руководитель предприятия	утверждение плана и бюджета обучения, получение информации о финансовом состоянии предприятия, целях, задачах, планах развития организации в целом.
Мастера участков	Определение потребности в обучении персонала
Мастера участков	составление программы и плана обучения персонала, создание новых и подбор уже существующих видов, форм и методов обучения персонала, определение непосредственных исполнителей, форм и вида

	предоставления результатов.
--	-----------------------------

Продолжение таблицы 3.1

Исполнитель - специалист службы по развитию персонала	лицо, которое непосредственно осуществляет процесс обучения отдельного работника (или их группы)
Обучаемый - сотрудники предприятия	группа сотрудников предприятия, на которого направлены организационно-экономические мероприятия в области обучения, переподготовки и повышения квалификации

Рассмотрим поэтапно осуществление внедрения данного мероприятия в ООО «Счастье есть».

I этап - Планирование обучения.

Исходя из анализа потребности персонала, нуждающегося в обучении, было запланировано повысить квалификацию служащим отдела маркетинга в количестве 5 человек:

II этап - Организация процесса обучения.

Организовать процесс обучения сотрудников предполагалось собственными силами путем внутрифирменного обучения с приглашением внешних специалистов в целях получения свежих знаний извне организации.

На данной стадии также были разработаны программы внутрифирменной подготовки, ориентированные на развитие персонала и подготовку его к изменениям в организации, а также тесты для итоговой оценки персонала.

Проводить обучение предусматривалось с частичным отрывом от производства по следующему графику:

Время занятий группы: утро-день-вечер 2 часа в день

Периодичность обучения: понедельник-пятница

Продолжительность обучения: 1 неделя.

Результатом курсов повышения квалификации персонала должно стать:

- систематизация имеющегося опыта и повышение профессиональной компетентности;

- формирование индивидуального и внутрифирменного стиля.

Разработанная специалистами отдела кадров методика обучения предусматривала следующие моменты:

- интенсивное обучение, основанное на опыте, предусматривающее индивидуальный подход к каждому участнику;

- микролекции, ролевые и ситуационные игры, дискуссии, индивидуальные упражнения, демонстрации, видеотренинг и просмотр фрагментов учебного видеofilmа;

- набор методических материалов;

- проведение тренинга.

На курсах проводились различные семинары, тренинги, где обучаемые работники могли получить знания по маркетингу. Содержание программы представлено в таблице 3.2.

Таблица 3.2 Содержание программы обучения курсов повышения квалификации специалистов отдела маркетинга.

Содержание	Характеристики
Помещение	Специализированное помещение, оборудованный для проведения практических занятий по отработке этапов,

	связанных со сферой маркетинга
Содержание базовых курсов "Маркетолог"	1) Знакомство с профессией маркетолога. Основные требования к маркетологам и маркетинговым исследованиям. 2) Структура и этапы маркетинговым исследований, поиск информации о рынке и конкурентах.

Продолжение таблицы 3.2

Контроль знаний	По завершении базовых курсов предусмотрена сдача тестов, причем ограничения в сроках нет: воспользовавшись паролем, это можно сделать в удаленном интерактивном режиме в любое время. База данных содержит около 400 вопросов, в рамках теста предлагается случайная выборка из 100 вопросов, на каждый ответ дается 60 с, а для прохождения теста слушатель должен правильно ответить как минимум на 70 вопросов.
Удостоверяющий документ о прохождении курсов	После успешно сданного экзамена выдается сертификат с двухгодичным сроком действия. По истечении данного периода предоставляется бесплатная попытка сдачи теста с учетом обновлений.

III этап - Проведение обучения.

Обучение персонала было построено по следующему алгоритму:

- знакомство с содержанием и логикой раскрытия темы занятия;
- прохождение предварительного теста по теме занятия;

- изучение учебного материала по конкретной теме в процессе работы на учебном занятии. Материалы для изучения представлены в виде конспекта, графических схем и аудио-лекции;

- расширение знаний по изучаемой теме за счет знакомства со специально подобранными дополнительными материалами;

- закрепление полученных знаний на практике при выполнении заданий для самопроверки, во время дискуссий, ролевых и ситуационных игр;

- контроль полученных знаний - сдача контрольного теста по полученным знаниям на учебном занятии.

