



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Управление карьерой в сфере общественного питания (на примере компании Общества с ограниченной ответственностью «Ресторанная управляющая компания»)

УДК 005.966:640.43

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗИЗ1	Веретенникова Юлия Эдуардовна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ОСГН	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.нН. профессор		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управления персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «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, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
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, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
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 технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
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)
Р7	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)
Р8	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>		
Р9	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»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

_____ И.Б. Ардашкин_
(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
3-ЗИ31	Веретенникова Юлия Эдуардовна

Тема работы:

**Управление карьерой в сфере общественного питания
(на примере компании Общества с ограниченной ответственностью «Ресторанная
управляющая компания»)**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2018г.

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 «Экономика организации», «Трудовая миграция населения», «Религия как фактор управления и власти», «Психология управленческой карьеры».
2. Монографии.
3. Статьи периодических изданий
4. Учебники.

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (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).	1.Поставлены следующие задачи: раскрыть сущность управления карьерой в организации, провести анализ управления карьерой в организации и выявить проблемы; 2.Цель - оценить действующую систему управления карьерой в организации на предмет эффективности; 3.Разработать мероприятия по совершенствованию управления деловой карьерой персонала.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1.	
2.	
3.	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2018г.
---	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ОСГН	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н, профессор		05.12.2017г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗИЗ1	Веретенникова Юлия Эдуардовна		05.12.2017г.



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

Уровень образования – бакалавр

Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года

Форма представления работы:

Бакалаврская работа КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН выполнения выпускной квалификационной работы		
Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.06.2018	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2018	Написание чернового варианта ВКР	15
6.06.2018	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
Профессор ОСГН	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03	Ардашкин Игорь	Д.ф.н., профессор		

«Управление персоналом»	Борисович			
-------------------------	-----------	--	--	--

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 83 с., 12 рис., 6 табл.,
_____45_____источника, 4 прил.

Ключевые слова: управление персоналом, развитие персонала, карьера, управление деловой карьерой, карьерограмма, план карьеры, внутриорганизационная карьера.

Объект исследования – деловая карьера персонала как элемент повышения эффективности управления в ООО «Ресторанная управляющая компания».

Цель выпускной квалификационной работы – оценка действующей системы управления карьерой в организации на предмет эффективности. В процессе исследования проводились социологические исследования: анализ документации, проведение анкетного опроса.

В результате исследования были рассмотрены теоретические основы управления деловой карьерой, произведена оценка системы управления деловой карьерой персонала ООО «Ресторанная управляющая компания», разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления деловой карьерой как направления стратегического планирования деятельности организации ООО «Ресторанная управляющая компания».

Степень внедрения: проектное решение по повышению квалификации персонала на предприятии применена и используется в ООО «Ресторанная управляющая компания».

Область применения: содержание программы по повышению квалификации сотрудников, а так же снижению текучести может быть использована на любом предприятии общественного питания.

Экономическая эффективность/значимость работы: использование эффективных современных технологий работы с персоналом.

В будущем планируется разработка наиболее новых методик системного подхода в управлении карьерой персонала.

Определения, обозначения, сокращения

Деловая карьера — поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения.

Карьера — это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом. Карьеру — траекторию своего служебного движения — человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и главное — со своими собственными целями, желаниями и установками.

Межорганизационная карьера определяется тем, что человек в процессе своей профессиональной деятельности, работая в различных организациях, проходит различные стадии развития:

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

Специализированная карьера- характеризуется тем, что все стадии развития работник проходит в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. Например, менеджер по управлению персоналом одной компании стал менеджером по управлению персоналом в другой организации. Данный переход может

объясняться либо ростом вознаграждения за труд, либо с изменением содержания, либо с перспективами роста по службе.

Неспециализированная карьера- характерна тем, что в её основе лежит принцип «многоплановости» работника. Продвигаясь по служебной лестнице, сотрудник должен иметь возможность взглянуть на деятельность компании с различных сторон, вполне уместно, если, к примеру, повар, занимающийся сбором пиццы меняется местами с поваром, занимающимся замешиванием теста. В данном виде карьеры характерно мнение о том, что руководитель должен быть готов заместить абсолютно любую должность на предприятии. Стоит отметить, что данный вид широко распространён в Японии. При такой политике руководитель имеет значительно меньше специальных знаний, но при этом обладает целостным представлением об организации, которое подкреплено личным опытом. Ступени этой карьеры работник так же может пройти в разных организациях.

Внутриорганизационная карьера в отличие от межорганизационной карьеры охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации и обычно реализуется в четырех основных направлениях:

- вертикальное – именно данное направление часто связывают с понятием карьеры, так как оно понимается как продвижение вверх по структурной иерархии;
- горизонтальное - переход в другую функциональную область деятельности или расширение, или усложнение задач на прежней ступени;
- центростремительное – характеризуется продвижением к руководству организации;
- ступенчатое – состоит из элементов горизонтального и вертикального направлений.

Вертикальная карьера – это вид карьеры, при которой развитие карьеры идёт как подъём на более высокую ступень, происходит повышение в должности, сопровождаемое более высоким уровнем оплаты труда. В данном виде карьеры продвижение наиболее зримо.

Горизонтальная карьера – это вид карьеры, предполагающий перемещение в другую функциональную область деятельности или выполнение определённой служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре. Примером можно считать временное назначение руководителем временного проекта. Горизонтальная карьера так же характеризуется расширением или усложнением задач на прежней ступени и как правило, с изменением вознаграждения. Понятие горизонтальной карьеры не означает непременно и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

Центростремительная карьера – понимается движение к руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

Карьера ступенчатая – продвижение работника, которое может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. Такой вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

Содержание

Введение.....	13
1. Теоретические основы управления карьерой персонала в организации.....	21
1.1. Сущность понятия «карьера».....	21
1.2. Классификация видов деловой карьеры.....	25
1.3. Управление деловой карьерой и её этапы.....	33
2. Управление карьерой в ООО «Ресторанная управляющая компания».....	43
2.1 Краткая характеристика ООО «Ресторанная управляющая компания».....	43
2.2 Анализ существующей организационной структуры и системы управления карьерой персонала.....	47
2.3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления деловой карьерой персонала в ООО «Ресторанная управляющая компания».....	64
Заключение.....	71
Список литературы.....	73
Приложение 1.....	77
Приложение 2.....	78
Приложение 3.....	79
Приложение 4.....	81

Введение

Актуальность моей работы заключается в том, что в современном мире карьера не является делом случая, карьера является делом системного отношения к своей работе с двух сторон: со стороны работника и со стороны работодателя. Если работодателю удаётся найти заинтересованного и мотивированного работника, удаётся ему показать возможные перспективы роста, которые будут сочетаться с представлениями о карьере самого сотрудника, то успех общих усилий будет благоприятно отражаться во всех сферах деятельности компании. Таким образом, если сотрудник знает о своих перспективах развития в организации и заинтересован в достижении новых позиций на карьерной лестнице, то он будет пытаться прикладывать больше усилий на работе, будет повышать свои квалификационные навыки и это, конечно же, будет положительно отражаться на эффективности работы всего предприятия. В предприятиях общественного питания основной рабочей единицей являются студенты, главным мотивом которых выступает получение заработка. Такие сотрудники редко задумываются о перспективах карьерного роста в сфере ресторанного бизнеса, рассматривая работу в таком заведении, как временную. Организации необходимо грамотно в данном случае уметь не только выявить перспективных сотрудников, но и уметь правильно привить действующую систему ценностей на предприятии, заставив сотрудника задуматься о возможных карьерных планах. Не имея перспектив роста, а так же возможностей для профессионального развития, сотрудники теряют интерес к работе и по этой причине образовывается большая текучка персонала. Именно по этой причине я рассматриваю данную тему, так как для организации, которую я рассматриваю, имеет большое значение заинтересованный персонал, нацеленный на достижение определённых показателей, а так же рассматривающий работу с сфере общественного питания как свою основную сферу деятельности.

В современном мире каждый человек стремится к стабильности, которая может быть гарантирована при условии планирования и постановки задач на своё будущее. При трудоустройстве каждый человек, непременно, задумывается о перспективах карьерного роста, а так же хочет знать о возможностях повышения квалификации, о том, какие условия необходимо выполнять для того, чтобы продвигаться по служебной лестнице. Если компания не предоставляет возможности для роста сотрудника, то в скором времени заинтересованность в саморазвитии у сотрудника пропадает, что влечет за собой снижение продуктивности работы и сотрудник воспринимает организацию только как место, предоставляющее определённый доход и в дальнейшем будет находиться в поиске более перспективного места работы.

Кадровая политика в организации должна решать вопросы, связанные с распределением персонала согласно их компетенций и возможностей, а так же должна предусматривать планирование и развитие деловой карьеры каждого сотрудника. В организации руководители несомненно должны уделять внимание развитию профессиональных навыков и карьерному продвижению сотрудников, в ином случае на предприятии возникает риск высокой текучки персонала.

Рассматривая управление карьерой на примере организации общественного питания, автор будет придерживаться гуманистической и организационно-социальной концепции. Это обусловлено тем, что организация испытывает постоянный дефицит кадрового резерва, связанного с неорганизованным кадровым набором: нет четкого представления, какие сотрудники нужны предприятию и поэтому в организацию нанимают сотрудников зачастую неспособных в дальнейшем развиваться, либо не заинтересованных в этом. При политике набора неквалифицированных кадров с целью их дальнейшего обучения, согласно целям предприятия, необходимо правильно определять потенциально перспективных сотрудников, а так же постоянно обучать и развивать интерес к деятельности

компании. В компании необходимо больший упор делать на личностные аспекты при подборе кадров, а так же планировании карьеры.

Карьера персонала является одним из значимых составляющих эффективного функционирования организации. Грамотная организация набора и обучения персонала на предприятии, рост развития персонала по карьерной лестнице хорошо влияет на мотивацию работников, оказывает прямое влияние на финансовые показатели организации, обеспечивает благоприятный климат в коллективе и преемственность в управлении.

На сегодняшний день персонал начинают рассматривать с точки зрения важного ресурса на предприятии, сотрудник рассматривается как ресурс, который может оказывать влияние в значительной степени на успешность компании и поэтому актуальным является вопрос о создании оптимального механизма управления карьерой, который обеспечит эффективное использование человеческого фактора на производстве.

Зарубежные исследователи отмечают, что становится типичным для современного развитого общества профессиональный путь, который включает в себя этап более продолжительного поиска своего профессионального места. Объяснить это можно тем, что темп социальных изменений стремительно набрал обороты, охватив все стороны социальной жизни, не исключая профессиональную.

По мнению американского социолога Ф. Хадсона, большинству людей, живущих в современных постиндустриальных обществах, предстоит реализовать несколько профессиональных карьер на протяжении жизни.

Традиционно профессиональная карьера человека представляла в виде линейной последовательности этапов карьерного роста на протяжении жизни. Многими зарубежными авторами замечено, что в условиях быстроменяющегося рынка труда картина стабильного карьерного развития встречается все реже. Все большее количество людей вынуждены несколько

раз за свою трудовую жизнь менять не только место, но и содержание своей работы. Так, А. Тоффлер пишет: «Работникам приходится справляться с более частыми переменами в их работе, а также со сбивающим с толку чередованием переводов персонала, изменений продукции и реорганизаций¹». По мнению Тоффлера, современный человек за всю свою профессиональную жизнь в среднем проживает от 5 до 10 смен работы.

Аналогичную точку зрения на развитие карьеры высказывает и Ф. Хадсон: «Вы можете предвидеть изменения в карьере и планировать переезд, стремиться обогатить свою карьеру за счет горизонтальных перемещений, а не только вертикальных²». При этом по мнению большинства исследователей, которые занимались вопросом карьеры, отмечается, что именно начало трудового пути человека чаще характеризуется переменами места работы, а для более поздних и более стабильных этапов карьеры это не так характерно.

Например, Е.А. Климов в качестве первого этапа становления профессионала выделяет фазу оптации. Данная фаза характеризуется тем, что человеку необходимо выбрать профессию или вынужденно её сменить.

Дж. С. Раш, Эй. С. Пикок, Г.Т. Милкович отмечают, что первой стадией мужской карьеры является неустойчивая стадия или стадия создания карьеры (до 30 лет). В данном возрасте приоритетным для молодых людей является динамичная, не монотонная работа, которая им будет интересна. Заработок и стабильность в карьере не являются решающими основаниями в выборе работы.

Д. Супер разделил профессиональный путь человека на пять этапов, выделяя при этом второй этап, который он называет этапом исследования (от 15 до 24 лет). Юноши и девушки пытаются разобраться и определиться в

¹ Элвин Тоффлер. Третья волна. Часть IV. Заключение. Глава 26. Личность будущего – [Электронный ресурс] <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/4821/4849>

² Hudson F.M. The Adult Years. – N.Y.: Jossey-Bass Publishers, 1991. – P. 41.

своих потребностях, интересах, способностях, ценностях и возможностях. Основываясь на результатах такого самоанализа, они продумывают возможные варианты профессиональной карьеры. К концу этого этапа молодые люди обычно уже подбирают подходящую профессию и предпринимают попытки ее освоения.

Супер выделил четыре типа мужских профессиональных паттерна:

1. Обычная карьера: осуществляется серия последовательных карьерных шагов, начиная свою карьеру только летом, частичная занятость в старших классах школы, во время обучения в колледже, после чего происходит переход на начальные ступени профессиональной карьеры и постепенно движется вверх. Она совпадает с нормативными стадиями жизненного пути человека, включая кризисы.

2. Стабильный карьерный путь: практически аналогичен с предыдущим с той разницей, что мужчина приходит на работу сразу из школы или колледжа без подготовительной работы. Этот путь типичен для профессионалов (людей с высшим образованием) и «белых воротничков», для которых характерно постоянное продвижение, сопровождаемое обучением, в рамках постоянной профессиональной деятельности.

3. Нестабильный карьерный путь: включает в себя испытательный период, сменяющийся стабильным периодом, после чего происходит смена профессиональной деятельности. Таких циклов с апробацией различных профессий в течение жизни может быть несколько.

4. Карьера с множественными пробами: наименее постоянна, состоит из многочисленных переходов от нестабильных к стабильным периодам – практически в течение всей жизни. По данным Д. Супера, этот тип карьеры ассоциируется с высокими уровнями профессионального успеха.

Следует отметить, что работа Д. Супера описывающая карьеру мужчины, была опубликована в 1957 г. С того времени на рынке труда произошло достаточно много изменений, в связи с чем ему и его ученикам пришлось пересмотреть свою теорию и модифицировать её.

Были внесены следующие дополнительные аксиомы:

- 1) люди склонны к тому, чтобы меняться по мере того, как к ним приходит лучшее понимание своей профессии и самих себя;
- 2) значительную роль в формировании карьеры играют социальные факторы (половая принадлежность, расовая, семейное положение и т.д.);
- 3) развитие карьеры связано с результатами обучения, а так же социального взаимодействия в течение всей жизни;
- 4) важно принимать во внимание индивидуальные особенности удовлетворённостью жизнью в комплексном понимании и в частности профессией. Работа на каких-то этапах жизни может оказаться на периферии Я-концепции человека.

Из этого следует, что Д. Супер характеризует понимание карьеры как более изменчивую и циклическую, отводя в сторону концепцию её представления как линейной и вертикальной в сторону.

Приходит осознание того, что карьера человека может быть нелинейной, прерывистой и, прибегая к его терминологии, «рецикличной», временами представляющей собой возвращение на более ранние этапы карьеры.

Одним из первых, кто расширил паттерны карьерного развития за пределы линейных моделей, предложенных Д. Супером, был М. Драйвер. Помимо того, что мотивы работы отражают важность размера вознаграждения, которая может лежать в основе карьеры человека и влиять на само понимание им карьеры, он говорит о том, что предпочитаемый карьерный путь может быть обусловлен такими факторами, как:

- 1) время карьерных выборов (в юности, через циклические временные интервалы или постоянно на протяжении карьеры);
- 2) их изменчивость (придерживается ли индивид своего выбора, сделанного в юности на протяжении жизни или же постоянно на определённом этапе его жизни происходят изменения);

- 3) направленность карьерных изменений (в вертикальной, горизонтальной плоскости или же отсутствие конкретного направления).

Опираясь на это, М. Драйвер выделяет четыре концепции карьеры, отличающиеся по предпочитаемым карьерным паттернам и мотивам работы:

- 1) Линейная концепция, представляющая собой модель карьерного роста внутри организационной структуры и направленная на приобретение большего объема власти и профессиональных достижений. Карьерные решения принимаются на раннем этапе и зачастую остаются неизменными;
- 2) Устойчивая статусно – экспертная карьера реализуется людьми, рано выбравшими свою карьеру и постепенно пошагово осуществляющими её. Данная группа людей мотивирована безопасностью и стабильностью работы и наличием возможности приумножать свою компетенцию как эксперта;
- 3) Компетенция спиральной карьеры заключается в описании взглядов тех, для кого мотивацией выступает саморазвитие, креативность и желание помогать развиваться другим. Данная категория людей находится в состоянии постоянного переосмысления и переоценки своего профессионального выбора, меняя свой свой профессиональный путь через каждые 5–7 лет.
- 4) Концепция переходной карьеры характерна для людей, совершающих постоянный карьерный выбор, частота которого может быть раз в 1–4 года, реализуя перемещения в горизонтали карьерного развития в борьбе за независимость и автономность.

Объект исследования – деловая карьера персонала как элемент повышения эффективности управления в ООО «Ресторанная управляющая компания».

Предмет исследования – процесс повышения эффективности управления предприятием на основе совершенствования управления деловой карьерой в исследуемой организации.

Целью исследования является оценка действующей системы управления деловой карьерой в ООО «Ресторанная управляющая компания» на предмет эффективности.

Поставлены такие задачи как:

1. Раскрыть сущность управления карьерой в организации;
2. Проанализировать эффективность управления деловой карьеры персонала на примере организации ООО «Ресторанная управляющая компания»;
3. Разработать мероприятия по совершенствованию управления деловой карьерой персонала в исследуемой организации.

Методы исследования – анализ научной литературы, социологические методы исследования (анализ документации, проведение анкетирования), синтез.

1. Теоретические основы управления карьерой персонала в организации

1.1 Сущность понятия «карьера»

По причине того, что в последнее время всё больше исследователей из различных областей уделяют внимание проблематике карьеры, появилось множество определений понятия «карьера».

Как социально-экономическое явление, понятие карьеры складывается в рамках нескольких подходов, разработанных в разных научных областях: философии, экономике, социологии, педагогике, психологии. В каждом из них уделяют внимание отдельным аспектам карьеры, а также карьерной ориентации личности, понимаемой в общем виде как направление профессионального поведения, ориентированного на избранную цель.

В социологическом подходе карьера определяется в широком смысле как общая последовательность этапов развития человека в основных сферах его жизни (семейной, трудовой, досуговой), в узком — как динамика положения и активности личности в трудовой деятельности³.

Можно выделить два уровня анализа рассматриваемого понятия — индивидуальный и социально-институциональный. Каждый из уровней отражает осмысление карьеры как феномена в жизнедеятельности человека и социальной среде.

При рассмотрении на индивидуальном уровне акцент делается на стремлении человека достичь определённого положения, которое поможет удовлетворить потребности более полно, а при рассмотрении социально-институционального уровня внимание уделяется движению субъекта трудовой деятельности в системе социально-экономических отношений.

В узком смысле карьера связывается непосредственно с трудовой деятельностью человека, с его профессиональной жизнью. Карьера

³ Социальное управление / Под ред. В. И. Добренкова, И. М. Слепенкова. М., 1994. С. 67.

сотрудника в организации - это совокупность желания сотрудника реализовать собственный профессиональный потенциал и заинтересованности компании в продвижении сотрудника. Карьера в данном случае определяется как целенаправленный должностной и профессиональный рост, «поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника⁴».

Личностный аспект предполагает рассмотрение этого явления с позиции личности человека, раскрывает особенности видения карьеры ее деятелем. С этим связаны выражение индивидом субъективной оценки (самооценки) характера протекания своего карьерного процесса, промежуточных результатов развития его карьеры и возникающие в этой связи личные ощущения. «Карьера - это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом⁵», это «индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека²».

Исследователи феномена карьеры, как правило, различают следующие критерии карьерных процессов, согласно социально-профессиональным группам:

– карьерное пространство;

⁴ Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю. Г. Персонал: Словарь понятий и определений. - М., 2000.

⁵ А.Я. Кибанов. Управление персоналом организации: Учебник Под ред. А.Я. Кибанова, — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 695 с. — (Высшее образование).. 2010

- социальная мобильность (преобладание вертикальных или горизонтальных карьерных процессов);
- объективные возможности для карьеры (степень объективных ограничений карьерного продвижения);
- результаты карьеры (степень достижения карьерных целей);
- динамичность карьеры;
- осознанность карьеры;
- планируемость/спонтанность карьеры;
- эндогенность/экзогенность (внутренняя или внешняя причинность карьерных процессов).

Обобщая, можно говорить о том, что карьера представляет собой динамическое явление, это процесс постоянного развития и изменения. Карьеру можно рассматривать в узком и в широком смысле. В широком смысле понятие «карьера» представляется как «общая последовательность этапов развития человека в основных сферах жизни (семейной, трудовой, досуговой). Карьера характеризуется динамикой социально-экономического положения, статусно-ролевых характеристик, форм социальной активности личности⁶». То есть карьеру можно рассматривать не только как продвижение по службе, но и как о продвижение в социальной сфере, например, карьера домохозяйки или учащегося.

Деловая карьера — поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения.

Например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег³.

⁶ Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю. Г. Персонал: Словарь понятий и определений. - М., 2000.

Обобщенно определение деловой карьеры работника можно представить как осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом. Это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника, продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности.

Карьера — это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом. Карьеру — траекторию своего служебного движения — человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и главное — со своими собственными целями, желаниями и установками.

1.2 Классификация видов деловой карьеры

При проведении классификации деловой карьеры различают следующие виды карьеры:

Межорганизационная карьера определяется тем, что человек в процессе своей профессиональной деятельности, работая в различных организациях, проходит различные стадии развития:

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

Такая карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Специализированная карьера- характеризуется тем, что все стадии развития работник проходит в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. Например, менеджер по управлению персоналом одной компании стал менеджером по управлению персоналом в другой организации. Данный переход может объясняться либо ростом вознаграждения за труд, либо с изменением содержания, либо с перспективами роста по службе.