VI этап - Контроль и анализ процесса обучения.

На данном этапе происходил контроль знаний обученного персонала, а также анализ эффективности проведенного обучения. Анализ полученных умений и навыков обученного персонала проводился методом экспертных оценок.

3.2 Расчет экономической эффективности внедряемого мероприятия

Итак, использование средств, выделенных предприятием ООО «Счастье есть» было сосредоточено на расширение подготовки кадров путем наиболее рационального и эффективного использовании материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сокращении излишних издержек и потерь. Используя методику, предложенную НИИ труда, попытаемся определить влияние повышения квалификации обученных работников ООО «Счастье есть» на рост производительности труда. Для расчета воспользуемся данными таблицы 3.3.

Таблица 3.3. Средний разряд работ и средний разряд рабочих основного производства за 2008-2010 г.г

Наименование	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2010 г. к 2008 г. (+, -)
Средний разряд рабочих	3, 44	3, 5	3, 56	0, 12

на начало года				
Средний разряд рабочих на конец года	3, 5	3, 56	3, 68	0, 18
Средний разряд рабочих	3, 47	3, 53	3, 62	0, 09
Средний разряд работ по основному производству	3, 59	3, 64	3, 7	0, 11

Производим расчеты.

Определяем рост производительности труда рабочих вследствие повышения уровня их квалификации из выражения:

$$P_p = (P_{ск} - P_{сн}) \times I \times U \times 100 \quad (3.1)$$

где: P_p - рост производительности труда вследствие повышения квалификации рабочих;

$P_{ск}$, $P_{сн}$ - средний разряд рабочих соответственно на начало и конец года;

I - разность между тарифными коэффициентами в том интервале, в котором происходит повышение тарифного разряда;

U - удельный вес рабочих, повысивших квалификацию, в общей численности промышленно-производственного персонала.

$$P_{p\ 2008} = (3, 5 - 3, 4) \times 0, 3 \times 5, 1 \times 100 = 15, 5 \%$$

$$P_{p\ 2009} = (3, 56 - 3, 5) \times 0, 3 \times 3, 55 \times 100 = 6, 4 \%$$

$$P_{p\ 2010} = (3, 68 - 3, 56) \times 0, 3 \times 4, 99 \times 100 = 17, 7 \%$$

3.2.2 Экономическая эффективность обучения на курсах повышения квалификации путём расчёта срока окупаемости затрат

$$T = \frac{K}{1, 05 \times 12 (C1 - C2)} \quad (3.2)$$

где: K - затраты на обучение;

1, 05 - отношение прибавочного продукта к заработной плате;

12 - число месяцев в году;

C_2, C_1 - средняя зарплата рабочего до и после обучения на курсах.

$$T = \frac{6,64}{1,05 \times 12 \times (3,61 - 1,952)} = 10,3 \text{ месяца}$$

3.2.3 Увеличение объема реализации в результате роста производительности труда определяем по формуле:

$$O_{\text{пр.}} = \frac{O_{\text{пр.баз.}} \cdot \Delta\text{ПТ}\%}{100} + O_{\text{пр.баз.}} \quad (3.3)$$

где: $O_{\text{пр.}}$ - объем реализации;

$O_{\text{пр. баз.}}$ - базовый объем реализации;

$\Delta\text{ПТ}$ - рост производительности труда;

$$O_{\text{пр.}} = \frac{710981 \times 17,7}{100} + 710981 = 234725,1 \text{ тыс. рублей}$$

3.2.4 Условное высвобождение численности основных работников.

$$\Delta\text{Ч} = \frac{\text{Ч}_{\text{исх.}} \cdot \Delta\text{ПТ}}{100} \quad (3.4)$$