Неспециализированная карьера- характерна тем, что в её основе лежит принцип «многоплановости» работника. Продвигаясь по служебной лестнице, сотрудник должен иметь возможность взглянуть на деятельность компании с различных сторон, вполне уместно, если, к примеру, повар, занимающийся сбором пиццы меняется местами с поваром, занимающимся

замешиванием теста. В данном виде карьеры характерно мнение о том, что руководитель должен быть готов заместить абсолютно любую должность на предприятии. Стоит отметить, что данный вид широко распространён в Японии. При такой политике руководитель имеет значительно меньше специальных знаний, но при этом обладает целостным представлением об организации, которое подкреплено личным опытом. Ступени этой карьеры работник так же может пройти в разных организациях.

Внутриорганизационная карьера в отличие от межорганизационной карьеры охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации и обычно реализуется в четырех основных направлениях:

- вертикальное – именно данное направление часто связывают с понятием карьеры, так как оно понимается как продвижение вверх по структурной иерархии;
- горизонтальное - переход в другую функциональную область деятельности или расширение, или усложнение задач на прежней ступени;
- центростремительное – характеризуется продвижением к руководству организации;
- ступенчатое – состоит из элементов горизонтального и вертикального направлений.

Рассмотрим подробнее каждое из направлений:

Вертикальная карьера – это вид карьеры, при которой развитие карьеры идёт как подъём на более высокую ступень, происходит повышение в должности, сопровождаемое более высоким уровнем оплаты труда. В данном виде карьеры продвижение наиболее зримо.

Горизонтальная карьера – это вид карьеры, предполагающий перемещение в другую функциональную область деятельности или выполнение определённой служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре. Примером можно считать временное назначение руководителем временного проекта. Горизонтальная карьера так же характеризуется расширением или усложнением задач на прежней ступени и как правило, с изменением вознаграждения. Понятие горизонтальной карьеры не означает неперенное и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

Центростремительная карьера – понимается как движение к руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

Карьера ступенчатая – продвижение работника, которое может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. Такой вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.



Рисунок 1 Виды деловой карьеры

Так же в зависимости от характера направленности ступеней можно рассмотреть данные типы конфигураций карьеры по Драйверу:

- 1) *целевая (линейная) карьера* — сотрудник единожды выбрав профессиональное пространство для своего развития, планирует этапы своего дальнейшего продвижения к своему профессиональному идеалу и стремится к его достижению;



Рисунок 2 Целевая (линейная) карьера

2) *монотонная (стабильная) карьера* – наметив один желаемый профессиональный статус и достигнув его, сотрудник больше не стремится к достижению более высокой ступени в иерархии в организации даже при наличии возможностей профессионального роста и более лучшего социально-профессионального статуса и материального положения;



Рисунок 3 Стабильная (монотонная) карьера

3) *спиральная карьера* — у сотрудника есть мотивация к перемене видов деятельности, которые могут быть как с переходами так и без переходов между рабочими местами социального ранга. По мере освоения вида деятельности, сотрудник продвигается по ступеням организационной иерархии;



Рисунок 4 Спиральная карьера

- 4) *мимолетная карьера* — сотрудник меняет виды деятельности стихийно и без явной целенаправленности;

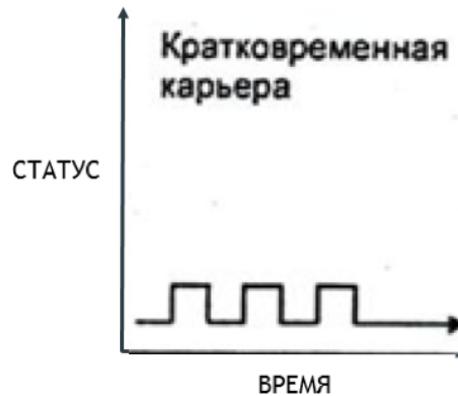


Рисунок 5 Кратковременная (мимолетная) карьера

- 5) *стабилизационная карьера* — происходит рост до определённого уровня, после чего сотрудник остаётся на нём продолжительное время (более восьми лет);



Рисунок 6 Стабилизационная (платообразная) карьера

- 6) *затухающая карьера* — сотрудник достигает определённого уровня и «замирает» с этим статусом до момента, пока не начнётся «затухание» — заметное движение вниз по организационной иерархии, получая более низкий социально-профессиональный статус в организации.

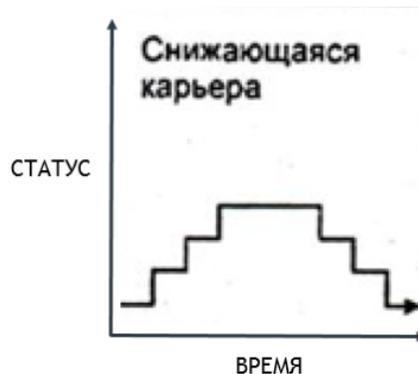


Рисунок 7 Затухающая (снижающаяся) карьера

В процессе реализации карьеры необходимо обеспечивать взаимодействие всех видов и типов карьеры. Данное взаимодействие подразумевает под собой исполнение таких задач, как:

- получение взаимосвязи между целеполаганием отдельно взятого сотрудника с целеполаганием организации;
- обеспечение ориентации в планировании деловой карьеры на отдельно взятого сотрудника, учитывая его конкретные потребности;
- обеспечение открытости процесса управления карьерой;
- ликвидация тупиков в карьере, при которых у сотрудника практически нет возможностей для развития;
- улучшение качества процессов планирования карьеры;
- создание ясных и четких критериев служебного роста, применяемых к конкретным карьерным решениям;
- изучение карьерного потенциала сотрудников;
- обеспечение оправданной оценки карьерного потенциала сотрудников с целью уменьшения нереалистичных ожиданий;
- обозначение путей возможного карьерного роста, при использовании которых удовлетворяется количественная и качественная потребность в персонале в нужное время.

Практика показала, что работники зачастую не имеют представления о том, какие перспективы их могут ожидать в коллективе, в котором они находятся. Это связано с тем, что постановка работы с персоналом не эффективна и требует доработок, особенно акцент стоит сделать на организации планирования и контроля карьеры.

1.3 Управление деловой карьерой и её этапы

Управление деловой карьерой — это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации³. Стоит отметить, что сотрудник так же занимается управлением своей деловой карьеры. Через управление деловой карьеры можно добиться преданности сотрудника интересам компании, повышения производительности труда, а так же понижения уровня текучки кадров.

Так как в управлении карьерой участвуют две стороны – работник и работодатель, то управление карьерой можно разделить на два этапа: определение перспектив развития самим сотрудником, а так же составление плана индивидуального развития сотрудника.

Любой человек планирует свое будущее, основываясь на своих потребностях и социально-экономических условиях. Не удивительно желание каждого человека знать, какие перспективы служебного роста его ожидают и есть ли возможности для повышения квалификации в данной организации. Плюс ко всему, конечно же, нужно знать, какие условия должны быть выполнены для того, чтобы происходил желательный рост. Если компания не предоставляет возможности для роста сотрудника, то в скором времени заинтересованность в саморазвитии у сотрудника пропадает, что влечет за собой снижение продуктивности работы и сотрудник воспринимает организацию только как место, предоставляющее определённый доход и в дальнейшем будет находиться в поиске более перспективного места работы.

Когда человек поступает на работу, он ставит перед собой какие-то цели, но так как и организация при приёме на работу преследует какие-то

свои цели, нанимающемуся нужно уметь трезво оценивать свои деловые качества. Реально соотнеся свои деловые качества и теми требованиями, которые перед ним ставит организация, нанимающийся может оценить насколько перспективна картина всей его карьеры в данной организации.

Нанимаясь на работу, так же человек должен учитывать реальную картину рынка труда. Правильная самооценка своих навыков, а так же деловых черт поможет выстроить корректный курс самореализации и поставить цели карьеры.

Называть целью карьеры область деятельности, конкретную работу или должность, место на служебной лестнице будет не совсем корректно, так как она содержит в себе более глубокий смысл. Цели карьеры выявляются в причине желания человека иметь конкретную работу и занимать определённую ступень на иерархической лестнице должностей. С возрастом цели карьеры изменяются, мере изменения человека, изменением его квалификации и ценностей в целом. Поэтому формирование целей карьеры можно назвать процессом, который происходит постоянно.

Для примера обозначим некоторые цели карьеры:

- иметь должность или заниматься той деятельностью, которая соответствует самооценке и, как следствие, приносит моральное удовлетворение;
- иметь работу, отвечающую самооценке, в местности, у которой природные условия благоприятно воздействуют на здоровье и позволяют обеспечить должный отдых;
- быть в должности, усиливающей имеющиеся возможности и позволяющей развивать их;
- заниматься работой, носящей творческий характер;

- быть в должности или профессии, которая позволяет достигать определённой степени независимости;
- работать по профессии, которая характеризуется достойным вознаграждением или которая позволяет получать побочные доходы одновременно;
- иметь должность, позволяющую продолжать активное обучение;
- быть в должности, позволяющую одновременно реализовывать себя как родителя, или позволяющую заниматься домашним хозяйством.

Управление карьерой начинается еще с приёма на работу: отвечая на вопросы при собеседовании, уже можно понять, какие требования есть у организации-работодателя.

Приоритетным в управлении карьерой можно считать следующие пункты:

- расширение знаний в своей профессиональной отрасли и не только;
- работа с инициативными и мобильными руководителями;
- приобретение новых навыков;
- готовность занять более высокую должность, когда она станет свободной;
- умение себя дисциплинировать и придерживаться определённой системы;
- необходимо составлять личные планы.

Оценка жизненной ситуации характеризуется такими пунктами, как:

- 1) Работа – вопросы касательно перспектив и представлений о своей работе в глобальном смысле: сроки достижения пика карьеры, польза лично для себя и для окружающих, вопросы личной мотивации;
- 2) Экономическое состояние – вопросы касательно материального положения;

- 3) Физическое состояние – вопросы, касающиеся здоровья и физического состояния;
- 4) Социальное состояние, человеческие отношения – вопросы, касающиеся отношений с окружающими, ценностных ориентиров в отношениях с окружающими;
- 5) Психологическое состояние – вопросы о состоянии психологического здоровья, анализ окружающих стрессоров, поиск выхода;
- 6) Семейная жизнь – вопросы, касающиеся семейного положения, перспектив роста в данном направлении, вопросы отдыха и будущего детей.

Ответив на эти вопросы, сотрудник может получить более цельную картину его перспектив карьерного роста.

Второй этап – это составление плана индивидуального развития карьеры работника, а именно составление перечня позиций, которые сотрудник может занять в ходе своего карьерного роста.

Отдельного внимания заслуживает то, что карьера в организации может быть связана не только с непрерывным восхождением вверх. Под карьерой может подразумеваться горизонтальное перемещение по разным структурным подразделениям. На этом этапе происходит сопоставление возможностей сотрудника с требованиями, предъявляемыми работодателем к той или иной должности. Стоит учитывать то, что каждый сотрудник, как личность, имеет свои особенности, которые стоит учитывать при составлении планов карьерного роста. В данном случае необходимо участие непосредственного руководителя, так как именно он сможет наиболее объективно оценить положительные стороны и недостатки претендента и его потенциал.

Далее следует этап реализации плана развития деловой карьеры сотрудника, что подразумевает под собой внедрение плана ротации по должностям, стажировки и индивидуальное наставничество (коучинг).

При реализации данного этапа следует постоянно оценивать результаты работы сотрудника. Необходимость ее проведения обусловлена тем, что сотрудник должен не только получать новые знания и навыки, но и успешно использовать их в своей ежедневной работе. Из чего следует, что нужны некие инструменты контроля над этим процессом.

Оценка может проходить одновременно с обычной аттестацией или же как отдельное запланированное мероприятие. Результаты, полученные благодаря оценке, дают возможность понять степень успешности сотрудника за определённый период времени, на какие аспекты в работе стоит обратить большее внимание при дальнейшем становлении карьеры. Как правило, непосредственный руководитель и отдел кадров проводят оценку совместно.

Периодическая оценка сотрудника, которого продвигают по службе, обеспечивает понимание того, каких дополнительных знаний и навыков ему может не хватать. Из этого следует, что более эффективным становится формирование учебных программ. Приоритетным при формировании учебных программ является четкое формулирование их целей. В ином случае тяжело избежать неоправданного использования времени персонала и денег организации. Есть множество методик и форм обучения, самое главное – это выбор согласно поставленным ранее целям.

Любой процесс в организации нужно оценивать с точки зрения его эффективности и управление деловой карьерой не является исключением. Последним этапом управления деловой карьеры сотрудника выделим оценку эффективности процесса карьерного роста сотрудника.

Оценить эффективность управления деловой карьерой сотрудника возможно исходя из следующих показателей:

- Увеличение эффективности управления компанией;
- повышение производительности;
- минимизация коэффициента текучести кадров;
- 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.

Планирование и контроль деловой карьеры подразумевает под собой то, что с момента принятия на работу сотрудника до предполагаемого увольнения работник проходит горизонтальное и вертикальное продвижение по системе должностей. Работнику непременно нужно знать свои перспективы на краткосрочные и долгосрочные периоды в организации, а также условия и показатели, которые ему необходимо выполнить для достижения повышения по службе.

Ярким примером является система пожизненного найма, которая популярна в Японии. Данная система появилась после Второй мировой войны и доказала, что она может быть эффективна и жизнеспособна. Смысл системы заключается в том, что после получения образования, человек устроившись в одну компанию, работает там до выхода на пенсию. За время работы сотрудник может изменить сферу деятельности, достигнуть продвижения по службе и все карьерные изменения будут происходить в рамках одной организации. Данная система имеет своё преимущество в том, что сотрудник напрямую связывает себя с организацией, в которой работает и осознаёт, что его процветание напрямую зависит от успешности его компании. Благодаря такой системе человек получает уверенность в стабильности и чувствует себя защищенным от увольнения. Но всё-таки

стоит обратить внимание на то, что система пожизненного найма имеет серьёзные ограничения: она распространяется только на 25-30% работников крупных компаний и если финансовое положение компании ухудшается, то то руководству приходится проводить ряд увольнений.

Японская система пожизненного найма является одной из форм гарантированной занятости. В мировой практике в настоящее время растёт интерес к гарантиям сохранения работы. Для этого есть определённые причины: из-за страха быть уволенным может снижаться продуктивность сотрудников, из-за страха внедрения нового оборудования, которое повлечёт за собой сокращение рабочих мест, тормозится техническое развитие производства, высокая текучка кадров негативно сказывается на экономике организации, особенно тогда, когда речь заходит о высококвалифицированных сотрудниках.

Обеспечение гарантий занятости — одна из наиболее сложных проблем управления работой с персоналом в организациях. Некоторые руководители даже не хотят рассматривать эту проблему, считая, что в условиях рынка предприниматель сам решает, когда и кого уволить. Однако если руководители организации ожидают от работников готовности повышать производительность, качество и эффективность труда, то они должны предоставить им определенные гарантии сохранения работы.

Эффективное управление деловой карьерой положительно влияет на результаты деятельности организации, что наглядно можно отразить в схеме, представленной ниже:



Рисунок 8 Влияние совершенствования управления карьерой в организации

Так же для успешного управления карьерой необходимо учитывать то, что каждый человек во время всей своей трудовой жизни удовлетворяет различные потребности.

В таблице №1 наглядно представлено, на каком этапе какие потребности удовлетворяет человек.

Этап карьеры	Возраст, лет	Потребности достижения целей	Моральные потребности	Физиологические и материальные потребности
Предварительный	До 25	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
Становления	До 30	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда
Продвижения	До 45	Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации	Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
Сохранения	До 60	Пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя, повышение своей квалификации, обучение молодежи	Стабилизация независимости, рост самовыражения, начало уважения	Повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам дохода
Завершения	После 60	Приготовление к уходу на пенсию, подготовка себе смены и к новому виду деятельности на пенсии	Стабилизация самовыражения, рост уважения	Сохранения уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам дохода
Пенсионный	После 65	Занятие новым видом деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения	Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье

Таблица 1 Этапы карьеры и потребности

В табл. 1 показаны связи между этапами карьеры и потребностями. Но для управления карьерой необходимо располагать более полной картиной происходящего с людьми на разных этапах карьеры. Организации, заинтересованные в эффективном управлении карьерой, проводят специальные исследования. В Приложении 1 представлен примерный

перечень вопросов, которые нужно проанализировать в процессе деловой карьеры.

Отдельные результаты исследований оформляют в виде карьерограмм, которые позволяют наглядно проследить путь, пройденный по карьерной лестнице, и квалификационные характеристики, предъявляющие требования к отдельным должностям.

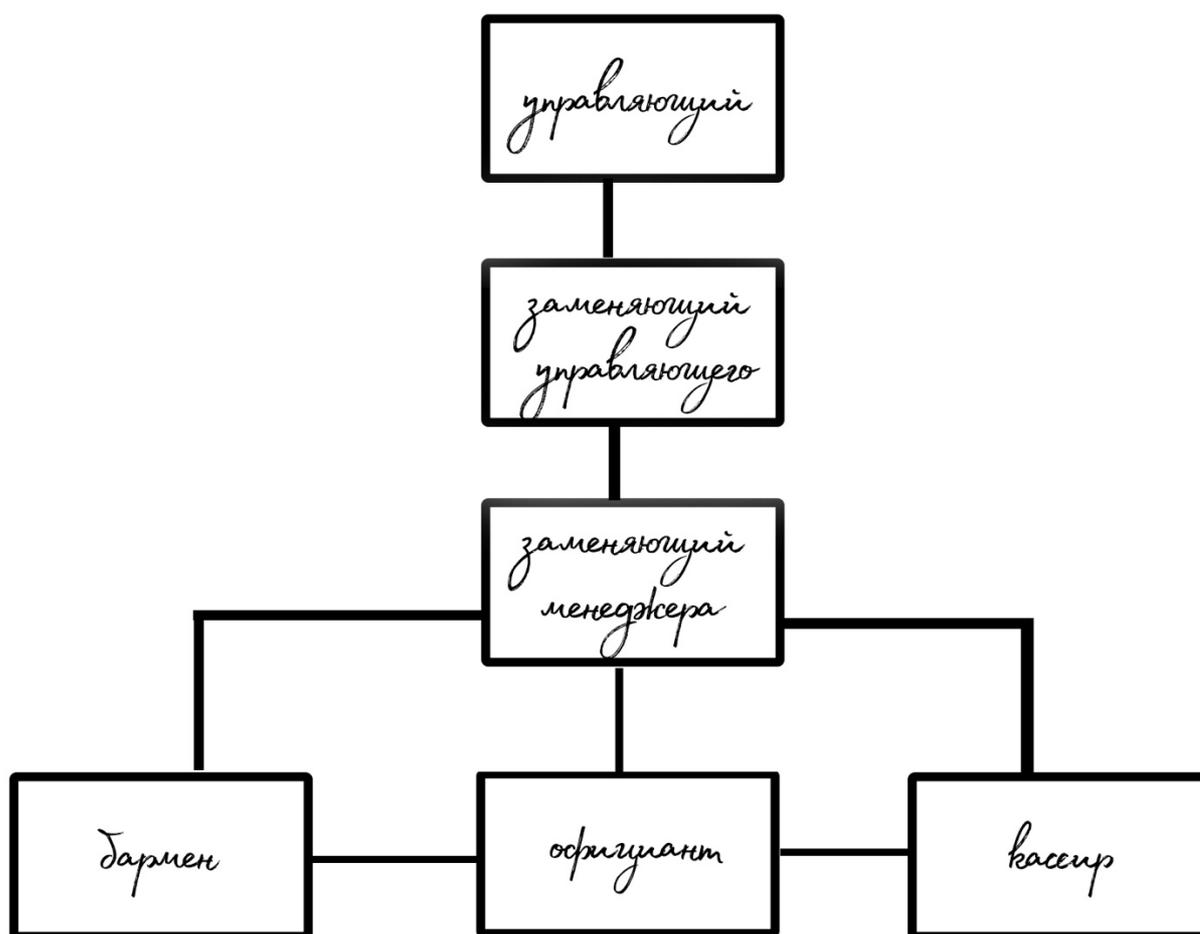


Рисунок 9 Карьерограмма линейного сотрудника в сфере общественного питания

В Приложении 2 приведён пример квалификационной характеристики управляющего заведения общественного питания.

2. Управление карьерой в ООО «Ресторанная управляющая компания»

2.1 Краткая характеристика ООО «Ресторанная управляющая компания»

Прежде, чем я приступлю к характеристике организации, я бы хотела выделить то, что система управления персоналом в организации общественного питания немного отличается от системы управления в других сферах. Это связано, в первую очередь, с тем, что предприятия общественного питания имеют свою специфику работы, которая завязана, в первую очередь, на сервисе. Доказано, что именно от качества сервиса зависит успешность предприятия и его процветание. Именно поэтому персонал предприятий общественного питания является основным конкурентным преимуществом организации, так как качество обслуживания напрямую зависит от профессионализма и сознательности сотрудников, их умений и навыков, завязанных на контактной работе и способности урегулировать конфликты. Из-за этого управление персоналом становится одной из важных функций предприятия общественного питания. Управление завязано не только на решении простых кадровых проблем и оно ориентировано на определение будущих потребностей в развитии потенциала сотрудников, создании позитивного трудового климата, которое мотивирует персонал на достижение целей компании.

На российском рынке существует большое множество предприятий общественного питания с различной направленностью, разные по формату обслуживания и количеству рабочего персонала, что просто невозможно создать универсальную схему управления. Возможно выделить лишь обязательные элементы, присутствующие в структуре любой организации. Отличительной чертой Российского рынка труда на предприятии общественного питания является то, что зачастую предприятия занимаются подбором неквалифицированных молодых кадров на линейные должности (официанты, бармены): организации отдают предпочтение людям без опыта

работы, надеясь в дальнейшем подстроить нового сотрудника под необходимые требования, «воспитав» его с нуля. Этот подход во многом вполне оправдан, так как работа линейным сотрудником не считается перспективной и является низкооплачиваемой, из-за чего данная рабочая позиция может быть привлекательна только для молодых людей, чей трудовой жизненный путь только начинается (студенты и молодые люди, совсем недавно достигшие совершеннолетия). Такие люди, приходя работать, в первую очередь, мотивированы возможностью получения заработка, а так же получением опыта работы.

В основе таких отношений работодателя и работника лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их. Так же разрабатываются отдельные системы мотивации, руководители стараются творчески подходить к мотивационным инструментам, развивая интерес к работе. Приоритетными в данном случае стоит выбирать гуманистическую и организационно-социальные концепции в управлении, так как из-за неорганизованного набора кадров может возникать большая текучка. Это связано с тем, что не определив правильно потенциально перспективных сотрудников, не делая упор на личностные аспекты при подборе кадров, в организацию попадают люди не готовые продолжить свой трудовой путь в рамках данной организации или вообще в данном сегменте.