где: $\Delta\text{Ч}$ - условное освобождение численности основных работников

$\Delta\text{Ч}$ - рост производительности труда

$$\Delta\text{Ч} = \frac{17 \times 17,7}{100} = 0,76 \text{ чел.}$$

3.2.5 Экономия в заработной плате персонала за счет условного освобождения численности

$$\text{Э}_{\text{зп}} = \Delta\text{Ч} \times \text{ЗП}_{\text{год}} \quad (3.5)$$

$$\text{Э}_{\text{зп}} = 0,76 \times 57,48 = 43,685 \text{ тыс. руб.}$$

3.2.6 Экономия в отчислениях по ЕСН от фонда заработной платы

$$\text{Э}_{\text{отч.}} = \text{Э}_{\text{зп.}} \times 27,2\% \quad (3.6)$$

где: $\text{Э}_{\text{отч.}}$ - экономия отчисления по ЕСН

$$\text{Э}_{\text{отч.}} = 43,685 \times 27,2\% = 11,88 \text{ тыс. руб.}$$

3.2.7 Экономия условно постоянных расходов

$$\text{Э}_{\text{упр.}} = \frac{\text{УПР}}{O_{\text{баз.}}} - \frac{\text{УПР}}{O_{\text{пл.}}} \times O_{\text{пл.}} \quad (3.7)$$

где: $\text{Э}_{\text{упр.}}$ - экономия условно-постоянных расходов УПР - условно-постоянные расходы;

$O_{\text{пл.}}$ - плановый объем реализации;

$$\mathcal{E}_{\text{упр.}} = \frac{199790}{233790} - \frac{199790}{234725,16} \times 234725,16 = 704,716 \text{ тыс. рублей}$$

3.2.8 Условно годовая экономия в результате внедрения мероприятия

$$\mathcal{E}_{\text{год.}} = \mathcal{E}_{\text{зп.}} + \mathcal{E}_{\text{отч.}} + \mathcal{E}_{\text{упр.}} - \mathcal{Z}_{\text{атр.}}, \quad (3.8)$$

$$\mathcal{E}_{\text{год.}} = 43,685 + 11,88 + 704,17 - 40 = 719,73 \text{ тыс. руб.}$$

Это мероприятие позволит ликвидировать потери рабочего времени на увеличить производительность труда, а также повысить социальную заинтересованность персонала в увеличении производственных показателей: из произведённых расчётов видно, что наибольшего роста производительности труда в связи с повышением квалификации рабочих кадров предприятие достигло в 2010 году.

Так как в данном проектируемом мероприятии отсутствуют капитальные вложения, то годовой экономический эффект будет равен условно годовой экономии от внедряемого мероприятия.

$$\mathcal{E}\mathcal{э} = \mathcal{E}_{\text{год}} = 719,73 \text{ млн.руб.}$$

Годовой экономический эффект в результате внедрения организационно технического мероприятия составит 719,73 млн. рублей

Заключение

На основании изученного и вышеизложенного материала в моей дипломной работе можно сделать следующие выводы.

Карьера сотрудника в организации складывается из желания самого сотрудника реализовать собственный профессиональный потенциал и заинтересованности компании в продвижении именно этого сотрудника.

Организации, руководители которых понимают важность управления деловой карьерой своих сотрудников, делают серьезный шаг на пути к собственному процветанию. Управление карьерой дает возможность "вырастить" специалиста или руководителя в стенах своей организации. Управление карьерой является одним из важнейших направлений в управлении персоналом. Управление карьерой сотрудника-это не только постановка целей его профессионального развития, но и определение средств их достижения.

Затраты на планирование карьеры и обучение сотрудников надо рассматривать как капиталовложения в их квалификацию, а значит, и успех компании. На первый взгляд может показаться, что управление карьерой явно уступает по эффективности найму уже сложившегося специалиста высокой квалификации. Оно требует больших затрат времени и денег. Но при более

детальном анализе становится понятно, что эти затраты оправдывают себя в полной мере.