ООО «Ресторанная управляющая компания» - это сеть заведений общественного питания с различной направленностью: в сети присутствуют заведения ресторанного типа, а так же заведения быстрого обслуживания (фастфуд).

Предприятие имеет достаточно широкую кадровую структуру, но можно выделить основную ветвь:

- 1) Совет учредителей – хозяева всех подразделений предприятия, имеют распорядительную функцию

- 2) Совет управляющих – главный исполнительно – распорядительный орган на каждом отдельном производстве
- 3) Менеджер – исполнительный орган, имеющий незначительные возможности в управлении, старший на смене в каждом отдельном подразделении
- 4) Бармен – обслуживающий персонал, обычно выступает «младшим» менеджером на смене
- 5) Кассир – обслуживающий персонал, является ответственным за расчет посетителей
- 6) Официант – обслуживающий персонал, имеет исключительно исполнительные функции.

ООО «Ресторанная управляющая компания» является организацией, главной миссией которой является качественный сервис. Соответственно, важной составляющей сервиса является непосредственно персонал. У каждого персонала есть свои функции.

Совет учредителей является высшей инстанцией в компании. Совет учредителей выдаёт распоряжения о назначении руководящих должностей и занимаются развитием сети.

Совет управляющих занимается организационными вопросами непосредственно каждого отдельного подразделения. В каждом заведении присутствует управляющий, который контролирует работу всех сотрудников в конкретном подразделении. На месте управляющий имеет право выпускать распоряжения и регулировать текущие вопросы.

Менеджер на предприятии – это старший на смене в каждом отдельном подразделении. Контролирует работу всех сотрудников, находящихся с ним на смене. Имеет определённый круг обязанностей и определённый уровень материальной ответственности. В обязанности менеджера входит:

- Контроль за соблюдением обязанностей каждым отдельно взятым сотрудником;
- Приём товара;
- Ведение первичной документации и табелирование сотрудников;
- Снятие выручки и инкассация;
- Организация транспортировки сотрудников, находящихся на смене.

В обязанности линейных сотрудников (бармен, кассир, официант) входят обслуживание посетителей, имеют минимальную материальную ответственность.

На данный момент организация испытывает дефицит кадрового резерва. На более высокие должности компания пытается выдвигать сотрудников, не заинтересованных в дальнейшем продвижении, либо кандидатуры не подходят под требования.

Можно выделить следующие цели функционирования организации:

- получение и максимизация прибыли;
- расширение рыночной доли;
- расширения спроса посредством стимулирования объема продаж, ценовой политики и неценовых факторов конкурентных преимуществ;
- создание положительного имиджа.

Миссия ООО «Ресторанная управляющая компания» - это удовлетворение гастрономических нужд современного человека, а так же удовлетворение нужды в отдыхе.

2.2 Анализ существующей организационной структуры и системы управления карьерой персонала.

Состав трудовых ресурсов ООО «Ресторанная управляющая компания» характеризуется показателями штатной и списочной численности.

Наименование	2016	2017	Абс. отклонения, +, -
Всего работников	235	217	-18
Управляющие	5	5	0
Замещающих управляющие должности	2	2	0
Менеджеры	15	13	-2
Заменяющие менеджеры	6	4	-2
Повар	69	57	-12
Прочие работники	138	136	-2

Таблица 2 Динамика численного состава работников ООО "Ресторанная управляющая компания"

Общая численность работников в ООО «Ресторанная управляющая компания» согласно штатному расписанию в 2016 году составляет 235 ед., это на 18 единиц меньше, чем в предыдущем году. Сокращение штатной численности вызвано оптимизацией структуры, выявлению должностей с дублирующими функциями и их сокращению.

Как видно из таблицы, в кадровом составе имеются работники, управляющие, а так же замещающие их должности – 5 человек в должности управляющего в каждом подразделении, а так же 2 человека замещающих. Численность в данных категориях не менялась.

В категории должности менеджера так же наблюдаются изменения, связанные с оптимизацией структуры: так, в 2016 году согласно штатному расписанию мы наблюдаем 15 ед., а уже в 2017 году – 13 ед.

В то же время численность работников, замещающих должность менеджера сократилась на 2 человека. Численность прочих работников, так же изменилась на 2 ед.

Возрастной состав работников за 2016 и 2017 год:

- от 18 до 30 лет – 356 чел. (78,7%);
- от 30 до 40 лет – 53 чел. (11,7%);
- от 40 до 50 лет – 32 чел. (7,1%);
- от 50 до 60 лет – 11 чел. (2,5%);

Исходные данные наглядно представлены на рисунке 11:

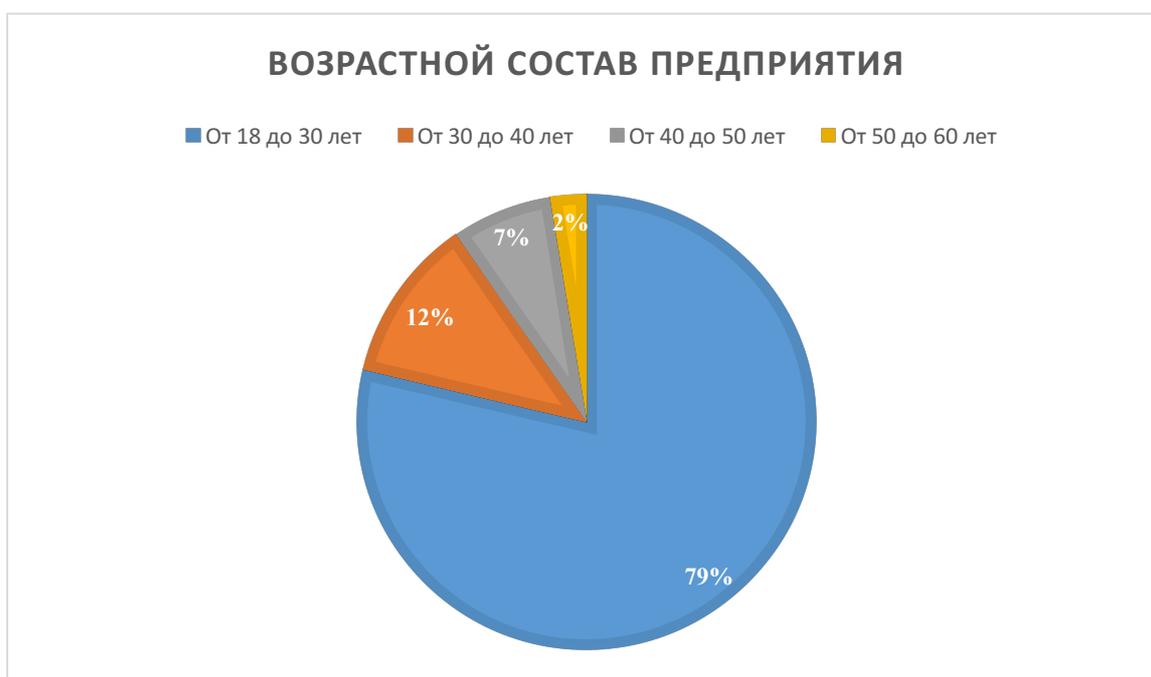


Рисунок 10 Возрастной состав предприятия

Исходя из представленных данных, можно сделать вывод, что более половины (78, 7%) работников организации – это молодые люди в возрасте до 30 лет.

К возрастной группе от 18 до 40 лет принадлежит 409 чел. (90, 4%), а к возрастной группе старше 40 лет 43 чел. (9, 6%).

Средний возраст всех работников – 29 лет, из чего следует вывод, что возрастной состав работников можно охарактеризовать наличием преимущественно молодым составом специалистов. Рассматривая возрастную структуру предприятия, так же стоит отметить, что на

руководящих должностях находятся люди в возрасте от 24 до 47 лет, из чего следует вывод, что организация не испытывает недостатка в молодых руководителях. Исходя из данных таблицы, так же можно говорить о том, что руководство заинтересовано в наборе молодых сотрудников: наём людей в возрасте до 30 лет составляет 356 чел. (78,7%).

Стаж работы сотрудников за 2016 и 2017 года:

От 1 месяца до 6 месяцев – 128 чел. (28,3%);

От 6 месяцев до 1 года – 147 чел., (32,5%);

От 1 года до 3 лет – 130 чел. (28,7%);

От 3 до 5 лет – 28 чел. (6,3%);

От 5 и выше – 19 чел. (4,2%).

Средний стаж работы в компании – 2 года. Данный срок можно считать приемлемым при условии постоянной смены молодого состава сотрудников.

Однако стоит обратить внимание на то, что преимущественно в организации сотрудники не задерживаются дольше одного года, а именно 275 чел.(60,8%). Это больше половины всех принятых сотрудников за 2 года. Объясняется это тем, что на линейные должности преимущественно принимаются сотрудники без опыта работы, которые только начинают «искать себя» в какой-то трудовой нише, либо это студенты, которые приходят за сезонным заработком на время летних каникул.

Таким образом можно выделить проблему текучки кадров на предприятии.

Далее рассмотрим состав сотрудников с точки зрения наличия образования за 2017 год:

Среднее школьное образование – 68 чел. (31,3%);

Неоконченное высшее образование – 61 чел. (28,1%);

Средне-специальное образование – 67 чел. (30,9%);

Высшее образование – 21 чел. (9,7%).

Из данных выше можно делать вывод о том, что преимущественно в организации работают сотрудники, имеющие среднее школьное образование – 31,3%. Средне-специальное образование имеют 67 чел. (30,9%). Неоконченное высшее образование имеет наименьшая часть сотрудников – 61 чел. (28,1%). Еще меньшую долю от общего числа сотрудников занимает персонал, который имеет высшее образование – таких всего 9,7%. Большая часть сотрудников имеют либо получают образование, не относящееся к профилю их работы, что не всегда является достаточным для выполнения должностных обязанностей. В целом, можно отметить, что уровень образования не является достаточно высоким.

Рабочий персонал, а именно, официанты, бармены, менеджеры не имеют достаточной квалификации, что видно из таблицы 3:

Должность	Среднее школьное образование	Неоконченное высшее образование	Средне-специальное образование	Высшее образование	Соответствие образования занимаемой должности
Управляющий/замещающий управляющего	0	0	1	4	3
Менеджер/замещающий менеджера	0	7	1	5	3
Повар	12	8	31	6	34
Линейный сотрудник (официант, бармен, кассир)	56	46	34	6	0

Таблица 3 Наличие образования у сотрудников организации 2017 год

Рабочий персонал, а именно линейные сотрудники, не имеют достаточной квалификации. Повара имеют достаточный уровень образования, и так же стоит отметить то, что повара имеют образование, связанное непосредственно с их профессиональной деятельностью. На руководящих должностях находятся сотрудники, образование которых

соответствует занимаемой должности и профилю работы, но так же есть персонал, в частности, менеджеры, не имеющие достаточной квалификации. А тем временем, современный бизнес предъявляет не только новые профессионально квалификационные требования, но и более сложные психофизиологические требования, такие, как необходимость повышенного внимания, оперативного мышления, скорости принятия решений. Именно из-за нехватки квалификации организация зачастую терпит убытки, связанные с постоянным обучением персонала.

Службу управления персоналом на предприятии представляет HR-менеджер, который выполняет функции учета личного состава и посредничества с администрацией.

Финансовую службу в организации представляет отдел бухгалтерии, главной бухгалтер которого имеет высшее профессиональное образование в данной отрасли.

Делая анализ проблемы несоответствия квалификации требованиям рабочего места, можно прийти к выводу, что решение данной проблемы можно найти в создании системы обучения персонала. Если сотрудники на предприятии обладают соответствующими знаниями и умениями, необходимыми для эффективной и результативной работы, то организация получит высокие результаты в развитии корпоративной культуры. Развитие умений персонала обеспечивается за счет обучения и это играет значительную роль в объединении организации и достижении основных стратегических целей.

Отдел кадров в ООО «Ресторанная управляющая компания» состоит из 2 человек: HR-менеджера и кадровика. В функциональные обязанности HR – менеджера входят следующие функции:

- подбор персонала;

- доведение до сотрудника информации по кадровым вопросам;
- анализ состояние трудовой дисциплины;
- организация обучения персонала;
- организация корпоративных мероприятий;
- разработка деловой оценки персонала.

В функциональные обязанности кадровика входит ведение кадрового документооборота, заключающееся в найме и увольнении сотрудников.

Стоит отметить, что с 2016 года в организации стал проводится анализ текучести кадров с применением научных методик. То есть руководство видит необходимость в исправлении ситуации и заинтересовано в том, чтобы сократить процент увольнений сотрудников, а так же обеспечить им возможность для профессионального и карьерного развития внутри компании.

В таблице 4 приведены данные о том, какие мероприятия проводило руководство организации за 2017 год для повышения квалификации сотрудников и категории сотрудников, прошедших обучение.

Должность	Тренинг по повышению эффективности продаж	Тимбилдинг	Карьерная ориентация в организации	Основы сервиса	Культура обслуживания: инструменты вежливого обслуживания
Управляющ	5	4	5	5	5

ие					
Менеджеры	10	13	7	11	9
Повара	0	50	48	26	0
Линейные сотрудники	97	60	87	126	114

Таблица 4 Сотрудники, прошедшие обучение в 2017 году

Как видно из таблицы, достаточно большой процент линейных сотрудников 63,9% прошли курс по карьерной ориентации на предприятии. Это говорит о том, что сотрудники обладают информацией о том, какие перспективы роста им могут быть обеспечены в организации. Но при этом стоит отметить, что в большинстве своём обучение для линейных сотрудников носит обязательный характер, в связи с чем о реальной заинтересованности в карьерном и профессиональном росте в рамках данной организации сотрудниками говорить сложно. Для поваров и управляющего состава курс по карьерной ориентации носит добровольный характер и поэтому большой процент вовлеченности поваров (84,2%) говорит о том, что сотрудники заинтересованы в том, чтобы развиваться по карьерной лестнице.

Отдельно хотелось бы отметить то, что организация за счет обеспечения высокой явки на курсах и тренингах старается повысить не только лояльность сотрудников к организации, но так же увеличить объём знаний и компетенций персонала, тем самым компенсируя недостающий уровень образования.

Подводя промежуточный итог, можно прийти к выводу, что основная доля персонала имеет среднее школьное образование, а так же то, что в организации осуществляется систематическое обучение персонала и проведение тренингов.

Для выявления причин текучести кадров рассмотрим динамику трудоустройства и увольнения сотрудников (Таблица 5).

В процессе анализа использованы данные первичного и статического учета за 2017 год.

Должность	Среднесписочная численность	Количество уволенных сотрудников, чел.	Коэффициент текучести
Управляющий	5	1	20
Менеджер	13	5	38,5
Повар	56,7	13	22,9
Линейный сотрудник (официант, бармен)	133,25	74	55,5

Таблица 5 Динамика трудоустройства и увольнения сотрудников за период 2017 г.

Из таблицы 5 видно, что наибольший коэффициент текучести приходится на должностях линейных сотрудников (55,5), за 2017 год было уволено 74 сотрудника. На втором месте по доле уволенных – менеджеры, где коэффициент составил 38,5. С одной стороны, данные показатели можно отнести к норме из-за специфики работы предприятия, где происходит набор преимущественно низкоквалифицированных сотрудников, но с другой стороны, принимая во внимание факт, что нормой для управляющих должностей является коэффициент не выше 20, показатель текучести на

позиции менеджера, который составил 38,5, говорит о имеющихся проблемах в организации и негативно её характеризует.

Стоит обратить внимание на то, что значение коэффициента оборота всех кадров достаточно высокий и составляет 44,8. Это говорит о том, что за 2017 год кадровый состав обновился почти наполовину. Излишняя сменяемость кадров негативно сказывается на производстве, так как предприятию приходится увеличивать затраты на приём и подготовку новых сотрудников, эффективность производства и ритмичность технологических процессов снижается.

Организация придерживается политики развития сотрудников в профессиональной деятельности и стремится повышать в должности тех, кто начал работать с начальных позиций. Так же организация старается не прибегать к найму людей на руководящие должности извне. Для того, чтобы оценить эффективность такой политики, необходимо рассмотреть статистику повышений в должности сотрудников за период 2016-2017 годов.

Сотрудники	Получивших повышение сотрудников за 2016г, чел.	Доля от общего числа сотрудников, %	Получивших повышение сотрудников за 2017г, чел.	Доля от общего числа сотрудников, %
Линейные сотрудники (официанты, бармены)	5	3,6%	6	4,4%
Менеджеры	0	0%	1	7,6%

Повара	2	2,9%	1	1,75%
--------	---	------	---	-------

Таблица 6 Статистика повышений за 2016-2017 гг.

Из данных таблицы следует, что процент повышений очень низкий. Связано это, в первую очередь, с тем, что соотношение количества более высоких должностей к должностям начальных позиций достаточно низко. Так, к примеру, на 136 сотрудников линейного персонала приходится всего 17 позиций на должность менеджера. Позиция менеджера хоть и является зачастую вакантной, тем не менее шанс получить повышение на данную ступень имеется не у каждого сотрудника. Это объясняется во-первых тем, что для данной должности предъявляются определённые требования, включающие в себя в том числе работу не менее 1 года на предприятии, а из-за частой смены линейных сотрудников, большая часть не имеет возможности претендовать на эту должность из-за несоответствующего срока работы, а так же возможных недостатка квалификации и компетенций.

Среди позиции повара так же маленький процент повышений, объясняющийся теми же причинами: ограниченное количество возможных должностей для повышения и недостаток квалификации.

Тем не менее, организация имеет достаточно широкую кадровую структуру и у сотрудников есть возможность продвижения в горизонтальной плоскости карьерного роста. Так, к примеру, сотрудникам предоставляется возможность реализовать себя в других сферах профессиональной деятельности, что может привести к созданию специальной должности под выделившегося сотрудника. В 2016 году в штате появилась новая должность – штатного SMM-специалиста, которую получил сотрудник линейного персонала.

Организация заинтересована в причинах увольнения сотрудников и поэтому была введена в систему управления карьерой исследование методом анкетного опроса, которое демонстрирует мнение о кадровой политике

организации. С помощью анкетного опроса были выявлены причины увольнения сотрудников, а так же проведён анализ соответствия изначальному ожиданию при приёме на работу с фактическим трудовым путём в организации сотрудником.

Анкетирование проводилось среди сотрудников линейного персонала, поваров и менеджеров, так как именно среди данных категорий персонала имеется наибольший коэффициент текучести. Анкетирование проводилось в 2 вариантах: среди действующих сотрудников и нанимающихся. В приложениях 3 и 4 представлены опросники для каждой категории сотрудников. Результаты анкетирования показали следующее:

Наибольшее число линейного персонала рассматривают работу в организации как временную (74%). Это объясняется тем, что большую часть данной категории сотрудников составляют студенты. Приоритетной задачей для подавляющего большинства (87%) является получение заработка. Лишь небольшая часть сотрудников при этом указала, что преимущественным для них является получение опыта (6%), 3% от общего числа опрошенных рассматривают возможность карьерного роста в рамках исследуемой организации. Связано это с тем, что сотрудники линейного персонала, являясь в большинстве студентами, обучаются на профессии, не связанные с деятельностью исследуемого предприятия и планируют свою дальнейшую карьеру, связанную с их будущей специальностью. Так же есть сотрудники, которые заинтересованы в возможности обучения и повышения квалификации (4%). Повара же, наоборот, рассматривают работу в организации как постоянную (73%). Объясняется такой результат исследования тем, что среди поваров работают в большинстве своём люди более взрослые и имеющие семьи, поэтому они заинтересованы в стабильном заработке на одном месте, даже при условии отсутствия перспектив дальнейшего карьерного роста.

В перспективе в организации рассматривают работу на срок от полугода до года (46%). Меньше сотрудников хотели бы связать себя с организацией более, чем на период от года до 3 лет (28%). В основном не определились со своим будущим в данной организации те сотрудники, которые работают недавно – 13% от всех опрошенных ответили, что не знают какую продолжительность работы они рассматривают в пределах организации.

Размером заработной платы довольны 69% от всех опрошенных сотрудников. Менее довольны оплатой своего труда линейные сотрудники (64%), повара и менеджеры размером вознаграждения в большинстве своём довольны (87% и 86%) (рисунок 12).



Рисунок 11 Степень удовлетворения заработной платой в организации

Можно предположить, что линейных сотрудников не устраивает их заработная плата из-за низкой часовой ставки (35 руб/час) и отсутствия возможности повысить свой заработок кроме как взятия дополнительных рабочих смен.

Заработная плата поваров состоит из двух частей: оклад и премиальные. Премия не зависит от выручки ресторана и складывается от

выполнения общих показателей. Оплата труда менеджеров так же складывается из двух частей: окладной и премиальной части. Премиальная часть варьируется от процента выполненных показателей, требуемых к данной должности.

Атмосфера в коллективе является благоприятной для 75% сотрудников. Данный показатель можно считать позитивным, учитывая то, что коллектив постоянно меняется и люди не успевают друг к другу привыкнуть. Это может говорить о высокой степени скорости адаптации новых сотрудников в коллективе.

На вопрос, насколько важен карьерный рост в рамках организации, сотрудники линейного персонала отметили, что не рассматривают возможность построения карьеры (67%), а так же 15% от опрошенных могли бы рассмотреть предложения по продвижению при наличии таковых. Оставшиеся 18% опрошенных среди линейного персонала ответили, что хотели бы получить карьерное развитие. Для поваров же наоборот, было бы интересно дальнейшее продвижение по службе (76%), но всё же есть те, кто не рассматривает исследуемую организацию как место для построения карьеры (22%). Менеджеры хотели бы рассмотреть предложения по продвижению по карьерной лестнице, если таковые появятся (60%), 38% хотели бы дальнейшего продвижения и 2% не заинтересованы в дальнейшем росте в рамках организации.

На рисунке 12 наглядно показано соотношение сотрудников, желающих развиваться в рамках компании.



Рисунок 12 Сотрудники, выразившие желание развиваться внутри компании

Среди линейных сотрудников, которые рассматривают свой дальнейший карьерный путь в организации, 37% ответили, что видят себя в дальнейшем в должности заменяющего менеджера, 59% хотели бы видеть себя в качестве менеджера и 4% рассматривают перспективы роста до позиции управляющего подразделения. Менеджеры видят себя в качестве управляющего (74%), но так же есть сотрудники, которые затрудняются ответить в какой должности они себя видят в будущем в рамках данной организации. Это можно объяснить тем, что с позиции менеджера дальнейший карьерный путь может развиваться если в вертикальной плоскости, то только до должности управляющего, а данная позиция может не быть вакантной продолжительное время. Поэтому можно считать, что должность менеджера в некотором роде является конечной для многих сотрудников на данном предприятии и дальнейший рост можно рассматривать только при переводе в горизонтальной карьерной плоскости. Повара рассматривают возможность роста до старшего повара (64%), а так же технолога (36%).