Как показал проведенный анализ эффективности управления деловой карьерой на предприятии ООО «Счастье есть» в данной организации имеется ряд проблем:

- Динамика текучести кадров данного предприятия является нестабильной, в 2010 году наблюдается текучесть кадров, что свидетельствует о несовершенной кадровой политике, проводимой на предприятии;

- Наблюдается несоответствие занимаемой должности имеющемуся образованию;

- Отсутствие заинтересованности руководителей в развитии, обучении, продвижении кадров, мотивации персонала.

На основании выявленных проблем был разработан проект по совершенствованию управлению деловой карьерой в организации ООО «Счастье есть», который заключался в организации курсов повышения квалификации для специалистов отдела маркетинга. Система организации обучения персонала осуществлялась поэтапно, где на каждом этапе был разработан комплекс работ по осуществлению данного проектного решения.

В результате внедрения данного проектного решения у обученного персонала наблюдается повышение профессионализма.

Годовой экономический эффект в результате внедрения организационно-технического мероприятия составит 719,73 млн. рублей.

Список литературы:

1. Алавердов А.Р. Управление персоналом в коммерческом банке/ А.Р. Алавердов.- М.: Соминтэк, 2008.-256с.
2. Басаков М.И. Управление персоналом: конспект лекций. Пособие для подготовки к экзаменам/ М.И. Басаков.- 4-е изд.: - Ростов н/Д: Феникс,2006.- 160с.
3. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник/ М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400с.
4. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала/ В.Р. Веснин.- М.: Юристъ, 2006. - 495 с.
5. Егоршин А.П. Управление персоналом/ А.П. Егоршин.- Н.Новгород, 2008.-624с.
6. Кротова Н.В. Управление персоналом: учебник/ Н.В. Кротова, Е.В. Клеппер.- М.: Финансы и статистика, 2007.- 320с.
7. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: Исследование зарубежного опыта / И.Б. Дуракова. - М.: Центр, 2009. - 336 с.
8. Зайцева Т.В. Управление персоналом / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 336 с.

9. Каштанова Е. Положение о деловой карьере / Е.Каштанова // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2010. - №7. - 20 с.
10. Кибанов А .Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. / А.Я.Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: Экзамен, 2005. - 232 с.
11. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление/ Д. Аакер; пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского.- СПб.: Питер, 2002.
12. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент/ И.Т. Балабанов.- СПб.: Питер, 2001.
13. Мильнер Б.З. Управление знаниями/ Б.З. Мильнер.- М.: Инфра-М, 2003.
14. Лукаш Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы: Практическое руководство / Ю.А.Лукаш. - М.: Финпресс, 2007. - 208 с.
15. Мескон М. Основы менеджмента / М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. - М.: ДЕЛО, 1997. - 496 с.
16. Радыгин В. Талантливый персонал: интервью / В.Радыгин // Управление персоналом. - 2007. - №19 (173). - 19 с.
17. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие/ С.В. Шекшня.- М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интеллект-Синтез», 2005.- 300с.
18. Федосеев В.Н. Управление персоналом организации: учеб.пособие/ В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин.- М.: Экзамен, 2004.-368с.
19. Федорова Н.В. Управление персоналом организации: учеб.пособие/ Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова.- 2-е изд., перераб.- М.: КНОРУС, 2005.-416с.
20. Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2013. – 274 с.
21. Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 288 с.
22. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р.Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 320 с.

23. Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие/ Л.В. Ивановская.- М.: Проспект, 2013.- 64с.
24. Ивановская Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие/ Л.В. Ивановская.- М.: Проспект, 2013.- 64с.
25. Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие/ Е.В. Каштанова.- М.: Проспект, 2013.- 64с.
26. Ловчева М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие/ М.В. Ловчева.- М.: Проспект, 2013.- 80с.
27. Маслова В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров/ В.М. Маслова.- М.: Юрайт, 2013.-492с.
28. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров/ Е.Б Моргунов.- М.: Юрайт, 2011.- 561с.
29. Полякова О.Н. Управление персоналом: Учебник/ И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова.- М.: ИНФРА-М, 2013.- 570с.
30. Потемкин В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов/ В.К. Потемкин.- СПб.: Питер, Лидер, 2010.- 432с.
31. Тебекин А.В. Управление персоналом: Учебник/ А.В. Тебекин.- М.: КноРус, 2013.- 624с.
32. Федорова Н.В. Управление персоналом: Учебник/ Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова.- М.: КноРус, 2013.- 432с.
33. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие/ Е.С. Яхонтова.- М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013.- 384с.
34. Беляев С.Ю. Управление качеством: Учебное пособие для бакалавров/ С.Ю. Беляев, Ю.Н. Забродин, В.Д. Шапиро.- М.: Омега-Л, 2013.- 381с.