Готовность в прохождении обучения для получения дальнейшего продвижения по службе выразили 78% от всех опрошенных. Это очень хорошие показатели, говорящие о том, что на предприятии есть сотрудники, заинтересованные в развитии себя и получении дополнительных знаний. Но организация не готова предложить достаточное количество позиций для повышения и из-за этого сотрудники при достижении своих целей покидают предприятие.

Проанализировав результаты проведенного анкетного опроса, можно сделать следующие выводы об управлении карьерой:

- 1) В большинстве своём сотрудники (в частности, официанты и бармены) рассматривают исследуемую организацию как временное место для получения заработка на время учебы или летних каникул.
- 2) Тем не менее, в организации имеется достаточное количество сотрудников, которые хотели бы продолжать свою карьеру в рамках одной организации, если будут представлены альтернативы для продвижения.
- 3) В организации при всей её масштабности мало перспектив для карьерного роста.

Руководством предпринимаются попытки регулирования текучести кадров, а так же создания возможности продвижения сотрудников по карьерной лестнице, а именно:

- Проведение ежеквартальных тренингов, направленных на улучшение атмосферы в коллективе;
- Проведение различных обучающих программ, в том числе с привлечением сторонних спикеров;

- Разработка актуальных мотивационных программ, таких как: материальное стимулирование в виде премий, создание ежемесячных творческих заданий для поддержания интереса к работе;
- Проведение корпоративных праздничных мероприятий: конкурсы барменов и официантов, корпоративы.

Однако, как показал анализ, данные действия не помогают сохранить коллектив в стабильном состоянии и из-за этого происходит большой коэффициент текучести кадров., а на повышение в последующем выдвигаются сотрудники с недостаточной квалификацией по остаточному принципу.

Поиск персонала ведётся посредством подачи объявлений о вакансиях на специализированных сайтах и в газетах и в требованиях к соискателю не указываются критерии, необходимые для работодателя.

Выводы по проведённому анализу:

- 1) ООО «Ресторанная управляющая компания» - развивающееся предприятие общественного питания с четкой системой стратегического планирования;
- 2) Основу кадрового состава ресторана составляют молодые работники с неоконченным высшим образованием;
- 3) В организации есть сотрудники, которые хотели бы развиваться;
- 4) Компания не готова предоставить новые должности для продвижения сотрудников;

- 5) Даже при наличии вакантных должностей, организация не может полноценно их «заполнить» из-за недостатка квалификации сотрудников-претендентов.

2.3 Разработка и обоснование проектно-практических рекомендаций по формированию эффективных путей снижения текучести кадров и формированию резерва в ООО «Ресторанная управляющая компания».

Проведённый анализ эффективности управления деловой карьерой в ООО «Ресторанная управляющая компания» показал, что даже при наличии готовности сотрудников к продвижению, компания не готова предоставить достаточное количество позиций для продвижения сотрудников по карьерной лестнице. И даже при наличии вакантных мест организация не может должным образом их заполнить из-за того, что назначает на должности неквалифицированных сотрудников, которые не могут в полной мере исполнять свои обязанности. В связи с этим, предлагается разработать систему по подбору и обучению сотрудников, которые будут рассматривать данную профессию как постоянную, а так же более развёрнутую структуру карьерного роста на предприятии.

В систему подбора кадров можно включить следующие этапы:

Первый этап заключается в составлении профессиограммы, которая поможет определить, по каким критериям будет отбираться специалист (Приложение .

Следующий этап заключается в разработке теста, помогающем определить профессиональные и личные качества сотрудника. Для сотрудника линейного персонала он будет содержать следующие блоки вопросов:

Тест № 1 – Факторы эффективного обслуживания посетителей.

Тест № 2 – Особенности реагирования в конфликтных ситуациях.

При поиске источников закрытия потребности в персонале, предлагается обратить внимание на такой ресурс, как профессиональные колледжи. Возможно заключение договора с профильными учебными заведениями о трудоустройстве учащихся в организацию для прохождения практик, а так же построения дальнейшей деловой карьеры.

Критерии для отбора будущих сотрудников можно будет выделить следующие:

- Положительные показатели прохождения производственной практики, которую, желательно, учащиеся будут проходить в организации;
- Учебная успеваемость;
- Соответствие разработанной профессиограмме.

Вышеперечисленные мероприятия помогут значительно снизить текучесть кадров и привлечь людей, которым интересно направление деятельности организации и они видят себя в данной профессии.

Далее мной предлагается расширение карьерной структуры предприятия за счет внедрения системы разрядов и званий.

Для сотрудников линейного персонала предлагается рассмотреть 4 разряда, каждый из которых позволяет увеличить не только объём компетенций, но так же увеличить заработную плату. Изначально, трудоустроившись, сотрудник будет получать 4 категорию и по достижении определённого срока работы, а так же профессиональных навыков, его категория будет повышаться. Для каждого разряда будет разная группа вопросов, помогающих определить их профессиональный рост на предприятии.

Категория 1 будет требовать срок работы не менее 1 месяца и включать в себя тесты:

- Основы сервиса
- Знание меню

Категория 2 – срок работы не менее 3 месяцев и выполнение тестов:

- Технологические основы приготовления напитков
- Способы профилактики конфликтов и решения конфликтных ситуаций

Категория 3 будет требовать срок работы не менее 6 месяцев и выполнение тестов, включающих вопросы:

- Способы эффективных продаж
- Культура сервировки

Категория 4 – срок работы не менее года и выполнение тестов:

- Технологические основы приготовления блюд и их состав
- Углублённые знания в культуре алкогольных напитков

Введение сроков для достижения категории позволит добиться заинтересованности сотрудника работать на организацию более продолжительное время, а расширение знаний в профессиональной сфере позволит не только увеличить свой оклад, но так же создаст возможность для организации привить интерес сотрудника к деятельности компании.

Далее предлагается ввести новые корпоративные мероприятия, которые так же позволят повышать уровень компетенций сотрудников, а так

же получать премии при участии в данных мероприятиях. Для сотрудников линейного персонала предлагается проводить соревнования в таких направлениях, как:

- Конкурс барменов с авторскими коктейлями;
- Что? Где? Когда? – игра, затрагивающая вопросы культуры деятельности предприятий общественного питания.

Так же существует практика проведения межрегиональных и общероссийских соревнований специалистов общественного питания, на которые можно отправлять наиболее отличившихся специалистов для представления компании.

Таким образом, для снижения текучести кадров, а так же повышения компетенций и профессионализма сотрудников, предлагаются следующие методы: оптимизация процесса набора квалифицированных сотрудников, разработка дополнительных корпоративных мероприятий, создание разрядной системы оценки персонала для продвижения по горизонтальной ветви карьерного пути на предприятии.

Данные методы позволят улучшить эффективность предприятия с нескольких позиций, Во-первых, социальная эффективность заключается в достижении позитивных социальных эффектов в организации, таких как улучшение атмосферы в коллективе, а так же немаловажным является то, что это сказывается на формировании положительного имиджа предприятия.

Можно рассмотреть следующие социальные эффекты от предложенных мероприятий в ООО «Ресторанная управляющая компания»:

- Увеличение содержательности труда, то есть труд становится наполненным смыслом, приносящим удовлетворение и рассматривается с позиции «дела жизни»;

- Индивидуальное развитие способностей сотрудников значит, что сотрудники рассматриваются с точки зрения индивидуальности и уникальности;
- Конкурентоспособность ООО «Ресторанная управляющая компания» увеличится за счет кадрового потенциала и улучшения качества обслуживания;
- Целеполагание сотрудников и администрации при управлении карьерой будут совпадать;
- Формирование положительного имиджа компании за счет качественного обслуживания, а так же высокого профессионализма сотрудников;
- Стабильная занятость способствует общему повышению удовлетворённости жизнью в отдельно взятом регионе.

Возможности применения предложенных рекомендаций в других организациях общественного питания следующие:

- 1) Проблема подбора профессиональных кадров. Проблема приёма на работу студентов, учащихся в непрофильных учебных заведениях характерна для большинства предприятий общественного питания. Такие крупные сети, как «Макдональдс», «KFC», «Burger king» нацелены на не только качественное, но и быстрое обслуживание и поэтому привлечение к работе неквалифицированных кадров в данных заведениях вполне оправдано. Но если организация имеет другой формат обслуживания, акцентирующий внимание, в первую очередь, на качество сервиса и позиционируется как место для приятного времяпровождения, то в данном случае важны качество обслуживания и высокий профессионализм сотрудников. Сотрудники такого

заведения являются его лицом, они обязаны знать тонкости этикета обслуживания и показывать высокие показатели в работе. Это возможно только при условии систематического совершенствования профессиональных качеств персонала. Сотрудники должны относиться к работе как к основному делу своей жизни и видеть её для себя перспективной, будут развиваться в данной сфере. Поиск таких сотрудников должен осуществляться специалистом отдела кадров, который разработает профессиограмму для будущего специалиста. Конечно, для руководства ресторанов приоритетными будут определённые качества и знания сотрудников, которые будут отличаться от требований, предъявляемых к будущему сотруднику предприятия общественного питания быстрого обслуживания. Но общая концепция остаётся. Это же касается и тестирования кандидатов – специалист отдела кадров сам выбирает, какие тесты назначить для определения необходимых для работы качественных характеристик сотрудников, то же самое и относится к вопросу о выборе источников подбора персонала.

Правильный подбор персонала способен снизить текучесть кадров в организации. Мной предложен определённый алгоритм для подбора квалифицированных кадров для ООО «Ресторанная управляющая компания», но он может немного видоизменяться в зависимости от того, какие характеристики востребованы в той или иной организации.

- 2) Введение дополнительных мероприятий для повышения квалификации сотрудников. В зависимости от направленности и формата организации, содержание мероприятий может так же меняться, но при этом суть может оставаться прежней. Давая возможность сотрудникам творчески мыслить и получать новые знания в отрасли, организация может добиться вовлеченности сотрудников в культуру обслуживания, а так же воспитывать «патриотические» чувства к делу и к организации

в целом. При проведении конкурсных программ возможно раскрывать потенциал персонала и открывать для организации перспективных сотрудников. Стимулируя творческие способности сотрудников, организация, внедряющая новые корпоративные мероприятия, открывает для себя нестандартные решения вопросов касательно организации досуга сотрудников, а так же укрепляет общий командный дух.

- 3) Система ранжирования и развития в горизонтальной плоскости карьерного развития посредством присвоения категорий применима в любой организации общественного питания, которая заинтересована в профессиональном развитии сотрудников, а так же удержании потенциально перспективных сотрудников, которых возможно в дальнейшем повысить до управляющих должностей. Проблема текучести кадров, связанная с отсутствием перспектив дальнейшего карьерного продвижения актуальна практически для любого предприятия ресторанного бизнеса. Система категорий помогает решить сразу ряд вопросов, связанных с квалификацией сотрудников, а так же высокой текучестью, связанной с отсутствием перспектив карьерного развития. Сотрудники, заинтересованные в дальнейшем продвижении и увеличении заработка, будут стремиться получать дополнительные знания в своей сфере, а требование к сроку работы, привязанному к категории, будет стимулировать сотрудников к продолжительной работе на одном месте. Содержание требований к разным категориям у разных работодателей так же может отличаться в зависимости от формата и направленности организации.