35. Вычугов Д.Д. и др. Практикум по менеджменту, Деловые игры: уч. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Высшая школа, 2001.
36. Захарова Л.Н. Психология управления: учебное пособие. – М.: Логос, 2011
37. Чередниченко И.П. Психология управления: учебник. – Ростов н/Д: Феникс, 2004
38. Грачев В. Функции службы управления персоналом организации и их систематизация // Кадровик. – 2010. - №5. – С.36-50
39. Дырин С. Управление персоналом: от кадрового подхода – к многоаспектному // Кадровик. – 2010. - №9. – С.5-10.
40. Завьялова Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний // Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. - 2012. – Вып.2. – С.78-106.
41. Ишунин П. Управление рисками персонала: проблемы и решения // Кадровик. – 2011. - №3. – С.129-135.
42. Кошелева Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. – 2012. - №16. – С.12-34.
43. Минина В. Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и проблемы управления // Кадровик. – 2011. - №1. – С.86-98.
44. Михайлова А. «Четыре колеса» адаптации персонала // Кадровик. – 2011. - №2. – С.115-124.
45. Одегов Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом / Ю. Одегов, Л. Котова // Кадровик. – 2011. - №2. – С.82-90.
46. Саакян А.К. Управление персоналом в организации / А.К.Саакян, Г.Г.Зайцев, Н.В.Лашманова. - С-Пб.: Питер, 2002. - 176 с.
47. Самыгин С.И. Основы управления персоналом / С.И.Самыгин, М.С. Зайналабидов, З.Г. Макиев и др. - Ростов н/Д.: Феникс, 2006. - 480 с
48. Скопылатов И.А. Управление персоналом И.А. Скопылатов О.Ю. Фремов - СПб.: Издательство Смольного университета, 2000. - 90 с.

49. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник / Г.В.Щёкин. - К.: МАУП, 2004. - 280 с.
50. Иванова С. Искусство подбора персонала. – М., 2005
51. Макарова И.К. Управление персоналом: учебник. – М., 2002.
52. Борисова Е.Б. Критерии оценки системы управления персоналом.//М.: Персонал-Микс, 2010
53. Шепель В.М. Управленческая психология. – М.: Наука, 2008
54. Шеметов П.В. Практический менеджмент. – М.: Омега-Л., 2009
55. Грачев М.В. Суперкадры. Управление в большой корпорации. – М.:ЮНИТИ-Дана, 2009
56. Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. - М.: Дело
57. Андреева Т.Е. Управление персоналом в период изменений в российских компаниях: Методики распространенные и результативные.//Российский журнал менеджмента. Том 4, № 2, 2006.
58. Синк С. Д. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. - М.: Прогресс, 2009.
59. Гридасов М. А. Психология карьерного роста. – М.: 2009.
60. Коноваленко М.Ю. Моделирование деловой карьеры / М. Ю. Коноваленко. - М. :Дашков и К, 2010.