Таким образом делаем вывод, что предложенные проектные мероприятия возможно реализовать в деятельности разных организаций с учетом поправок на индивидуальность каждой компании.

Заключение

Можно сделать вывод, что управление деловой карьерой выполняет важные функции в трудовой жизни сотрудника. Управление деловой карьерой стимулирует рост трудовой активности, увеличивает темп кадровых перемещений, позволяющий сотруднику занять более высокое социальное положение, а так же является положительным для степени удовлетворённости своим трудом.

Реальная перспектива должностного продвижения складывается на основе оценки сотрудником имеющихся для него условий для продвижения и самооценки своих возможностей. Так же смена ориентиров в кадровой политике в организации в сторону переосмысления роли и места человека в сфере трудовой деятельности увеличит его кадровый потенциал, изменит представление работника о своей профессиональной деятельности.

Стоит отметить, что современные организации общественного питания, находясь в условиях высокой конкуренции, не только на трудовом, но и так же экономическом рынке, стараются всё больше уделять внимание развитию своего персонала, а так же развитию внутрикорпоративной культуры. Проведение определённых мероприятий позволяет добиться высоких показателей в работе сотрудников, что влечет за собой улучшение экономических показателей организации. В организации приветствуется персонал, который отличается активностью, способностью приспособиться к изменяющимся условиям работы и способных обучаться и совершенствовать свои навыки.

Работа над ошибками в управлении карьерой в организации, а в частности совершенствование системы, внедрение новых должностей и мониторинг альтернативных способов подбора персонала позволят организации вывести понятие карьеры в рамках организации общественного питания на новый уровень. Поступая на работу, сотрудник будет

рассматривать сферу деятельности общественного предприятия для себя перспективным направлением.

Именно поэтому управление деловой карьерой в организации общественного питания должно стать одним из приоритетных направлений кадровой работы в управлении трудовыми ресурсами, которое будет ориентировано на определение стратегии, этапов развития, а так же продвижения специалистов. Данный процесс сопоставления потенциальных возможностей и целей человека должен заключаться в составлении программ профессионального и должностного роста при непосредственном участии самих работников и руководства. В данном случае процесс управления деловой карьерой будет эффективным мотивационным фактором, обеспечивающим не только развитие сотрудника с точки зрения его потенциальных возможностей, но и его активного приобщения к деятельности организации.

Список литературы

- 1) Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю. Г. Персонал: Словарь понятий и определений. - М., 2000.
- 2) А.Я. Кибанов. Управление персоналом организации: Учебник Под ред. А.Я. Кибанова ,— 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М,2010. — 695 с. — (Высшее образование).. 2010
- 3) Социальное управление / Под ред. В. И. Добренькова, И. М. Слепенкова. М., 1994. С. 67.
- 4) Элвин Тоффлер. Третья волна. Часть IV. Заключение. Глава 26. Личность будущего —[Электронный ресурс]
<http://gtmarket.ru/laboratory/basis/4821/4849>
- 5) Hudson F.M. The Adult Years. – N.Y.: Jossey-Bass Publishers, 1991. – P. 41.
- 6) Аширов Д.А., Егоров А.С. Управление карьерой в организации. - М., 2003.
- 7) Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. - М.: ИПК госслужбы, 2000. - 152 с.
- 8) Беляцкий Н.П. Менеджмент. Деловая карьера. - Мн.: Высшая школа, 2001. - 170 с.
- 9) Большаков А.С. Менеджмент: Учебное пособие. - СПб.: Питер, 2000. - 160 с.
- 10) Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия. Организация, процесс.: Учебник для экон. спец. Вузов. - М.: Изд-во МГУ, 2001. - 416 с.
- 11) Десслер Г. Управление персоналом / Пер. с англ. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. - 799 с.
- 12) Дьяков А.Ф. и др. Менеджмент в электроэнергетике. - М., 2000
- 13) Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учеб. пособие для студентов экономических вузов и факультетов. / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ПРИОР, 2001. - 512 с.

- 14) Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Стратегическое управление персоналом: Учеб. практич. пос./ Под ред. А.Я. Кибанова. - М., ИНФРА-М, 2000. - 142 с.
- 15) Марусов Н.К., Кулапов М.Н., Журавлев П.В. Управление карьерой персонала в условиях производства. - М.: РЭА, 2001.
- 16) Соловьев Д.П. Управление персоналом (анализ работы и подготовка требований к кандидатам на должность): Учебное пособие. - Самара: Изд-во Самар. гос. экон. акад., 2003. - 80 с.
- 17) Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 638 с.
- 18) Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. - СПб: Изд-во «Питер», 2000.
- 19) Лукаш Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы: Практическое руководство / Ю.А.Лукаш. - М.: Финпресс, 2007. - 208 с.
- 20) Мескон М. Основы менеджмента / М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. - М.: ДЕЛЮ, 1997. - 496 с.
- 21) Радыгин В. Талантливый персонал: интервью / В.Радыгин // Управление персоналом. - 2007. - №19 (173). - 19 с.
- 22) Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие/ С.В. Шекшня.- М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интеллект-Синтез», 2005.- 300с.
- 23) Федосеев В.Н. Управление персоналом организации: учеб.пособие/ В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин.- М.: Экзамен, 2004.-368с.
- 24) Федорова Н.В. Управление персоналом организации: учеб.пособие/ Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова.- 2-е изд., перераб.- М.: КНОРУС, 2005.-416с.
- 25) Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2013. – 274 с.

- 26) Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 288 с.
- 27) Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р.Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 320 с.
- 28) Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно- практическое пособие/ Л.В. Ивановская.- М.: Проспект, 2013.- 64с.
- 29) 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.
- 30) Алавердов А.Р. Управление персоналом в коммерческом банке/ А.Р. Алавердов.- М.: Соминтэк, 2008.-256с.
- 31) Басаков М.И. Управление персоналом: конспект лекций. Пособие для подготовки к экзаменам/ М.И. Басаков.- 4-е изд.: - Ростов н/Д: Феникс,2006.- 160с.
- 32) Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник/ М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400с.
- 33) Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала/ В.Р. Веснин.- М.: Юристъ, 2006. - 495 с.
- 34) Егоршин А.П. Управление персоналом/ А.П. Егоршин.- Н.Новгород, 2008.-624с.
- 35) Кротова Н.В. Управление персоналом: учебник/ Н.В. Кротова, Е.В. Клеппер.- М.: Финансы и статистика, 2007.- 320с.
- 36) Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: Исследование зарубежного опыта / И.Б. Дуракова. - М.: Центр, 2009. - 336 с.
- 37) Зайцева Т.В. Управление персоналом / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 336 с.
- 38) Каштанова Е. Положение о деловой карьере / Е.Каштанова // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2010. - No7. - 20 с.

- 39) 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.
- 40) Аакер Д. Стратегическое рыночное управление/ Д. Аакер; пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского.- СПб.: Питер, 2002.
- 41) Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент/ И.Т. Балабанов.- СПб.: Питер, 2001.
- 42) Мильнер Б.З. Управление знаниями/ Б.З. Мильнер.- М.: Инфра-М, 2003.
- 43) Kadrovik.ru – Электронный ресурс
- 44) Zarplata.ru – Электронный ресурс
- 45) <http://academy.hh.ru> – Электронный ресурс

Приложение 1 Анализ проблем, появившихся в середине деловой карьеры

Вопросы	Да/Нет
Занимаетесь ли Вы своей нынешней работой более пяти лет?	
Думали ли Вы о том, каковы цели Вашей служебной карьеры и какова будет их ценность через пять лет?	
Чувствуете ли Вы, что сможете использовать свои сильные стороны на нынешней работе?	
Правильно ли Вы выбрали специализацию?	
Готовы ли поменять свою работу и работодателя, если получите заманчивое предложение?	
Развиваете ли вы постоянно и активно свои знания, умения и позиции, а так же мотивацию?	
Принимали ли Вы в течение последних двух лет участие хотя бы в одном мероприятии по повышению квалификации, которое продолжалось бы неделю или больше?	
Заботитесь ли Вы о своём физическом состоянии?	
Проверяете ли Вы состояние своего здоровья регулярно?	
Достигли ли Вы равновесия между работой, увлечениями, семьёй и самосовершенствованием?	
Выводы:	
Проблемы, дающие повод для размышления:	
Наиболее реальные направления их решения:	
Как я собираюсь осуществить их?	

Приложение 2 Квалификационные характеристики управляющего заведения общественного питания

Быть	проводником и реализатором коммерческой политики ресторана, лидером коллектива, эталоном предприимчивости в сфере ресторанного бизнеса
Иметь	выраженную направленность к работе в качестве управляющего, высшее образование в области управления персоналом либо в сфере сервиса, опыт работы менеджером не менее 3 лет
Знать	законы и правовые акты Российской Федерации, относящиеся к деятельности общественного питания, ведомственные инструкции и информационные документы, касающиеся работы ресторана, основы финансового менеджмента, перспективы развития ресторанного бизнеса и стратегические направления развития деятельности ресторана
Владеть	методами эффективного управления персоналом общественного питания; постоянно актуальной картиной происходящих изменений в заведении и быть их контролером, методами и техникой коммерческих переговоров
Иметь ясное представление	о механизме функционирования ресторанной системы, системе финансовых отношений, системе обслуживания и сервиса

Приложение 3 Опрос действующих сотрудников

Что для Вас является приоритетным в работе? Отметьте пункты от 1 до 10 по степени важности для Вас.

- Заработная плата
- Возможность карьерного роста
- Дружелюбный коллектив
- Удобный график
- Возможность обучения и повышения квалификации
- Наличие социального пакета
- Возможность самореализации
- Корпоративная культура
- Получение опыта
- Возможность проявлять инициативу

Какую примерную продолжительность работы Вы рассматриваете в рамках нашей организации?

- До полугода
- От полугода до года
- От года до 3 лет
- От 3 лет и больше
- Пока не знаю

Довольны ли Вы оплатой труда?

- Да
- Нет

Находите ли Вы атмосферу в коллективе благоприятной?

- Да
- Нет

Насколько важен для Вас карьерный рост в рамках данной организации?

- Не рассматриваю возможность карьеры в данной организации
- Если будут предложения, могу рассмотреть
- Хотелось бы развиваться по карьерной лестнице в рамках данной организации

Если Вы рассматриваете возможность дальнейшего карьерного роста в данной организации, то на какую должность Вы бы хотели претендовать?

Хотели бы Вы проходить обучение по повышению квалификации для возможности получения более высокой должности?

Да

Нет

Приложение 4 Анкета кандидата

Анкета кандидата.

ФИО _____

Контактный номер телефона _____

Дата рождения _____

Должность, на которую Вы претендуете _____

Семейное положение _____ Дети _____

Образование

Год окончания	Наименование учебного заведения, специальность

Опыт работы

Начиная с последнего, укажите реальный опыт работы, название организации. В обратном хронологическом порядке укажите все должности, которые Вы занимали, а так же Ваши должностные обязанности.

Организация	Дата устройства/увольнения
Должность	Должностные обязанности:
Причина увольнения:	

Организация	Дата устройства/увольнения
Должность	Должностные обязанности:
Причина увольнения:	
Организация	Дата устройства/увольнения
Должность	Должностные обязанности:
Причина увольнения:	

Что для Вас является приоритетным в работе? Отметьте пункты от 1 до 10 по степени важности для Вас.

- Заработная плата
- Возможность карьерного роста
- Дружелюбный коллектив
- Удобный график
- Возможность обучения и повышения квалификации