Приложение А (обязательное)

Оригинальные блоки: 82.55%

Заимствованные блоки: 17.45%

Заимствование из "белых" источников: 0%

Итоговая оценка оригинальности: 82.55%

Информация о документе:

Author: Вершинина Екатерина Александровна

Имя документа: TPU192422.docx

URL: <http://portal.tpu.ru/cs/TPU192422.docx>

Дата проверки: 09.06.2016 10:46

Модули поиска: Интернет (Антиплагиат), Диссертации и авторефераты РГБ, Томский политехнический университет

Текстовые статистики:

Индекс читаемости: сложный

Неизвестные слова: в пределах нормы

Макс. длина слова: в пределах нормы

Большие слова: в пределах нормы

Тип отчета: О типах отчетов

Источник

Ссылка на источник

Коллекция/модуль поиска

Доля в отчёте Доля в тексте

[1] Управление деловой к...<http://cv.4i5.ru/stock/refer-531477.htm#2>Интернет (Антиплагиат)

8.87% 8.87%

[2] Управление деловой к...<http://bibliofond.ru/view.aspx?id=531477#2>Интернет (Антиплагиат)

0% 8.85%

[3] Управление деловой к...<http://knowledge.allbest.ru/management/3c0b65625b3bd78b5d53a...>Интернет (Антиплагиат)

0.12% 7.79%

[4] Управление деловой к...<http://knowledge.allbest.ru/management/3c0b65625b3bd78b5d53a...>Интернет (Антиплагиат)

3.71% 5.07%

[5] Анализ и совершенств...<http://knowledge.allbest.ru/management/3c0b65635b2ac78a4d53a...>Интернет (Антиплагиат)

0.02% 4.82%

[6] Курсовая работа: Упр...<http://topref.ru/referat/112516.html>Интернет (Антиплагиат)

0.01% 4.58%

[7] Источник 7<http://www.traktat.ru/tr/referats/id.18056.html>Интернет (Антиплагиат)

1.17% 2.33%

[8] Хапов, Анзор Борисов...<http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002620000/rsl01002620...>

Диссертации и авторефераты РГБ

0.31% 1.92%

[9] Кудрявцев, Игорь Евг...<http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002851000/rsl01002851...>

Диссертации и авторефераты РГБ

0% 1.67%

- [10] TPU_VKR_25007.pdf <http://portal.tpu.ru/cs/TPU174246.pdf>. Томский политехнический университет
1.66% 1.66%
- [11] TPU_VKR_25256.pdf <http://portal.tpu.ru/cs/TPU176395.pdf>. Томский политехнический университет
0.04% 1.65%
- [12] TPU_VKR_24744.pdf <http://portal.tpu.ru/cs/TPU172923.pdf>. Томский политехнический университет
0.05% 1.62%
- [13] Анализ и совершенств... <http://knowledge.allbest.ru/management/3c0b65635b2ac78a4d53a...>
Интернет (Антиплагиат)
0.02% 1.45%
- [14] Самоорганизация | HR... <http://hr-portal.ru/varticle/samoorganizatsiya> Интернет (Антиплагиат)
0.2% 1.24%
- [15] Дятлов, Владимир Анд... <http://dlib.rsl.ru/rsl0100000000/rsl01000337000/rsl01000337...>
Диссертации и авторефераты РГБ
0.02% 1.23%
- [16] TPU_VKR_21160.pdf <http://portal.tpu.ru/cs/TPU152093.pdf> Томский политехнический университет
0% 0.77%
- [17] Борисенко, Вадим Але... <http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002740000/rsl01002740...> Диссертации и авторефераты РГБ
0% 0.77%
- [18] Основная образовател... <http://rushkolnik.ru/docs/114/index-2231406.html?page=2> Интернет (Антиплагиат)
0% 0.77%
- [19] Изучение карьеры в з... <http://diplomba.ru/work/22673> Интернет (Антиплагиат)
0.13% 0.66%
- [20] TPU_VKR_25468.pdf <http://portal.tpu.ru/cs/TPU178346.pdf> Томский политехнический университет

0% 0.65%

[21] Положение о ВРК (2/3...<http://tpu.ru/f/2039/vkr.pdf#2> Интернет (Антиплагиат)

0% 0.64%

[22] Каграманян, Эрик Вас...<http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004501000/rsl01004501...>

Диссертации и авторефераты РГБ

0.04% 0.61%

[23] Подбор персонала и р...<http://leksii.net/1-160147.html> Интернет (Антиплагиат)

0.08% 0.56%

[24] Трунин, Виктор Ивано...<http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002328000/rsl01002328...>

Диссертации и авторефераты РГБ

0.01% 0.54%

[25] TPU_VKR_25394.pdf<http://portal.tpu.ru/cs/TPU177660.pdf> Томский политехнический университет

0% 0.54%

[26] TPU_VKR_24260.pdf<http://portal.tpu.ru/cs/TPU170138.pdf> Томский политехнический университет

0% 0.53%

[27] TPU_VKR_25061.pdf<http://portal.tpu.ru/cs/TPU174616.pdf> Томский политехнический университет

0% 0.49%

[28] Анисимов, Евгений Ва...<http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002800000/rsl01002800...>

Диссертации и авторефераты РГБ

0% 0.49%

[29] TPU_VKR_24804.pdf<http://portal.tpu.ru/cs/TPU173277.pdf>

Томский политехнический университет

0% 0.46%

[30] Романовский, Григори...<http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004237000/rsl01004237...>

Диссертации и авторефераты РГБ

0% 0.46%

[31] TPU_VKR_24944.pdf <http://portal.tpu.ru/cs/TPU173887.pdf> Томский политехнический университет

0% 0.45%

[32] Задорожникова, Елена... <http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002611000/rsl01002611...>

Диссертации и авторефераты РГБ

0% 0.45%

[33] Малахова, Татьяна Юр... <http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003392000/rsl01003392...>

Диссертации и авторефераты РГБ

0.02% 0.44%

[34] Савченко, Василий Ка... <http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002753000/rsl01002753...>

Диссертации и авторефераты РГБ

0% 0.41%

[35] Абдулхакимова, Лилия... <http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003358000/rsl01003358...>

Диссертации и авторефераты РГБ

0% 0.41%

[36] Никитина, Татьяна Ан... <http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002621000/rsl01002621...>

Диссертации и авторефераты РГБ

0% 0.38%

[37] Жалнина, Наталия Вла... <http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004413000/rsl01004413...>

Диссертации и авторефераты РГБ

0% 0.37%

[38] Лапшенков, Виталий В... <http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002634000/rsl01002634...>

Диссертации и авторефераты РГБ

0.03% 0.33%

[39] Казаков, Валерий Вал... <http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003319000/rsl01003319...>

Диссертации и авторефераты РГБ

0% 0.31%

[40] Понятие и этапы карьер... <http://leksi.net/1-160149.html> Интернет (Антиплагиат)

0.12% 0.29%

[41] Кренслер, Федор Федо...<http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004963000/rsl01004963...>

Диссертации и авторефераты РГБ

0% 0.27%

[42] Сороко, Андрей Викто...<http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005087000/rsl01005087...>

Диссертации и авторефераты РГБ

0.02% 0.27%

[43] Антошина, Наталья Ми...<http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005465000/rsl01005465...>

Диссертации и авторефераты РГБ

0% 0.26%

[44] referatya - Главная<http://referatya.ru/catalog/detail/58548>

Интернет (Антиплагиат)

0.23% 0.25%

[45] Программа ГИА
Экон...<http://www.mfmadi.ru/files/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0...>

Интернет (Антиплагиат)

0.17% 0.24%

[46] Амбалова, Анжела Бор...<http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002870000/rsl01002870...>

Диссертации и авторефераты РГБ

0% 0.24%

[47] Курсовая: "Понятие, ...<http://sinp.com.ua/work/341337/Ponyatie-celi-vidy-etapy>

Интернет (Антиплагиат)

0.21% 0.21%

[48] Программа вступитель...[http:// Интернет \(Антиплагиат\)pandia.ru/text/80/083/35316.php](http://Интернет(Антиплагиат)pandia.ru/text/80/083/35316.php)0.1%
0.1%

[49] Понятие карьеры, ee
...http://infomanagement.ru/lekcija/ponyatie_karery_yee_soderzh...Интернет (Антиплагиат)

0.05% 0.09%

[50] СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫ...<http://mydocx.ru/4-75921.html>Интернет (Антиплагиат)

0.05% 0.06%